ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КОЙНАК ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 658.15:005.35(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ESG-ПІДХОДУ

Спеціальність: 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

Науковий керівник: Бабій Олег Миколайович, кандидат економічних наук, доцент

Одеса – 2026

АНОТАЦІЯ

Койнак В.В. **Управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу**. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (07 – Управління та адміністрування). – Одеський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України, Одеса, 2026.

У дисертаційній роботі розкрито теоретико-методичні засади, удосконалено методичний інструментарій та обґрунтовано практичні рекомендації щодо управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням рівня невизначеності функціонування торговельних підприємств в Україні та необхідністю поступового відновлення економіки. Торговельна сфера зазнала значних руйнувань, що суттєво змінило структуру активів торговельних підприємств, та зумовлює необхідність удосконалення наявних теоретико-методичних та практичних підходів до управління ними. Домінуюча частка оборотних активів у структурі активів торговельних підприємств, у порівнянні із промисловими підприємствами, зумовлює необхідність доопрацювання підходів до управління активами із урахуванням специфіки структури та складу активів торговельних підприємств. Актуальність теми зумовлена також перспективами вступу України до ЄС та забезпеченням вимог відповідності стандартам ЄС, що орієнтовані на перспективи сталого розвитку.

У дослідженні проаналізовано понятійно-категорійний апарат щодо уточнення сутності поняття управління відновленням економіки України, що розглядається як багатовимірний, цілеспрямований та керований державою процес повернення економіки до ефективного функціонування після зовнішніх збурювань, що спрямований на відновлення та розвиток діяльності

підприємств та забезпечення гідних умов життєдіяльності населення, створення передумов для сталого розвитку через використання управлінського та інструментального впливу з метою забезпечення цілей адаптації, інноваційного розвитку, розвитку людського потенціалу, що узгоджуються з макроекономічними цілями сталого розвитку держави в умовах зовнішніх та внутрішніх трансформацій.

Виділено переваги та недоліки управлінських підходів через призму сталого розвитку в умовах відновлення економіки після війни. Узагальнено, що ESG-підхід до управління підприємством виступає системою стратегічного та операційного управління, що ґрунтується на системній інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процеси прийняття рішень, формування активів та взаємодії зі стейкхолдерами, спрямована на одночасне досягнення операційної стійкості підприємства та забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку.

Систематизовано теоретичний зміст, відмінності та можливості використання підходів до управління підприємствами, які розглянуті через можливості використання в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку, що базуються на змішаному підході до управління, який спирається на орієнтири ESG-підходу до управління та дозволяє сфокусувати увагу на цілях екологічного, соціального та корпоративного розвитку підприємств, створюючи передумови для ефективного застосування підприємствами.

Систематизовано існуючі підходи до класифікації активів підприємств, які враховують специфічні умови управління активами підприємств в умовах відновлення та сталого розвитку, акцентуючи увагу на ознаках відношення до кліматичної політики та ролі у відновленні, що дозволяє цілеспрямовано виокремлювати групи активів, управління якими має першочергове значення для забезпечення ESG-орієнтованого управління, та створює передумови підвищення ефективності управління активами торговельних підприємств із

урахуванням цілей сталого розвитку та відновлення економіки. Тільки комплексний підхід до управління активами надасть підприємству змогу винайти можливості для підвищення ефективності управління активами та загальної ефективності своєї діяльності.

Уточнено сутність поняття управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку, що розглядається як динамічний процес, який включає в себе аналіз та оцінку, планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію активів торговельних підприємств із урахуванням нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельних підприємств, що базується на принципах та механізмі впровадження, надає можливості торговельним підприємствам ураховувати специфічні умови та забезпечує можливості підвищення ефективності управління активами.

Сформовано теоретико-методичні засади концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу, що базуються на комплексному підході, який включає: розробку теоретичного підґрунтя, методичні засади оцінювання управління активами, формування моделі управління активами торговельних підприємств, що уніфікують та спрощують процедуру управління активами торговельних підприємства, враховують проблеми та перспективи відновлення економіки, забезпечення сталого розвитку та створюють передумови для підвищення ефективності управління активами торговельних підприємств.

У роботі побудовані теоретико-методичні засади оцінювання активів торговельних підприємств із урахуванням умов відновлення економіки на основі використання ESG-підходу, що базуються на розробленому блочному алгоритмі оцінювання активів із урахуванням чинників зовнішнього середовища та умов відновлення економіки, факторному аналізі оборотних та необоротних активів із урахуванням специфічних чинників відновлення та ESG-принципів.

Розроблена модель управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку, що базується на використанні ESG-орієнтованого компоненту при змішаному підході до управління, що включає: підсистеми управління оборотними, необоротними активами, моніторингу та адаптації, координації та балансування активів, враховує перспективи діяльності торговельних підприємств в умовах відновлення економіки, має зворотній зв'язок та розрахована на постійну адаптацію та гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що надає торговельному підприємству значні переваги для досягнення перспектив підвищення ефективності управління активами із урахуванням світових трендів впровадження ESG-орієнтованого управління.

Узагальнено специфічні тенденції розвитку торговельної сфери в Україні в сучасних умовах, які, враховують умови господарювання в умовах військової агресії, виділяють наявну динаміку та тренди у розвитку торговельної сфери в Україні, формують структурні компоненти та взаємозв'язки всередині торговельної сфери та у зовнішньому оточенні, що дозволяє виокремити загальні тенденції та специфіку розвитку на макрорівні для торговельних підприємств України, що створює передумови використання макроумов як базисних при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу з метою реагування на макрозміни для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств та забезпечення сталого розвитку.

На основі аналізу масиву інформаційно-аналітичних даних торговельних підприємств України в дисертації здійснено систематизацію та узагальнення специфічних передумов впровадження ESG- підходу до управління активами торговельних підприємств України, які базуються на використанні інструментарію SWOT та PESTEL-аналізу, що дозволяє виокремити причинно-наслідкові тенденції розвитку та сформувати матрицю перспектив розвитку на мезорівні для торговельних підприємств України, що

створює передумови використання мезоумов як базисних при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу з метою реагування на мезозміни для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств та забезпечення сталого розвитку. Систематизовано тенденції зміни структури та динаміки активів торговельних підприємств України на сучасному етапі, що дозволило узагальнити мікроумови як базисні при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні теоретичні положення, висновки і рекомендації, сформульовані автором у дисертації, доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій, алгоритмів, моделей підходів до управління активами торговельних підприємств.

Наукові розробки, висновки і практичні рекомендації автора були використані: ТОВ «Сільпо-Фуд» (довідка № 123/02 від 16.02.2026 р.), ТОВ «Київський млин» (довідка № 23-2 від 11.02.2026 р.), ТОВ «ТОТ ГРУП» (довідка № 18 від 12.02.2026 р.), Одеським національним економічним університетом (довідка № 01-17/428 від 29.04.2026р.).

Ключові слова: управління, активи, управління активами, торговельне підприємство, відновлення економіки, ESG-підхід.

ABSTRACT

Koynak V.V. **Asset management of trade enterprises based on the ESG approach. –** Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the Doctor of Philosophy degree in specialty 076 “Entrepreneurship, trade and stock market activity” (07 – Management and administration). – Odesa national economic university, Odesa, 2026.

The dissertation reveals the theoretical and methodological foundations, improves the methodological tools, and substantiates practical recommendations for asset management of commercial enterprises based on the ESG approach.

The relevance of the research is determined by the growing level of uncertainty in the operation of trading enterprises in Ukraine and the need for gradual economic recovery. The trade sector has sustained considerable damage, which has substantially altered the asset structure of trading enterprises and necessitates the improvement of existing theoretical, methodological, and practical approaches to their management. The predominant share of current assets in the asset structure of trading enterprises, compared to industrial enterprises, requires further refinement of asset management approaches that account for the specific composition and structure of assets in the trade sector. The relevance of the topic is further conditioned by Ukraine's prospects of accession to the European Union and the need to ensure compliance with EU standards oriented towards sustainable development.

The study analyses the conceptual and categorical apparatus relating to the clarification of the essence of the concept of managing Ukraine's economic recovery, which is understood as a multidimensional, purposeful, and state-governed process of restoring the economy to effective functioning following external shocks. This process is directed at restoring and developing enterprise activity, ensuring decent living conditions for the population, and creating prerequisites for sustainable development through the application of managerial and instrumental measures, with the aim of achieving the goals of adaptation, innovative development, and human

potential development, consistent with the macroeconomic objectives of sustainable state development under conditions of external and internal transformations.

The advantages and disadvantages of management approaches through the lens of sustainable development under post-war economic recovery conditions are identified. It is generalised that the ESG approach to enterprise management constitutes a system of strategic and operational management grounded in the systemic integration of environmental, social, and governance criteria into decision-making processes, asset formation, and stakeholder engagement, aimed at simultaneously achieving operational resilience of the enterprise and ensuring its long-term competitiveness on the basis of sustainable development.

The theoretical content, distinctions, and applicability of enterprise management approaches are systematised. These approaches are examined through the lens of their use under economic recovery conditions and sustainable development prospects, and are grounded in a mixed management approach guided by ESG principles, which enables focus to be directed towards environmental, social, and corporate governance development goals, thereby creating prerequisites for their effective application by enterprises.

Existing approaches to the classification of enterprise assets are systematised, accounting for the specific conditions of asset management under recovery and sustainable development, with particular emphasis on criteria relating to climate policy alignment and the role of assets in the recovery process. This enables the purposeful identification of asset groups whose management is of primary importance for ESG-oriented governance, and creates prerequisites for improving the efficiency of asset management in trading enterprises in line with sustainable development and economic recovery objectives. Only a comprehensive approach to asset management will enable an enterprise to identify opportunities for improving asset management efficiency and the overall efficiency of its operations.

The essence of the concept of asset management in trading enterprises under conditions of economic recovery and sustainable development prospects is refined. It is defined as a dynamic process encompassing the analysis and evaluation,

planning, organisation, motivation, control, and coordination of assets in trading enterprises, taking into account the instability of the external and internal operating environment. This process is grounded in established principles and an implementation mechanism, provides trading enterprises with the capacity to account for specific operating conditions, and ensures opportunities for improving asset management efficiency.

The theoretical and methodological foundations of a conceptual approach to asset management in trading enterprises based on the ESG approach are established. These are grounded in a comprehensive approach encompassing: the development of a theoretical basis; methodological foundations for evaluating asset management; and the formation of an asset management model for trading enterprises. Together, these elements unify and simplify asset management procedures, account for the challenges and prospects of economic recovery and sustainable development, and create prerequisites for improving asset management efficiency in trading enterprises.

The theoretical and methodological foundations for evaluating the assets of trading enterprises, accounting for economic recovery conditions on the basis of the ESG approach, are developed in the study. These are grounded in a developed block algorithm for asset evaluation that incorporates external environmental factors and economic recovery conditions, as well as a factor analysis of current and non-current assets taking into account specific recovery factors and ESG principles.

An asset management model for trading enterprises under conditions of economic recovery and sustainable development prospects is developed. The model is based on the application of an ESG-oriented component within a mixed management approach and comprises: subsystems for managing current assets, non-current assets, monitoring and adaptation, and asset coordination and balancing. The model accounts for the operating prospects of trading enterprises under economic recovery conditions, incorporates feedback mechanisms, and is designed for continuous adaptation and flexible response to changes in the external and internal environment. This provides trading enterprises with significant advantages in

achieving improvements in asset management efficiency in alignment with global trends in the implementation of ESG-oriented management.

The specific development trends of the trade sector in Ukraine under current conditions are generalised. These account for the operating environment under conditions of military aggression, identify existing dynamics and trends in the development of the Ukrainian trade sector, and establish the structural components and interrelationships within the trade sector and its external environment. This enables the identification of general development trends and specificities at the macro level for Ukrainian trading enterprises, creating prerequisites for utilising macro-level conditions as foundational factors in forming the approach to asset management in trading enterprises based on ESG elements, with the aim of responding to macroeconomic changes to improve the operational efficiency of trading enterprises and ensure sustainable development.

Based on the analysis of an array of information and analytical data on Ukrainian trading enterprises, the dissertation systematises and generalises the specific prerequisites for implementing the ESG approach to asset management in Ukrainian trading enterprises. These are grounded in the application of SWOT and PESTEL analysis tools, enabling the identification of cause-and-effect development trends and the formation of a development prospects matrix at the meso level for Ukrainian trading enterprises. This creates prerequisites for utilising meso-level conditions as foundational factors in forming the approach to asset management in trading enterprises based on the ESG approach, with the aim of responding to meso-level changes to improve the operational efficiency of trading enterprises and ensure sustainable development. Trends in the changes to the structure and dynamics of assets of Ukrainian trading enterprises at the current stage are systematised, enabling the generalisation of micro-level conditions as foundational factors in forming the approach to asset management in trading enterprises based on the ESG approach.

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the principal theoretical positions, conclusions, and recommendations formulated by the author in the dissertation have been brought to the level of specific practical

recommendations, algorithms, and models for approaches to asset management in trading enterprises.

The scientific developments, conclusions, and practical recommendations of the author were implemented by: Silpo-Food Ltd (reference № 123/02 dated 16.02.2026), Kyiv Mill Ltd (reference № 23-2 dated 11.02.2026), TOT GROUP Ltd (reference № 18 dated 20.04.2026), and Odessa National Economic University (reference № 01-17/428 dated 29.04.2026).

Keywords: management, assets, assets management, trade enterprise, economic recovery, ESG approach.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Бабій О.М., Койнак В.В. Генезис теоретичних підходів до управління активами підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4 (86-87). С. 149-160. (0,70 д.а.). *Особистий внесок здобувача: узагальнено та систематизовано особливості формування теоретичних передумов підходів до управління активами (0,50 д.а.). Бабій О.М. – визначено базові компоненти механізму управління активами (0,2 д.а.).*

2. Бабій О.М., Койнак В.В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3403 (дата звернення: 22.05.2026). (0,65 д.а.). *Особистий внесок здобувача: деталізовано методи управління оборотними та необоротними активами на підприємствах, узагальнено основні проблеми та перспективи управління активами на підприємствах (0,50 д.а.). Бабій О.М. – систематизовано завдання та принципи управління активами на підприємствах (0,15 д.а.).*

3. Койнак В.В. Специфікація завдань та принципів управління активами торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. №1 (115). С. 146-151. (0,70 д.а.).

4. Койнак В.В. Методичні підходи до оцінювання активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 11 (336). С. 19-28. (0,85 д.а.).

5. Койнак В.В. Аналіз та оцінка ефективності використання оборотних активів торговельних підприємств України. *Наукові інновації та передові технології.* 2026. № 1 (53). С. 469-480. (0,65 д.а.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Койнак В.В., Бабій О.М. Проблеми та перспективи управління активами українських підприємств. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 15 грудня 2023 р. Ч. 1. Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 274-275. (0,10 д.а.). *Особистий внесок здобувача: узагальнено перспективи управління активами на українських підприємствах (0,05 д.а.). Бабій О.М. – узагальнено проблеми управління активами на українських підприємствах (0,05 д.а.).*

7. Бабій О.М., Койнак В.В. Оптимізація структури оборотних активів підприємства. *Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Одеса, 4–5 квітня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 21-23. (0,15 д.а.). *Особистий внесок здобувача: узагальнено передумови успішного управління активами на підприємствах шляхом їх оптимізації (0,10 д.а.). Бабій О.М. – узагальнено методи оптимізації активів на підприємствах (0,05 д.а.).*

8. Койнак В. В. Систематизація завдань управління активами підприємств в умовах відновлення економіки країни. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 13 вересня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 255-256. (0,10 д.а.).

9. Койнак В.В. Формування завдань та принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни. *Сучасні стратегії сталого розвитку суспільства та держави: наукові горизонти та перспективи* : матеріали II Наук.-практ. конф. з міжнародною

участю, Хмельницький, 25 лютого 2025 р. Хмельницький: ХНТУ, 2025. С. 229-234. (0,18 д.а.).

10. Койнак В.В. Перспективи впровадження методів управління активами підприємств в умовах відновлення економіки України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 344. (0,07 д.а.).

11. Койнак В. В. Особливості оцінки необоротних активів торговельних підприємств. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 10 жовтня 2025 р. Харків: ДБТУ, 2025. С. 332-333. (0,15 д.а.).

ЗМІСТ

ВСТУП 17

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 28

1.1. Генезис наукових підходів до управління відновленням економіки країни на засадах сталого розвитку 28

1.2. Ретроспектива та особливості теоретичних концепцій управління підприємствами 44

1.3. Активи підприємств: сутність, класифікація та тенденції змін на сучасному етапі 60

1.4. Передумови формування наукового підґрунтя управління активами підприємств на основі ESG-підходу 76

Висновки до розділу 1 88

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ESG-ПІДХОДУ 91

2.1. Теоретичне підґрунтя формування підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу 91

2.2. Методи оцінювання активів торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу 107

2.3. Моделювання управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу 133

Висновки до розділу 2 145

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ESG- ПІДХОДУ 149

3.1. Стан і перспективи розвитку торговельної сфери України на сучасному етапі 149

3.2. Аналіз передумов впровадження ESG-підходу до управління активами торговельних підприємств України 168
3.3. Удосконалення управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу 182
Висновки до розділу 3 210
ВИСНОВКИ 215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 219
ДОДАТКИ 252

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан економіки України характеризується високим рівнем ризику та невизначеності, вплив військової агресії та необхідність поступового відновлення секторів економіки зумовлює необхідність удосконалення існуючих підходів до управління підприємствами у напрямку формування передумов відновлення економіки та переходу до принципів сталого розвитку. Масштабне руйнування інфраструктури, знищення виробничих та складських потужностей, зростання міграції населення ставлять нові виклики управління ресурсним потенціалом підприємств України. Збитки у сфері торгівлі є надзвичайно великими, тому формування дієвого підходу до управління активами торговельних підприємств у напрямку забезпечення їх операційної діяльності та поступового відновлення економіки країни в цілому набуває критичного значення.

Торговельна сфера посідає одне із ключових місць у структурі національної економіки України за часткою створеної валової доданої вартості, кількістю зайнятих та обсягами надходжень до бюджету. Торговельні підприємства також виконують важливу соціальну функцію – підтримку продовольчої безпеки населення країни в умовах війни. Одночасно торговельна сфера зазнала значних руйнувань логістичної інфраструктури, погіршення ланцюгів постачання, зниження купівельної спроможності населення, вимушену релокацію підприємств з прифронтової зони, зростання операційних витрат, що суттєво змінило структуру активів торговельних підприємств, та зумовлює необхідність удосконалення наявних методичних підходів до управління ними.

Домінуюча частка оборотних активів у структурі активів торговельних підприємств, у порівнянні із промисловими підприємствами, зумовлює необхідність доопрацювання підходів до управління активами із урахуванням

специфіки структури та складу активів торговельних підприємств. У перспективних умовах відновлення економіки країни дана особливість набуває принципового значення. Ресурсний потенціал торговельних підприємств вимушено скорочується: фізично знищуються або перекривається доступ до активів, зростає обсяг безнадійної дебіторської заборгованості, що зумовлює необхідність урахування даних чинників при удосконаленні підходу до управління активами торговельних підприємств.

Аналіз провідних вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень свідчить про те, що наукова думка сформувала розвинений методичний апарат для оцінювання та оптимізації структури активів в умовах стабільного або помірно нестабільного ринкового середовища. Вагомий внесок у розроблення теоретичних засад управління активами зробили такі вчені, як: Бланк І.О., Будько О.В., Заячківська О.В., Каціман С.О., Ковальчук Н.О., Лотюк М.В., Нікольчук Ю.М., Пігуль Н.Г., Пюро Б.І., Рєпіна І.М., Сердюков К.Г., а також зарубіжні дослідники Дамодаран А., Коен Д., Чен Т., Дієго-де-Кастро Е., Нобані Г. та ін. Питаннями управління торговельними підприємствами присвячені роботи: Бабія О.М., Бассової О.О., Власової Н.О., Кошельок Г.В., Літвінової В.О., Міщука І.П., Трут О.О., Урби С. та ін. Питанням сталого розвиту та впровадження ESG-підходів до управління підприємствами присвячені праці таких науковців: Блакити Г.В., Берга Ф., Ван Дурена Е., Грінченко Р.В., Корчагіної Л., Фрайде Г. та ін. Проте більшість розроблених методичних підходів орієнтована на умови відносно стабільного або циклічно нестабільного ринкового середовища і не враховує специфіки відновлення економіки країни, та необхідності поступового переходу економіки країни на сталий напрямок розвитку.

Важливо підкреслити, що в науковій літературі дотепер не сформовано цілісного теоретико-методичного підходу до управління активами торговельних підприємств, який би комплексно враховував умови відновлення економіки. Окремого дослідження потребує й питання адаптації

управління активами торговельних підприємств до вимог сталого розвитку та ESG-принципів. Євроінтеграційний курс України та зростаючі вимоги міжнародних партнерів щодо дотримання стандартів екологічного, соціального та корпоративного управління обумовлюють необхідність інтеграції ESG-критеріїв у процеси управління активами. Водночас для більшості вітчизняних торговельних підприємств ESG-орієнтоване управління залишається малодослідженою та практично не впровадженою концепцією.

Актуальність обраної теми підтверджується також тим, що відновлення торговельної сфери є невід'ємною складовою загальнонаціональної стратегії економічного відродження України, одним із ключових пріоритетів якої є підтримка малого та середнього бізнесу у сфері торгівлі. Реалізація даного пріоритету неможлива без наукового обґрунтування механізмів та інструментів управління активами, адаптованих до специфічних умов відновлення.

Таким чином, необхідність формування цілісного теоретико-методичного підходу до управління активами торговельних підприємств, що враховує специфіку умов відновлення економіки України – з одного боку, та недостатність розробленості відповідного наукового підґрунтя – з іншого, визначають актуальність обраної теми дослідження, її теоретичну та прикладну значущість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету та виступає складовою наукового дослідження: *«Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств»* (ДР № 0118U000816), де автор обґрунтував передумови впровадження ESG-орієнтованих підходів до управління вітчизняними підприємствами; *«Стратегічні аспекти*

розвитку підприємницьких структур» (ДР № 0123U102118), де дисертант розкрив методичний базис оцінювання активів торговельних підприємств в умовах відновлення, а також обґрунтував теоретико-методичне підґрунтя формування підходу до управління активами торговельних підприємств.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичного інструментарію управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі *завдання*:

− дослідити генезис наукових підходів до управління відновленням економіки країни з перспективою сталого розвитку;

− узагальнити теоретичні засади управління підприємствами як базові для удосконалення в умовах відновлення економіки та перспективі сталого розвитку;

− систематизувати теоретичні засади визначення сутності та класифікації активів підприємств із урахуванням ESG-підходу;

− дослідити передумови формування наукового підґрунтя управління активами підприємств на основі ESG-підходу;

− обґрунтувати теоретичні засади формування теоретико-методичного підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу;

− розробити теоретико-методичні засади оцінювання результатів управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу;

− розробити теоретико-методичні засади моделювання управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу;

− дослідити динаміку та тенденції розвитку торговельної сфери України на сучасному етапі;

− систематизувати передумови впровадження ESG-підходу до управління активами торговельних підприємств України;

− апробувати теоретико-методичний підхід до управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу.

Об'єкт дослідження – процес управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження виступають сучасні концепції та підходи до управління активами підприємств. У дисертації використані різноманітні загальнонаукові та специфічні методи та прийоми дослідження, такі як: аналіз, синтез, дедукція, індукція, абстрактно-логічний метод, групування та систематизація – для узагальнення теоретичних понять, групування елементів понятійно-категорійного апарату, для узагальнення науково-методичних засад та формування висновків; економіко-математичного, статистичного та факторного аналізу – для аналізу та оцінки передумов, загроз, ризиків та впливу чинників на активи торговельних підприємств; табличний та графічний методи – для візуального представлення результатів дослідження; методи встановлення причинно-наслідкових зв'язків, концептуалізації та управління – при формуванні теоретико-методичних засад управління активами торговельних підприємств.

Інформаційну базу дослідження становили: нормативно-правові документи, офіційні дані Державної служби статистики України, аналітичні дані міжнародних організацій, монографії, фахові статті у вітчизняних та зарубіжних наукових періодичних виданнях, матеріали наукових конференцій, результати авторських досліджень та розробок, офіційні електронні джерела мережі Інтернет, аналітичні дані платформи YouControl, інші першоджерела.

Наукова новизна здобутих результатів полягає в поглибленні

теоретико-методичних та науково-практичних засад управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу.

Найбільш вагомими результатами дослідження, що відображають наукову новизну, розкривають зміст дисертаційної роботи та особистий внесок автора є такі:

удосконалено:

– теоретико-методичні засади формування концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу, які, на відміну від існуючих, базуються на комплексному підході, який включає: розробку теоретичного підґрунтя, методичні засади оцінювання управління активами, формування моделі управління активами торговельних підприємств на засадах ESG-орієнтованого управління, що уніфікують та спрощують процедуру управління активами торговельних підприємства, враховують проблеми та перспективи відновлення економіки, та створюють передумови для підвищення ефективності управління активами торговельних підприємств на засадах сталого розвитку;

- теоретико-методичні засади оцінювання активів торговельних підприємств із урахуванням умов відновлення економіки та перспектив сталого розвитку на основі використання ESG-підходу, які, на відміну від існуючих, базуються на розробленому блочному алгоритмі оцінювання активів із урахуванням чинників зовнішнього середовища та умов відновлення економіки, факторному аналізі оборотних та необоротних активів із урахуванням специфічних чинників відновлення та ESG-принципів, що дозволить виявити вузькі місця в управлінні активами в умовах відновлення економіки на кожному етапі впровадження алгоритму оцінювання та розробити заходи нейтралізації негативних тенденцій при управлінні активами торговельних підприємств;

− розроблено модель управління активами торговельних підприємств, яка, на відміну від існуючих, базується на використанні ESG-орієнтованого

компоненту при змішаному підході до управління, що включає: підсистеми управління оборотними, необоротними активами, моніторингу та адаптації, координації та балансування активів, враховує перспективи діяльності торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку, має зворотній зв'язок та розрахована на постійну адаптацію та гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що надає торговельному підприємству значні переваги для досягнення перспектив підвищення ефективності управління активами із урахуванням світових трендів впровадження ESG-орієнтованого управління;

набули подальшого розвитку:

- узагальнення теоретичного змісту, відмінностей та можливостей використання підходів до управління підприємствами, які, на відміну від існуючих, розглянуті через можливості використання в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку, базуються на змішаному підході до управління, що спирається на орієнтири ESG-підходу до управління та дозволяє сфокусувати увагу на цілях екологічного, соціального та корпоративного розвитку підприємств, створюючи передумови для ефективного застосування підприємствами в умовах відновлення економіки та перспективи сталого розвитку;

- систематизовано існуючі підходи до класифікації активів підприємств, які, на відміну від існуючих, враховують специфічні умови управління активами підприємств в умовах відновлення та сталого розвитку, акцентуючи увагу на ознаках відношення до кліматичної політики та ролі у відновленні, що дозволяє цілеспрямовано виокремлювати групи активів, управління якими має першочергове значення для забезпечення ESG-орієнтованого управління, та створює передумови підвищення ефективності управління активами торговельних підприємств із урахуванням цілей сталого розвитку та відновлення економіки;

- понятійно-категорійний апарат щодо уточнення сутності поняття

управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку, яке, на відміну від існуючих, розглядається як динамічний процес, який включає в себе аналіз та оцінку, планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію активів торговельних підприємств із урахуванням нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельних підприємств, що базується на принципах та механізмі впровадження в умовах відновлення економіки та перспективах подальшого сталого розвитку, надає можливості торговельним підприємствам ураховувати специфічні умови функціонування та забезпечує можливості підвищення ефективності управління активами;

- узагальнення специфічних тенденцій розвитку торговельної сфери в Україні, які, на відміну від існуючих, враховують умови господарювання в умовах військової агресії, виділяють наявну динаміку та тенденції у розвитку торговельної сфери в Україні, формують структурні компоненти та взаємозв'язки всередині торговельної сфери та у зовнішньому оточенні, що дозволяє виокремити загальні тенденції та специфіку розвитку на макрорівні для торговельних підприємств України, що створює передумови використання макроумов як базисних при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу з метою реагування на макрозміни для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств та забезпечення сталого розвитку;

- узагальнення специфічних передумов впровадження ESG- підходу до управління активами торговельних підприємств України, які, на відміну від існуючих, базуються на використанні інструментарію SWOT та PESTEL-аналізу, що дозволяє виокремити причинно-наслідкові тенденції розвитку та сформувати матрицю перспектив розвитку на мезорівні для торговельних підприємств України, що створює передумови використання мезоумов як базисних при формуванні підходу до управління активами торговельних

підприємств на основі використання ESG-підходу з метою реагування на мезозміни для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств та забезпечення сталого розвитку.

*Практичне значення здобутих результатів***.** Отримані результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності практики управління активами торговельних підприємств, зокрема практично застосовані на рівні окремих торговельних підприємств України, таких як:

ТОВ «Сільпо-Фуд» (довідка № 123/02 від 16.02.2026 р.) у процесі своєї діяльності впровадило елементи методичного підходу до формування до управління активами, що базуються на сформованому теоретичному підґрунті, використанні елементів підходу до оцінювання управління активами, формуванні складових моделі управління активами підприємства, що надало змогу спростити підхід до управління активами та підвищити його результативність.

ТОВ «Київський млин» (довідка № 23-2 від 11.02.2026 р.) при удосконаленні управління активами використало запропонований підхід до формування моделі управління активами торговельних підприємств, яка спирається на елементи ESG-орієнтованого підходу до управління, що дозволило підвищити ефективність використання активів підприємства, оптимізувати їх структуру та створити передумови для розвитку підприємства у перспективі.

ТОВ «ТОТ ГРУП» (довідка № 18 від 20.04.2026 р.) використовувало теоретико-методичні пропозиції щодо формування компонентів моделі управління активами, впровадження підходу до управління активами за запропонованим автором алгоритмом та урахуванні елементів ESG-підходу до управління активами, як перспективних щодо розвитку суспільства та підприємства, що дозволило підвищити прозорість підходу до управління активами на підприємстві та збільшити загальну ефективність управління активами, що безпосередньо вплинуло на результативність діяльності

підприємства.

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес кафедри підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету і застосовуються під час викладання дисциплін «Формування та оцінка підприємницького потенціалу», «Управління вартістю підприємства» (довідка № 01-17/428 від 29.04.2026р.).

Особистий внесок здобувача. Результати, представлені у дисертаційній роботі, отримано автором самостійно та є його власним науковим доробком, у якому викладено авторський підхід до управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та розробки, сформовані за результатами дослідження, оприлюднені у наукових повідомленнях на 6 міжнародних науково-практичних конференціях: IX міжнародній науково-практичній конференції «*Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*» (м. Луцьк, 15 грудня 2023 р.); IX міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «*Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації»* (м. Одеса, 4-5 квітня 2024 р.); XIII міжнародній науково-практичній конференції «*Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*» (м. Одеса, 13 вересня 2024 р.); II науково-практичній конференції за міжнародною участю «*Сучасні стратегії сталого розвитку суспільства та держави: наукові горизонти та перспективи*» (м. Хмельницький, 25 лютого 2025 р.); XIV міжнародній науково-практичній конференції «*Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*» (м. Одеса, 12 вересня 2025 р.); VI міжнародній науково-практичній конференції «*Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми,*

перспективи, міжнародний досвід» (м. Харків, 10 жовтня 2025 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертації опубліковано в 11 наукових працях, із яких 7 одноосібні, з-поміж них: 5 статей в наукових фахових виданнях України, які також внесені до міжнародних наукометричних баз, 6 публікації апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 4,30 друк. арк., з них особисто автору належить 3,85 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (260 найменувань на 33 сторінках), 22 додатки; містить 26 таблиць та 15 рисунків. Основний текст дослідження викладено на 218 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 319 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Генезис наукових підходів до управління відновленням економіки країни на засадах сталого розвитку

Простір функціонування сучасних підприємств відрізняється складністю, швидкістю та зростанням рівня невизначеності, на що впливає значна кількість чинників, що постійно змінюються. Серед основних зовнішніх чинників, що є особливо актуальними для підприємств України, слід виділити війну в країні та енергетичну кризу, наслідки пандемії, циклічні прояви в економіці та міграцію населення. Внутрішніми можуть виступати трансформаційні та інституційні зміни всередині підприємств, які намагаються адаптуватись до змін. Зазначені чинники складності, швидкості та нестабільності створюють виклики підприємств щодо необхідності постійної адаптації в таких умовах своєї управлінської, виробничої, збутової діяльності, трансформації соціальної та інфраструктурної до таких викликів. Основними перепонами на шляху відновлення економіки стають зростання соціальної напруженості, руйнування інфраструктури та скорочення обсягів діяльності підприємств. В таких умовах посилення наукової уваги до питань формування науково-методичних підходів відновлення економіки за рахунок розвитку адаптованих підходів до управління, набувають особливої актуальності.

Адаптація сучасних наукових напрацювань до специфіки функціонування підприємств в посткризових умовах дозволяє залучити найкращі теоретичні здобутки, розробити практичний інструментарій та впровадити їх у діяльність сучасних підприємств, що створить передумови для виходу економіки з кризи, поступового нарощування потенціалу економіки та підприємств, підвищення добробуту населення на території країни.

Перспективи включення України до Європейського Союзу зумовлюють також впровадження орієнтирів сталого розвитку економіки, як необхідної умови трансформації до вимог, створення сприятливих умов для життєдіяльності населення та збереження навколишнього середовища. Такий підхід є особливо актуальним та необхідним на шляху поступового відновлення та виходу економіки України на зовсім новий рівень – рівень ефективності, що пов'язаний із забезпеченням базових соціальних та екологічних стандартів діяльності. Більше того, імплементація наукових підходів до управління в умовах відновлення економіки країни посилює відновлення соціально-економічної рівноваги через зниження безробіття, зростання реальних доходів населення та підвищення якості життя. Таким чином, у періоди кризових потрясінь наукові підходи до управління відновленням економіки виконують критичну функцію забезпечення комплексності, ефективності та довгострокової стабільності результатів відновлення.

Проблематика економічного відновлення після криз, воєнних конфліктів та інших деструктивних потрясінь залишається однією з найбільш актуальних та водночас складних у сучасній економічній науці. Незважаючи на те, що людство накопичило значний досвід подолання економічних спадів різної глибини та інтенсивності, від Великої депресії 1930-х років до глобальної фінансової кризи 2008-2009 років та пандемічного шоку 2020-2021 років, єдиної універсальної методики управління процесами відновлення так і не було вироблено. Більше того, кожна нова криза актуалізує дискусії про адекватність існуючих теоретичних підходів та ефективність управлінських інструментів, що застосовуються для виведення економіки на траєкторію сталого зростання.

Особливо актуальними дані питання виступають для умов відновлення економіки України під час та після війни.

За даними Державної служби статистики України за 2011-2024 роки [39] можна простежити базову динаміку індексів фізичного обсягу та індексів-дефляторів ВВП України (рис. 1.1.).

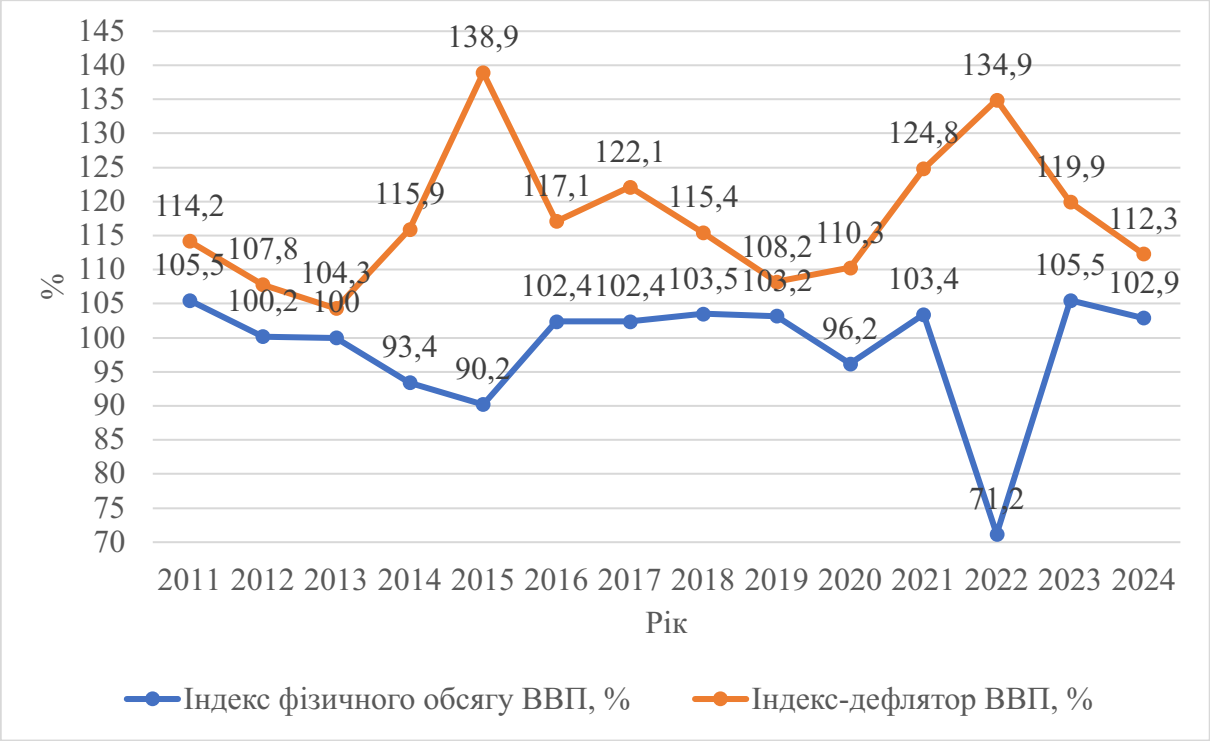


Рис. 1.1. Динаміка індексів фізичного обсягу та індексів-дефляторів ВВП України за період 2011-2024 років, % *

**Джерело: складено автором на основі даних [39]*

Зростання індексів фізичного обсягу ВВП України за період 2011-2022 років одночасно зі зростанням індексів-дефляторів ВВП свідчать про те, що економіка України розширювалась, як у реальному, так і в ціновому вимірі. Збільшувався фактичний обсяг виробництва товарів і послуг, підвищувалась економічна активність та створювалась додана вартість, але водночас відбувалось загальне підвищення рівня цін у національній економіці. У таких умовах номінальний ВВП зростав швидше, ніж реальний, оскільки його приріст формується як за рахунок збільшення кількості виробленої продукції, так і через інфляційний компонент. Для України це означало фазу економічного піднесення або відновлення, що супроводжувалось інфляційним

тиском: з одного боку, розширювалось виробництво, зростали доходи бюджету та ділова активність, а з іншого - існував ризик зниження купівельної спроможності населення і посилення макроекономічних дисбалансів.

Проте з 2022 року, внаслідок військової агресії на території країни простежуються кризові явища в економіці, які супроводжуються падінням фізичних обсягів ВВП та зростанням індексів-дефляторів у 2022 році, що підтверджує актуальність розробки дієвих підходів щодо управління відновленням економіки країни через розробку інноваційних підходів до управління підприємствами у таких умовах. Також відзначається негативний вплив на населення та екологічну складову життєдіяльності в країні.

Спроби наукового осмислення сутності та механізмів відновлення мають значну історію та неоднозначність трактувань у сучасній науці. Науковці намагаються сформувати загальне розуміння сутності відновлення економіки, сформувати узагальнений механізм такого управління із використанням сучасних наукових напрацювань за даною темою. Проте однозначного підходу у сучасній економічній науці не існує. З метою узагальнення та систематизації наукових напрацювань з уточнення сутності поняття «відновлення економіки» та подальшого його вдосконалення із урахуванням специфічних умов, що простежуються в Україні, розглянемо історичну ретроспективу та науковий генезис підходів до формулювання сутності відновлення економіки та спробуємо з’ясувати перспективний для України вектор такого відновлення на основі отриманих даних.

Із розвитком економічної науки домінувало уявлення про саморегулюючу «невидиму руку» ринку, тобто ринок вважався саморегульованою системою, здатною самостійно збалансувати попит та пропозицію, створюючи передумови та можливості, навіть, для виходу з кризи [238]. Початок наукових роздумів про можливості відновлення економіки припадає на другу половину XVIII століття. А. Сміт, як засновник класичної політичної економії [238] розумів ринок таким, що здатний до саморегуляції, тобто до повернення до рівноваги після потрясінь, які його можуть вивести із

рівноваги. Центральним блоком концепції А. Сміта виступає вільна конкуренція, наявність значної кількості продавців, покупців, стандартизованість товарів, що дають змогу працювати «невидимій руці» ринку безперешкодно. За його баченням такий координаційний ринковий механізм здатний спрямувати індивідуальні дії суб'єктів господарювання на вигоду всьому суспільству в цілому. Роль держави А. Сміт вбачав в окресленому полі питань – здійсненні правосуддя, захисті від зовнішніх загроз та забезпеченні населення суспільними благами, виробництво яких є непривабливим для комерційних підприємств. Кризи та рецесії А. Сміт вважав тимчасовим явищем, нейтралізувати який здатний ринковий механізм через коливання ціни, перерозподіл ресурсів та інше. Втручання держави у цей процес є поштовхом до поглиблення структурних диспропорцій та затягування кризи. Такий підхід до регулювання ринку, на нашу думку, для умов посткризового відновлення України є неефективним внаслідок необхідності активного втручання держави у пріоритетні напрямки розвитку економіки. Класична теорія не пояснює причини можливої тривалої кризи та депресії, які проявились яскраво під час Великої депресії у 1930 роках. Однак помилковим, на нашу думку, буде повністю відкидати ідеї класичної школи політичної економії.

Наслідки Великої депресії та прояви нездатності ринку самостійно врегулювати диспропорції та кризові зрушення наштовхнули науковців до розуміння необхідності втручання держави в економіку [185; 192; 202; 204; 212; 230; 235].

Новий підхід до розуміння процесу відновлення економіки було запропоновано Дж. М. Кейнсом [202], який зазначав, що економіка може не відновлюватись автоматично, а, навпаки, тривалий час перебувати в стані депресії, підтвердженням його напрацювань виступила Велика депресія 1930 років. Дж. М. Кейнс [202] наголошував на активному втручанні держави в економіку через механізми регулювання облікових ставок, пряме фінансування соціальних витрат та регулювання розмірів обов'язкових

резервів. Держава виступає у такому разі активним учасником ринку, який здатен стимулювати попит у фазі падіння ділової активності з метою зменшення негативних проявів криз. Він обґрунтував концепцію мультиплікатора, за якою витрати уряду можуть дозволити згенерувати значно більший приріст доходів завдяки проявам ланцюгового ефекту у зростанні споживання та інвестицій. Держава виступає регулятором та основним суб'єктом рушійних змін у бік відновлення економіки.

Зауважимо, що для цілей довгострокового економічного зростання, на нашу думку, актуальним залишається ринкове регулювання та розподіл на основі ринкових стимулів. Також надмірне державне регулювання може спричинити надмірні моральні ризики та дестабілізацію у суспільстві, коли у підприємств обмежується воля господарювання та впроваджуються штучні стимули та обмеження.

У подальших наукових дискусіях простежується неоднозначність підходів та визначення ролі держави при регулюванні ринку та економіки. Прихильники класичної концепції схиляються до невтручання в економіку, послідовники Кейнса Дж.М. все більше говорять про необхідність розробки дієвого механізму та інструментів державного регулювання економіки, особливо в кризових умовах [185; 192; 204; 212; 230; 235].

У 1970-х роках ідеї Дж. М. Кейнса почали зазнавати критики та почалась епоха монетаризму [185]. Основні акценти у теорії монетаристів стосуються раціональних очікувань та підходу до формування ефективної макроекономічної політики держави. М. Фрідман [185] та прихильники його монетаристської теорії вважали, що не недосконаліть ринкових механізмів регулювання є основною причиною можливої макроекономічної нестабільності, вони акцентували увагу на діях центральних банків, що спричиняють інфляцію завдяки збільшенню грошової маси в економіці. Монетаристи вважали, що відновлення потребує стабільного монетарного середовища. Стабільне монетарне середовище для посткризових економік є

складно досяжним, тому, на нашу думку, спиратись при управлінні відновленням економіки тільки на такий підхід, недоцільно.

Неоліберальний підхід [192] до економічного відновлення акцентував увагу на формування сприятливих інституційних умов для забезпечення функціонування ринків, а не на короткостроковому управлінні сукупним попитом. Формування інституційних умов для функціонування ринку повинно було підвищити ефективність розподілу ресурсів, стимулювати підприємницьку ініціативу та створити умови для поступового економічного зростання. Даний фокус уваги, на нашу думку, є особливо актуальним для умов функціонування та розвитку підприємств України.

Дж. Стігліц [243] по-новому переосмислив кейнсіанську концепцію з боку можливостей та перспектив відновлення економіки. Він наголошував, що запропоновані макроекономічні інструменти не тільки не здатні регулювати ринок та створювати передумови для відновлення, вони також не здатні до прогнозування руху ринкові показників. Відновлення він вважав суто інституційним та структурним процесом, що, на нашу думку, значно звужує фокус уваги при відновленні економіки країни.

Міжнародні аспекти проблеми відновлення досліджували К. Рейнхарт та К. Рогофф [229], які виявили, що відновлення ВВП на душу населення до довоєнного рівня займає в середньому близько восьми років. Дослідники показали, що основним чинником, що впливає на тривалість відновлення економіки виступає глибина кризи. Дослідження К. Рейнхарта та К. Рогоффа [229] виявили, що фінансові кризи та, пов’язані з ними періоди економічного спаду, мають спільні риси незалежно від часу та місця, що дозволяє виділити певні закономірності відновлення, на які треба акцентувати увагу при управлінні. Водночас автори [229] застерігають від ілюзій щодо імунітету сучасних економік до криз завдяки технологіям та кращому регулюванню, оскільки історія показує, що ті самі помилки в економічній політиці повторюються, що на нашу думку, може виступати джерелом досвіду для України.

Значний внесок у розвиток наукової думки щодо можливостей відновлення економіки зробив Д. Норс. [217], який був представником інституційної економіки. Він зазначав, що інституційні структури мають ключову роль у процесах відновлення економіки, подоланні наявних криз та поступовому економічному розвитку. Інституційні структури здатні визначати можливості економіки до відновлення, що, на нашу думку, підтверджує актуальність удосконалення управління відновленням економіки в умовах України.

Автори [149-150], взяли за основу концепцію Д. Норса [217], проте доповнили її баченням того, що інституційні структури здатні також визначати ступінь спроможності суспільства реагувати на економічні кризи. Такий підхід до визначення ролі інституційних структур, на нашу думку, створює передумови до управління відновленням на макрорівні.

Сучасний стан розвитку науково-практичного підходу до відновлення економіки країни [18; 26; 30; 38; 46; 105; 106; 112; 130] характеризується наявністю значної кількості напрацювань, що виходять за межі фіскальної та монетарної політик. Основний акцент робиться на структурні реформи, що спрямовуються на забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності ринків та є необхідними для прогнозованого довгострокового зростання економіки. Пріоритетними напрямками державної підтримки виступає розвиток інновацій та підтримка людського капіталу.

Проведений аналіз генезису розвитку наукових підходів до управління відновленням економіки дозволяє зробити кілька узагальнюючих висновків:

- еволюція наукових підходів до управління відновленням економіки пройшла шлях від повного невтручання у процеси регулювання ринку до кардинального фокусу на державне втручання в економіку у період криз;
- сучасний стан наукової думки щодо управління відновленням економіки характеризується наявністю змішаних підходів із акцентами на

інституційному забезпеченні, підтримці інновацій та розвитку людського капіталу;

- кожен етап розвитку наукової думки щодо управління відновленням економіки базувався на досвіді економічних криз, що йому передували;
- наявність циклічного характеру зміни наукових підходів, із поступовою заміною ринкового регулювання на державне втручання;
- критично важливим виступає вивчення досвіду впливу економічних криз та тих методів, інструментів, що були використані для виходу із криз, визначення їх переваг та недоліків, та можливостей адаптації для використання у подальшому відновленні економіки України.

Результати дослідження генезису наукових підходів до управління відновленням економіки не дають можливості стверджувати остаточно, який з підходів є абсолютно вірним або прийнятним. Універсального підходу не існує, проте необхідно в обов'язковому порядку враховувати природу економічних криз та їх специфічні прояви на рівні світової економіки, національних та регіональних економік.

Слід зауважити, що управління відновленням економіки на повинно фокусуватись лише на подоланні негативних наслідків криз, але воно повинно бути здатним формувати попереджувальні дії, що базуються на методах прогнозування економічних криз, які дозволять можливості адаптації економік. Дане твердження є особливо актуальним в умовах перспективного відновлення економіки України та можливості вступу країни до Європейського Союзу.

У сучасних дослідженнях та розробках [18; 30; 46; 105; 106; 112] управління відновленням економіки розглядається як складний багатоаспектний процес, що передбачає узгодження цілей державної політики з реальними виробничими й ринковими механізмами функціонування підприємств.

Важливим виступає також дослідження відмінності поняття «відновлення» та «реконструкція». Фізичне відновлення інфраструктури, потужностей та інших об'єктів із зазначеним періодом та вартістю визначає «реконструкцію». Поняття «відновлення» значно ширше. Відновлення не фокусується тільки на фізичних об'єктах, воно спрямоване також на відновлення інституційного середовища, взаємозв'язків, соціального капіталу та інше. Як зазначається у роботі [228]: « … постконфліктне відновлення – це не просто будівництво знову, а будівництво по-іншому і краще. Воно є трансформативним за своєю суттю, потребуючи поєднання далекосяжних економічних, інституційних, правових і реформ у сфері політики». Тому головною задачею на етапі відновлення є вибір фокусу відновлення та розвитку. Для України актуальним виступає трансформація внутрішньої та зовнішньої політики щодо відновлення у напрямку входження до Європейського Союзу та забезпечення відповідності базовим напрямкам його розвитку, одним із актуальних напрямків якого є сталий розвиток.

Традиційно постконфліктне відновлення розглядалося переважно крізь призму макроекономічної стабілізації та відновлення фізичної інфраструктури. Однак досвід країн, що пережили масштабні збройні конфлікти у XX–XXI столітті - Японії, Південної Кореї, Німеччини, Боснії та Герцеговини - переконливо свідчить про те, що стійке та довгострокове відновлення неможливе без одночасного вирішення екологічних, соціальних та управлінських проблем, тобто без орієнтації на принципи сталого розвитку [168].

Перспектива євроінтеграції України висуває вимоги до впровадження стандартів сталого розвитку. Термін «сталий розвиток» вперше було запропоновано Г.Х. Брундтландом [161], який визначав його, як: «…розвиток, що задовольняє потреби теперішнього покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби». На сучасному етапі сталий розвиток розглядають у трьох управлінських напрямках: економічному, екологічному та соціальному. З точки зору управління

підприємством: «… сталий розвиток - це здатність підприємства задовольняти потреби зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі без нанесення шкоди довкіллю та суспільству» [161]. Таким чином, питання і екологічної безпеки виступають на одне із перших місць при управлінні підприємствами та економікою, особливо в умовах відновлення економіки.

Концептуальний зв'язок між відновленням та сталим розвитком не є випадковим - він закладений у саму природу обидвох процесів. Відновлення після збройного конфлікту, яке ігнорує це поєднання, неминуче породжує нові екологічні, соціальні та економічні вразливості, що закладають підґрунтя для майбутніх криз. Навпаки, відновлення, інтегроване з принципами сталого розвитку, формує якісно нову економічну базу, що є більш стійкою до зовнішніх шоків та здатною забезпечити добробут наступних поколінь.

У науковій літературі взаємозв'язок між відновленням та сталим розвитком розкривається через поняття «відбудова краще» (Build Back Better) [252], що передбачає, що відновлення не має зводитися до відтворення довоєнного стану, а повинно використовуватися як можливість для трансформаційних змін, що підвищують стійкість та сталість відновлюваної системи. Для України, економіка якої мала структурні проблеми ще до початку війни, цей принцип є особливо актуальним.

Попри колосальний масштаб втрат України внаслідок війни, відновлення відкриває унікальне «вікно можливостей» для структурної трансформації економіки у напрямку більшої сталості, ефективності та конкурентоспроможності. Серед яких однією із головних виступає можливість, пов'язана зі зміною структури зовнішньоекономічних зв'язків. Переорієнтація торгівлі від ринків рф на ринки ЄС та інших демократичних країн, що відбулася внаслідок воєнного конфлікту, є структурною трансформацією, що відповідає принципам сталого розвитку. Орієнтація на ринки ЄС з їх високими стандартами якості, безпеки продукції та екологічності стимулює підприємства до відповідної трансформації своїх

процесів та продуктів - що є операційним вираженням принципів сталого розвитку на мікроекономічному рівні.

Соціальний вимір взаємозв'язку між відновленням економіки України та сталим розвитком є не менш значущим, ніж економічний. Збройний конфлікт спричинив безпрецедентну гуманітарну кризу. Відновлення людського капіталу та соціальної згуртованості, на нашу думку, є одночасно метою відновлення та передумовою сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку у соціальному вимірі ґрунтується на принципах рівності, інклюзивності та людського розвитку, що відображені у Цілях сталого розвитку ООН (SDG), зокрема: ціль 1 (подолання бідності), ціль 3 (здоров'я та добробут), ціль 4 (якісна освіта), ціль 8 (гідна праця та економічне зростання), ціль 10 (скорочення нерівності) [253]. Відновлення економіки України, яке не забезпечує досягнення цих цілей, не може вважатися сталим у змістовному сенсі, навіть, якщо воно відновлює попередні обсяги ВВП.

Війна завдала катастрофічної шкоди навколишньому природному середовищу України. Забруднення ґрунтів вибуховими речовинами, важкими металами та паливно-мастильними матеріалами на мільйонах гектарів сільськогосподарських угідь формує довгострокову загрозу продовольчій безпеці. Забруднення повітря внаслідок пожеж та вибухів є суттєвим чинником погіршення здоров'я населення. Подолання цих екологічних наслідків є не лише самостійним пріоритетом, але й передумовою сталого економічного відновлення.

Концепція «зеленого відновлення» для України, розроблена Програмою ООН з навколишнього середовища (UNEP) спільно з Урядом України, визначає пріоритетні напрями екологічного відновлення: відновлення екосистем, деконтамінація ґрунтів, відновлення водних ресурсів та перехід до зеленої енергетики [250]. Для підприємств торгівлі, на нашу думку, ці пріоритети є одночасно зовнішніми обмеженнями (зростаючі екологічні

стандарти) та ринковими можливостями (попит на «зелені» продукти та послуги).

Принципово важливим є розуміння того, що взаємозв'язок між відновленням економіки України та сталим розвитком не є лише технічним чи ресурсним - він є глибоко інституційним і управлінським. Відновлення, що здійснюється в рамках старих управлінських та інституційних практик, неспроможне забезпечити якісно новий рівень сталості. Натомість відновлення як трансформація - що передбачає одночасне реформування інститутів, управлінських підходів та ціннісних орієнтацій - може закласти підґрунтя для справді сталого розвитку [109].

Саме цей вимір, на нашу думку, визначає ключову роль ESG-підходу у відновленні: ESG є одночасно інструментом і мовою цієї трансформації. G-компонент ESG - прозоре корпоративне управління, ефективні системи внутрішнього контролю, антикорупційні механізми - безпосередньо відповідає на виклик інституційного відновлення на рівні підприємства.

Євроінтеграційний курс України надає чіткий нормативний орієнтир управлінню відновленням. Адаптація до стандартів ЄС у сфері корпоративного управління, бухгалтерського обліку, нефінансової звітності та захисту прав споживачів є одночасно умовою членства в ЄС та операційним змістом G-компоненту ESG. Для торговельних підприємств, що орієнтуються на стандарти ЄС у сфері безпечності продукції, маркування та торговельної практики, ця адаптація є не лише регуляторним зобов'язанням, але й інструментом підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності [96].

Важливим інституційним аспектом є роль Плану відновлення України [109], розробленого за участю Уряду України, Європейської Комісії та міжнародних партнерів. Цей план системно інтегрує принципи сталого розвитку та ESG-вимоги в умови надання міжнародної фінансової підтримки. Реформи у сферах верховенства права, антикорупційної політики, зеленого переходу та цифровізації, передбачені планом, є структурними

відповідниками G, E та S компонентів ESG на макроекономічному рівні [109]. Для підприємств торгівлі узгодження своїх управлінських практик із пріоритетами Плану відновлення є стратегічно вигідним кроком, що відкриває доступ до програм державної та міжнародної підтримки.

На основі узагальнення теоретичних положень можна сформулювати визначення сутності управління відновленням економіки України – це багатовимірний, цілеспрямований та керований державою процес повернення економіки до ефективного функціонування після зовнішніх збурювань, що спрямований на відновлення та розвиток діяльності підприємств та забезпечення гідних умов життєдіяльності населення, створення передумов для сталого розвитку через використання управлінського та інструментального впливу (на базі використання ESG-інструментів) з метою забезпечення цілей адаптації, інноваційного розвитку, розвитку людського потенціалу, що узгоджуються з макроекономічними цілями сталого розвитку держави в умовах зовнішніх та внутрішніх трансформацій.

На підставі узагальнення теоретичних напрацювань щодо визначення сутності відновлення економіки та його основних компонентів можна запропонувати основні компоненти відновлення економіки України представити у вигляді поєднання основних 7 блоків (рис. 1.2).

Слід зазначити, що макроекономічне відновлення виступає першим, вихідним компонентом відновлення економіки. Воно реалізується через управління інфляцією, стабілізацію валютного курсу та забезпечення фіскальної стійкості. Макроекономічне відновлення є першою фазою програми МВФ для відновлення посткризових економік [195].

Для України особливо актуальним виступає відновлення реального сектору через відновлення зруйнованої інфраструктури, формування ланцюгів постачання, активізацію підприємницької діяльності та підвищення рівня зайнятості населення в країні. Відновлення фінансової системи повинно фокусуватись на відновленні кредитування реального сектору, залученні

різних джерел зовнішнього фінансування та стимулюванні внутрішнього інвестування.

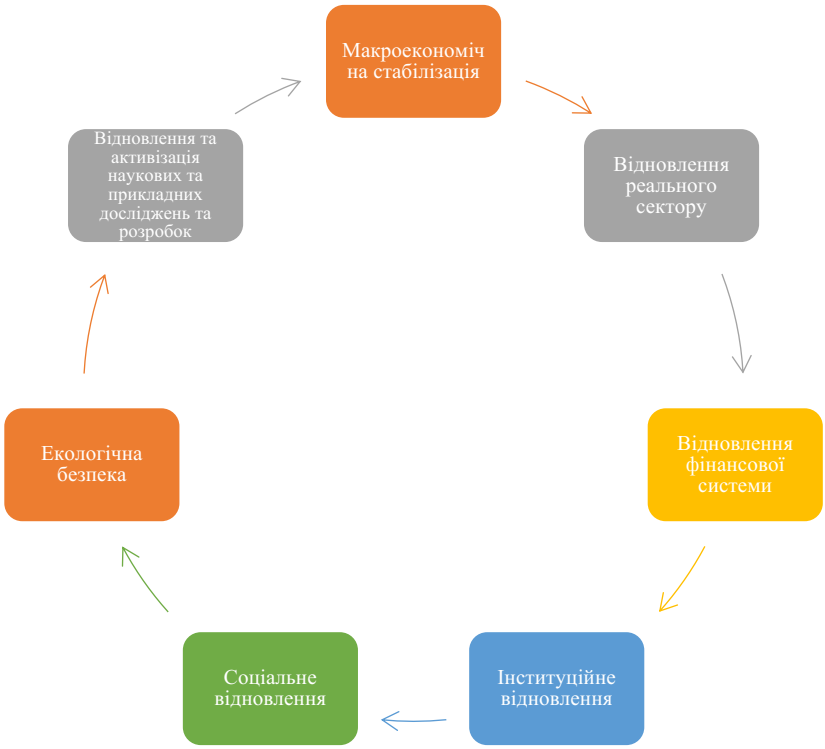


Рис. 1.2 Основні компоненти відновлення економіки України*

**Джерело: сформовано автором на основі [254]*

Інституційне відновлення спрямоване на забезпечення верховенства права, подолання корупції, реформування та удосконалення регуляторного середовища та системи державного управління. Соціальне відновлення в Україні, в першу чергу, повинно фокусуватись на поверненні населення на територію країни, відновленні та удосконаленні системи охорони здоров'я та психологічної реабілітації, та відновленні суспільної довіри. Відновлення та активізація наукових розробок та прикладних досліджень виступає обов'язковим компонентом відновлення економіки для України. Розвиток інновацій та людського капіталу є пріоритетними цілями сталого розвитку для країни, даний компонент відновлення економіки може сформувати підґрунтя для прискореного відновлення та розвитку. Нарощування власного

інноваційного потенціалу, розвиток людського капіталу – це запорука для відновлення та розвитку економіки.

Підсумовуючи викладене у підрозділі, зазначимо, що взаємозв'язок між відновленням економіки України та сталим розвитком є глибоким, багатовимірним і принципово нерозривним. В економічному вимірі відновлення є унікальним «вікном можливостей» для структурної трансформації у напрямку «зеленої», цифрової та інклюзивної економіки. У соціальному вимірі відновлення людського та соціального капіталу є одночасно метою і передумовою сталого розвитку. В екологічному вимірі подолання наслідків екологічної катастрофи є умовою відновлення продовольчої, енергетичної та санітарної безпеки. В інституційному вимірі відновлення вимагає трансформації управлінських практик та інститутів у напрямку прозорості, підзвітності та верховенства права, що є змістовним відповідником G-компоненту ESG. У цьому контексті ESG-підхід є не лише управлінською концепцією, але й практичним інструментом реалізації принципів сталого розвитку на рівні підприємства, зокрема торговельного підприємства, в умовах відновлення.

Однак теоретико-методичне забезпечення управління підприємством на засадах сталого розвитку при використанні ESG-підходу залишається фрагментарним та недостатнім. Перспективи подальших досліджень у сфері управління відновленням економіки України через розвиток підприємств, пов'язані передусім із поглибленням наукових досліджень підвищення ефективності управління на рівні окремих сфер та підприємств. Теоретичним базисом подальших досліджень виступає систематизація та узагальнення наукового підґрунтя управління діяльністю підприємств, як базового елемента майбутнього підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни із урахуванням перспектив та можливостей сталого розвитку через впровадження ESG- підходу до управління підприємствами.

1.2. Ретроспектива та особливості теоретичних концепцій управління підприємствами

Відновлення економіки є найважливішою задачею після криз та військових конфліктів, що є особливо актуальним для України. Базуючись на теоретичних дослідженнях щодо особливостей управління відновленням економіки, слід зазначити, що управління відновленням підприємств виступає однією із першочергових задач. Актуальним у такому контексті виступає узагальнення та систематизація наукових підходів щодо управління підприємствами, та адаптація існуючих до потреб відновлення економіки України в умовах військового та поствійськового відновлення економіки із перспективою впровадження підходів сталого розвитку. Таке сформоване наукове підґрунтя допоможе українським підприємствам виявити найбільш придатні до їх специфіки підходи до управління, враховуючи перспективні можливості відновлення економіки на основі сталого розвитку.

В першу чергу слід враховувати, що кризовий та посткризовий періоди зазвичай характеризуються високим рівнем невизначеності. У періоді відновлення залишається невизначеність щодо майбутніх перспектив, наявна обмеженість доступу та обсягів ресурсів, відносна нестабільність та структурна трансформація в економіці, змінене інституційне середовище та наявні негативні психологічні наслідки у населення. Одночасно період відновлення – це можливості трансформації економіки та підприємств до нових зрушень, до впровадження інноваційних та актуальних підходів до управління, що можуть надати новий поштовх та зовсім інший вектор розвитку економіці та підприємствам. Головне завдання для підприємств – стратегічно переосмислити перспективи відновлення економіки та адаптувати свою систему управління до нових викликів та змін, та врахувати необхідність сталого розвитку.

Сучасні наукові напрацювання щодо формування підходів до управління характеризуються різноманітністю, недостатньою

систематизацією та певною фрагментованістю досліджень, що фокусуються на певних сферах діяльності. Слід враховувати, що кожна сфера діяльності має свої відмінні ознаки, які зумовлюють специфіку підходу до управління підприємствами у цій сфері.

Класичні наукові напрацювання фокусуються переважно на питаннях управління підприємствами в умовах відносно стабільного середовища. Напрацювання, що сформовані для умов повоєнного середовища (після Другої світової війни) мають певні недоліки застосування у реаліях можливого відновлення українськими підприємствами. Так К.С. Кемерон, Р.І. Саттон, Д.А. Веттен [163] підтверджують думку про те, що успішно функціонуючі підприємства в умовно стабільних умовах не завжди здатні до адаптації в умовах кризи та депресії, що може свідчити про новий вимір та вимоги до підходів до управління підприємствами в умовах відновлення після війни.

Складність зовнішніх чинників та багаторівневість проблем в умовах відновлення економіки створюють вимоги до формування єдиного концептуального підходу до управління підприємством в умовах відновлення, який буде здатен адаптуватись під зовнішні зміни та враховувати внутрішні трансформаційні процеси, такі як: необхідність адаптації застарілих організаційних структур, культури та поведінки в нових умовах, обмеженість ресурсів, екологічні проблеми, необхідність вирішення поточних операційних проблем, що значно погіршує можливості стратегічного погляду на процес управління підприємством в умовах відновлення економіки.

В період відновлення економіки країни необхідною виступає розробка науково-методичних підходів до управління підприємствами, що включає антикризове управління. Систематизація наукових напрацювань, що відображають переваги та недоліки використання різних підходів до управління в умовах відновлення економіки країни, виступає запорукою адаптації найкращих підходів до посткризових умов функціонування. Додатковим завданням виступає пошук балансу між короткостроковими заходами для відновлення та формуванням стратегічно орієнтованого на

сталий розвиток управління, де центральним елементом виступає науково обґрунтований розвиток, що забезпечує довгострокові перспективи економічного, екологічного, соціального розвитку, а не просте виживання підприємств.

Мета дослідження даного підрозділу полягає у систематизації та узагальненні, критичному аналізі наявних теоретичних засад управління підприємствами в умовах відновлення економіки через виявлення особливостей різних підходів до управління підприємствами, специфікацію викликів до підприємств різних сфер функціонування в умовах відновлення, а також обґрунтування теоретико-методичної основи підходу до управління підприємствами в умовах відновлення економіки країни, який буде релевантним до впровадження у коротко- та довгостроковій перспективах та базуватись на засадах сталого розвитку.

Розпочнемо дослідження із узагальнення та систематизації наявних наукових підходів до управління підприємствами. Простежимо поступовий розвиток теорії управління, узагальнимо переваги та недоліки існуючих підходів та систематизуємо перспективи використання різних підходів в умовах відновлення економіки України та перспективах сталого розвитку.

На межі XIX та XX століть почалось активне формування теоретичних напрацювань у сфері управління підприємствами. Основною причиною виступали індустріалізація, що спричинила зростання масштабів виробництва та необхідність впровадження наукових підходів до організації праці та управління підприємствами. На цьому етапі сформувались теоретичні засади раціоналістичного підходу до управління, засновниками якого можна вважати Ф. Тейлора [245] та А. Файоля [180]. Раціоналістичний підхід до управління базується на науковій організації праці, що передбачає формалізацію процесів, спеціалізацію виробничих функцій та координації діяльності на основі побудованої ієрархії. Можливість застосування даних підходів в умовах відновлення економіки має певні обмеження, так як вони спираються на

механістичні підходи до управління, що можуть не мати великого значення на поточному рівні розвитку підприємств.

Відносно особливостей підходу до управління Ф. Тейлора [235] слід зазначити наступне. Особливістю запропонованого ним підходу виступає стандартизація робочих процесів, науковий підбір та навчання працівників, чіткий розподіл відповідальності меж виконавцями. Проте даний підхід не дозволяє гнучко адаптуватись під зміну середовища, що є особливо актуальним в умовах відновлення економіки. Одночасно фокусування на скороченні непродуктивних витрат та підвищенні ефективності операційних процесів виступає важливим та обов'язковим в умовах дефіциту ресурсів та обмеженості їх джерел, що є характерним для умов відновлення економіки країни.

А. Файоль [180] зосереджувався на впровадженні універсальних принципів управління таких як: єдиноначальність, централізація, порядок та дисципліна. Дані принципи є актуальними для передбачуваних умов господарювання у стабільних умовах. Використання принципів жорсткої ієрархії, централізації створюють передумови для збільшення тривалості виконання операцій, прийняття управлінських рішень, та для диференціації працівників за рівнем доступу та обізнаності в інформації щодо діяльності підприємства. А. Файоль [180] також акцентував увагу на необхідності планування, що виступає, на нашу думку, особливо необхідним в умовах відновлення економіки. Використання інструментів сценарного або адаптивного планування виступає, на нашу думку, актуальним із перспективою розвитку стратегічних підходів до управління підприємствами в умовах відновлення економіки із перспективою сталого розвитку.

Е. Мейо [213] започаткував школу людських відносин, що виникла, як своєрідне логічне продовження розвитку раціоналістичних, механістичних підходів до управління. Акцент уваги даного підходу базується на мотивації працівників через урахування соціальних та психологічних факторів, на визначенні ролі неформальних структур всередині підприємства та

впровадженні партисипативного стилю управління. Очевидно, що ідеї школи людських стосунків відповідають умовам та обмеження відновлення економіки, оскільки психологічні наслідки військових конфліктів можуть проявлятись у травмах, пов’язаних із втратами, зниженням доходів та загальної невизначеності щодо перспектив майбутнього. Одночасно критика гуманістичної теорії управління висуває на перший план її ідеалістичність та відірваність від реальності. Вона не враховує, на нашу думку, конкуренцію та економічні чинники, які впливають на підприємства під час відновлення економіки. Баланс між потребами працівників та підприємства в умовах обмежених ресурсів стає, на нашу думку, нагальною проблемою в умовах відновлення економіки на засадах сталого розвитку.

Наступним етапом розвитку теорії управління підприємствами стала розробка ситуаційного підходу до управління, який фокусується на використанні різних інструментів управління відповідно від наявної ситуації. Ситуаційних підхід наголошує, що ефективність управлінських рішень залежить не від універсальних принципів, а від можливостей урахування специфічних умов у конкретній ситуації, в якій опинилось підприємство.

Т. Бернс, Г.М. Сталкер [162] зазначають, що органічні, більш гнучкі структури є більш ефективними в умовах динамічних змін та невизначеності. В той самий час вони наголошують, що механістичні структури демонструють зростання ефективності в стабільному середовищі функціонування підприємств, що не є можливим для сучасних умов господарювання в Україні.

П.Р. Лоуренс, Дж.В. Лорш [206] розвинули теорію кращої ефективності функціонування органічних структур в умовах невизначеності, наголошуючи на неможливості забезпечити баланс між відокремленням функцій підрозділів для відповідей на зміни зовнішнього середовища та необхідною їх інтеграцією до ієрархічної механістичної структури.

Головна ідея ситуаційного підходу до управління полягає не в знаходженні ідеальних управлінських методів та інструментів для перманентного управління підприємством, а в пошуку ефективних рішень,

що, на нашу думку, будуть адаптовані під специфічні умови функціонування на етапі відновлення економіки та перспективах сталого розвитку.

Однак існує критика ситуаційного підходу. Так К.Б. Скунховен [234] зазначає, що ситуаційний підхід не є конкретним, він має узагальнену форму та рекомендації не мають специфічного характеру, він не надає інструментарію вибору найкращих управлінських практик відповідно від наявної конкретної ситуації. Також акцентується увага на тому, що ситуаційний підхід виступає інструментом пасивної адаптації до зміни зовнішніх умов функціонування, в той самий час в умовах відновлення економіки необхідно застосовувати інструменти активної адаптації, формуючи елементи зовнішнього та внутрішнього середовища через активні управлінські дії.

Б. Вернерфельт [259], Дж. Барні [154] та М.А. Петераф [223] формують наукове підґрунтя ресурсної концепції управління підприємствами, акцентуючи увагу на конкурентних перевагах, що проявляються в наявності на підприємстві унікальних ресурсів або здібностей. Сутність даного підходу полягає у розумінні того, що конкурентні переваги підприємство може отримати тоді, коли має унікальні ресурси чи специфічні здібності. Можливості використання ресурсної концепції управління підприємствами в умовах відновлення економіки слід розглядати з двох сторін. Наслідки військового конфлікту однозначно призводять до певної втрати ресурсної бази підприємств, втрати талановитих працівників, руйнування ланцюгів постачання та налагоджених взаємовідносин із клієнтами. З іншої сторони, на нашу думку, отримані унікальні ресурси або розвинені специфічні здібності під час криз, або військового конфлікту можуть виступити основою для прискорення відновлення та надати специфічні переваги підприємствам у посткризовому періоді.

Одним із напрямків наукового дослідження виступає також розгляд формування організаційної гнучкості та стійкості, що виступають необхідними при управлінні підприємствами у динамічному, швидко

змінюваному середовищі. Г.В. Вольберда [258] запропонував у цьому напрямку концепцію організаційної гнучкості, що включає три компоненти: оперативну, структурну та стратегічну гнучкості. Під оперативною гнучкістю розуміється здатність підприємства швидко реагувати на поточні зміни у функціонуванні. Структурна гнучкість – здатність адаптувати організаційну структуру до змін. Стратегічна гнучкість – здатність форматувати стратегічні напрямки розвитку підприємства відповідно до наявних викликів. В умовах відновлення економіки така організаційна гнучкість може бути основним елементом підходу до управління підприємствами, так як швидка реакція на зміни на рівні оперативного управління, трансформації організаційної структури та стратегічного переосмислення в умовах відновлення виступають головними чинниками успіху підприємств.

Сформована теорія впливу стейкхолдерів на процес управління підприємством визначає, що підприємство може бути розглянуте через призму взаємовідносин із зацікавленими сторонами. Р.Е. Фрімен [183] зазначав, що досягнення успіху підприємством у довгостроковій перспективі можливе за умови знаходження балансу між інтересами зацікавлених сторін, включаючи зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів.

Можна зазначити, що наведена теорія стейкхолдерів має великі перспективи до використання в мовах відновлення економіки. Під час економічних криз та у періоді відновлення загострюються конфлікти між різними групами зацікавлених сторін. Обмеженість ресурсів не дає змогу у цьому випадку в повній мірі задовольнити інтереси кожної із груп. Також успіх відновлення полягає у налагодженні співпраці та наявної підтримки від різних груп стейкхолдерів, чого неможливо досягти без урахування їх потреб та не включення їх до прийняття рішень.

Підтвердженням дієвості концепції стейкхолдерів виступає дослідження К.М. Алпаслана, С.Е. Гріна, І.І. Мітроффа [150], які показали, що ті підприємства, які ще у період до виникнення кризи робили зусилля у напрямку побудови ефективних взаємовідносин із стейкхолдерами, після криз

виявляли більш високий рівень стійкості за рахунок підтримки стейкхолдерів. Формування такого «соціального капіталу» є запорукою успіху підприємств в умовах відновлення економіки. Завдяки сформованій лояльності із працівниками, навіть, неприємні рішення, такі, як тимчасове рішення про зниження заробітної плати, можуть бути сприйняті працівниками позитивно.

С. Каплан [200] розвивав свої дослідження у напрямку пошуку взаємозв'язків когнітивного розвитку менеджерів та ефективності управління підприємством. Сформований когнітивний підхід керівників дозволяє їм по-різному сприймати зміни, реагувати на них. Когнітивна гнучкість, на нашу думку, в умовах відновлення економіки може стати критичною для успіху підприємства.

Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) є результатом тривалої еволюції управлінської думки у сфері взаємодії бізнесу та суспільства. Витоки сучасного ESG-підходу пов'язані з концепцією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), активний розвиток якої розпочався у 1950–1960-х роках. Визначальним для формування теоретичних засад КСВ стали дослідження Г.Р. Боуена, у яких уперше було обґрунтовано, що підприємці несуть зобов'язання перед суспільством, що виходять за межі суто фінансових показників [158]. ESG-підхід виступає наступним етапом розвитку КСВ.

Поворотним моментом для розвитку ESG-підходу стала доповідь Комісії Брундтланд «Наше спільне майбутнє» у 1987 році, у якій було сформульовано концепцію сталого розвитку як розвитку, що задовольняє потреби теперішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби [161]. Ця доповідь заклала нормативний фундамент для подальшого включення екологічних та соціальних критеріїв у корпоративне управління, що безпосередньо стосується і України.

Безпосереднє виникнення терміну ESG пов'язане з доповіддю «Who Cares Wins» («Перемагають ті, хто дбає»), підготовленою у 2004 році за ініціативою Генерального секретаря ООН К. Аннана за участі 18 провідних

фінансових організацій. У цьому документі вперше було систематизовано екологічні, соціальні та управлінські критерії для оцінки сталості компаній [251]. Одночасно Принципи відповідального інвестування ООН, запущені у 2006 році, перетворили ESG на стандарт для глобальної інвестиційної спільноти, поширивши його за межі суто управлінської теорії.

Протягом 2010-х років ESG-підхід пережив трансформацію від аналітичного інструменту інвесторів до повноцінної управлінської концепції. Розробка Глобальних стандартів звітності GRI (Global Reporting Initiative), Стандартів SASB (Sustainability Accounting Standards Board), а згодом і таксономії ЄС у сфері сталого фінансування сформували розгалужену нормативну архітектуру ESG [188]. Паризька угода 2015 року та Цілі сталого розвитку ООН (SDG) надали ESG-підходу глобального політичного виміру, тісно пов'язавши корпоративне управління з міжнародними зобов'язаннями держав.

У 2020-х роках ESG-підхід набув рис обов'язкового елементу корпоративного управління в регуляторному розумінні. Директива ЄС щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку встановила обов'язкову ESG-звітність для великих компаній, що виходить за межі добровільних ініціатив. Водночас дискусії навколо «greenwashing» та необхідності верифікації ESG-даних свідчать про зрілість підходу і його перехід від декларативної до операційної фази [177].

Таким чином, еволюція ESG-підходу відображає поступовий рух від етичних декларацій (КСВ 1950–1970-х рр.) через стандартизацію нефінансової звітності (1990–2000-і рр.) до системної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегічне управління підприємством (2010-і–2020-і рр.). Ця траєкторія визначає сучасне розуміння ESG як комплексного підходу до управління.

ESG-підхід до управління підприємством являє собою систему принципів, методів та інструментів, що забезпечують інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у процеси стратегічного, тактичного та

операційного управління з метою забезпечення довгострокової сталості та конкурентоспроможності підприємства. На відміну від традиційних підходів, які акцентують на максимізації фінансових показників у короткостроковій перспективі, ESG-підхід орієнтований на створення комплексної цінності для всіх стейкхолдерів.

Перша складова ESG – екологічна – охоплює питання взаємодії підприємства з природним середовищем. До ключових індикаторів цього виміру належать: обсяги викидів парникових газів, споживання енергії та частка відновлюваних джерел, управління водними ресурсами, поводження з відходами та поліетиленовою упаковкою, вплив на біорізноманіття, а також кліматичні ризики та можливості [184]. Для підприємств України, на нашу думку, особливого значення набувають питання логістики, ланцюга постачання та управління харчовими відходами.

Соціальна складова охоплює взаємодію підприємства з людським капіталом та суспільством. Вона включає: умови праці та охорону здоров'я персоналу, різноманітність та інклюзивність, рівність оплати праці, безперервне навчання та розвиток, стандарти ланцюга постачання щодо праці, захист прав споживачів, взаємодію з місцевими громадами [166]. Для підприємств України, на нашу думку, ця складова набуває стратегічного значення з огляду на кількість найманих працівників та безпосередній контакт із споживачами.

Управлінська складова стосується системи корпоративного управління та внутрішніх механізмів відповідальності. Вона охоплює: структуру та незалежність ради директорів, права акціонерів та прозорість прийняття рішень, антикорупційну політику, системи виявлення і управління ризиками, якість та повноту нефінансової звітності, винагороду керівництва у зв'язку із ESG-показниками [175]. Ефективна система корпоративного управління, на нашу думку, є передумовою достовірної реалізації E та S складових.

Принципово важливо, що ESG-підхід не зводиться до механічного поєднання трьох окремих сфер діяльності. Його сутнісною характеристикою є

системна інтеграція, за якої рішення в одному вимірі справляють прямий вплив на інші. Так, перехід на відновлювані джерела енергії (E) одночасно знижує операційні витрати, підвищує привабливість роботодавця (S) та свідчить про ефективність ради директорів у управлінні довгостроковими ризиками (G). Саме ця міждисциплінарна та системна природа відрізняє ESG від вузькоспеціалізованих підходів до управління окремими аспектами сталості.

Слід зауважити, що ESG-підхід перетинається з концепцією сталого розвитку, проте не є тотожним їй. Сталий розвиток є нормативним принципом, що описує бажаний стан суспільно-економічних відносин. ESG є операційним інструментом, що забезпечує рух у напрямку цього стану на рівні конкретного підприємства. Іншими словами, ESG є мікроекономічним відповідником макроекономічної концепції сталого розвитку [255].

Аналіз наукової літератури [157; 175; 177-179; 182-184; 188; 189; 201; 203; 226; 249; 253; 255] дозволяє виокремити ряд принципових особливостей ESG-підходу, що відрізняють його від інших управлінських концепцій:

1. ESG-підхід передбачає кількісне вимірювання нефінансових показників. Розроблені стандарти GRI, SASB, а в ЄС – ESRS (European Sustainability Reporting Standards), встановлюють специфічні метрики для кожного сектору економіки, включаючи роздрібну торгівлю [188]. Це перетворює ESG на систему управлінського обліку, що доповнює фінансовий облік нефінансовими вимірюваннями.

2. Концепція подвійної суттєвості, закріплена в CSRD ЄС, є ключовою методичною інновацією ESG-підходу. Вона вимагає від підприємств оцінювати ESG-фактори одночасно з двох перспектив: вплив ESG-факторів на фінансове становище підприємства (фінансова суттєвість); вплив підприємства на навколишнє середовище та суспільство (вплив суттєвості) [178]. Ця дворівнева логіка принципово відрізняє ESG від традиційного управлінського підходу, орієнтованого виключно на перший вимір.

3. ESG-підхід принципово відрізняється від «додаткових» програм сталості (тобто окремих ініціатив у сфері екології чи соціальної відповідальності) тим, що вимагає вбудовування ESG-критеріїв у корпоративну стратегію, систему KPI, процеси прийняття управлінських рішень та систему мотивації персоналу [226]. Таким чином, ESG стає не функцією корпоративних комунікацій, а функцією стратегічного управління.

4. ESG-підхід операціоналізує теорію стейкхолдерів Р. Фрімена [183], систематично враховуючи інтереси не лише акціонерів, але й працівників, споживачів, постачальників, місцевих громад, регуляторів та суспільства в цілому. Ця орієнтація закладена безпосередньо у структуру ESG: S-компонент охоплює внутрішніх стейкхолдерів (персонал) та зовнішніх (громади, споживачі), а G-компонент регулює механізми балансування їх інтересів.

5. ESG-підхід системно орієнтований на довгострокове збереження вартості підприємства. Дослідження Г. Хана та Й. Люца свідчать, що підприємства з високими ESG-рейтингами демонструють вищу стійкість у кризових умовах, нижчу вартість позикового капіталу та вищу операційну ефективність у довгостроковій перспективі [189]. Це пов’язано з тим, що ESG-підхід дозволяє виявляти та управляти ризиками, що не відображаються у традиційній фінансовій звітності.

6. На відміну від добровільних ініціатив, ESG-підхід набуває рис обов’язкового стандарту корпоративного управління під тиском двох чинників: регуляторного тиску (обов’язкова ESG-звітність в ЄС, вимоги до розкриття кліматичних ризиків); ринкового тиску з боку ESG-орієнтованих інвесторів, банків, партнерів та споживачів [182]. Для українських підприємств, орієнтованих на ринки ЄС чи міжнародне фінансування, ця примусовість є особливо актуальною.

Підсумовуючи викладене у підрозділі, зазначимо наступне. ESG-підхід до управління підприємством є еволюційним результатом трансформації концепцій КСВ, сталого розвитку та відповідального інвестування, що відбувалась протягом 1950–2020-х рр. Його сутність полягає у системній

інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у стратегічне та операційне управління підприємством з метою забезпечення довгострокової сталості та створення комплексної цінності для всіх стейкхолдерів.

Одним із ключових у сучасній управлінській теорії є питання про сумісність класичних управлінських підходів та ESG- концепції. Частина дослідників розглядає ESG як принципово нову парадигму, що повністю замінює традиційні підходи, зосереджені на максимізації прибутку. Інші вчені, навпаки, наполягають на тому, що ESG є органічним розвитком і доповненням класичних управлінських концепцій (Додаток А), а не їх запереченням. Аналіз наукової літератури та практичного досвіду провідних компаній дає підстави стверджувати, що другий погляд є більш продуктивним і методологічно коректним, особливо в контексті відновлення економіки України.

Базовим теоретичним обґрунтуванням сумісності є концепція «спільної цінності», запропонована М. Портером та М. Крамером [226]. Автори доводять, що конкурентоспроможність підприємства та добробут суспільства є взаємодоповнюючими, а не взаємовиключними цілями. Це означає, що класичний стратегічний менеджмент у версії Портера (аналіз п’яти сил, концепція ланцюга цінності, конкурентні стратегії) принципово не суперечить ESG-підходу, а, навпаки, ESG збагачує їх новим виміром аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Відповідно до ресурсної концепції Дж. Барні [154], стійка конкурентна перевага підприємства ґрунтується на унікальних, цінних і важко відтворюваних ресурсах та компетенціях. ESG-підхід у цьому контексті може розглядатися як інструмент формування специфічних ресурсів - репутаційного капіталу, соціального капіталу (довіри стейкхолдерів), «зеленої» інфраструктури та ESG-компетенцій персоналу, які відповідають критеріям стійкої конкурентної переваги. Таким чином, ресурсна концепція надає підґрунтя для включення ESG у систему стратегічного управління, не руйнуючи логіку класичного підходу.

Також у роботі була здійснена систематизація переваг та недоліків управлінських підходів через призму сталого розвитку в умовах відновлення економіки після війни (Додаток Б). У рамках цієї систематизації були виділені переваги та недоліки системного, ситуаційного, функціонального та процесного підходів до управління призму сталого розвитку в умовах відновлення економіки після війни.

Варто також зазначити, що ESG-підхід є концептуально сумісним із системним підходом до управління, який розглядає підприємство як відкриту систему, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Саме системний підхід забезпечує методологічну основу для розуміння взаємозалежності E, S та G компонентів ESG між собою та з фінансово-економічними показниками підприємства. Управлінське рішення, прийняте у межах системного підходу, враховує зворотні зв'язки та синергетичні ефекти між підсистемами - саме таку логіку відтворює і ESG-підхід у площині нефінансового управління.

Не менш важливим є зв'язок ESG з ситуаційним підходом до управління, який наголошує на необхідності адаптації управлінських рішень до конкретних обставин зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах відновлення економіки України, що характеризується безпрецедентним поєднанням воєнних, економічних та гуманітарних викликів, ситуаційний підхід набуває особливої актуальності. ESG-концепція, яка передбачає матеріальний аналіз (тобто визначення суттєвих для конкретного підприємства ESG-факторів), органічно поєднується з ситуаційним мисленням: перелік пріоритетних ESG-індикаторів для торговельного підприємства в умовах воєнного стану суттєво відрізнятиметься від стандартного набору мирного часу.

Таким чином, узагальнено дослідження сутності та місця ESG-підходу до управління серед класичних теорій управління та перспективи його використання в умовах відновлення економіки з фокусом на сталий розвиток (рис. 1.3).

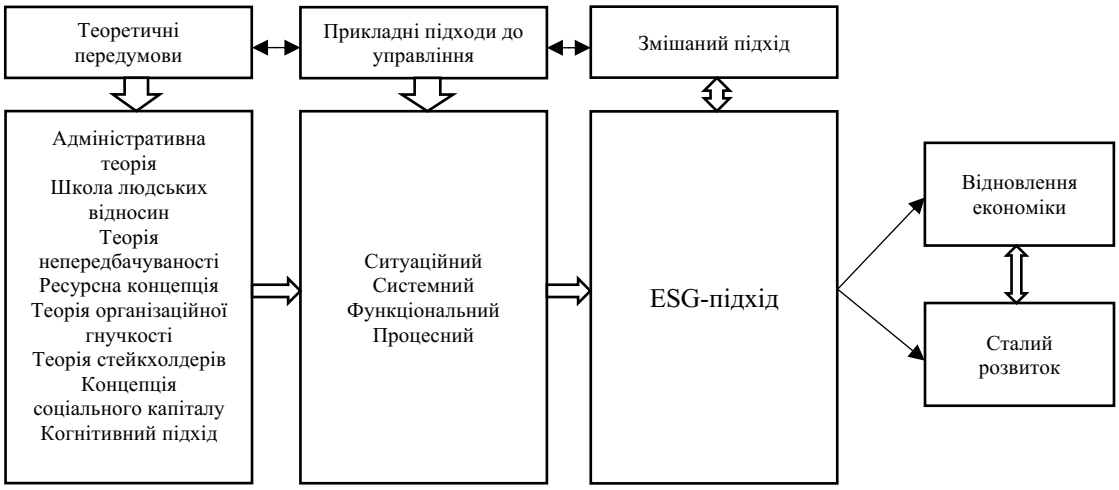


Рис. 1.3. Місце ESG-підходу до управління підприємствами в умовах відновлення економіки з перспективою сталого розвитку*

**Джерело: сформовано автором*

Можна узагальнити, що ESG-підхід до управління підприємством в умовах відновлення з перспективою сталого розвитку - це система стратегічного та операційного управління, що ґрунтується на системній інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процеси прийняття рішень, формування активів та взаємодії зі стейкхолдерами, спрямована на одночасне досягнення операційної стійкості підприємства в умовах відновлення та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. Слід зазначити, що ESG-підхід до управління базується на класичних теоріях управління та практичних підходах до управління підприємствами, може використовувати найкращі їх здобутки відповідно до екологічних, соціальних та управлінських цілей з метою адаптації процесу управління до змін з перспективою відновлення та сталого розвитку.

Критичний аналіз різних теоретичних підходів до управління підприємствами виявляє, що жодна окрема теорія не дає повних відповідей на запитання, як краще управляти підприємством в умовах відновлення економіки. Водночас різні теорії пропонують власні напрямки, компоненти та засоби управління, що можуть бути інтегровані у цілісну систему управління

підприємством в умовах відновлення економіки із урахуванням перспектив сталого розвитку. Слід зауважити, що формування комплексної системи управління на основні використання найкращих напрацювань світової наукової думки дозволить підприємствам бути більш гнучкими в умовах відновлення економіки.

У підрозділі здійснено систематизацію теоретичного змісту, відмінностей та можливостей використання підходів до управління підприємствами, які розглянуті через можливості використання в умовах відновлення економіки із урахування перспектив сталого розвитку, базуються на змішаному підході до управління, що спирається на орієнтири ESG-підходу до управління та дозволяє сфокусувати увагу на цілях екологічного, соціального та корпоративного розвитку підприємств, створюючи передумови для ефективного застосування підприємствами в умовах відновлення економіки із урахування перспектив сталого розвитку.

Таким чином, для специфічних умови України та перспектив євроінтеграції оптимальним може виступати змішаний підхід до управління, що поєднає системне мислення на корпоративному рівні, дисципліну процесного підходу у впровадженні соціально-екологічних стандартів, функціональну спеціалізацію у напрямку сталого розвитку та ситуаційну гнучкість при оперативному управлінні підприємствами, що базуються на ESG-підході.

Отже, у даному підрозділі систематизовано існуючі підходи до управління підприємствами, які розглядаються через можливості та перспективи застосування в умовах відновлення економіки із урахування перспектив сталого розвитку, базуючись за змішаному підході до управління, в основі якого лежить ESG-підхід до управління, що дозволяє на основі використання провідного досвіду ефективніше управляти підсистемами підприємств в умовах відновлення економіки країни на шляху до сталого розвитку.

1.3. Активи підприємств: сутність, класифікація та тенденції змін на сучасному етапі

Загальна система управління підприємством складається із багатьох локальних системи управління. Ефективність управління підприємством в цілому визначається ефективністю управління локальними системами, що створюють загальний ефект на кінцеві показники діяльності підприємствами.

Управління активами підприємства є одним із найважливіших напрямків управління підприємствам, що дозволяє забезпечити надійність фінансового стану та створити привабливі передумови для розвитку в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку. Питання управління активами підприємств потрібно почати розглядати із визначення сутності самих активів, їх структури та класифікації, що нададуть базове теоретичне підґрунтя для подальшого формування підходу до управління активами підприємств.

Віддаючи належне проведеним дослідженням теоретичних аспектів управління активами підприємств, вважаємо, що існує потреба у більш ґрунтовному дослідженні принципів та підходів до управління активами вітчизняних підприємств. На даний момент існують виклики пов’язані з відсутністю загальноприйнятих рекомендацій чи універсальних підходів до управління активами з метою підвищення їхньої ефективності. Проте вирішенню зазначених питань передує чітке теоретичне обґрунтування сутності, структури та наявних класифікацій активів підприємств.

У сучасній економічній теорії та практиці управління активами використовується різноманіття визначень терміну «активи». Науковці по-різному визначають сутність активів підприємства. Так, І.О. Бланк [10] акцентує увагу на тому, що активи – це матеріальні цінності. Проте, на нашу думку, при такому визначенні не враховуються нематеріальні активи підприємств.

Так, у НП(С)БО 2 «Баланс» [99] активи визначаються, як: «…активи становлять собою ресурси, що контролюються підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до надходження економічних вигод у майбутньому». Визначення, яке надано у НП(С)БО 2 «Баланс» [99] наголошує, що активи очікувано повинні призводити до отримання економічних вигід у майбутньому. Проте при такому розумінні не враховуються ті активи, які підприємство може використовувати для реалізації своїх соціальних функцій.

Активи підприємства у першу чергу представляють собою внесок у виробництво капіталу. Аналіз історичної еволюції поняття «капітал» дозволяє виділити три ключові концепції щодо його утворення [6; 12; 31; 44; 60; 142; 144; 211]. Перший підхід визначає капітал як грошовий фактор, причому гроші розглядаються як основний виробничий чинник. Другий підхід, який спирається на матеріально-речове тлумачення, розглядає капітал як сукупність цінностей і послуг, що створюють новий дохід. Третій підхід розглядає капітал як виробничі відносини, випливаючи з монополізації власності на засоби виробництва підприємцями. Загальний огляд цих підходів формує визначення капіталу як благ, створених новою працею, що використовуються для виробництва товарів та послуг, задля отримання доходу. Проте, незважаючи на значну кількість наукових трактувань поняття «активи», загальним у них є те, що під активами розуміють ресурси компанії, що можуть принести вигоди у перспективі.

В економічній теорії та на практиці використовуються різноманітні терміни, що визначають конкретні категорії активів підприємства. Для забезпечення ефективного та спрямованого управління активами на підприємстві виникає необхідність у систематизації основних видів активів, які використовуються в практичній сфері (табл. 1.1). Ця класифікація визначає основні ознаки, за якими активи, у ролі керованої підсистеми, найбільш чітко відповідатимуть управлінським цілям і завданням підприємства.

Таблиця 1.1

Систематизація класифікацій активів підприємств*

Ознаки	Види активів
За формами функціонування	Матеріальні, нематеріальні, фінансові, біологічні
За характером участі в господарському процесі	Оборотні та необоротні
За характером участі в різних видах господарської діяльності	Операційні та інвестиційні
За можливістю амортизації	Амортизовані та неамортизовані
За цінністю	Цінні та малоцінні
За ступенем ліквідності	Абсолютно ліквідні, високоліквідні, середньоліквідні, малоліквідні, неліквідні
За природою походження	Природні, людські, соціальні
За ESG-критерієм	Екологічні, соціальні, управлінські
За відношенням до кліматичної політики	«Зелені», «коричневі»
За роллю у відновленні	Критичні, трансформаційні, життєстійкі

**Джерело: систематизовано автором на основі [4; 9-10; 14; 16; 19; 25; 27; 32; 43; 49;57; 73; 80; 107; 115; 143; 153; 165; 167; 174; 197; 219].*

Існує значна кількість ознак, за якими можна класифікувати активи підприємств. Така класифікацій надає підприємствам можливості детально дослідити структуру активів та можливі чинники впливу залежно від мети такого дослідження. Проте досліджені підходи до систематизації та класифікації активів демонструють деяку неоднозначність, що може бути результатом використання бухгалтерського, фінансового, управлінського та ESG-орієнтованого підходів.

Класифікація активів за формами функціонування на матеріальні, нематеріальні, фінансові, біологічні є найбільш розробленою та обговорюваною у науковій літературі. І. О. Бланк визначає матеріальні активи як: «… активи підприємства, що мають речову (матеріальну) форму», він відносить до них основні засоби, незавершені капітальні вкладення, обладнання та запаси матеріальних оборотних активів [10, с. 35]. О. О. Терещенко також розглядає матеріальні активи як основу виробничого

потенціалу підприємства та ключовий об'єкт інвестиційного аналізу [128, с. 43].

Питаннями виділення у структурі активів нематеріальних активів науковці зацікавились наприкінці ХХ сторіччя, що пов'язане із розвитком постіндустріальної економіки та інтелектуального капіталу.

Відповідно до НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи»: «… нематеріальний актив – це ідентифікований немонетарний актив без фізичної субстанції», також враховуються можливості ідентифікованості, контрольованості та наявності майбутніх економічних вигод від використання нематеріальних активів [99].

Л.М. Кіндрацька та М.С. Білик [53] підкреслюють, що таке визначення створює неоднозначність при практичному застосуванні стандарту та призводить до розбіжностей при урахуванні нематеріальних активів підприємствами, про що абсолютно погоджуємось з авторами.

Б. Лєв [208, с. 65] визначає нематеріальні активи як: «… претензії на майбутні вигоди, що не мають фізичного або фінансового втілення». У такому визначенні, на нашу думку, основний акцент робиться на отримання майбутніх вигод без забезпечення однозначного трактування сутності.

Принциповою відмінністю наукового трактування нематеріальних активів за К. Свейбі [244] виступає включення компетентностей персоналу до нематеріальних активів, проте відсутній єдиний підхід до їх урахування та звітності.

Т. Стюарт ототожнює нематеріальні активи з інтелектуальним капіталом, що охоплює «знання, інформацію, інтелектуальну власність та досвід, які можуть бути використані для створення багатства» [242]. Такий підхід, на нашу думку, переважно орієнтується на управлінські потреби підприємства через урахування людської, структурної та клієнтської складової інтелектуального капіталу.

У фінансово-інвестиційному розумінні нематеріальні активи розглядаються переважно крізь призму їх здатності генерувати грошові

потоки та впливати на ринкову вартість підприємства. Р. Холл у своєму дослідженні [190, с. 137] запропонував класифікацію нематеріальних активів на: «активи» (патенти, торгові марки, бази даних) та «компетентності» (ноу-хау, корпоративна культура, репутація), що підтверджує спрямування наукових поглядів у бік урахування не тільки видимих нематеріальних активів, але і компетентностей персоналу.

Нематеріальні активи в умовах сталого розвитку почали розгядати не так давно. Дж. Дієз-де-Кастро та Ф. Ромеро-Фернандес [174, с. 1525-1527] обґрунтовують, що «зелені» нематеріальні активи – екологічні компетенції, «зелені» патенти, ESG-репутація, сертифікати екологічної відповідальності створюють передумови генерації підприємствами вартість через механізми зниження регуляторних ризиків, доступу до «зеленого» фінансування та підвищення лояльності екологічно свідомих споживачів. Т. Чен та С. Ду [165, с. 128-132] наголошують, що підприємства з розвиненими екологічними нематеріальними активами демонструють статистично значущий позитивний вплив на ринкову вартість через механізм зниження сприйнятого інвесторами екологічного ризику.

У дослідженні авторів Д. Коена та Б. Сявера [167] виділяються «активи знань» як специфічної форми нематеріальних активів. Такий підхід є важливим для умов відновлення економіки України через використання технологічних знань, управлінського досвіду та організації поточної діяльності персоналу.

Зростання уваги науковців до цифрових активів пов’язане із зростанням рівня цифровізації та необхідністю їх уважного дослідження з метою ефективного управління підприємствами. Під цифровими активами найчастіше розуміють алгоритми, бази даних, цифрові платформи, програмне забезпечення та права на цифровий контент. К. Шапіро та Г. Варіан [236] наголошували, що цифрові активи, на відміну від матеріальних, характеризуються дуже низькими витратами на тиражування, їх цінність

зростає із зростанням кількості користувачів, проте є великі складності із захистом прав власності.

З метою дослідження активів підприємств в умовах сталого розвитку та повоєнного відновлення найбільш доцільним є трактування нематеріальних активів, що поєднує нормативну базу, управлінський підхід з урахуванням компетентностей персоналу, ESG-орієнтований підхід, що включає в оцінку нематеріальних активів нефінансові виміри вартості та урахування «активів знань» як передумову відновлення економіки.

Важливо наголосити, що така структуризація понять є необхідною для створення систематичного підходу до управління активами, що дозволяє досягти більшої чіткості та спростити прийняття управлінських рішень. Аналіз основних ознак активів у цьому контексті допомагає досягти оптимальної відповідності між цілями управління та характеристиками конкретних видів активів, що є ключовим для успішної стратегії підприємства. Спираючись на аналіз характеристик активів, підприємство може визначити оптимальний спосіб їхнього розміщення та використання для досягнення конкретних завдань, таких як максимізація прибутку, зменшення ризиків чи підвищення конкурентоспроможності.

Важливим з точки зору формування підходу до управління активами виступає чітке визначення сутності необоротних та оборотних активів.

За НП(С)БО 1: «Необоротні активи – активи, що не є оборотними, тобто такі, строк корисного використання яких перевищує один рік або один операційний цикл, якщо він довший за рік» [99]. Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «необоротні активі» представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «необоротні активи»*

Джерело	Визначення
Бланк І. О.	Сукупність матеріальних та нематеріальних цінностей підприємства, що багаторазово беруть участь у господарському процесі, переносять свою вартість на готову продукцію частинами протягом тривалого часу та зберігають свою натурально-речову форму
Поддєрьогін А. М.	Довгострокові активи підприємства, що становлять його стратегічний виробничий потенціал, відображаються у першому розділі балансу та характеризуються тривалістю використання понад один рік
Павловська О. В.	Активи, що беруть участь у господарській діяльності підприємства більш ніж протягом одного операційного циклу або одного року, зберігають свою фізичну форму та переносять свою вартість поступово через амортизацію
Крамаренко Г. О.	Майнові цінності підприємства, що функціонують у матеріальній та нематеріальній формі, строк служби яких перевищує один рік, а вартість відшкодовується через механізм амортизаційних відрахувань протягом усього корисного строку використання
Кірейцев Г. Г.	Частина майна підприємства, що використовується у господарській діяльності протягом тривалого часу (більше одного року), переносить свою вартість на готовий продукт частинами та залишається незмінною за своєю матеріально-речовою формою
Тичиніна Н. А.	Ресурси підприємства, що контролюються ним унаслідок минулих подій, функціонують у господарській діяльності протягом тривалого часу та здатні генерувати економічні вигоди понад один операційний цикл
НП(С)БО 1	Активи, що не є оборотними, строк корисного використання яких перевищує один рік або один операційний цикл

**Джерело: систематизовано автором на основі [10; 55; 77; 99; 103; 110; 129].*

Переважна більшість наукових підходів до визначення сутності необоротних активів враховує часовий діапазон при визначенні сутності, тобто строк використання понад один рік чи операційний цикл; поступове перенесення вартості та участь у формуванні доходів підприємства. М.А. Тичиніна [129] наголошує на можливості генерації необоротними активами майбутніх економічних вигод.

Узагальнюючи проведені дослідження, слід зазначити, що під необоротними активами торговельного підприємства можна розуміти довгострокові ресурси підприємства у матеріальній, нематеріальній та фінансовій формі, що можуть функціонувати протягом періоду більше, ніж

один рік чи операційний цикл, зберігають свою речову форму, переносять вартість на товари поступово та формують потенціал підприємства, що здатний генерувати економічні вигоди у довгостроковій перспективі, у тому числі в умовах відновлення економіки.

За НП(С)БО 1: «Оборотні активи – грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу» [99]. Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «оборотні активі» представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «оборотні активи» *

Джерело	Визначення
Бланк І. О.	Сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточну господарську діяльність і повністю споживаються (або обертаються) протягом одного операційного циклу
Поддєрьогін А. М.	Активи, що повністю споживаються в одному виробничому циклі, переносять свою вартість на продукт одноразово та змінюють свою натуральну форму
Крамаренко Г. О.	Фінансові ресурси підприємства, що авансуються в оборотні виробничі фонди та фонди обігу і повертаються після одного оберту у грошовій формі
Рясних Є. Г.	Сукупність матеріальних, фінансових та інших активів підприємства, що беруть участь в одному виробничому циклі і повністю переносять свою вартість на виготовлений продукт або надану послугу
Тичиніна Н. А.	Активи підприємства, що використовуються протягом одного операційного циклу або одного календарного року, вирізняються здатністю до трансформації у грошові кошти та забезпечують безперервність господарської діяльності
Нобані, Х. та Абрахам, Дж.	Поточні активи – це ліквідні ресурси, що утримуються фірмою, які, як очікується, будуть конвертовані в готівку протягом одного року або одного операційного циклу, залежно від того, що довший, та включають готівку, дебіторську заборгованість, запаси та короткострокові інвестиції.
НП(С)БО 1	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу

**Джерело: систематизовано автором на основі [10; 76-77; 99; 110; 117; 129; 216].*

Більшість наукових підходів до визначення сутності оборотних активів наголошує на однократності використання оборотних активів протягом до одного року або операційного циклу; повне перенесення вартості та високу здатність до трансформації у грошові потоки підприємства, також наголошується на можливості забезпечення безперервної господарської діяльності підприємств.

Узагальнюючи проведені дослідження, слід зазначити, що під оборотними активами торговельного підприємства можна розуміти короткострокові ресурси підприємства, які повністю перетворюються протягом року чи одного операційного циклу, обслуговують процес товарообігу та мають високу ліквідність, що визначає операційну стійкість підприємства в умовах відновлення економіки.

Перейдемо далі до розгляду класифікацій активів за іншими ознаками. Так, І.О. Бланк визначає операційні активи як: «… ті, що безпосередньо беруть участь у формуванні доходів від операційної діяльності, тоді як інвестиційні – використовуються у процесі здійснення інвестиційної діяльності» [10]. А.М. Поддєрьогін розвинув цю класифікацію, пропонуючи додатково виокремлювати «умовно-операційні» активи – ті, що не беруть безпосередньої участі в операційному процесі, але забезпечують його інфраструктурну підтримку [110].

З точки зору сталого розвитку такий підхід до класифікації активів є умовно-обмеженим. Екологічний компонент у активах, що забезпечують екологічну безпеку виробництва, управління відходами чи відновлюваною енергетикою, можна віднести до операційних активів. Однак вони є інструментом доступу до «зеленого» фінансування, управління регуляторними ризиками та корпоративною репутацією підприємств.

Класифікація активів за цінністю є найменш теоретично обґрунтованою у науковій літературі і здебільшого зводиться до нормативного розмежування між основними засобами та малоцінними необоротними матеріальними активами за вартісним критерієм. В Україні цей критерій визначається

підприємством самостійно в обліковій політиці та закріплений у НП(С)БО 7 [99]. Проте вартісний критерій не завжди відображає реальну стратегічну значущість активів [53]. Слід зауважити, що активи незначної балансової вартості можуть мати критичне значення для забезпечення екологічної безпеки виробництва або дотримання вимог охорони праці. Навпаки, дорогі активи можуть бути екологічно небезпечними та генерувати значні ризики, що не відповідає потребам управління активами в умовах ESG-трансформації.

Класифікація активів за ступенем ліквідності є однією з найбільш розроблених у літературі. М.Г. Білопольський [7] запропонував інтегральний показник ліквідності активів підприємства з урахуванням галузевої специфіки. Проте в умовах відновлення економіки країни традиційна шкала ліквідності суттєво змінюється: активи, що у мирний час класифікувалися як малоліквідні (нерухомість, земля), у зонах бойових дій фактично набувають статусу неліквідних через фізичну недоступність, юридичну невизначеність прав власності та руйнування ринкової інфраструктури.

Для цілей даного дослідження зупинимось більш детально на класифікації активів за ESG-критерієм на екологічні, соціальні, управлінські активи, яка перебуває на етапі наукового формування.

Екологічні активи у науковій літературі аналізуються переважно у контексті екологічного менеджменту та «зеленого» маркетингу. М. Портер та К. ван дер Лінде [227, с. 122-124] зазначають, що інвестиції в екологічні активи при правильному управлінні не знижують, а підвищують конкурентоспроможність підприємства, оскільки стимулюють інновації та підвищення ресурсоефективності. Соціальні активи у рамках ESG-класифікації охоплюють не лише людський та соціальний капітал, але й об’єкти соціальної інфраструктури, програми розвитку персоналу та системи охорони праці. Дж. Еклс, С. Сеон та Дж. Серафейм [175, с. 2843-2847] показали, що підприємства з розвиненими S-активами демонструють нижчу плинність кадрів, вищу продуктивність праці та кращі показники безпеки. Управлінські активи, як системи корпоративного управління, комплаєнс-

процедури, інформаційна прозорість переважно досліджуються у рамках теорії агентських відносин та теорії стейкхолдерів.

Слід зауважити, що межі між E, S та G-активами є значною мірою умовними: системи охорони праці одночасно є і соціальними, і управлінськими активами; технології відновлюваної енергетики є і екологічними, і виробничими. Сама методологія агрегування ESG-показників залишається предметом дискусії. ESG-класифікація переважно розроблена для великих публічних компаній і потребує адаптації для малого та середнього бізнесу.

Класифікація активів підприємства на «зелені» та «коричневі» є відносно новою, але стрімко поширюваною у контексті кліматичної політики.

У найбільш широкому розумінні «зелені» активи – це ресурси, що прямо або опосередковано сприяють переходу до низьковуглецевої, ресурсоефективної та екологічно стійкої економіки. Відповідно до Регламенту ЄС щодо таксономії сталої діяльності (EU Taxonomy Regulation 2020/852), активи вважаються «зеленими» (екологічно сталими), якщо пов’язана з ними економічна діяльність: суттєво сприяє досягненню щонайменше однієї з шести екологічних цілей ЄС; не завдає суттєвої шкоди жодній іншій екологічній цілі; відповідає мінімальним соціальним гарантіям [179].

У науковій літературі виокремлюють кілька основних типів «зелених» активів підприємства. До «зелених» матеріальних активів традиційно відносять: об’єкти відновлюваної енергетики (сонячні електростанції, вітрогенератори), енергоефективне виробниче та торговельне обладнання, «зелені» будівлі, що відповідають стандартам LEED, BREEAM або EU Taxonomy, системи управління відходами та очисні споруди [179; 188].

«Зелені» нематеріальні активи формують не менш важливу категорію. ESG-репутація підприємства – репутаційний капітал відповідального виробника або постачальника – є нематеріальним «зеленим» активом з прямим фінансовим ефектом. До «зелених» нематеріальних активів також відносяться

екологічні сертифікати, «зелені» торговельні марки, а також компетенції персоналу у сфері екологічного управління.

«Зелені» фінансові активи виокремилися в окрему категорію з розвитком ринку ESG-фінансових інструментів. «Зелені» облігації та кредити, пов'язані зі сталістю, де умови обслуговування прив'язані до досягнення конкретних ESG-цілей, є фінансовими активами, що одночасно відображають «зелений» профіль підприємства та забезпечують доступ до капіталу за нижчою вартістю.

«Коричневі» активи – ресурси, що пов'язані з вуглецеємними, забруднюючими або екологічно деструктивними видами діяльності, і які в умовах кліматичної трансформації несуть системний ризик знецінення – є другим полюсом аналізованої дихотомії. Саме поняття «коричневих» активів тісно пов'язане з концепцією «застарілих активів», обґрунтованою К. Лефевром та ін. [207] – це ресурси, що «застарівають» внаслідок передчасного скорочення строку економічно корисного використання через зовнішні регуляторні, ринкові або технологічні зрушення.

Принципово важливим є те, що «коричневий» актив не є апріорі «поганим» активом у традиційному фінансовому розумінні – він може генерувати значні грошові потоки у короткостроковій перспективі. Проблема полягає у накопиченні регуляторного, ринкового та фізичного кліматичного ризику, що матеріалізуватиметься у майбутньому знеціненні.

Для торговельних підприємств «коричневими» активами є переважно: застаріле енергоємне торговельне обладнання (холодильні установки на фреонах, неефективні системи опалення та кондиціювання), транспортні засоби з двигунами внутрішнього згоряння у складі логістичних активів, торговельні будівлі з низьким класом енергетичної ефективності, а також запаси товарів із значним вуглецевим слідом постачання, якщо підхід до оцінки активів розширюється до ланцюга постачання.

Критична наукова дискусія навколо понять «зелені–коричневі активи» включає кілька суттєвих методологічних застережень. Б. Берг, Й. Коелбел та

Р. Рігабон [156] вказують на відсутність консенсусу щодо методів ідентифікації «зеленого» або «коричневого» статусу активів. Проте активи одного й того самого підприємства можуть одночасно мати «зелені» та «коричневі» компоненти залежно від методології оцінки повного життєвого циклу. Деякі критики також вказують на ризик «зеленого прання»: формальна відповідність критеріям EU Taxonomy не гарантує реального екологічного ефекту, якщо не підкріплена верифікованою звітністю [165].

Таким чином, слід підсумувати, що «зелені» активи, як правило, характеризуються нижчою короткостроковою прибутковістю, але значно вищою довгостроковою цінністю завдяки регуляторній стійкості та зростаючому ринковому попиту. «Коричневі» активи, навпаки, можуть генерувати значні грошові потоки у короткостроковій перспективі, але несуть ризик «застарівання» у міру посилення кліматичного регулювання.

Для торговельних підприємств України класифікація активів на «зелені–коричневі» набуває специфічного виміру в контексті повоєнного відновлення. Принцип Build Back Better та вимоги EU Taxonomy як умови доступу до механізму Ukraine Facility формують унікальну «точку переходу»: відновлення зруйнованих активів є водночас вимушеним і стратегічно оптимальним моментом для «декоричневлення» портфеля активів – заміни «коричневих» основних засобів на «зелені» аналоги при їх відновленні, що у звичайних умовах потребувало б значно більших додаткових витрат.

Класифікація активів за роллю у відновленні є авторським удосконаленням, що спирається на синтез концепцій резилентності (життєстійкості), відновлення економіки та сталого розвитку. У науковій літературі найближчим аналогом є класифікація Дж. Сакса та Е. Хаджимайкла [232], які виокремлюють «критичну інфраструктуру» як пріоритетний об’єкт відновлення через мультиплікативний ефект впливу на інші сфери економіки, що, на нашу думку, виступає особливо актуальним для умов України.

Критичні активи відновлення у науковій літературі здебільшого ідентифікуються через концепцію «критичної інфраструктури» – об’єктів, збій

у функціонуванні яких спричиняє каскадні негативні наслідки для інших секторів економіки та суспільства. Трансформаційні активи як категорія отримали наукове обґрунтування у контексті концепції «переходу» Ф. Дж. Гелса та Й. Шота [187], що описує системні переходи від однієї соціо-технічної конфігурації до іншої – наприклад, від вуглецевомісткої до низьковуглецевої економіки.

Активи життєстійкості (резилентності) досліджуються у роботі І. Лінкова, А. Мандела, Д. Бейтса [209] та знаходяться на перетині теорій резильєнтності, управління ризиками та організаційного розвитку. Ця класифікаційна ознака є найменш розробленою у теоретичному сенсі та потребує подальшого концептуального і методичного обґрунтування, зокрема в частині критеріїв віднесення активів до кожної підгрупи та методів їх оцінки в умовах відновлення економіки та сталого розвитку.

Критичний аналіз наукових підходів до класифікації та визначення сутності видів активів показує, що жодна з розглянутих класифікацій не є самодостатньою для потреб управління активами підприємства в умовах відновлення економіки та сталого розвитку. Традиційні ознаки формують необхідний, але недостатній базис: вони є операціонально зручними для цілей обліку і фінансового аналізу, однак методологічно не здатні відобразити нефінансові виміри вартості активів, що є центральними для концепції сталого розвитку. Класифікації за природою походження та ESG-критерієм заповнюють цю прогалину, але перебувають на етапі концептуального становлення і потребують стандартизації методів вимірювання. Класифікація за роллю у відновленні може бути перспективною. Синтез цих класифікаційних підходів у рамках формування концептуального підходу до управління активами на основі ESG-підходу є актуальним науковим завданням.

Дослідження передумов управління активами підприємств доцільно розпочати із дослідження динаміки та структури активів сучасних підприємств України. Детальне дослідження динаміки та активів сучасних

підприємств України представлено в Додатку В. Таким чином, загальна динаміка оборотних активів за період 2013-2022 років (аналіз проведено за статистичними даними 2013-2022 років внаслідок повноти наявної інформації та можливостей використання результатів дослідження, як тенденцій розвитку активів підприємств в економіці без впливу військових чинників) була позитивною, структура оборотних активів значно різниться за сферами діяльності, даний факт в обов'язковому порядку повинен виступити базовим при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств України.

Проведений аналіз теоретичних засад відновлення економіки, визначення сутності та структури активів підприємств, специфіки руху структури активів вітчизняних підприємств дозволяє сформулювати узагальнення загальноекономічних тенденцій руху активів підприємств України, що описують докризову та передвоєнну динаміку, враховують сучасні специфічні умови господарювання в умовах війни та прогнозні інструменти подальшого розвитку на перспективу відновлення економіки.

Узагальнені висновки щодо тенденції руху активів підприємств України представлені на рис. 1.4.

Починаючи з лютого 2022 року, активи вітчизняних підприємств зазнають постійного фізичного знищення. Необоротні активи підприємств зазнають фізичного знищення та неможливості відтворення внаслідок обмеженості інвестиційних ресурсів. Внаслідок релокації підприємств відбувається географічний перерозподіл активів у бік Західної України. З'явилась тенденція до масового інвестування в енергоефективні проєкти та проєкти енергогенерації, паралельно збільшуються обсяги інвестування в інструменти цифрової трансформації підприємств.



Рис. 1.4. Узагальнені тенденції руху активів підприємств України*

**Джерело: узагальнено автором на основі [39].*

Узагальнення означених тенденцій дозволяє встановити, що рух активів підприємств України в сучасних умовах господарювання визначається не стандартними циклічними закономірностями, а специфічним поєднанням екзогенних деструктивних шоків та ендогенних адаптаційних реакцій, що формує принципово нові вимоги до методичного підходу управління активами торговельних підприємств: він має забезпечувати розмежування управлінських відхилень від екзогенних втрат, враховувати підвищену невизначеність горизонту планування та орієнтуватись не на відтворення докризової структури активів, а на формування якісно нової, стійкої до безпекових та енергетичних ризиків конфігурації ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Слід зазначити, що при формуванні концептуального підходу до управління активами підприємств слід підходити комплексно, із урахуванням видів та складових активів, їх динаміки та місця у структурі. У даному підрозділі систематизовано існуючі підходи до класифікації активів підприємств, які враховують специфічні умови управління активами підприємств в умовах відновлення та сталого розвитку, акцентуючи увагу на ознаках відношення до кліматичної політики та ролі у відновленні, що дозволяє цілеспрямовано виокремлювати групи активів, управління якими має першочергове значення для забезпечення ESG-орієнтованого управління, та

створює передумови підвищення ефективності управління активами торговельних підприємств із урахуванням цілей сталого розвитку та відновлення економіки. Тільки комплексний підхід до управління активами надасть підприємству змогу винайти можливості для підвищення ефективності управління активами та загальної ефективності своєї діяльності.

1.4. Передумови формування наукового підґрунтя управління активами підприємств

Як зазначалось у попередніх підрозділах, сучасні українські підприємства функціонують у надзвичайно важких умовах: невизначеності підвищеного рівня ризику, пов'язаних із війною на території країни, що зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління активами із урахуванням чинників зовнішнього середовища та обраним перспективним напрямком відновлення економіки на основі принципів сталого розвитку.

Дослідження передумов формування підґрунтя до управління активами підприємств розпочнемо із узагальнення понятійно-категорійного апарату управління активами підприємств.

Управління активами - складний процес, що вимагає глибокого розуміння наявних наукових напрацювань. Дослідження сучасного стану наукових підходів до управління активами стає цінним джерелом при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств. Ефективність господарської діяльності підприємства в значній мірі залежить від рівня розвитку та вдосконалення підходу до управління активами.

Так, Л.О. Коваленко, Р.М. Ремньова [56, с. 259] визначають управління активами, як: «… систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із оптимальним їх формуванням з різноманітних джерел, а також забезпеченням ефективного їх використання в різних видах господарської діяльності підприємства». На нашу думку, розгляд існуючих підходів до управління активами на підприємствах повинен

акцентувати увагу на ідентифікації системи завдань, принципів, факторів, методів, моделей та інструментів оптимізації активів із урахуванням потреб підприємств. Але першочерговим виступає дослідження загальних передумов формування підходу до управління активами підприємств.

Дослідивши сучасну наукову літературу [8; 10; 14; 34; 50; 52; 58; 73; 88; 95; 97; 101; 113; 115; 119-121; 160; 165; 167; 173-174; 201; 205; 216; 244; 255], що присвячена розгляду питань управління активами, можна зробити наступні висновки.

По-перше, управління активами має базуватись на загальних принципах управління, таких як принципи: єдиноначальності, науковості, лідерства, вірної розстановки пріоритетів, мотивації, зворотного зв'язку, відповідальності, економічності, тощо [34, с. 142]. Зазначені принципи створюють наукове підґрунтя для формування системи управління активами на сучасних підприємствах.

По-друге, враховуючи специфіку управління активами слід відзначити специфічні принципи, яких необхідно дотримуватись підприємствам:

- принцип відповідності елементів підходу до управління активами напрямку розвитку міжнародного та національного законодавства [120, с. 71];
- принцип відповідності елементів підходу до управління активами напрямку розвитку міжнародної та національної політики [120, с. 72];
- принцип комплексності управління активами, що базується на використанні провідних методик, методів дослідження середовища функціонування підприємств, методів та інструментів управління, які враховують сучасні інноваційні підходи до управління;
- принцип системності при формуванні підходу до управління активами, що визначає підприємство як єдину систему, яка має зовнішні та внутрішні зв'язки;
- принцип узгодженості стратегічних та тактичних напрямків управління активами підприємств;

- принцип об’єктивності, що базується на використанні достовірної інформації із перевірених джерел;
- принцип комплексності, який формує підхід до управління активами за всіма складовими активів підприємств;
- принцип гнучкості та адаптивності, що передбачає швидку реакцію на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, надає можливості адаптуватись до можливих змін;
- принципи точності та надійності, що визначають необхідність обґрунтування елементів підходу до управління активами із урахуванням можливості наявної дезінформації;
- принцип зворотнього зв’язку, який при управлінні активами повинен ураховуватись у всій системі управління підприємством;
- принцип безперервності управління активами, що означає постійний моніторинг стану активів, виявлення недоліків та перспектив, їх корегування на постійній основі;
- принцип ефективності управління активами, який базується на меті підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та збільшенні вартості його активів [127].

Основними компонентами підходу до управління активами мають стати:

- розробка теоретичного підходу до управління активами та поступове вбудовування його до загальної стратегії діяльності підприємства. Даний аспект включає планування фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, урахування оптимізації та мінімізації ризиків в умовах відновлення економіки. Також необхідним є впровадження системи моніторингу та контролю стану активів підприємства, що дозволяє у найкоротші терміни вирішувати нагальні проблеми, покращуючи стан управління активами підприємства [171; 199].
- раціоналізація формування та використання активів підприємства через оптимізацію структури та джерел формування активів дозволить

мінімізувати витрати та забезпечити підприємство необхідними активами на етапі відновлення [10-11].

- розвиток та впровадження інноваційних підходів для формування та використання активів у процесі діяльності підприємства, що дозволяє зменшити потребу в активах та забезпечити більш ефективне їх використання [10; 225].
- формування гнучкості та адаптивності до змін підходу до управління активами, що зумовлене динамічністю змін у середовищі функціонування підприємства та необхідністю реагування на зовнішні та внутрішні збурювання [118, с. 135].

Саме тому, ефективна система управління активами підприємства є ключовим фактором для досягнення його стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища. Управління активами розглядається як стратегічна діяльність, що охоплює не лише фінансовий аспект, але й виробничі, інноваційні, технологічні та ринкові виміри. Вона передбачає розробку та впровадження комплексу стратегій, які сприяють не лише оптимізації використання основних та оборотних активів, але й забезпечують сталість та ефективність усіх господарських процесів [54, с. 136].

Удосконалення системи управління активами підприємства, зокрема їх створення та ефективне використання, стає визначальним етапом, оскільки формування та розвиток потрібної фінансової ресурсної бази є критично важливою передумовою для досягнення сталого економічного зростання. При розробці фінансової політики підприємства необхідно вибрати оптимальну структуру активів, що, маючи найменші витрати капіталу, сприятиме збільшенню ринкової вартості економічної одиниці [54].

Під оптимізацією можна розуміти раціональне використання активів та їх управління відповідно до мети та завдань діяльності підприємства. Підприємство повинно стежити за циклом життя своїх активів, починаючи від їх створення та закінчуючи виведенням з експлуатації, щоб максимізувати

їхню ефективність та вартість [58]. Оптимальною вважається така структура активів, яка дозволяє мінімізувати середньозважену вартість капіталу і, водночас, підтримує кредитну репутацію підприємства на рівні, сприятливому для залучення додаткових фінансових ресурсів. Необхідно безпосередньо пов'язувати структуру активів підприємства з мобілізацією капіталу, оскільки ці категорії взаємопов'язані та взаємодіють.

Таким чином, управління активами підприємства можна розглядати як ефективне управління його капіталом, оскільки сформований капітал завжди інвестується в активи для подальшого стратегічного розвитку та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Цей підхід надає можливість здійснювати управлінські рішення, спрямовані на максимізацію вартості активів та оптимізацію їх використання для досягнення стратегічних цілей підприємства. Враховуючи, що структура активів підприємства впливає на вартість капіталу та кредитну репутацію, вона стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності і стійкого розвитку в динамічному бізнес-середовищі.

Таким, чином, управління активами підприємства – це багатосторонній та стратегічно важливий процес, який включає в себе не лише оптимізацію структури активів, але й широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення ефективного управління активами протягом їхнього циклу життя. Важливим аспектом цього процесу є здійснення ефективного контролю за розподілом ресурсів, спрямованих на розвиток та утримання активів підприємства [10; 128; 197; 200].

У контексті управління активами надзвичайно важливим є здатність підприємства адаптуватися до змін в економічному середовищі. Глобальна кон'юнктура, зміни в законодавстві та інші фактори можуть вплинути на ефективність та цільове використання активів. Гнучкість управління дозволяє підприємству швидко реагувати на нові умови, змінюючи стратегії та напрямки використання активів для досягнення максимальної результативності [58].

Таким чином, процес управління активами підприємств можна представити наглядно (рис. 1.5).

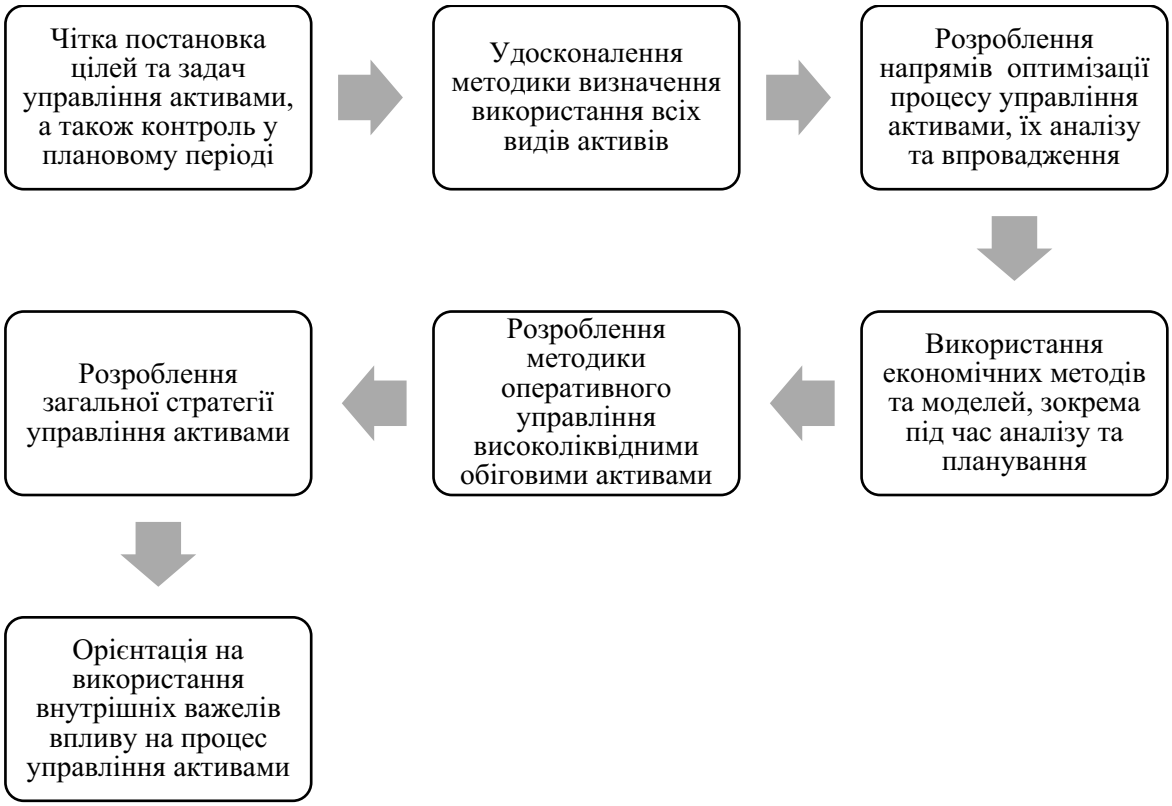


Рис. 1.5 Процес управління активами підприємств*

**Джерело: складено автором на основі [8; 10; 14; 34; 50; 52; 58; 73; 88; 95; 97; 101; 113; 115; 119-121; 160; 165; 167; 173-174; 201; 205; 216; 244; 255]*

Проте, вважаємо, для торговельних підприємств слід враховувати специфіку діяльності та передумови впровадження ESG-підходу при формуванні підходу до управління активами. Так, торговельні підприємства займають унікальне місце в системі економічних відносин, що визначає їх роль як потенційних агентів сталого відновлення. На відміну від виробничих підприємств, вплив яких на суспільство та навколишнє середовище є концентрованим у певних локаціях, торговельні підприємства присутні повсюдно - у кожному місті, районі та громаді - і щодня взаємодіють із мільйонами споживачів.

Торговельні підприємства формують споживчу поведінку. Асортиментна політика, ціноутворення, викладка товарів та маркетингові

комунікації торговельних підприємств мають значний вплив на споживчі рішення. Відповідальна асортиментна політика - збільшення частки екологічно чистих, локально вироблених та соціально спрямованих товарів - є безпосереднім інструментом стимулювання сталого споживання.

Торговельні підприємства є критичними ланками ланцюгів постачання, через які проходить значна частина аграрної та промислової продукції України. Впроваджуючи ESG-стандарти для своїх постачальників, торговельні підприємства поширюють принципи сталого розвитку вздовж усього ланцюга виробництва та дистрибуції. Ця «каскадна» дія ESG є особливо значущою в умовах відновлення, коли постачальники відновлюють або переналаштовують свої виробничі потужності і мають можливість зробити вибір на користь більш сталих технологій та практик.

Торговельні підприємства є значними роботодавцями. Умови праці, рівень заробітної плати, можливості розвитку та соціальний захист, що забезпечують торговельні підприємства, безпосередньо визначають якість життя значної частини населення. ESG-орієнтовані торговельні підприємства, що пропонують гідні умови праці, гнучкі форми зайнятості та програми соціальної підтримки, роблять конкретний внесок у соціальне відновлення.

Торговельні підприємства є генераторами значних потоків відходів - упаковки, харчових відходів, поверненого товару. Системне управління цими потоками відповідно до принципів циркулярної економіки є суттєвим внеском у екологічне відновлення та зниження навантаження на вже деградовані природні системи. Впровадження програм скорочення харчових втрат та відходів, повторного використання упаковки та роздільного збирання сміття є практичними проявами Е-компоненту ESG у торгівлі, актуальність яких в умовах відновлення лише зростає.

Таким чином, торговельні підприємства мають унікальний потенціал для того, щоб стати активними агентами сталого відновлення економіки України - через вплив на споживчу поведінку, стандарти ланцюга постачання, умови праці та управління відходами. Реалізація цього потенціалу потребує

свідомого та системного впровадження ESG-підходу, що є предметом подальшого дослідження у цій роботі.

Управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки України повинно базуватись на дослідженні переваг та недоліків існуючих моделей управління активами, їх адаптації до специфіки діяльності торговельних підприємств та умов відновлення економіки та перспектив сталого розвитку країни. Порівняльні характеристики моделей управління активами, їх придатність до застосування в торгівлі та можливості використання в Україні, узагальнені у Додатку Г.

Слід зауважити, що деякі моделі придатні до управління окремими видами активів, інші – більш універсальні. Проте головною задачею виступає пошук моделі управління активами, що буде придатною для торговельних підприємств та легко може бути впровадженою в умовах відновлення економіки України.

На наш погляд, аналізуючи результати теоретичного узагальнення існуючих моделей управління активами, наведені у Додатку Г, можна зазначити наступне:

- Модель вартості активів складно пристосовується до умов функціонування торговельних підприємств внаслідок непрозорості та нестабільності ринку;
- Більшість зазначених моделей потребують адаптації під умови відновлення економіки України;
- Модель оптимізації структури обмежена у використанні доступом до дешевих кредитів для діяльності торговельних підприємств;
- Just-in-Time базується на стабільності та безбар’єрності, що у перші роки відновлення важко прогнозується;
- ABC-аналіз фокусується тільки на частині оборотних активів, що обмежує сферу його застосування.

Варто зазначити, що актуальність ESG-підходу для торговельних підприємств України не є рівномірною: вона залежить від розміру

підприємства, географії діяльності, структури власності та наявності міжнародних партнерств. Для великих торговельних мереж впровадження ESG є нагальною стратегічною необхідністю, тоді як для малих і середніх торговельних підприємств – поступовим процесом адаптації. Разом з тим, навіть для малого бізнесу окремі елементи ESG-підходу (енергоефективність, відповідальна зайнятість, прозора звітність) є доступними та економічно вигідними.

Таким чином, можна констатувати, що ESG-підхід перетворюється із конкурентної переваги на базову умову довгострокового функціонування торговельних підприємств України в умовах євроінтеграції, воєнного та поствоєнного відновлення та трансформації споживчої поведінки.

Для підприємств, що прагнуть залучити фінансування відновлення через механізм Ukraine Facility або «зелене» кредитування ЄБРР, відповідність цим вимогам є не лише нормативним зобов'язанням, але й практичною умовою доступу до ресурсів. Це формує потужний ринковий стимул до конвергенції сталого розвитку та ESG-управління активами у реальній управлінській практиці.

Таким чином, поєднання сталого розвитку та ESG-орієнтованого управління активами відбувається через чотири рівні у логічному ланцюгу:

Перший рівень – нормативний. Концепція сталого розвитку вимагає урахування принципів: збереження капіталів для майбутніх поколінь, баланс економічного, екологічного та соціального вимірів. На цьому рівні формулюється питання - «яким має бути підприємство» з позицій відповідального господарювання.

Другий рівень – концептуальний. ESG-підхід перекладає нормативні принципи у концептуальну мову управління: актив є стратегічно цінним, якщо він сприяє збереженню і примноженню всіх шести типів капіталу. На цьому рівні надається відповідь на питання: «що вважати активом і за якими критеріями його оцінювати».

Третій рівень – інструментальний. ESG-метрики, системи ESG-рейтингів, інструменти кліматичного стрес-тестування та оцінки повного життєвого циклу переводять концептуальні вимоги у вимірювані показники управлінських рішень. На цьому рівні надається відповідь на питання - «як виміряти ESG-вплив конкретного активу».

Четвертий рівень – операційний. Рішення про придбання «зелених» активів, «декоричневлення» наявного портфеля, формування ESG-звітності та залучення фінансування реалізують стратегію сталого розвитку через конкретні управлінські дії щодо активів. На цьому рівні відповідається питання «які рішення приймати щодо конкретних активів підприємства».

Саме ця чотирирівнева логіка визначає структуру ESG-орієнтованого підходу до управління активами підприємства як методологічного синтезу принципів сталого розвитку та практичних інструментів корпоративного управління. Відсутність будь-якого з рівнів руйнує цілісність підходу: без нормативного рівня ESG перетворюється на технократичний звіт без стратегічного змісту; без концептуального – у набір розрізнених показників; без інструментального – у декларацію без вимірювання; без операційного – у стратегію без реалізації.

Більше детально простежимо можливості використання ESG-орієнтованого управління на умовах формування підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки України.

ESG-орієнтоване управління активами передбачає включення екологічної, соціальної та управлінської компоненти під час формування підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки України. Даний підхід орієнтований на формування екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності торговельних підприємств. Основною метою впровадження ESG-орієнтованого управління активами виступає забезпечення умов довгострокової стійкості, що є особливо актуальним при перспективах входження України до ЄС, підвищенні інвестиційної привабливості торговельних підприємств та впровадженні

інструментів мінімізації ризиків, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності торговельних підприємств.

Екологічна орієнтація спирається на раціональне використання ресурсів торговельного підприємства, впровадження енергоощадних заходів та енергоефективних проєктів, зниженні викидів CO_2 та загального негативного впливу за рахунок діяльності підприємства на навколишнє середовище. Соціальна орієнтація спрямована на забезпечення безпечних умов праці та розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Управлінська орієнтація спрямована на формування системи ефективного корпоративного управління при дотриманні норм етики та забезпеченні прозорості діяльності для стейкхолдерів. Поєднання трьох напрямків при орієнтації підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки дозволяє при перспективному покращенні економічних показників діяльності підприємства покращити соціальну та екологічну ефективність використання активів торговельних підприємств.

Отже, ефективне управління активами підприємства є критично важливим фактором для його успішної діяльності та конкурентоспроможності. Налагодження оптимальної структури активів враховує не лише раціональне використання капіталу, а й впливає на фінансову стійкість та здатність підприємства залучати фінансові ресурси. В умовах невпевненості та частої зміни умов ефективне управління активами допомагає підприємству адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

Оптимізація складу оборотних активів, раціональне управління грошовими коштами та оптимальний рівень ліквідності сприяють підтримці платоспроможності підприємства. Постійний контроль за станом розрахунків з дебіторами, оцінка платоспроможності, а також швидке реагування на фінансові ризики є необхідними елементами управління активами.

Збереження кредитної репутації та залучення додаткових фінансових ресурсів вимагають ретельного формування капіталу та оптимальної структури активів. Такий підхід сприяє підвищенню рентабельності та

створенню сприятливих умов для інвестиційного зростання підприємства. У підсумку, управління активами визначає успішність підприємства в умовах змінного та конкурентного бізнес-середовища.

Таким чином, можна запропонувати наступне визначення управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку, що розглядається як - динамічний процес, який включає в себе аналіз та оцінку, планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію активів торговельних підприємств із урахуванням нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельних підприємств, що базується на принципах та механізмі впровадження в умовах відновлення економіки та перспективах подальшого сталого розвитку, надає можливості торговельним підприємствам ураховувати специфічні умови відновлення економіки та забезпечує можливості підвищення ефективності управління активами.

Дослідивши сучасні підприємства України, їх діяльність та підходи до управління активами, також сучасні наукові напрацювання у сфері управління активами [8; 10; 14; 34; 50; 52; 58; 73; 88; 95; 97; 101; 113; 115; 119-121; 160; 165; 167; 173-174; 201; 205; 216; 244; 255], можна узагальнити основні наявні проблеми управління активами на українських підприємствах:

- Неефективне використання активів. Недостатність теоретичної обізнаності щодо питань управління активами, невикористання сучасних методик дослідження активів та некероване використання призводять до неефективного управління активами сучасних українських підприємств. Недостатній моніторинг та некероване використання активів призводять до їхнього неоптимального використання.

- Фінансові труднощі. Неадекватне фінансування та обслуговування зобов’язань призводять до проблем в управлінні активами та негативних наслідків у показниках ефективності діяльності підприємств.

- Відсутність стратегічного підходу. Брак стратегічного бачення питань управління активами заважає досягненню довгострокових цілей підприємства.

- Низька інноваційність. Відсутність інновацій у використанні активів призводить до втрат конкурентоспроможності підприємств на ринку.

- Правові та регуляторні обмеження. Непередбачувані зміни в законодавстві та регулюванні створюють труднощі в управлінні активами.

Підсумовуючи зазначені проблеми, слід додати, що окреслені проблеми не є вичерпними, проте їх вирішення стане підґрунтям для подальшого розвитку сучасних українських підприємств, можливого нівелювання негативних наслідки впливу зовнішнього середовища та підвищення загальної ефективності управління підприємством.

Висновки до розділу 1

Важливість ефективного управління активами підприємств в умовах відновлення економіки стає критичною для їх стійкого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Умови відновлення економіки створюють низку викликів та можливостей для підприємств.

Управління відновленням економіки України може розглядатись як багатовимірний, цілеспрямований та керований державою процес повернення економіки до ефективного функціонування після зовнішніх збурювань, що спрямований на відновлення та розвиток діяльності підприємств та забезпечення гідних умов життєдіяльності населення через використання управлінського та інструментального впливу з метою забезпечення цілей адаптації, інноваційного розвитку, розвитку людського потенціалу, що узгоджуються з макроекономічними цілями сталого розвитку держави в умовах зовнішніх та внутрішніх трансформацій.

У даному розділі досліджено існуючі підходи до управління підприємствами, які базуються на систематизації теоретичного змісту, відмінностей та можливостей використання підходів до управління підприємствами, які розглянуті через можливості використання в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку, базуються на

змішаному підході до управління, що спирається на орієнтири ESG-підходу до управління та дозволяє сфокусувати увагу на цілях екологічного, соціального та корпоративного розвитку підприємств, створюючи передумови для ефективного застосування підприємствами в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку.

Систематизовано існуючі підходи до класифікації активів підприємств, які враховують специфічні умови управління активами підприємств в умовах відновлення та сталого розвитку, акцентуючи увагу на ознаках відношення до кліматичної політики та ролі у відновленні, що дозволяє цілеспрямовано виокремлювати групи активів, управління якими має першочергове значення для забезпечення ESG-орієнтованого управління, та створює передумови підвищення ефективності управління активами торговельних підприємств із урахуванням цілей сталого розвитку та відновлення економіки.

Здійснено уточнення понятійно-категоріального апарату сутності необоротних та оборотних активів до умов відновлення економіки. Під необоротними активами торговельного підприємства можна розуміти довгострокові ресурси підприємства у матеріальній, нематеріальній та фінансовій формі, що можуть функціонувати протягом більше ніж один рік чи операційний цикл, зберігають свою речову форму, переносять вартість на товари поступово та формують потенціал підприємства, що здатний генерувати економічні вигоди у довгостроковій перспективі, у тому числі в умовах відновлення економіки. Під оборотними активами торговельного підприємства можна розуміти короткострокові ресурси підприємства, які повністю перетворюються протягом року чи одного операційного циклу, обслуговують процес товарообігу та мають високу ліквідність, що визначає операційну стійкість підприємства в умовах відновлення економіки.

Узагальнено загальноекономічні тенденції руху активів підприємств в Україні в сучасних умовах, що враховують сучасні специфічні умови господарювання та прогнозні інструменти подальшого розвитку на перспективу відновлення економіки, дозволяє використовувати загальні

тренди при формуванні підходів до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки, створюючи підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

Уточнено понятійно-категорійний апарат щодо сутності поняття управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку, яке розглядається як динамічний процес, який включає в себе аналіз та оцінку, планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію активів торговельних підприємств із урахуванням нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельних підприємств, що базується на принципах та механізмі впровадження в умовах відновлення економіки та перспективах подальшого сталого розвитку, надає можливості торговельним підприємствам ураховувати специфічні умови функціонування та забезпечує можливості підвищення ефективності управління активами.

Таким чином, у даному розділі сформоване теоретичне підґрунтя науково-методичного підходу управління активами торговельних підприємств. Одержані результати полягають у подальшому розвитку теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку на основі впровадження елементів ESG-орієнтованого підходу до управління активами.

Основні положення першого розділу дисертації опубліковано в наступних роботах автора [1; 64; 68].

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ESG-ПІДХОДУ

2.1 Теоретичне підґрунтя формування підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу

Формування концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі використання елементів ESG-підходу повинно базуватись, в першу чергу, на науково-обґрунтованому теоретичному базисі, що дозволяє всебічно розглянути та урахувати наукові напрацювання у напрямку розроблених методичних засад управління активами на сучасному етапі.

Методичні засади управління активами підприємств включають в себе чітке визначення із урахуванням специфіки діяльності підприємств [56; 231, с. 211-213]:

- Суб’єктів та об’єктів управління активами;
- Цілей та завдань управління активами;
- Принципів та функцій управління активами;
- Сукупності економіко-математичних методів та підходів до оцінювання активів;
- Сукупності методів та інструментів управління активами.

Поєднання підсистем суб’єктів та об’єктів управління активами підприємств надає можливості комплексно сформувати методичний підхід до управління активами із визначенням відповідальних осіб, видів активів, якими управлятимуть суб’єкти, та налагодити систему взаємозв’язків, що створить можливості впливу суб’єктів на об’єкти управління із наявністю зворотнього

зв’язку для цілей гнучкості та адаптивності підходу до управління активами підприємств за умови необхідності впровадження елементів ESG-підходу.

Суб’єкти управління активами виступають джерелами впливу та рушійною силою щодо зміни структури та динаміки активів в процесі управління. В залежності від наявної організаційної структури та ієрархії на підприємстві змінюється рівень можливого впливу на процес управління активами та управлінський інструментарій такого управління. Основними суб’єктами управління на підприємствах виступають керівники. Головне завдання при формуванні переліку суб’єктів управління активами на підприємствах – визначення переліку суб’єктів впливу, їх завдань та можливостей щодо впливу на об’єкти управління, при цьому актуальним виступає чітке розв’язування завдань в межах сформованого підходу до управління активами на підприємстві [77; 98; 141]. Головні переваги такого підходу в наступному:

- чітке розуміння мети управління активами;
- погодження завдань між усіма суб’єктами, що виключає можливості дублювання завдань та появи взаємосуперечливих завдань;
- наявність зворотнього зв’язку із результатами управління активами на підприємстві та постійне корегування процесу суб’єктами управління;
- вибір та впровадження досвіду найбільш досвідчених та кваліфікованих спеціалістів з управління активами на підприємстві;
- формування акцентованого підходу до впровадження елементів ESG-підходу в управління активами торговельного підприємства.

Об’єктами управління активами виступають ті види активів, на які спрямована увага підприємства в залежності від визначеної мети такого управління.

Для торговельних підприємств об’єкти управління активами доцільно розглядати через виконання трьох основних функцій, що можуть бути адаптовані для специфіки діяльності підприємств в торгівлі [48; 186]:

1. Виробничої функції. Через відбір об’єктів при формуванні номенклатури та асортименту, вибору постачальників, закупівлі, зберігання, транспортування товарів та організації процесу обслуговування.

2. Товарної функції. Через відбір об’єктів при формуванні оптимального товарного асортименту під потреби споживачів, управління запасами та якості збереження товарів.

3. Розрахунково-грошової функції. Через відбір об’єктів при формуванні для забезпечення належного руху грошових коштів, оплати товарів постачальникам, отримання оплати від покупців, ведення обліку грошових потоків, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

Таким чином, об’єкти управління активами торговельного підприємства можуть бути визначені на основі використання функціонального підходу при особливій увазі на об’єкти, що відповідають впровадженню елементів ESG-підходу в управління активами.

Розглядаючи наукові напрацювання у напрямку формулювання мети та завдань управління активами [10; 14; 19; 25; 42; 50; 73; 88; 95; 113; 115; 119; 121; 141; 186; 231], слід зазначити наступне. Не існує чіткого визначення мети та завдань такого управління. Деякі автори звужують мету управління активами до максимізації ринкової вартості підприємства. Так, І.О. Школьник [141, с. 98] пов’язує головну мету управління активами із: «… забезпеченням максимізації добробуту власників підприємства, що отримує конкретне вираження у максимізації його ринкової вартості», що, на наш погляд, значно звужує загальну мету такого управління, проте акцентує увагу на головному показнику діяльності будь-якого підприємства – максимізації добробуту власників. Переважна більшість авторів відокремлюють завдання управління необоротними та оборотними активами підприємств. Так, К.Г. Сердюков, К.С. Андруха [119, С. 10-11] основні завдання при управлінні оборотними активами зводять до прискорення оборотності, забезпечення ліквідності, підвищення рентабельності та мінімізації ризиків. На наш погляд, такий підхід

значно звужує завдання, які ставляться до управління активами на сучасних підприємствах, та не враховують необхідність впровадження ESG-підходу для українських підприємств у перспективі вступу до Європейського Союзу. Підсумовуючи, проведені наукові дослідження, можна запропонувати наступне формулювання мети управління активами, проте така мета повинна формулюватись окремо для необоротних та оборотних активів.

Основною метою управління необоротними активами виступає їх належне та своєчасне оновлення із урахуванням необхідності постійного підвищення ефективності використання при акцентуванні уваги переходу на «зелені» активи [50; 98]. При такій меті управління необоротними активами на перший план виходить постійне підвищення ефективності їх використання та забезпечення їх своєчасного оновлення, що, на нашу думку, є основним при управлінні необоротними активами, особливо в умовах відновлення економіки країни та перспективі забезпечення екологічної складової сталого розвитку країни.

Основною метою управління оборотними активами виступає забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства із урахуванням поступового зростання показників ефективності діяльності підприємства [90; 98; 173]. Зазначена мета управління оборотними активами також на перше місце ставить підвищення ефективності діяльності підприємства, проте за умови забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємств, також вона сприяє забезпеченню стабільності та прозорості діяльності підприємства.

Таким чином, можна запропонувати систематизацію основної мети та завдань управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі використання елементів ESG-підходу, що створює підґрунтя для формування специфічних підзавдань такого управління для кожного окремого підприємства (табл. 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1

Основні завдання управління необоротними активами підприємств*

№ з/п	Необоротні активи
1	Визначення необхідності простого чи розширеного оновлення необоротних активів
2	Визначення методів простого чи розширеного оновлення необоротних активів, акцентування уваги на інвестиціях в «зелені» активи
3	Визначення необхідності поступового чи ситуаційного нарощування обсягів необоротних активів
4	Формування методів та засобів розширення чи скорочення: нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, основних засобів, інвестиційної нерухомості, довгострокових біологічних активів, довгострокових фінансових інвестицій, довгострокової дебіторської заборгованості, відстрочених податкових активів, інших необоротних активів
5	Забезпечення інструментарію ефективного використання необоротних активів у стратегічній та тактичній перспективі
6	Оптимізація структури необоротних активів у бік забезпечення принципів ESG-орієнтованого управління
7	Забезпечення джерел фінансування необоротних активів

** Джерело: сформовано автором на основі [10; 14; 19; 25; 42; 50; 73; 88; 95; 113; 115; 119; 121; 141; 186; 231]*

Таблиця 2.2

Основні завдання управління оборотними активами підприємств*

№ з/п	Оборотні активи
1	Аналіз та оцінка співвідношення темпів росту обсягів виробництва, реалізації продукції, товарів, робіт та послуг підприємства
2	Аналіз та оцінка складу, структури та динаміки оборотних активів у розрізі видів оборотних активів: запасів, поточних біологічних активів, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги, дебіторської заборгованості за розрахунками, іншої поточної дебіторської заборгованості, поточних фінансових інвестицій, грошей та їх еквівалентів, витрат майбутніх періодів, інших оборотних активів
3	Забезпечення платоспроможності підприємства
4	Забезпечення ліквідності підприємства
5	Забезпечення фінансової стійкості підприємства
6	Забезпечення інструментарію ефективного використання оборотних активів у стратегічній та тактичній перспективі через використання інструментів ESG-орієнтованого управління
7	Оптимізація структури оборотних активів
8	Забезпечення джерел фінансування оборотних активів

** Джерело: сформовано автором на основі [10; 14; 19; 25; 42; 50; 73; 88; 95; 113; 115; 119; 121; 141; 186; 231]*

Слід зазначити, що основні завдання управління необоротними та оборотними активами підприємств можуть бути більш деталізованими із

урахуванням специфіки та завдань управління самими торговельними підприємствами. Так само пріоритетність виконання завдань визначається на основі кореляційних зв'язків із основними завданнями управління торговельним підприємством. Окремі завдання визначаються також для управління необоротними активами, що утримані для продажу, та групи вибуття при умові їх наявності у підприємства.

Наступним етапом розглянемо принципи управління активами торговельних підприємств та систематизуємо специфічний перелік принципів, що може бути використаний при формуванні методичного підходу управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі використання змішаного підходу з елементами ESG-орієнтованого управління.

Процес управління підприємством має складний та динамічний характер, управління активами підприємств повинно базуватись на врахуванні загальних принципів управління, спиратись на принципи управління активами, що доповнені специфічними принципами, які дозволяють враховувати унікальність торговельної сфери та умови відновлення економіки України, а також ESG-принципи. Взагалі, сформована система принципів управління активами підприємств в умовах відновлення надає переваги використання науково-обґрунтованих елементів підходу до управління активами, враховує специфіку сфери діяльності та неоднозначні умови відновлення економіки країни. Водночас, вони допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати використання активів, підвищувати їх ефективність та досягати поставлених цілей із урахуванням перспектив сталого розвитку.

Наукові напрацювання у напрямку формулювання принципів управління активами підприємств [5; 77; 98] акцентують увагу на загальних принципах управління та поєднують їх із специфічними принципами управління саме активами. Проте, на нашу думку, кожна сфера діяльності підприємств має свої специфічні, як принципи, так і функції управління.

Також при формулюванні принципів управління активами слід брати до уваги стан економіки країни, наявність нестабільності, кризових явищ, або, навпаки, етап розвитку економіки країн, та перспективи подальшого сталого розвитку.

На основі проведеного дослідження наукових напрацювань у напрямку формулювання загальних принципів управління, принципів управління активами підприємств, виявлення специфічних принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни із урахуванням ESG-принципів управління, запропоновано систематизацію принципів управління активами із урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни (табл. 2.3).

Принцип науковості передбачає використання наукових методів і підходів в управлінні підприємством, що включає застосування економічного аналізу, математичних моделей, статистичних методів та інших інструментів для прийняття управлінських рішень. Даний принцип є базовим для підприємств будь-якої сфери та умов діяльності.

Принцип цілеспрямованості передбачає, що всі управлінські рішення і дії повинні бути спрямовані на досягнення визначених цілей підприємства. Це означає, що кожна діяльність має бути виправдана з точки зору її внеску в загальні цілі підприємства. Проте головним тут виступає встановлення цілей діяльності торговельного підприємства, що розраховані на діяльність в умовах відновлення економіки країни.

Принцип системності передбачає розгляд підприємства як єдиної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. Він дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними підсистемами підприємства (комерційною, фінансовою, кадровою, маркетинговою тощо) і забезпечує комплексне вирішення управлінських завдань.

Принцип гнучкості базується на ідеї постійного пристосування до зміни умов, використання гнучких підходів до управління та інструментарію, що не створює бюрократичних перепон. Даний принцип є особливо актуальним в

умовах відновлення економіки країни, коли зміни зовнішнього та внутрішнього середовища носять хаотичний та непередбачуваний характер.

Таблиця 2.3

Систематизація принципів управління активами торговельних підприємств*

№ з/п	Загальні принципи управління підприємствами	Принципи управління активами підприємств	Специфічні принципи управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі використання елементів ESG-підходу
1	Науковості	Цілеспрямованості	Адаптивності
2	Цілеспрямованості	Ефективності	Мінімальної ефективності
3	Системності	Ліквідності	Електронної інноваційності
4	Гнучкості	Збереження капіталу	Орієнтації на клієнта
5	Оптимальності	Інноваційності	Омніканального стратегіювання
6	Єдності командування	Оптимальності	Мінімізації ризику
7	Мотивації	Обґрунтованого ризику	Інформаційної повноти
8	Контролю	Відповідність державній політиці	Безпеки (організаційно-економічної, фінансової, правової, технологічної, інформаційної та кадрової)
9	Комплексності	Дієвості	
10	Об’єктивності та точності	Єдності стратегічного, тактичного та оперативного планування	
11		Взаємопов’язаності	
12		Своєчасності	Прозорості
13		Координації	
14		Безперервності	
15		Раціональності	

** Джерело: сформовано автором на основі [5; 77; 98]*

Принцип оптимальності полягає в досягненні найкращих результатів при найменших витратах ресурсів. Він включає оптимізацію використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів для досягнення максимального економічного ефекту (а також урахуванні екологічних наслідків). Оптимум має враховувати обмежені можливості діяльності торговельного підприємства внаслідок війни та перспективи відновлення.

Принцип єдності командування передбачає, що кожен працівник підприємства повинен отримувати накази і розпорядження лише від одного безпосереднього керівника, що забезпечує чіткість і узгодженість управлінських рішень, запобігає дублюванню функцій і конфліктам повноважень. Даний принцип повинен бути покладений в основу розробленого практичного інструментарію управління активами торговельного підприємства в умовах відновлення економіки.

Принцип мотивації полягає у стимулюванні працівників до ефективної і результативної праці. Він базується на використанні різноманітних матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як заробітна плата, премії, соціальні пільги, можливості професійного росту та розвитку, а також створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві.

Принцип контролю передбачає постійний моніторинг і оцінку результатів діяльності підприємства для забезпечення їх відповідності планам і стандартам.

Загальні принципи управління активами забезпечують основні правила та підходи, які допомагають підприємству ефективно використовувати свої ресурси для досягнення поставлених цілей [50]. Вони є базовими при управлінні підприємством будь-якої сфери та умов функціонування. Вони повинні бути доповнені конкретними принципами управління активами, що деталізовані нижче.

Принцип цілеспрямованості управління активами передбачає, що всі рішення щодо управління активами повинні бути орієнтовані на досягнення цілей підприємства. Кожне рішення щодо придбання, використання або вибуття активів має бути виправдане з точки зору його внеску в загальні цілі компанії, які встановлені. Принцип цілеспрямованості управління активами відповідає принципу управління підприємством.

Принцип ефективності полягає в максимізації економічних вигод від використання активів при мінімізації витрат [98]. Це включає оптимізацію

використання активів для досягнення найбільшої віддачі при найменших витратах.

Принцип ліквідності. Ліквідність активів визначає їх здатність бути швидко перетвореними в грошові кошти без значних втрат вартості. Управління активами повинно забезпечувати підтримання оптимального рівня ліквідності, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і покривати поточні зобов'язання [173].

Принцип збереження капіталу акцентує увагу на збереженні та захисті вартості активів підприємства. Він включає захист активів від знецінення, втрат та інших ризиків, а також проведення регулярного обліку та оцінки активів для виявлення і усунення можливих втрат вартості.

Принцип інноваційності полягає у постійному пошуку та впровадженні нових технологій і методів управління активами, які можуть підвищити їх ефективність та продуктивність [257].

Принцип оптимізації структури активів передбачає досягнення оптимального співвідношення між різними видами активів та між активами і зобов'язаннями підприємства [90].

Принцип обґрунтованого ризику полягає в тому, що рішення щодо управління активами повинні враховувати можливі ризики та їх вплив на діяльність підприємства [224]. Особливо актуальний принцип управління активами для торговельного підприємства, що функціонує в умовах відновлення економіки країни.

Періоди економічного відновлення після кризових явищ представляють унікальні виклики та можливості для торговельних підприємств. У цей час особливо важливо впроваджувати ефективні принципи управління активами, які допоможуть підприємствам адаптуватися до нових умов, оптимізувати діяльність та забезпечити стійкий подальший розвиток [5; 224].

Слід виділити наступні специфічні принципи управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни:

- Принцип адаптивності передбачає здатність підприємства швидко і ефективно реагувати на зміни середовища. Як влучно зазначає Грінченко Р.В. [37, С. 332-334], необхідно адаптуватись до змін не тільки зовнішнього, але і внутрішнього середовища підприємства. Це включає постійний моніторинг ринкових умов, конкурентного середовища, законодавчих змін та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Адаптивність забезпечує гнучкість управлінських рішень і стійкість підприємства до викликів, пов'язаних із кризовою ситуацією в країні та необхідністю відновлення економіки.

- Принцип мінімальної ефективності. Ефективність у використанні активів є ключовим аспектом управління в умовах обмежених фінансових можливостей після кризи. Використання принципу мінімальної ефективності передбачає спрямованість управління на вихід з кризи та забезпечення щонайменше мінімальної ефективності із подальшим нарощуванням рівня ефективності діяльності торговельного підприємства.

- Принцип електронної інноваційності. Інновації відіграють важливу роль у відновленні економіки країни. Торговельні підприємства повинні бути відкритими до впровадження нових технологій, продуктів та процесів, які можуть покращити обслуговування клієнтів, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність [139; 169; 257]. Інноваційність також включає розвиток нових каналів продажу, таких як електронна комерція, що виступає можливістю для торговельних підприємств щодо збільшення обсягів продажу та підвищення загальних показників ефективності діяльності.

- Принцип орієнтації на клієнта. Успіх управління активами торговельного підприємства значною мірою залежить від здатності задовольняти потреби та очікування клієнтів. Принцип орієнтації на клієнта передбачає фокус на високій якості обслуговування, персоналізації пропозицій та побудові довгострокових відносин з клієнтами [169].

- Принцип омніканального стратегіювання передбачає диверсифікацію стратегічних напрямків розвитку та підходів до формування стратегій управління активами торговельних підприємств [139; 237].

- Принцип мінімального ризику. Управління ризиками є важливим елементом успішного управління в умовах невизначеності [224]. Це включає ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства та розробку заходів для їх мінімізації.

- Принцип інформаційної повноти. Управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни передбачає необхідність використання для такого управління інформації, що відповідає певним критеріям: повнота, достовірність, релевантність, якість та здатність до обробки.

- Принцип прозорості є надзвичайно важливим при використанні підходу до управління активами, що базується на елементах ESG-орієнтованого управління. Прозорість дозволяй підприємствам перейти на новий рівень відкритості та перспектив розвитку через залучення додаткового «зеленого» фінансування із різних джерел.

Також слід зазначити, що необхідно при управлінні активами торговельних підприємств дотримуватись принципів організаційно-економічної, правової, технологічної, інформаційної, фінансової та кадрової безпеки, що є виступає необхідним при функціонуванні в умовах відновлення економіки країни [5].

Вищеперелічені загальні принципи управління, принципи управління активами та принципи управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни із ESG-інтеграцією будують науково-теоретичне підґрунтя для формування дієвого науково-методичного підходу до управління активами торговельних підприємств.

Наступним етапом розглянемо функції управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни.

За матеріалами проведеного дослідження наукових напрацювань у напрямку формулювання загальних функцій управління, функцій управління активами підприємств, виявлення специфічних функцій управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни та інтеграції елементів ESG-підходу, запропоновано систематизацію функції управління активами із урахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Систематизація функцій управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки*

№ з/п	Загальні функції управління підприємствами	Функції управління активами підприємств	Специфічні функції управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі елементів ESG-підходу
1	Планування	Інвентаризація та оцінка активів	Управління товарними запасами
2	Організація	Планування та прогнозування активів	Управління основними засобами, що використовуються у торговельній діяльності (акцент на «зелені» інвестиції)
3	Мотивація	Інвестування в активи	Управління фінансовими інвестиціями
4	Контроль	Ефективна експлуатація та обслуговування активів	Управління нематеріальними активами
5	Координація	Оцінка та управління ризиками	Оцінка вартості активів
6		Продаж та списання активів	Планування потреб у товарах
7		Стабілізуюча	Управління логістичними процесами із урахуванням екологічного впливу

** Джерело: сформовано автором на основі [56; 78; 98]*

Загальні функції управління є базовими для всіх підприємств. Планування є однією з ключових функцій управління підприємствами, яка передбачає визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Вона повинно включати: стратегічне планування; тактичне планування; оперативне

планування. Організація передбачає структуризацію діяльності підприємства та створення умов для досягнення поставлених цілей. Функція організації включає: розробку організаційної структури, розподіл обов'язків та повноважень; створення системи комунікацій. Функція мотивації включає: розробку системи матеріального та нематеріального стимулювання; створення сприятливого робочого середовища; розвиток корпоративної культури. Контроль є функцією управління, яка передбачає оцінку результатів діяльності підприємства та їх відповідність встановленим планам та стандартам, та включає: встановлення стандартів та критеріїв оцінки, моніторинг та аналіз діяльності; коригування діяльності. Координація є функцією управління, яка забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів та працівників підприємства, що передбачає: узгодження планів та дій; розвиток системи комунікацій; підтримку командної роботи.

Загальні функції управління стають науковим підґрунтям формування функцій управління активами підприємств.

Основні функції управління активами підприємств наступні [19; 48; 50; 56; 98; 119; 141]:

1. Інвентаризація та оцінка активів базується на необхідності ідентифікації, оцінці вартості та класифікації активів. Дана функція забезпечує підприємству точну інформацію про стан, структуру та динаміку його активів.

2. Планування та прогнозування активів включає розробку стратегій та планів для оптимального використання активів підприємства, що дозволяє підприємству ефективно розподіляти активи та забезпечувати їх своєчасне поповнення.

3. Інвестування в активи передбачає вкладення коштів у придбання або модернізацію активів з метою підвищення їх вартості або отримання доходу, що забезпечується завдяки аналізу інвестиційних можливостей, розробці інвестиційних проєктів та оцінці ефективності інвестицій.

4. Ефективна експлуатація та обслуговування активів є необхідною функцією для забезпечення їх тривалого та ефективного використання.

Основними підфункціями є: управління життєвим циклом активів; технічне обслуговування та ремонти; моніторинг стану активів.

5. Управління ризиками передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних ризиків, що можуть вплинути на активи підприємства.

6. Продаж та списання активів є завершальними етапами їх життєвого циклу, які передбачають оцінку необхідності списання, продаж активів або їх ліквідацію.

Далі розглянемо специфічні функції управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни із ESG-інтеграцією.

Так як основними активами торговельного підприємства є товарні запаси, основні засоби, фінансові інвестиції та нематеріальні активи, то можна запропонувати систематизувати специфічні функції управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі ESG-підходу наступним чином:

- Управління товарними запасами. Товарні запаси є основним видом активів торговельних підприємств. Ефективне управління товарними запасами включає в себе планування потреб у товарах, закупівлю, зберігання та реалізацію. Важливо забезпечити оптимальний рівень запасів, який дозволить мінімізувати витрати на їх зберігання і водночас уникнути дефіциту товарів на складі [21; 48; 218].

- Управління основними засобами, яке передбачає їх облік, амортизацію, модернізацію та ремонт. Основна увага при цьому приділяється виведенню «коричневих» активів та інвестуванню в «зелені».

- Управління фінансовими інвестиціями. Фінансові інвестиції включають в себе вкладення підприємства в акції, облігації, депозити та інші фінансові інструменти. Ефективне управління фінансовими інвестиціями дозволяє отримати додаткові доходи та забезпечити фінансову стабільність підприємства.

- Управління нематеріальними активами. До нематеріальних активів належать патенти, ліцензії, торговельні марки, програмне забезпечення та інші інтелектуальні ресурси. Управління нематеріальними активами включає в себе їх оцінку, облік, захист прав інтелектуальної власності та комерціалізацію [98; 215].

- Оцінка вартості активів. Оцінка вартості активів є важливою функцією управління, яка дозволяє визначити реальну вартість майна підприємства. Це включає в себе оцінку товарних запасів, основних засобів, фінансових інвестицій та нематеріальних активів. Точна оцінка вартості активів необхідна для прийняття управлінських рішень, складання фінансової звітності та залучення інвесторів.

- Планування потреб у товарах. Планування потреб у товарах є ключовою функцією управління товарними запасами. Це включає в себе аналіз попиту, прогнозування продажів, розрахунок необхідних обсягів закупівлі та планування логістичних процесів. Ефективне планування потреб у товарах дозволяє уникнути надлишкових запасів та дефіциту товарів, що сприяє зниженню витрат та підвищенню рівня обслуговування клієнтів [215].

- Управління логістичними процесами. Логістичні процеси включають в себе транспортування, зберігання та розподіл товарів. Ефективне управління логістикою дозволяє мінімізувати витрати на транспортування та зберігання, забезпечити своєчасну доставку товарів та підвищити рівень задоволеності клієнтів, створити передумови для зменшення негативного впливу на екологію. Важливим аспектом управління логістикою є використання сучасних інформаційних технологій та автоматизація процесів [48; 131].

Теоретико-методичні засади формування концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки на основі ESG-підходу базуються на комплексному підході, який включає: розробку теоретичного підґрунтя, методичні засади оцінювання управління активами, формування моделі управління активами торговельних

підприємств, що уніфікують та спрощують процедуру управління активами торговельних підприємства, враховують проблеми та перспективи відновлення економіки, забезпечення сталого розвитку та створюють передумови для підвищення ефективності управління активами торговельних підприємств.

Таким чином, у даному підрозділі проведено систематизацію теоретичного підґрунтя формування теоретико-методичного підходу з управління активами торговельних підприємств, що включає уточнення суб'єктів та об'єктів управління активами торговельних підприємств; цілей та завдань управління активами торговельних підприємств; специфічних принципів та функцій управління активами торговельних підприємств.

2.2 Методи оцінювання активів торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу

Теоретичні напрацювання щодо використання методів оцінювання активів при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі ESG-підходу слід розглядати окремо за оборотними та необоротними активами. Основною метою виступає формування концептуального теоретико-методичного підходу до оцінювання активів під час управління ними в умовах відновлення економіки країни на основі ESG-підходу, що впливає та зумовлює специфічний набір економіко-математичних методів оцінювання активів, який буде здатен врахувати чинники невизначеності та ризику в таких умовах.

Оцінювання управління активами торговельних підприємств є складним багатовимірним процесом, що охоплює систему аналітичних процедур, спрямованих на вимірювання ефективності формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства. На відміну від виробничих сфер, де активи зосереджені переважно в матеріальних необоротних ресурсах, торговельні підприємства характеризуються домінуванням оборотних активів

у структурі балансу, що є загально визнаною специфікою торговельної сфери [211]. Ця особливість визначає специфіку методичного інструментарію оцінювання, акцентуючи увагу на оцінюванні оборотних активів.

Серед наукових напрацювань щодо оцінювання оборотних активів відсутній єдиний підхід [15; 21-22; 51; 54; 70; 79-82; 123; 134; 138; 146; 216]. Одна група авторів пропонує комплексний підхід до оцінювання всіх оборотних активів, інші – зосереджуються на оцінюванні окремих елементів оборотних активів. Узагальнення досліджених теоретико-методичних підходів до оцінювання оборотних активів на підприємствах представлене в табл. 2.5.

Слід зазначити, що значна кількість вітчизняних та закордонних науковців займається проблематикою оцінювання оборотних активів на підприємства, запропоновані певні особливості, фокусування, показники оцінювання та методи [15; 21-22; 51; 54; 70; 79-82; 123; 134; 146; 216]. Проте у кожного із запропонованих підходів є певні недоліки та переваги. Особливої актуальності питання оцінювання набуває в умовах відновлення національної економіки після масштабних зовнішніх шоків. За цих умов традиційні методи оцінювання, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо чутливими до специфічних ризиків і викликів фази відновлення, не акцентують увагу на забезпеченні подальшого сталого розвитку підприємства.

Для торговельних підприємств актуальним виступає формування власного підходу до оцінювання оборотних активів, що базується на провідних наукових напрацюваннях та враховує специфічні завдання та мету діяльності торговельного підприємства в умовах відновлення економіки країни.

Таблиця 2.5

Теоретико-методичні підходи до оцінювання оборотних активів на підприємствах

Автор підходу	Особливості	Недоліки
Кучменко В.О.	Ретроспективний аналіз показників використання оборотних активів.	Неможливість використання для прогнозування використання оборотних активів на перспективу.
Волошина С.В.	Фокусування на методах статистичного аналізу, використання факторного аналізу та методу Парето.	Неоднозначність вибору чинників для ранжування та оцінювання, неоднозначність висновків при використанні методу Парето. Висока загальна трудомісткість використання.
Булат Г.В.	Фокусування на управлінні оборотними виробничими фондами, дебіторською заборгованістю, грошовими потоками і короткостроковими фінансовими вкладеннями.	Порівняння фактичних та планових показників не дає змогу виявити відхилення від нормативних, обмеженість урахування ризиків, відсутність ретроспективного аналізу.
Чуприна Х.М.	Використання вертикального, горизонтального, порівняльного, коефіцієнтного аналізу, аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, декомпозиційного та інтегрального аналізу.	Трудомісткість проведення аналізу та оцінки.
Нобані Х., Абрахам Дж.	Фокусування на оцінці ефективності управління оборотними активами завдяки оцінюванню ліквідності підприємства. Елементами моделі виступають: частка оборотних активів в загальній величині активів, відношення довгострокових зобов'язань до величини власного капіталу, темп зростання продажів, чистий економічний цикл, константа кількість спостережень.	Фокусування тільки на ліквідності обмежує можливості аналізу та оцінки та не враховує при управлінні активами інші необхідні показники.

**Джерело: сформовано автором на основі [15; 22; 81; 138; 216]*

Підсумовуючи проведені дослідження, можна запропонувати концептуальні засади оцінювання оборотних активів торговельних підприємств сформулювати на наступних необхідних складових:

- Формування підходу до оцінювання оборотних активів із використанням ретроспективного аналізу та порівняння планових, нормативних показників;

- Використання методів факторного аналізу із побудовою факторної моделі впливу чинників на оборотні активи, що враховуватимє особливості діяльності торговельних підприємств в умовах відновлення економіки із ESG-інтеграцією;

- Обов'язковий аналіз чинників зовнішнього середовища при оцінюванні використання оборотних активів;

- Пошук компромісу між забезпеченням ліквідності торговельного підприємства та рівнем прийнятного ризику.

Основним при проведенні процедури оцінювання оборотних активів торговельних підприємств виступає використання уніфікованого алгоритму такого оцінювання, що спрощує процедуру та надає можливості оцінити базові обрані показники управління активами торговельного підприємства.

Так В.О. Кучменко [81] пропонує наступний покроковий алгоритм оцінювання оборотних активів підприємств:

1) Аналіз та порівняння показників використання оборотних активів за минулі та звітний період. Даний етап оцінювання оборотних активів дає змогу порівняти динаміку використання оборотних активів та зробити ретроспективне дослідження руху основних показників, виділяючи вузькі та сильні сторони управління оборотними активами у динаміці.

2) Визначення підходів до формування оборотних активів підприємств. Дослідження існуючих підходів щодо формування оборотних активів підприємств дозволяє використати здобутки найбільш науково обґрунтованих та доцільних до використання саме торговельними підприємствами в умовах відновлення економіки країни підходів.

3) Оптимізація обсягу оборотних активів підприємств. Завдяки використанню оптимізації торговельні підприємства мають змогу виділити найважливіші для них параметри та оптимізувати структуру за визначеними

цілями підприємства. Найбільш складним на даному етапі виступає визначення головних параметрів оптимізації. При такому визначенні основна увага повинна приділятись чинниками впливу, рівню їх впливу та урахуванню чинників ризику та невизначеності в умовах відновлення економіки країни.

4) Оптимізація співвідношення постійних та змінних складових оборотних активів підприємств. Головною проблемою на даному етапі алгоритму управління оборотними активами підприємств виступає визначення необхідного співвідношення постійних та змінних складових оборотних активів підприємств.

На нашу думку, запропонований автором алгоритм може бути застосований у якості базового при формуванні алгоритму оцінювання оборотних активів торговельного підприємства, проте потребує уточнення за необхідності урахування специфіки діяльності торговельних підприємств на основі ESG-підходу, та може бути побудований у вигляді блок-схеми (рис. 2.1).

У запропонованому алгоритмі одним із початкових етапів зазначений аналіз чинників зовнішнього середовища, визначення ступеня ризику для торговельного підприємства в умовах відновлення економіки країни. За умови обмеженості доступу до інформації щодо впливу чинників зовнішнього середовища торговельні підприємства можуть на цьому етапі використовувати найпростіші методи оцінки:

- Методи експертного оцінювання (PEST, PESTEL, SWOT) [148];
- Статистичні методи (аналіз рядів Фур’є, індексний метод, табличний, графічний, балансовий).

При цьому можуть бути використані загальнонаукові (дедукція, індукція, аналіз, синтез та ін.) та соціологічні методи оцінювання (опитування, інтерв’ю, експеримент та ін.).



Рис. 2.1. Алгоритм оцінювання оборотних активів торговельного підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі ESG-підходу

**Джерело: сформовано автором*

Для оцінювання ризиків використовуються також якісні методи (метод експертних оцінок, аналогій, побудови «дерева рішень» та ін.) та кількісні методи (статистичні, аналіз сценаріїв, імітаційне моделювання та ін.).

Зазначені методи оцінювання мають основний недолік – суб'єктивний характер оцінки, проте в умовах відновлення економіки та недостатності інформаційних джерел вони можуть надати торговельному підприємству базову інформацію щодо наявності та можливого впливу зовнішніх чинників на діяльність у перспективі.

Узагальнення підходу до вибору методів та визначення основних показників оцінювання оборотних активів торговельного підприємства в умовах відновлення економіки країни на основі ESG-підходу представлене у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Перелік можливих показників та методів, що використовуються під час оцінювання оборотних активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни із використанням елементів ESG-підходу

Найменування етапу алгоритму	Методи оцінювання	Показники, блоки оцінювання
Аналіз чинників зовнішнього середовища, визначення ступеня ризику для торговельного підприємства в умовах відновлення економіки країни	Експертні дослідження, спостереження, опитування, робота із аналітичними звітами	PEST (PESTEL), SWOT, SOSTAC, метод «5х5», метод «чотирьох питань», побудова матриці «вірогідність посилення чинника - його вплив на організацію»
Формування переліку методів оцінювання оборотних активів торговельного підприємства	Горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз, індексний аналіз, факторний аналіз, нормування, порівняння, ABC-XYZ аналіз	1) Коефіцієнт оборотності 2) Коефіцієнт завантаження 3) Тривалість одного обороту 4) Коефіцієнти абсолютної, поточної, швидкої ліквідності 5) Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу 6) Частка оборотних активів у загальній сумі активів 7) Коефіцієнт прибутковості 8) Економія (вивільнення) оборотних активів) 9) Величина певного виду оборотних активів на одиницю товарів 10) Коефіцієнт ефективності планування залишків оборотних активів 11) Коефіцієнт зміни вартості оборотних активів 12) Коефіцієнт втрати властивостей 13) Рентабельність оборотних активів 14) Віддача оборотних активів за чистим доходом (виручко) від реалізації товарів 15) Віддача оборотних активів за прибутком від реалізації товарів 16) Місткість оборотних активів за чистим доходом (виручко) від реалізації товарів

		17) Місткість оборотних активів за прибутком від реалізації товарів 18) Економічна додана вартість (EVA) 19) Вартість ризику (VaR)
Проведення факторного аналізу оборотних активів	Базова уточнена модель Дюпона	Урахування чинників, що проявляються в умовах відновлення економіки
Формування інтегрального показника оцінювання оборотних активів торговельного підприємства	Нормування, стандартизація, метод базових відхилень	Інтегральний показник, що враховує нормовані значення обраних до моделей показників та вагу окремого показника
Оптимізація оборотних активів торговельного підприємства	ABC-XYZ аналіз, EQO, Just-in-Time. Кредитна політика, контроль та моніторинг, факторинг. Бюджет грошових потоків, модель Баумоля, інвестування надлишків.	Оптимізація запасів Оптимізація дебіторської заборгованості Оптимізація грошових потоків
Прогнозування та моделювання руху оборотних активів торговельного підприємства	Кількісні методи: метод екстраполяції, економіко-математичне моделювання, коефіцієнтний метод, метод балансного моделювання. Якісні методи: метод Дельфі, метод комісій.	Моделювання грошових потоків Стресс-тестування Оптимізаційні моделі Сценарне моделювання

**Джерело: сформовано автором на основі [15; 21-22; 51; 54; 70; 79-82; 123; 134; 146; 216]*

Традиційна система оцінювання активів базується на коефіцієнтному аналізі бухгалтерської звітності. Ключовими показниками є рентабельність активів, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнти ліквідності та показники ефективності управління окремими групами активів. Сукупність цих показників утворює аналітичний набір, що дає змогу оцінити окремі аспекти управління активами.

Попри широке практичне застосування, коефіцієнтний аналіз має суттєві обмеження. Він є ретроспективним - відображає вже досягнутий стан, не прогнозуючи майбутньої динаміки. Окремі показники можуть надавати суперечливі сигнали: підвищення рентабельності активів може досягатися через надмірне скорочення запасів, що загрожує безперебійності торговельного процесу. Також відсутній інтегральний вимір, що дозволяв би отримати узагальнену оцінку ефективності управління активами як системи. Ці недоліки зумовлюють необхідність розвитку більш досконалих методичних підходів.

Другим блоком виступає оцінювання необоротних активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни із ESG-інтеграцією, дослідження теоретичного підґрунтя якого здійснено на наукових працях [6; 10; 13; 16; 23; 28-29; 50; 52; 73; 78; 108; 111; 115; 127; 129; 136; 145].

Розглядаючи алгоритм оцінювання необоротних активів торговельного підприємства, слід зазначити, що базовими етапами є наступні:

1. Ідентифікація та інвентаризація необоротних активів. На цьому етапі проводиться повний облік всіх необоротних активів (будівлі, обладнання, транспортні засоби, нематеріальні активи). Застосовується метод інвентаризації, який дозволяє встановити наявність, стан та місцезнаходження кожного об'єкта. В умовах відновлення економіки країни особливо актуальним виступає актуалізація необоротних активів, наявних у торговельних підприємств.

2. Вибір методу оцінки. Оцінка може проводитися за різними підходами, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Вибір методу залежить від цілей оцінки, виду активу та наявності інформації:

- Дохідний підхід. Базується на оцінці майбутніх грошових потоків, які може генерувати актив. Використовується для оцінки об'єктів, що приносять дохід, наприклад, торговельних площ, що здаються в оренду. Проте при використанні даного методу слід спиратись на актуальну ринкову інформацію щодо прогнозування розмірів майбутніх грошових потоків.
- Витратний підхід. Визначає вартість активу на основі витрат, необхідних для його відтворення або заміни, з урахуванням зносу. Цей метод застосовується для унікального обладнання, для якого немає аналогів на ринку. На етапі інвентаризації торговельні підприємства можуть виявити пошкоджені необоротні активи внаслідок війни, які необхідно відтворити або замінити. У даному випадку цей метод має найбільші переваги.
- Порівняльний (ринковий) підхід. Оцінка проводиться шляхом порівняння активу з аналогічними об'єктами, що були продані на ринку. Цей метод є найбільш поширеним для оцінки нерухомості, транспортних засобів. Проте для унікальних об’єктів необоротних активів даний метод не підходить, внаслідок того, що знайти інформацію для порівняння торговельним підприємствам неможливо.

3. Збір та аналіз інформації. На цьому етапі збираються всі необхідні дані: первісна та залишкова вартість за даними бухгалтерського обліку; технічний стан, ступінь зносу, ринкова інформація щодо ціни на аналогічні активи, обсяги попиту та пропозиції та інші.

4. Проведення розрахунків. На цьому етапі застосовуються обрані методи. Наприклад, для дохідного підходу розраховуються майбутні грошові потоки та дисконтуються до поточної вартості. Для порівняльного підходу - вносяться поправки на відмінності між аналогічними об'єктами (розмір, місце розташування, стан). На даному етапі особливо важливо

ураховувати чинники ризику та невизначеності для торговельних підприємств в умовах відновлення економіки.

5. Проведення факторного аналізу із урахуванням чинників, що впливають.

6. Формування висновку про вартість. За результатами розрахунків формується остаточний висновок про вартість необоротних активів. У висновку має бути обґрунтування застосованих методів, припущень та обмежень.

7. Оцінка ефективності. Крім оцінки вартості, важливим є аналіз ефективності використання необоротних активів. Основні показники, за допомогою яких оцінюють ефективність необоротних активів, узагальнені у табл. 2.7.

Основними проблемами при оцінці ефективності необоротних активів під час відновлення можуть виступати наступні:

- При розрахунку та оцінці коефіцієнту зносу часто накопичена амортизація не відповідає реальному рівню зносу, оскільки активи могли втратити працездатність через руйнування або простій. Також первісна вартість активів, від якої розраховується знос, може бути заниженою через зростання цін, тому показник може штучно виглядати завищеним. Масове оновлення основних засобів знижує середній коефіцієнт зносу, навіть якщо у підприємства ще залишаються старі активи.
- Після введення нових потужностей чи модернізації обладнання різко зростають коефіцієнти придатності, коефіцієнти оновлення що може створювати моментну позитивну динаміку. Якщо підприємство проводить дооцінку активів (з урахуванням інфляції чи ринкових цін), коефіцієнт придатності може збільшитися без фактичного підвищення фізичної ефективності засобів. У відновлюваній економіці коефіцієнт придатності може виглядати «краще», ніж є насправді, оскільки він відображає залишкову, а не реальну відновлювальну вартість.

Таблиця 2.7

Перелік можливих показників, що використовуються під час оцінки необоротних активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі ESG-підходу

Найменування груп показників	Особливості розрахунку	Специфіка використання
Показники стану необоротних активів	Коефіцієнт зносу показує частку первісної вартості активів, яка вже перенесена на витрати у вигляді амортизації. Коефіцієнт придатності відображає частку вартості необоротних активів, яка ще не була амортизована. Коефіцієнт реальної вартості показує частку залишкової вартості необоротних активів у загальній вартості майна підприємства.	Невідповідність реального стану необоротних активів бухгалтерським даним. Виплив інфляції.
Показники руху необоротних активів	Коефіцієнт оновлення показує частку нових необоротних активів, введених в експлуатацію за певний період. Коефіцієнт вибуття відображає інтенсивність вибуття необоротних активів.	Поява значних обсягів інвестицій. Можливості фінансування за рахунок грантів, програм підтримки та ін. Виплив інфляції. Зростання коефіцієнту вибуття. Структурні зміни та нерівномірність.
Показники ефективності використання необоротних активів	Фондовіддача - це один з ключових показників, який показує обсяг чистого доходу від реалізації на 1 гривню середньорічної вартості необоротних активів. Чим вище цей показник, тим ефективніше використовуються активи. Фондомісткість - обернений показник до фондовіддачі. Він показує, скільки необоротних активів припадає на 1 гривню чистого доходу від реалізації. Рентабельність необоротних активів показує, скільки прибутку отримує підприємство на кожну гривню, вкладену в необоротні активи.	Нерівномірність використання активів. Виплив інфляції. Чутливість до низьких обсягів реалізації. Початкова занижена рентабельність.

**Джерело: сформовано автором на основі [6; 10; 13; 16; 23; 28-29; 50; 52; 73; 78; 108; 111; 115; 127; 129; 136; 145]*

- У період відновлення підприємства інвестують у модернізацію й відновлення основних засобів, що підвищує частку їх залишкової вартості у структурі майна. Водночас через дефіцит оборотних коштів (ліквідність, обмежений доступ до кредитів) загальна вартість майна може знижуватися, що штучно збільшує коефіцієнт реальної вартості майна. Для адекватної оцінки слід враховувати не тільки баланс, а й реальну ліквідність та ринкову вартість активів.
- У період після кризи чи війни значна частина застарілого або зруйнованого майна списується, що тимчасово підвищує коефіцієнт вибуття. Вибуття часто носить «очисний» характер - йде ліквідація неефективних активів, щоб звільнити простір для нових.
- Середньорічна вартість основних засобів різко зростає, але обсяг продажів може відновлюватися повільніше. Це тимчасово знижує фондовіддачу. Чистий дохід (товарообіг) у грошовому вираженні зростає за рахунок цін, а не лише за рахунок зростання фізичних обсягів реалізації - фондовіддача може виглядати «штучно високою».
- На початку відновлення, коли обсяги реалізації низькі, фондомісткість може бути завищеною, навіть, при наявності продуктивних активів. У міру росту реалізації фондомісткість поступово зменшується.
- Після війни підприємства можуть працювати з мінімальним або від'ємним прибутком при високих витратах на відновлення. Нові активи не одразу приносять прибуток, тому у перші роки рентабельність занижена. Після відновлення потужностей та виходу на ринки рентабельність поступово підвищується. За рахунок інфляційного росту номінальна рентабельність може виглядати вищою, ніж фактична ефективність.

Основні рекомендації щодо оцінювання ефективності необоротних активів торговельних підприємств у період відновлення економіки можуть бути узагальнені наступним чином:

- Використання базових незмінних формул для оцінки, для правильного аналізу доцільно використовувати не лише балансові

показники, а й ринкові оцінки основних засобів та динаміку інвестицій у їх оновлення.

- Для адекватного аналізу слід враховувати не лише відсоткові показники, а й натуральні обсяги введених і вибулих активів та їх якісні характеристики (сучасність, продуктивність).
- Показники ефективності використання необоротних активів особливо чутливі до інфляції, переоцінки активів та нерівномірного запуску потужностей. Тому при аналізі важливо розглядати їх у динаміці та доповнювати натуральними показниками.
- Доцільно при аналізі деталізувати необоротні активи на «коричневі», «зелені» та цифрові, що створює передумови подальшого нарощування потенціалу підприємства у напрямку сталого розвитку.

Аналіз теоретичних напрацювань засвідчує, що жоден із існуючих методів не є достатньо повним для умов відновлення економіки, що підтверджує необхідність розробки удосконаленого підходу до виявлення впливу факторів на результуючі показники за оборотними та необоротними активами торговельних підприємств.

Зупинимось більш детально на можливостях факторного аналізу активів торговельних підприємств, що враховують особливості функціонування в умовах відновлення економіки на основні ESG-підходу.

Головним результативним показником для факторного аналізу оборотних активів торговельних підприємств може виступати рентабельність оборотних активів, так як частка їх у загальній структурі активів торговельних підприємств значна.

Відповідно до класичної методики Дюпона [160] рентабельність оборотних активів (Роа) розкладається на два фактори першого порядку: рентабельність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та оборотність оборотних активів:

$$Роа = ЧП / ОА = (ЧП / ЧД) \times (ЧД / ОА) = Ррп \times Коба \quad (2.1)$$

де ЧП - чистий прибуток, тис. грн.;

ОА - середня вартість оборотних активів, тис. грн.;

ЧД - чистий дохід від реалізації, тис. грн.;

Ррп - рентабельність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), %;

Коба - коефіцієнт оборотності оборотних активів, обертів.

Для деталізації факторного аналізу класична модель Дюпона (2.1) розширюється до трьохфакторної шляхом введення коефіцієнта питомої ваги запасів в оборотних активах (Кпвз):

$$Роа = Ррп \times Коба = Ррп \times (ЧД / Зап) \times (Зап / ОА) =$$
$$= Ррп \times Кобз \times Кпвз \quad (2.2)$$

де Кобз - оборотність запасів (ЧД / Запсер), обертів;

Кпвз - частка запасів в оборотних активах (Зап / ОА), %.

Вплив факторів на результуючий показник можна оцінити завдяки використанню двох базових методів: методів ланцюгових підстановок та ізольованого впливу факторів.

У стандартній методиці факторного аналізу базовим значенням виступає показник попереднього року або план. Однак в умовах війни та перспективного відновлення відхилення рентабельності оборотних активів від запланованого значення може бути наслідком не сформованого підходу до управління активами, а результатом зовнішніх впливів, таких як: фізичне руйнування, порушення ланцюгів постачання та іншими. При такому впливі результативність сформованого управлінського підходу стає неочевидно, внаслідок зовнішніх шоків.

На основі проведених досліджень запропоновано ввести до факторної моделі рентабельності оборотних активів поправкового коефіцієнта кризових втрат (Ккв) та фактору, що враховує перспективи відновлення В

об [33]. Уточнена факторна модель рентабельності оборотних активів при такому підході матиме вигляд:

$$Роа = Ррп \times Кобз \times Кпвз \times (1 - Кквоб) + В\ об \quad (2.3)$$

де Ккв об - коефіцієнт кризових втрат для оборотних активів (частка оборотних активів, виведених з обороту або знищених унаслідок зовнішніх шоків у загальній вартості ОА), од.;

В об - фактор відновлення оборотних активів (абсолютний приріст Роа, досягнутий завдяки цілеспрямованим заходам відновлення: реструктуризації дебіторської заборгованості, оптимізації запасів, залученню короткострокового кредиту тощо).

Таким чином, Кквоб розраховується за формулою (2.4):

$$Кквоб = (ОАвт + ОАзам + ОАзн) / ОАбаз \quad (2.4)$$

де ОАвт - вартість оборотних активів, фізично знищених або незворотно втрачених (дані страхових актів, інвентаризаційних відомостей), тис. грн.;

ОАзам - вартість оборотних активів, що зазнали примусового переміщення або тимчасової зупинки використання, тис. грн.;

ОАзн - оборотні активи, що перейшли у безнадійну дебіторську заборгованість внаслідок неплатоспроможності контрагентів, тис. грн.;

ОАбаз - базова вартість оборотних активів на початок звітного року.

Коефіцієнт кризових втрат для оборотних активів змінюється від 0 до 1.

Джерелами даних для оцінки вартості оборотних активів, що зазнали примусового переміщення або тимчасової блокади, можуть виступати: акти на списання запасів, протоколи страхових компаній, акти інвентаризації з відміткою «нестача понад норми природного убутку». Сюди входять

знищені товарні запаси, готівка, що зникла, дебіторська заборгованість, визнана безнадійною внаслідок ліквідації дебітора.

Джерелами даних для оцінки вартості оборотних активів, що зазнали примусового переміщення або тимчасової блокади, виступають дані управлінського обліку, листи-підтвердження банків, акти про неможливість доступу до активів.

Вартість оборотних активів, що перейшли у безнадійну дебіторську заборгованість (ДЗ), розраховується як (2.5):

ОАзн = сума ДЗ із простроченням > 365 днів + ДЗ дебіторів, щодо яких відкрито провадження про банкрутство + ДЗ дебіторів із тимчасово окупованих територій без реальної перспективи стягнення (2.5)

Джерелом даних для оцінки виступає аналіз дебіторської заборгованості за строками виникнення.

Фактор відновлення оборотних активів розраховується за формулою:

$$В\ об = Роа\ факт – Роа\ прогн\ без\ відновл \quad (2.6)$$

де Роа прогн без відновл - прогнозне значення Роа за умови відсутності цілеспрямованих заходів відновлення (розраховується шляхом екстраполяції тренду без врахування антикризових заходів).

В об > 0 свідчить про те, що заходи відновлення дають позитивний ефект.

Узагальнений алгоритм формування факторного аналізу оборотних активів із урахуванням умов відновлення економіки із ESG-інтеграцією представлено на рис. 2.2.

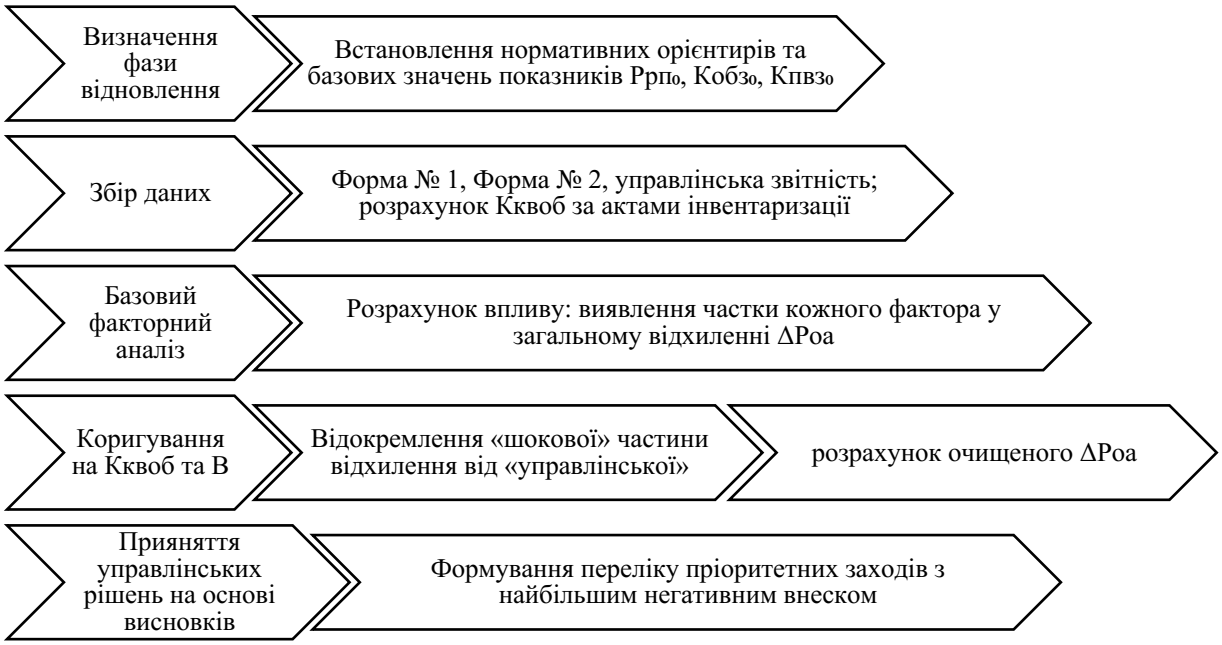


Рис. 2.2. Алгоритм формування факторного аналізу оборотних активів із урахуванням умов відновлення економіки на основі ESG-підходу

**Джерело: сформовано автором на основі [6; 10; 13; 16; 23; 28-29; 33; 50; 52; 73; 78; 108; 111; 115; 127; 129; 136; 145; 160]*

Головним результативним показником для факторного аналізу необоротних активів торговельних підприємств може виступати фондовіддача (Фв) та рентабельність необоротних активів [145]. Класична модель факторного аналізу фондовіддачі базується на перетворенні через виокремлення активної частини основних засобів [145]:

$$Фв = ЧД / ОЗ = (ЧД / ОЗакт) \times (ОЗакт / ОЗ) = Фвакт \times dакт \quad (2.7)$$

де Фвакт - фондовіддача активної частини основних засобів, грн.;

dакт - питома вага активної частини основних засобів у їх загальній вартості, коеф.;

ОЗакт - середня вартість активної частини основних засобів, тис. грн.

Рентабельність необоротних активів (Рна) розкладається через модифіковане рівняння Дюпона:

$$Рна= ЧП / НА = (ЧП / ЧД) \times (ЧД / НА) = Ррп \times Фв \quad (2.8)$$

Розширена трьохфакторна модель через введення частки необоротних активів у загальних активах (dна):

$$РНА = Ррп \times К оба заг \times (1 / dна) \quad (2.9)$$

де К оба заг - оборотність загальних активів (ЧД / А заг), обертів;

dна - частка необоротних активів у загальній сумі активів, коеф.

Показник (1/dна) є оберненим до капіталомісткості щодо необоротних активів і виступає фактором-стимулятором: менша частка необоротних активів при тому ж обсягу реалізації означає вищу «легкість» бізнес-моделі [171].

Специфіка необоротних активів в умовах відновлення полягає у тому, що їхня деградація має необоротний та накопичувальний характер: фізично пошкоджені основні засоби не лише знижують Фв у поточному році, але і продовжують впливати через вищий Кзн у наступних роках [233]. Тому поправковий коефіцієнт для необоротних активів структурований інакше, ніж для оборотних активів (2.10):

$$Фв = Фвакт \times dакт \times (1 – Ккв необ пот) + В необ \quad (2.10)$$

де К кв необ пот - поточний поправковий коефіцієнт кризових втрат для необоротних активів, що відображає частку втраченої потужності внаслідок фізичного знищення або критичного зносу, коеф.;

В необ - фактор відновлення необоротних активів (абсолютний приріст Фв, досягнутий завдяки новим капітальним вкладенням, модернізації, залученню обладнання та інше).

Розрахувати коефіцієнт кризових втрат (К кв необ пот) можна за формулою [233]:

$$К\ кв\ необ\ пот = (ОЗ\ знищ + ОЗ\ крит\ зн) / ОЗ\ баз \quad (2.11)$$

де ОЗ знищ - залишкова вартість фізично знищених або незворотно пошкоджених основних засобів (акти списання, страхові протоколи);

ОЗ крит зн - залишкова вартість основних засобів з К зн > 0,80 (практично повний знос, ОЗ продовжують числитися на балансі, але не генерують виторгу);

ОЗ баз - первісна вартість ОЗ на початок звітного року.

Коефіцієнт кризових втрат для оборотних активів змінюється від 0 до 1.

Розрахунок фактору відновлення необоротних активів В необ може бути здійснено за формулою**:**

$$Р\ необ = (КВ\ рік / ОЗ\ пошк) \times ΔФв\ нов\ ОЗ \quad (2.12)$$

де КВ рік - капітальні вкладення за звітний рік, тис. грн.;

ОЗ пошк - вартість пошкоджених/знищених основних засобів, що підлягають відновленню, тис. грн.;

ΔФв нов ОЗ - приріст Фв, досягнутий завдяки введеним новим основним засобам (порівняння Фв по нових ОЗ з Фв по замінених).

В необ > 0 означає, що нові основні засоби є продуктивнішими за знищені - тобто відновлення супроводжується модернізацією.

Включення фактору цифровізації (Ц) до моделі факторного аналізу необоротних активів є авторським удосконаленням. Цифрові необоротні активи (програмне забезпечення, ІТ-інфраструктура, цифрові платформи та інше) суттєво відрізняються від матеріальних необоротних активів за своїм вкладом у Фв: вони не мають фізичного зносу, але підлягають моральному

старінню [171; 198]. Уточнена модель Рна із урахуванням фактору цифровізації представлена у формулі:

$$Рна = Ррп \times Фв\ матер \times dматер + Ррп\ цифр \times Фв\ цифр \times dцифр \quad (2.13)$$

де Фв матер, Фв цифр - фондовіддача матеріальних та цифрових необоротних активів відповідно, грн.;

dматер, dцифр - частки матеріальних та цифрових необоротних активів у загальній вартості, коеф.;

Ррп цифр - рентабельність реалізації, згенерованої цифровими каналами, %.

Д. Іванов, А. Долгуй [198] емпірично підтвердили, що Фв цифр зростає швидше за Фв матер у фазах відновлення завдяки нижчим витратам масштабування.

Уточнений алгоритм проведення факторного аналізу необоротних активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки на основі ESG-підходу представлено на рис. 2.3.

Цільова функція ESG-орієнтованого управління активами торговельного підприємства є мультикритеріальною і не може бути зведена лише до максимізації рентабельності активів. З урахуванням ESG-підходу та специфіки умов відновлення, пропонується наступна цільова функція:

$$F(X) = w_1 \times Roa\ мод(X) + w_2 \times ESG\ Score(X) + \\ + w_3 \times Recovery\ Index(X) \rightarrow max \quad (2.14)$$

при обмеженнях: Ккв об ≤ Ккв max; Ккв необ ≤ Ккв max н; Фв ≥ Фв min; Ліквідність ≥ Lmin.

де Roa мод (X) – модифікована рентабельність оборотних активів;

ESG Score (X) – агрегований ESG-бал підприємства, що розраховується як зважена сума часткових E-, S- та G-показників відповідно до методології GRI/SASB (нормований від 0 до 1);

Recovery Index (X) – індекс відновлення активів, що включає фактори В об та В необ , а також частку «зелених» активів у відновленому майні;

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти ($w_1 + w_2 + w_3 = 1$);

для умов відновлення рекомендується: $w_1 = 0,5$; $w_2 = 0,25$; $w_3 = 0,25$.

Вибір вагових коефіцієнтів відображає такий управлінський пріоритет: у фазі гострого відновлення фінансова стабілізація ($w_1 = 0,5$) зберігає першість, проте ESG-вимір ($w_2 = 0,25$) та динаміка відновлення ($w_3 = 0,25$) вже не можуть ігноруватись, оскільки визначають конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі.

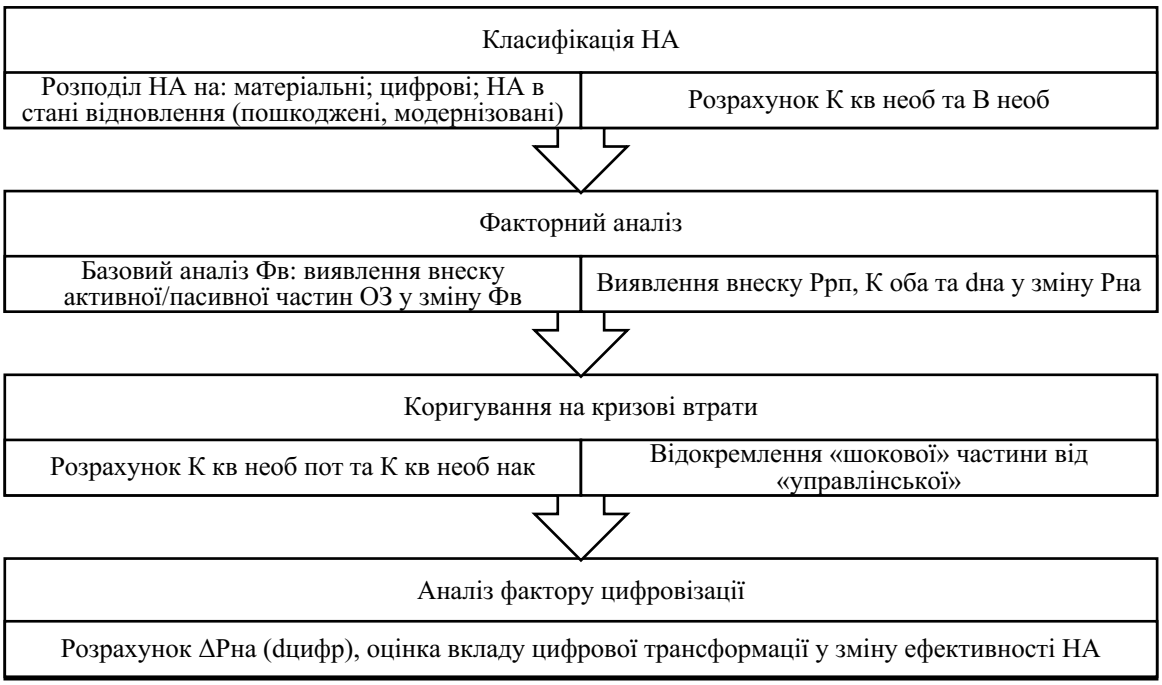


Рис. 2.3 Алгоритм проведення факторного аналізу необоротних активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки на основі ESG-підходу

**Джерело: уточнено автором на основі [6; 10; 13; 16; 23; 28-29; 33; 50; 52; 73; 78; 108; 111; 115; 127; 129; 136; 145; 160; 171; 198; 233]*

Таким чином, підсумовуючи узагальнення підходів, методів та показників оцінки активів, можна представити модель оцінки активів торговельних підприємств у наступному вигляді (рис. 2.4).

Зазначена модель базується на сформованих підходах до оцінки оборотних та необоротних активів торговельних підприємств, на урахуванні чинників, що визначають умови діяльності торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та ризику, базується на факторному аналізі впливу чинників на результуючі показники оборотних та необоротних активів торговельних підприємств із урахуванням умов відновлення та елементами ESG-підходу, що надає переваги урахування специфічних чинників в умовах відновлення та порівнювати їх рух у перспективі.

Використання уніфікованого підходу у вигляді моделі оцінки активів торговельних підприємств надає низку переваг:

- спрощує процедуру оцінки;
- конкретизує кроки та методи виконання оцінки;
- враховує вплив чинників зовнішнього середовища та ризики;
- спирається на факторний аналіз оборотних та необоротних активів, що надає узагальнену оцінку впливу чинників на активи;
- пропонує оптимізацію структури активів, як основний етап оцінки;
- завдяки прогнозуванню руху активів та оцінці ефективності можна зробити попередні висновки щодо стану та тенденцій руху активів торговельного підприємства для подальшої мети використання при формуванні підходу до управління активами торговельного підприємства в умовах відновлення економіки країни на основі ESG-підходу.

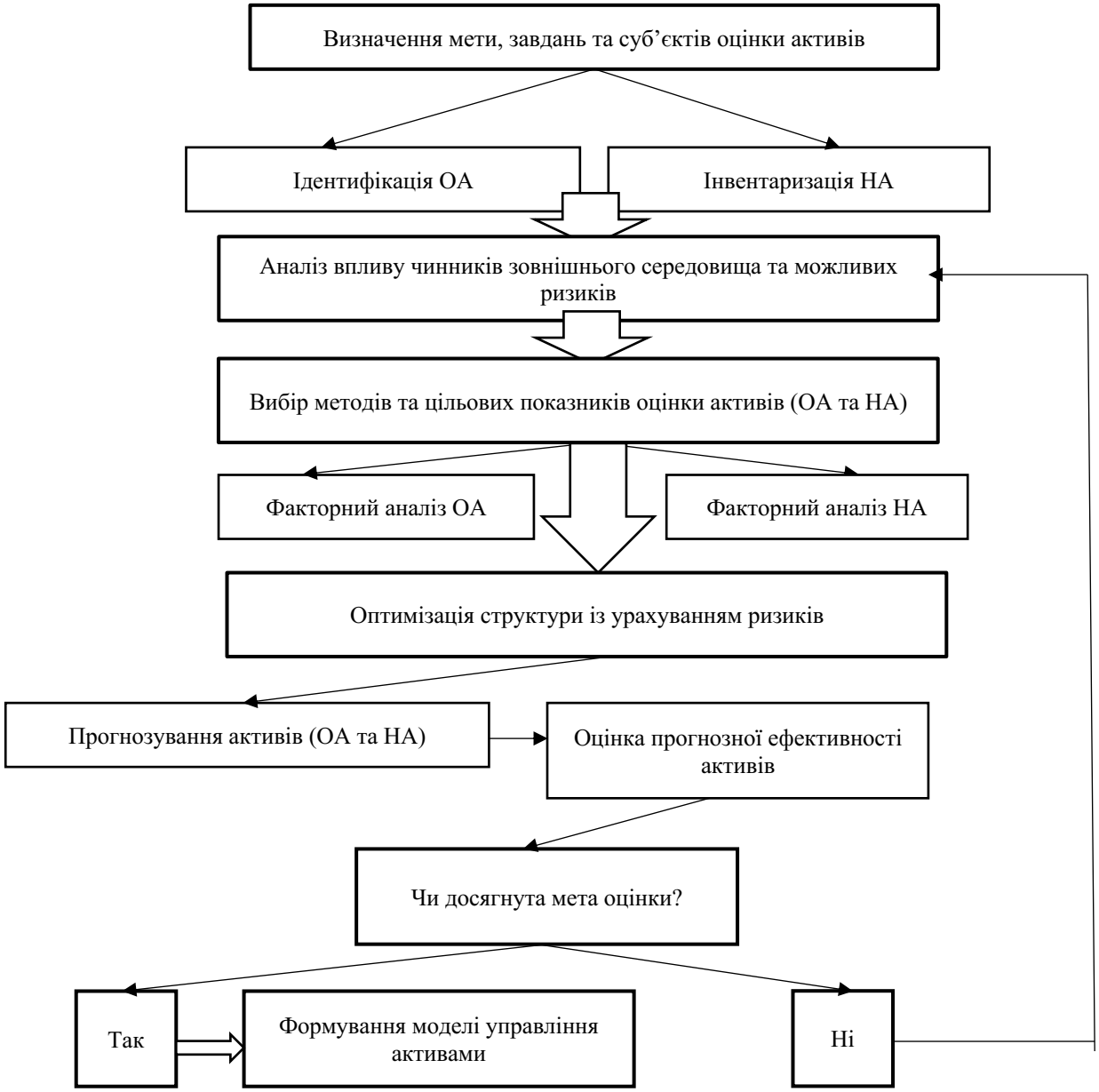


Рис. 2.4 Модель оцінки активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки на основі використання елементів ESG-підходу

**Джерело: сформовано автором*

У табл 2.8 узагальнені можливі напрямки удосконалення управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку.

Таблиця 2.8

Напрямки удосконалення управління активами торговельних підприємств

Фактор	Група активів	Управлінський захід при негативному впливі
Ррп	ОА, НА	Перегляд цінової політики, оптимізація собівартості, скорочення адміністративних витрат
К обз	ОА	Впровадження ЛІТ, перегляд мін./макс. рівнів запасів, оптимізація закупівель
ТДЗ (тривалість погашення дебіторської заборгованості)	ОА	Реструктуризація ДЗ, перегляд кредитної політики, факторинг
К пвз	ОА	Оптимізація структури ОА: переведення надлишкових запасів у ліквідні активи
Кквоб	ОА	Страхування ОА, диверсифікація постачальників, резервний фонд ОА
В об	ОА	Залучення оборотного кредиту, участь у програмах підтримки МСП
Фв акт	НА	Підвищення завантаженості обладнання, ремонт і технічне обслуговування
d акт	НА	Реструктуризація НА: продаж нерентабельної нерухомості, фокус на акт. ОЗ
d цифр	НА	Інвестиції в ІТ-інфраструктуру, розвиток е-комерції, впровадження ERP
Ккв необ	НА	Страхування майна, документування втрат для компенсаційних програм
В необ	НА	Пріоритизація КВ у відновлення ОЗ з найвищою прогнозованою Фв

**Джерело: сформовано автором*

Проведене дослідження теоретико-методичних підходів до оцінювання активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки на основі ESG-підходу дозволяє сформулювати такі висновки:

- встановлено, що оцінювання активів торговельних підприємств є багатовимірним процесом, який охоплює як оборотні, так і необоротні активи, при цьому домінування оборотних активів у структурі балансу торговельних підприємств зумовлює особливу увагу до методичного інструментарію їх оцінювання. Аналіз наукових напрацювань засвідчив відсутність єдиного підходу до оцінювання оборотних активів.

- систематизація існуючих методів оцінювання активів виявила, що жоден із них не є самодостатнім в умовах відновлення економіки.

- для усунення виявлених обмежень запропоновано концептуальні засади оцінювання оборотних активів, що включають ретроспективний аналіз, факторне моделювання, обов'язковий аналіз чинників зовнішнього середовища та пошук компромісу між ліквідністю й рівнем прийнятного ризику. На цій основі сформовано уніфікований алгоритм оцінювання активів торговельного підприємства в умовах відновлення економіки, що охоплює аналіз зовнішніх чинників, коефіцієнтний та факторний аналіз, оптимізацію та прогнозування руху активів.

- запропоновано модифікацію факторних моделей рентабельності оборотних активів та фондовіддачі необоротних активів через введення поправкового коефіцієнта кризових втрат (Ккв) та фактору відновлення (В). Зазначені параметри дозволяють розмежувати відхилення результативних показників, спричинені управлінськими рішеннями, від відхилень, зумовлених екзогенними шоками. Додатково до моделі факторного аналізу необоротних активів включено фактор цифровізації, що відображає зростаючу роль цифрових активів у формуванні фондовіддачі в умовах відновлення та ESG-підходу.

Таким чином, удосконалено теоретико-методичні засади оцінювання активів торговельних підприємств із урахуванням умов відновлення економіки та ESG-підходу, які, базуються на розробленому блочному алгоритмі оцінювання активів із урахуванням чинників зовнішнього середовища та умов відновлення економіки, факторному аналізі оборотних та необоротних активів із урахуванням специфічних чинників відновлення, що дозволить виявити вузькі місця в управлінні активами в умовах відновлення економіки на кожному етапі впровадження алгоритму оцінювання та розробити заходи нейтралізації негативних тенденцій та посиленні перспектив сталого розвитку при управлінні активами торговельних підприємств.

Використання підходу до оцінки активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки на основі ESG-підходу спрощує процедуру

оцінки, конкретизує її кроки й методи та створює аналітичну основу для формування ефективного підходу до управління активами торговельного підприємства.

2.3 Моделювання управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу

Підвищення ефективності діяльності будь-якого торговельного підприємства базується на ефективному управлінні активами, яке повинно бути побудоване із урахуванням стратегічних та тактичних цілей підприємства в умовах невизначеності та високого рівня ризиків. Таким чином, управління активами торговельного підприємства повинно бути гнучким та адаптивним, щоб реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Процес формування ESG-орієнтованого управління активами торговельних підприємств включає визначення цілей, оцінку активів, оцінку ризиків та потенціалу, інтеграцію підходу у процес прийняття рішень, впровадження постійного моніторингу та контролю, поступову корекцію та оптимізацію активів із урахуванням принципів ESG-орієнтованого управління активами. Алгоритм ESG-орієнтованого управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки представлений на рис. 2.5.

ESG-орієнтоване управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення створює передумови для зміцнення іміджу підприємств та залучення додаткових інвестиційних ресурсів через доступ до «зелених» кредитів та грантів, що може виступати стимулом інноваційного розвитку торговельного підприємства в умовах відновлення економіки країни.

Однак ESG-орієнтоване управління активами торговельних підприємств має недоліки, пов’язані із високою вартістю впровадження

ESG-інструментів, недостатньо розвинутими стандартизованими методами оцінки та нерозвиненим у Україні ESG-ринком.

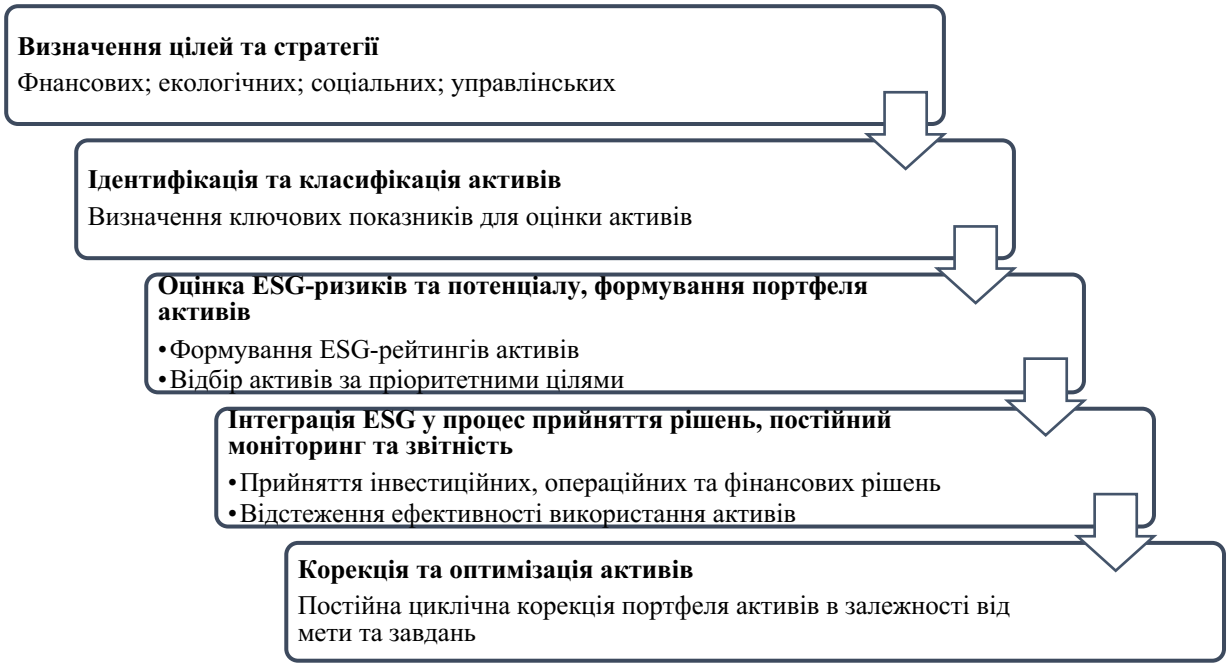


Рис. 2.5 Алгоритм управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки на основі використання елементів ESG-підходу*

**Джерело: сформовано автором*

Впровадження ESG-орієнтованого управління активами в України знаходиться тільки на стадії становлення, переважають точкові інструменти, що спрямовані на державну підтримку впровадження проєктів, що пов'язані із «зеленою енергетикою» та підвищенням енергоефективності.

Із урахуванням проведеного узагальнення та консолідації наукових напрацювань вітчизняних та закордонних вчених [8; 10; 12-13; 21; 27; 34-36; 40; 50; 52; 54; 58; 71-75; 79; 82; 88; 95; 98; 101; 113; 115; 118-121; 129; 138; 169; 171; 173; 181; 184; 198; 200; 205; 231; 244; 255] щодо формування методичного підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни, що базується на принципах ESG-

орієнтованого управління, запропоновано блок-схему управління активами торговельних підприємства в умовах відновлення економіки (рис. 2.6), яка враховує мету та завдання, функції, принципи та методи оцінки активів торговельних підприємств, базується на використанні специфічного інструментарію управління активами торговельних підприємств в умовах впровадження ESG-підходів.

1. Визначення стратегічних та тактичних цілей управління активами (узгодження зі стратегією управління підприємства)
2. Визначення об'єктів управління активами та суб'єктів
3. Проведення попереднього дослідження стану ефективності активів на підприємстві (за моделями факторного оцінювання активів торговельних підприємств)
4. Формування комплексної оцінки стану необоротних та оборотних активів на підприємстві, оцінка ESG-ризиків та потенціалу
5. Моделювання управління необоротними та оборотними активами на підприємстві
6. Розробка організаційно-практичних заходів управління необоротними та оборотними активами на підприємстві із урахуванням ESG-пріоритетів
7. Впровадження заходів управління необоротними та оборотними активами на підприємстві із урахуванням
8. Контроль та координація заходів управління необоротними та оборотними активами на підприємстві
9. Визначення комплексної оцінки стану необоротних та оборотних активів на підприємстві після впровадження підходу
10. Корегування управління необоротними та оборотними активами на підприємстві із урахуванням ESG-пріоритетів

Рис. 2.6. Алгоритм формування організаційно-практичного забезпечення управління активами торговельного підприємства в умовах відновлення економіки на основі використання елементів ESG-підходу *

**Джерело: сформовано автором*

Розглянемо більш детально етапи запропонованої блок-схеми управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки.

Визначення стратегічних та тактичних цілей управління активами (узгодження зі стратегією управління підприємства). Управління активами є багатогранним і комплексним процесом, що включає в себе безліч

факторів, таких як ринкові умови, корпоративна культура, фінансова стратегія та зовнішні економічні чинники. Управління активами підприємства включає в себе систему прийняття рішень, спрямовану на ефективне використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів для досягнення максимального фінансового результату. Цей процес є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, тому важливою умовою є чітке визначення стратегічних і тактичних цілей управління активами та їх узгодження зі стратегією підприємства.

Аналізуючи сучасні наукові напрацювання [17; 22; 113; 121; 127; 141; 147; 169; 181; 199-200; 248], можна виділити наступні існуючі стратегії управління активами підприємств, їх переваги та недоліки, особливості для використання торговельними підприємствами (табл. 2.9).

В залежності від того, яку базову стратегію управління активами обирає торговельне підприємство, змінюється мета та завдання такого управління. Не можна сказати, що для умов відновлення економіки України є якась найбільш придатна стратегія управління активами. Вибір стратегії управління активами залежить від багатьох чинників та остаточне рішення залежить від напрямку руху власників підприємств.

Управління активами має бути інтегровано в загальну стратегію підприємства. Стратегічні цілі визначають довгострокові орієнтири для управління активами, в той час як тактичні цілі реалізують ці орієнтири через конкретні короткострокові кроки.

У табл. 2.10 визначені напрямки узгодження стратегічних та тактичних цілей управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни, також конкретизовані практичні інструменти такого узгодження.

Таблиця 2.9

Порівняльні характеристики стратегій управління активами

Стратегія	Визначення	Переваги	Недоліки	Особливості застосування
Реструктуризації активів	Перерозподіл, продаж або конверсія активів для підвищення ефективності	Підвищення ліквідності, зменшення витрат, концентрація на ключових напрямках	Ризик втрати потенційно прибуткових активів, висока вартість трансформацій	Використовується у кризових умовах або при зміні стратегічних пріоритетів
Нарощування вартості активів	Спрямована на підвищення ринкової ціни активів через інвестиції та модернізацію	Зростання капіталізації, посилення конкурентоспроможності	Вимагає значних інвестицій, ризик тривалого періоду окупності	Ефективна у зростаючих ринках і для компаній з доступом до інвестицій
Капіталізації активів	Використання активів як бази для залучення капіталу (кредити, облігації, IPO)	Розширення можливостей фінансування, підвищення вартості бізнесу	Залежність від фінансових ринків, ризик знецінення активів	Використовується при масштабуванні та пошуку додаткових джерел фінансування
Консолідації активів	Об’єднання активів для створення більш потужної структури (злиття, поглинання)	Економія на масштабах, посилення ринкових позицій	Високі витрати на інтеграцію, культурні та управлінські конфлікти	Актуально для торгових мереж та холдингів
Диверсифікації активів	Розширення активів у нові сфери чи галузі для зниження ризиків	Зменшення залежності від одного сегмента, стабілізація доходів	Розпорошення ресурсів, ризик некомпетентності у нових сферах	Ефективно у нестабільних економіках, з високим рівнем ризиків
Оптимізації активів	Поліпшення структури активів для зменшення витрат і підвищення продуктивності	Зниження собівартості, підвищення операційної ефективності	Вимагає детального аналізу, може призвести до недоінвестування	Використовується для підвищення конкурентоспроможності у зрілих ринках
Підтримки та обслуговування активів	Забезпечення працездатності активів через ремонт і сервіс	Подовження терміну служби, зменшення аварійних ризиків	Постійні витрати, обмежене зростання ефективності	Критично важлива у виробничих і торговельних підприємствах

Оновлення та модернізації активів	Заміна або модернізація старих активів сучасними технологіями	Підвищення продуктивності, зменшення енерговитрат	Значні початкові витрати, потреба у кваліфікованому персоналі	Особливо актуально для енергоємних секторів
Фінансова стратегія управління активами	Балансування структури активів і пасивів для стабільності та прибутковості	Стабілізація фінансових потоків, підвищення ліквідності	Висока складність розрахунків, залежність від макроекономіки	Базова стратегія для всіх підприємств
Інформаційні технології в управлінні активами	Використання цифрових рішень для моніторингу й оптимізації	Автоматизація, підвищення прозорості, швидкість рішень	Високі витрати на впровадження, кіберризики	Ключова у сучасному ритейлі та логістиці

**Джерело: сформовано автором*

Таблиця 2.10

Напрямки узгодження стратегічних та тактичних цілей управління активами торговельних підприємств

Стратегічні цілі	Тактичні цілі	Узгодження із загальною стратегією підприємства	Практичні інструменти узгодження
Забезпечення оптимальної структури активів	Оптимізація ліквідності активів	Стратегія зростання Стратегія стабілізації Антикризова стратегія	Каскадування цілей Баланс між ризиком та прибутковістю Сценарне планування
Максимізація ринкової вартості підприємства	Зниження витрат на управління активами		
Довгострокова стабільність	Контроль над ризиками		

**Джерело: сформовано автором*

Важливою складовою процесу управління активами є їх постійний моніторинг та адаптація до змінюваних умов. Управління активами є важливим елементом стратегії підприємства, яке потребує чіткої організації стратегічних та тактичних цілей. Узгодження цих цілей є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування підприємства, мінімізації ризиків і досягнення фінансової стабільності.

Перейдемо більш детально до методів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни та перспективах сталого розвитку.

Управління необоротними активами вимагає стратегічного підходу та довгострокового планування, управління ж оборотними активами є більш динамічним процесом. Важливою складовою є застосування моделей балансування між оборотними та необоротними активами. Це дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень ліквідності та забезпечити сталий фінансовий потік для розвитку бізнесу.

Теоретично модель управління активами торговельних підприємств повинна будуватись на:

- Інтеграції теорій управління активами, фінансового менеджменту та антикризового управління.
- Адаптації класичних підходів до специфіки відновлювальної економіки.
- Врахуванні цифрової трансформації торговельних підприємств.

Базові структурні компоненти моделі управління активами торговельних підприємств представлені на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Структурні компоненти моделі управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки

**Джерело: сформовано автором*

Методи та моделі управління активами торговельного підприємства в умовах відновлення економіки мають бути адаптовані до конкретних економічних умов. Зокрема, на етапі відновлення потрібно враховувати такі фактори:

1. Підвищення ефективності управління ресурсами. В умовах обмеженості ресурсів особливо важливо оптимізувати використання як оборотних, так і необоротних активів.

2. Диверсифікація джерел фінансування. Для покриття витрат на відновлення та модернізацію активів торговельні підприємства повинні активно шукати нові джерела фінансування, включаючи як банківські кредити, так і кошти інвестиційних партнерів.

3. Гнучкість в управлінні активами. В умовах змінного економічного середовища підприємства повинні мати можливість швидко коригувати свої стратегії управління активами, зокрема у відповідь на зміни в попиті, цінах чи валютних курсах.

У табл. 2.11 деталізовані можливі методи управління активами торговельних підприємств у розрізі підсистем управління. Слід більш детально зупинитись на розгляді особливостей застосування методів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення з ESG-інтеграцією. Управління запасами займає центральне місце в управлінні активами торговельних підприємств.

За допомогою класичної моделі Economic Order Quantity (EOQ) торговельні підприємства мають змогу мінімізувати витрати на зберігання та замовлення, проте дана модель не враховує екологічну складову ESG-орієнтованого управління та специфічних умов функціонування в умовах відновлення економіки. У цьому контексті до витрат на одне замовлення у базовій формулі слід додати екологічні витрати, що можуть виникнути внаслідок збільшення викидів CO_2 при транспортуванні та використанні неекологічного пакування, вартість викидів CO_2 при зберіганні запасів та витрати на псування, харчові відходи. Такий підхід скорочуватиме витрати на додаткові харчові відходи, стимулюватиме скорочення надлишків нераціональних запасів.

Таблиця 2.11

Методи управління активами торговельних підприємств у розрізі підсистем управління

Найменування підсистеми	Блоки управління у підсистемі	Методи та моделі управління активами
Управління оборотними активами	Управління запасами	моделі оптимального розміру партії з урахуванням обмежень складських потужностей; управління страховими запасами в умовах невизначеності попиту (використання стохастичних моделей); ABC/XYZ-аналіз для сегментації номенклатури; прогнозування попиту методами часових рядів
	Управління дебіторською заборгованістю	кредитний скорінг контрагентів; оптимізація умов відстрочки платежу (баланс між обсягом продажів та ризиком неплатежів); управління віковою структурою заборгованості; факторинг та інші інструменти прискорення грошових надходжень
	Управління грошовими коштами	прогнозування грошового потоку на основі операційного, інвестиційного та фінансового циклів; визначення оптимального залишку за моделями Баумоля та Міллера-Орра з модифікаціями; управління короткостроковими фінансовими інвестиціями
Управління необоротними активами	Управління основними засобами	модель оптимального часу заміни обладнання (з урахуванням морального та фізичного зносу); вибір між лізингом та купівлею (NPV-аналіз з урахуванням податкових ефектів); оптимізація структури торговельних площ
	Управління нематеріальними активами	оцінка ефективності інвестицій в IT-системи, CRM, програмне забезпечення; управління брендом та репутацією; оцінка вартості клієнтської бази
	Управління довгостроковими інвестиціями	портфельний аналіз інвестиційних проектів; оцінка синергетичних ефектів від інтеграції каналів продажу; аналіз для гнучких інвестиційних стратегій
Підсистема координації та балансування	Координація	матриця взаємовпливу активів; механізм динамічного перерозподілу ресурсів між оборотними та необоротними активами залежно від стадії економічного циклу; система цільових коефіцієнтів
Підсистема моніторингу та адаптації	Моніторинг та адаптація	моніторинг KPI; система раннього попередження на основі відхилень фактичних показників від планових Механізм навчання на історичних даних

**Джерело: сформовано автором*

ESG-орієнтоване управління дебіторською заборгованістю передбачає не тільки оцінювання контрагентів за традиційними критеріями, але і урахування відповідності контрагентів принципам сталого розвитку та прозорості корпоративного управління, тобто у даному випадку включається нефінансова складова оцінки дебіторів. Також при використанні інструменту факторингу торговельні підприємства матимуть оцінку контрагентів за ESG-рейтингом, що у подальшому знижує ставки факторингу.

ESG-орієнтованого управління грошовими потоками спирається на концепцію «зеленого» оборотного капіталу, що передбачає цілеспрямоване формування резерву ліквідних коштів для впровадження ESG-орієнтованих заходів.

Щодо використання ESG-орієнтованого підходу при управлінні необоротними активами слід зазначити наступне. Існуючі необоротні активи торговельного підприємства переоцінюються з позиції відповідності ESG-критеріям, тобто на відповідність принципам «зеленої» економіки. Додаються нові групи необоротних активів, які мають ESG-спрямованість. Це дозволяє у перспективі диференціювати напрямки інвестування через встановлення пріоритетів для «зелених» інвестицій та управління ризиком знецінення невідповідних ESG-принципам необоротних активів.

ESG-орієнтоване управління активами торговельних підприємств повинно фокусуватись на трьох рівнях: стратегічному (через встановлення ESG-цілей та удосконалення інвестиційної стратегії); тактичному (через впровадження ESG-критеріїв для прийняття управлінських рішень; операційному (через постійний моніторинг).

Таким чином, модель управління активами торговельних підприємств може бути представлена у наступному вигляді (рис. 2.8).

ВХІДНИЙ БЛОК	Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища	►	СУБ'ЄКТИ ТА ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ	►	МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ	►	ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ	►	МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ	►	ВИХІДНИЙ БЛОК	РИЗИКИ ВІДНОВЛЕННЯ
		►		►		►		►		►		▼
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	**Макроекономічні фактори** • Воєнні ризики та руйнування • Програми міжнар. відновлення • ESG-регулювання • Макроек. нестабільність • Зміни ринкового попиту **Мікроекономічні фактори** • Фінансовий стан підприємства • Структура та якість активів • Стан ланцюгів постачань • Операційна ефективність • Кадровий потенціал **Нормативно-правове забезпечення**		Стратегічний рівень) ▼ Тактичний рівень ▼ Оперативний рівень ▼ ESG-рівень **Об'єкти управління** Оборотні активи Необоротні активи ESG-активи		**СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ** **Головна ціль** Забезпечення ефективного управління активами задля фінансової стійкості та відновлення з ESG-відповідністю **ЗАВДАННЯ** **Оборотні активи** 1. Оптимізація запасів 2. Управління ДЗ 3. ESG-ABC аналіз запасів 4. Мінімізація харчових відходів **Необоротні активи** 5. Зелена реновація ОЗ 6. Декарбонізація активів 7. Цифровізація НА 8. КВ у відновл. енергетику **ESG-завдання** 9. ESG-паспортизація активів 10. Залучення «зеленого» фінансування **ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ** 1. Планування 2. Організація 3. Мотивація 5. Контроль 7. Координація **ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ:** Загальні Управління активами Управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу		**Оборотні активи** Роа = Ррп × Кобз × Кпвз × (1−Ккв об) + Воб **Необоротні активи** Фв = Фвакт × dакт × (1−Ккв) + Внеоб Рна= Ррп × Фвмат × dмат + Ррпц × Фвц × dц		**ОБОРОТНІ АКТИВИ:** • EOQ ESG • JIT-адаптація до умов воєнного ризику • ESG-ABC аналіз • ESG-скринінг дебіторів • Green Working Capital • Коефіцієнт Ккв об та фактор Воб **НЕОБОРОТНІ АКТИВИ:** • Модель Рна з фактором цифровізації **ІНСТРУМЕНТИ ESG:** • ESG-рейтинг та «зелене» фінансування		**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ:** • Оптимізована структура ОА і НА • Пріоритети КВ (зелені/цифрові) • Стратегія управл. запасами • Кредитна та збутова політика **ВИХІД ДО ЗОВНІШНІХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**	**ФІЗИЧНІ РИЗИКИ:** • Руйнування активів **РЕГУЛЯТОРНІ:** • ESG-комплаєнс ESRS • «Коричневі» ОЗ • Вуглецеве регулювання **ФІНАНСОВІ:** • Криза ліквідності ОА • Безнадійна ДЗ • Знецінення активів **ОПЕРАЦІЙНІ:** • Логістичні перебої • Зрив ланцюгів постач. • Дефіцит персоналу **ESG-РИЗИКИ:** • Greenwashing • Відмова у зеленому фінансуванні
ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК: Результати аналізу → коригування цілей, методів, структури активів та ESG-стратегії (безперервний управлінський цикл)												

Рис. 2.8. Модель управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу

Джерело: сформовано автором

Наведена модель управління активами торговельних підприємств базується на використанні ESG-орієнтованого компоненту при змішаному підході до управління, що включає: підсистеми управління оборотними, необоротними активами, моніторингу та адаптації, координації та балансування активів, враховує перспективи діяльності торговельних підприємств в умовах відновлення економіки, має зворотній зв’язок та розрахована на постійну адаптацію та гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що надає торговельному підприємству значні переваги для досягнення перспектив підвищення ефективності управління активами із урахуванням світових трендів впровадження ESG-орієнтованого управління.

Слід підсумувати, що ESG-орієнтований підхід до управління активами торговельних підприємств є не просто доповненням, а стратегічно необхідним напрямком розвитку системи управління в умовах вступу України до ЄС.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційної роботи здійснено комплексну розробку теоретико-методичних засад формування підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу, що органічно поєднує теоретичне підґрунтя, методику оцінювання та концептуальну модель управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення з інтеграцією ESG-підходу. За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

1. Систематизовано теоретичне підґрунтя формування методичного підходу до управління активами торговельних підприємств, яке охоплює п'ять взаємопов'язаних складових: уточнення суб'єктів та об'єктів управління; визначення цілей та завдань; систематизацію

принципів та функцій; сукупність економіко-математичних методів оцінювання; інструментарій управлінського впливу.

2. Запропоновано диференційоване визначення цілей управління активами: для необоротних активів – це їх належне та своєчасне оновлення із постійним підвищенням ефективності використання; для оборотних – забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства з поступовим нарощуванням показників ефективності. Це дозволило розробити системи завдань управління кожною групою активів, взаємоузгоджених з цілями торговельного підприємства в умовах відновлення.

3. Запропоновано тришарову систему принципів управління активами торговельних підприємств, яка включає: 10 загальних принципів управління підприємствами (науковості, цілеспрямованості, системності тощо); 15 принципів управління активами підприємств (ефективності, ліквідності, збереження капіталу, обґрунтованого ризику тощо); 8 специфічних принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки (адаптивності, мінімальної ефективності, електронної інноваційності, орієнтації на клієнта, омніканального стратегіювання, мінімізації ризику, інформаційної повноти, безпеки). Виявлено, що принципи адаптивності та мінімальної ефективності є особливо критичними для умов відновлення, оскільки вони забезпечують поступовий вихід підприємства з кризового стану без додаткових операційних ризиків.

4. Здійснено систематизацію функцій управління активами торговельних підприємств у трирівневій структурі: загальні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль, координація); функції управління активами підприємств (інвентаризація та оцінка, планування, інвестування, ефективна експлуатація, управління ризиками, продаж та списання, стабілізуюча); специфічні функції для торговельних підприємств в умовах відновлення (управління товарними запасами,

основними засобами, фінансовими інвестиціями, нематеріальними активами, оцінка вартості, планування потреб, управління логістикою). Введено стабілізуючу функцію управління активами як пріоритетну у першій фазі відновлення, спрямовану на підтримання мінімального рівня операційної спроможності підприємства.

5. Встановлено, що оцінювання активів торговельних підприємств є багатовимірним процесом, при якому домінування оборотних активів у структурі балансу зумовлює особливу увагу до методичного інструментарію їх оцінювання. Розроблено концептуальні засади оцінювання оборотних активів торговельних підприємств на чотирьох принципових засадах: ретроспективний аналіз із порівнянням планових та нормативних показників; факторне моделювання з урахуванням специфіки торгівлі та умов відновлення; обов'язковий аналіз чинників зовнішнього середовища (PESTEL, SWOT, матриця ризиків); пошук компромісу між ліквідністю та прийнятним ризиком. На цій основі сформовано уніфікований шестиетапний алгоритм оцінювання оборотних активів, що охоплює аналіз зовнішніх чинників, формування переліку методів, факторний аналіз, оптимізацію та прогнозування руху активів.

6. Визначено специфічні проблеми оцінювання необоротних активів торговельних підприємств в умовах відновлення, що зумовлені: невідповідністю реального стану активів бухгалтерським даним внаслідок фізичного руйнування; впливом інфляції на первісну вартість; нерівномірністю коефіцієнтів оновлення та вибуття через масові інвестиційні програми відновлення; заниженою номінальною рентабельністю у першій фазі відновлення. Обґрунтовано необхідність застосування трьох підходів до оцінки необоротних активів – дохідного, витратного та порівняльного – диференційовано залежно від характеру пошкоджень та доступності ринкової інформації, з особливою перевагою витратного підходу для унікальних та пошкоджених об'єктів.

7. Здійснено авторську модифікацію факторної моделі рентабельності оборотних активів на основі тотожного перетворення класичного рівняння Дюпона через введення двох принципово нових параметрів: коефіцієнта кризових втрат оборотних активів (Ккв об); фактора відновлення оборотних активів (Воб), що вимірює абсолютний приріст рентабельності, досягнутий завдяки цілеспрямованим заходам відновлення. Це дозволяє кількісно розмежувати управлінський та екзогенний компоненти відхилення результативного показника, що є принципово важливим для об'єктивного оцінювання ефективності управлінських рішень в умовах збройного конфлікту та відновлення.

8. Розроблено модифіковану факторну модель фондовіддачі необоротних активів з урахуванням умов відновлення. Здійснено авторське розширення моделі через включення фактора цифровізації, що відображає зростаючу роль цифрових необоротних активів.

9. Розроблено комплексну модель управління активами торговельних підприємств із використанням елементів ESG-підходу, що включає чотири підсистеми: управління оборотними активами; управління необоротними активами; координації та балансування активів; моніторингу та адаптації.

Таким чином, розроблені у другому розділі теоретико-методичні засади формування підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу утворюють цілісну науково-обґрунтовану систему, що синтезує теоретичний базис, методику оцінювання та методи управління активами торговельних підприємств. Запропоновані авторські модифікації факторних моделей, ESG-інтеграція та модель управління активами є основою для формування конкурентоспроможних підходів до управління торговельних підприємств в умовах відновлення та євроінтеграції України.

Основні положення другого розділу дисертації опубліковано в наступних роботах автора [2; 62; 65-67].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ESG- ПІДХОДУ

3.1 Специфіка розвитку торговельної сфери України на сучасному етапі

В умовах після кризового відновлення економіки, адаптації бізнесу до воєнних викликів та трансформації до умов сталого розвитку особливої актуальності набуває аналіз специфіки функціонування торговельної сфери в Україні.

2024 рік став для економіки України періодом поступової стабілізації після масштабних потрясінь попередніх років, пов’язаних із воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та зниженням інвестиційної активності. Відновлення внутрішнього попиту, адаптація бізнесу до нових умов функціонування та часткове відновлення торговельної інфраструктури зумовили пожвавлення оборотів у сфері обігу товарів. За таких умов особливої наукової та практичної значущості набуває аналіз змін у торговельній сфері, як ключових індикаторів економічної активності.

Торгівля посідає особливе місце у структурі національного господарства України: вона є не лише одним із найбільших секторів за внеском у ВВП та рівнем зайнятості, але й системоутворюючою ланкою, що опосередковує рух товарів і послуг між виробником і кінцевим споживачем, забезпечує формування ринкових цін, акумулює інформацію про споживчий попит і є першим «сенсором» макроекономічної кон’юнктури. Разом з тим специфіка розвитку торгівлі в Україні на сучасному етапі визначається унікальним поєднанням структурних трансформацій, цифрових зрушень, євроінтеграційних вимог та безпрецедентних дестабілізуючих впливів, породжених війною з 2022 року. Дослідження цих

процесів є необхідною передумовою для обґрунтування ESG-орієнтованих підходів до управління активами конкретних торговельних підприємств.

Наукове підґрунтя вивчення специфіки функціонування торговельної сфери в Україні має значний доробок у працях вітчизняних дослідників [8-9; 12; 19; 25; 36; 74; 84-87; 91-93; 130]. Проблематика адаптації торгівлі до умов воєнного часу набула активного вивчення у роботах Світового банку та інших аналітичних ресурсах [106; 164; 172; 220; 260]. Водночас комплексне дослідження специфіки розвитку торговельної сфери України з урахуванням ESG-вимірів та перспектив відновлення залишається недостатньо розробленим, що зумовлює актуальність цього підрозділу.

Дані 2024 року засвідчують значне номінальне нарощування обсягів як оптової, так і роздрібної торгівлі протягом року, однак реальна (фізична) динаміка цих двох сегментів є принципово різною. Оптовий товарооборот підприємств (юридичних осіб) накопичувально зріс від 232056,5 млн. грн. у січні до 3477218,4 млн. грн. у грудні 2024 року, тоді як оборот роздрібної торгівлі (всі суб'єкти) збільшився від 156608,2 млн. грн. до 2171984,0 млн. грн. за той самий період. Уже це співвідношення є змістовним: наприкінці 2024 року оптовий оборот перевищував роздрібний приблизно у 1,6 рази, що вказує на вищу інтенсивність обороту в ланцюгах перепродажу та проміжного постачання порівняно з кінцевим споживанням [39].

У 2024 році індекс фізичного обсягу оптової торгівлі в більшості місяців був нижчим за 100% та коливався в межах 94,1–100,7% (до відповідного місяця попереднього року) [39]. Це означає, що номінальне нарощування оптового обороту відбувалося переважно не через збільшення фізичних обсягів товарних потоків, а за рахунок цінового компонента та/або структурних зрушень у складі товарообороту.

На відміну від оптового сегмента, роздрібна торгівля у 2024 році демонструвала стійке реальне зростання. Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі протягом року стабільно перевищував 100% та перебував у межах 102,8–120,6%. Це дозволяє зробити обґрунтований

висновок, що у 2024 році відбувалося не лише «номінальне» збільшення обороту, але й розширення фізичного обсягу продажів кінцевому споживачу. Водночас характер цього зростання був нерівномірним: на початку року індекси були максимальними (понад 116–120%), а наприкінці року знизилися до 102,8–105,5% [39]. Така траєкторія не спростовує зростання, але вказує на поступове уповільнення темпів реального відновлення протягом року, що є типовою ознакою переходу від фази «швидкої компенсації» до фази «більш інерційної стабілізації».

Поглиблений аналіз сезонності підтверджує, що і опт, і роздріб протягом року нарощували місячні внески до обороту, але роздріб робив це швидше. У 2024 році місячний приріст оптового обороту збільшився від 232056,5 млн. грн. у січні до 322666,7 млн. грн. у грудні, тобто приблизно на 39%. У роздрібній торгівлі зростання місячного внеску було ще інтенсивнішим: з 156608,2 млн. грн. у січні до 223194,1 млн. грн. у грудні (приблизно +42%) [39]. Це означає, що внутрішній споживчий сектор економіки у 2024 році зростав відносно швидше, ніж оптово-логістична ланка, навіть якщо обидві демонстрували сезонну концентрацію на кінець року.

Додатковим підтвердженням різної інтенсивності внутрішньої динаміки є коефіцієнт варіації місячних приростів обороту. У 2024 році середній місячний обсяг оптового обороту становив 289768 млн. грн. при коефіцієнті варіації близько 8,8 %, тоді як у роздрібній торгівлі середній місячний оборот складав 181000 млн. грн. при коефіцієнті варіації 10,3 % [39]. Вища варіативність роздрібного сегмента свідчить про більшу чутливість кінцевого попиту до сезонних, поведінкових та доходних чинників, тоді як оптовий сегмент характеризується більшою інерційністю та рівномірністю розподілу обороту впродовж року.

Водночас аналіз місячних коливань відображає переважно короткострокові флуктуації ринку та не завжди дає змогу повною мірою оцінити стійкість сформованих тенденцій. Тому для виявлення більш

узагальнених закономірностей розвитку торговельної сфери доцільно звернутися до поквартального зрізу, який дозволяє згладити випадкові відхилення та простежити середньострокову динаміку обороту.

Квартальний зріз показує не просто сезонність, а послідовне нарощування «масштабу» ринку протягом року. У 2024 році оптовий оборот за кварталами становив 785765,1 млн. грн. у I кв., 859702,7 млн. грн. у II кв., 896318,9 млн. грн. у III кв. та 935431,7 млн. грн. у IV кв. Тобто кожен наступний квартал мав більші обсяги обороту за попередній, а сумарне збільшення від I до IV кварталу становило 149666,6 млн грн. У роздрібі динаміка ще виразніша: 488683,5 млн. грн. у I кв., 514748,2 млн. грн. у II кв., 561644,7 млн. грн. у III кв. та 606907,6 млн. грн. у IV кв., а зростання обороту від I до IV кварталу становило 118224,1 млн. грн.(+24,2%) [39]. Ця різниця у темпах приросту підкріплює висновок про більш активне розширення роздрібного сегмента впродовж року (рис. 3.1).

Водночас аналіз частки IV кварталу у річному обороті дозволяє точніше оцінити масштаб сезонної концентрації. У 2024 році на IV квартал припало 935431,7 млн. грн. оптового обороту, що становить 26,9 % річного показника, та 606907,6 млн. грн. роздрібного обороту, або 27,9 % річного обсягу. Таким чином, понад чверть річного товарообороту формується протягом останніх трьох місяців року (рис. 3.2). Для порівняння, частка I кварталу становила 22,6 % в оптовому сегменті та 22,5 % у роздрібному. Різниця між IV та I кварталами перевищує 4 відсоткові пункти, що свідчить не лише про сезонність, а про поступове нарощування економічної активності протягом року.

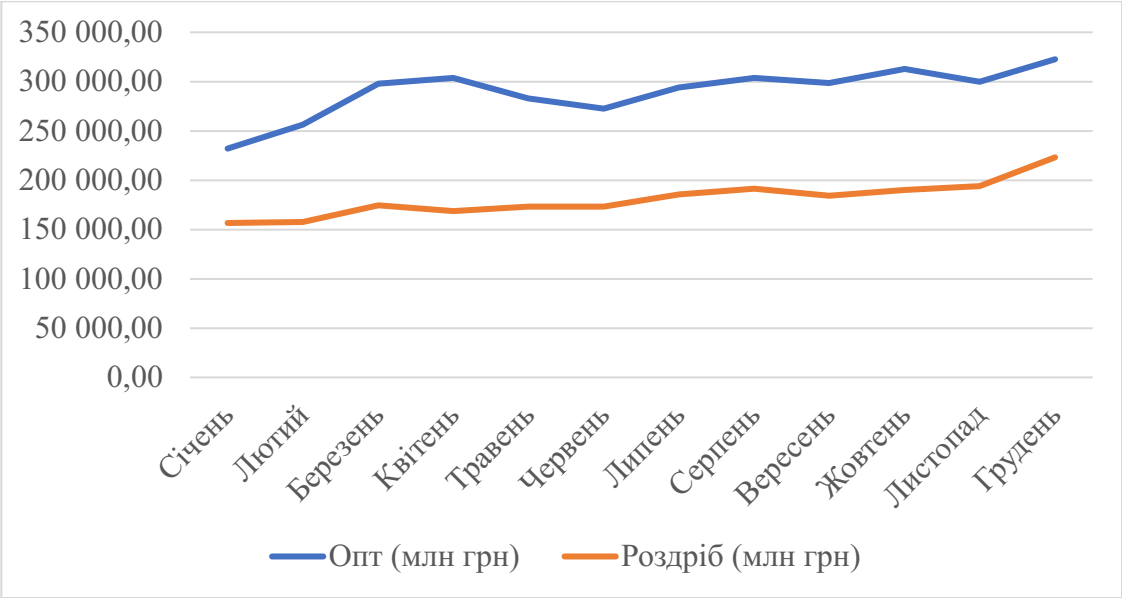


Рис. 3.1. Місячна динаміка оптового та роздрібного товарообороту в Україні у 2024 році, (млн. грн.)

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

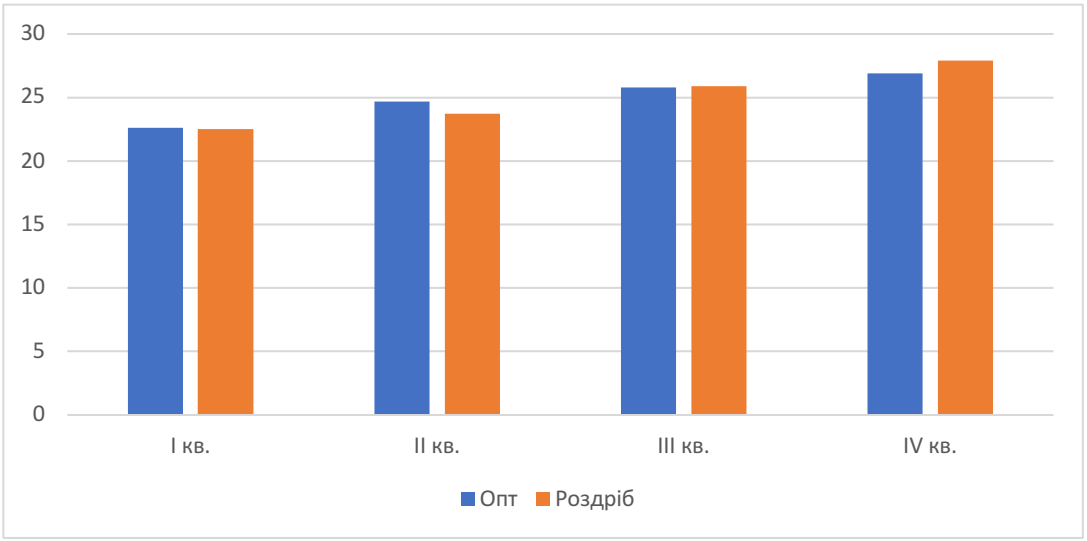


Рис. 3.2. Частка кварталів у річному товарообороті за 2024 рік, %

**Джерело: розраховано автором за даними [39]*

Окремо слід розглянути структуру роздрібного ринку за типами суб'єктів. У 2024 році роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) зріс накопичувально з 108736,5 млн. грн. у січні до 1512026,1 млн. грн. у грудні. Частка юридичних осіб у загальному обороті роздрібної торгівлі була не просто високою, а стабільною до десятих

часток: приблизно 69,4–69,6% упродовж року [39]. Це означає, що в роздрібі сформована інституційна «ядрова» зона обороту, яка мало коливається у часі: близько 70% грошей проходить через юридичні особи, тоді як близько 30% припадає на ФОП та інші суб'єкти. Така стабільність частки важлива сама по собі: вона свідчить, що зростання роздрібного ринку у 2024 році не супроводжувалося суттєвим перерозподілом обороту між юридичними та іншими суб'єктами – змінювався масштаб, але не базова архітектура.

Ця архітектура стає ще зрозумілішою, якщо «накласти» її на дані про підприємницьку базу за 2023 рік. Торговельна сфера (опт і роздріб; ремонт автотранспорту) налічував 714544 діючих суб'єкти господарювання, що становить 37,3% від загальної кількості суб'єктів в Україні (1913257). При цьому 634967 суб'єктів торгівлі – це ФОП, тобто 88,9% торговельних суб'єктів [39]. У цьому місці з'являється ключова «глибинна» конструкція ринку: переважна більшість учасників торгівлі – ФОП, але основна маса роздрібного обороту концентрується у юридичних осіб. Фактично, ми бачимо одночасно дві реальності: «масовість» малого бізнесу за кількістю та «концентрацію» фінансових потоків у корпоративному сегменті за оборотом. У прикладному вимірі це означає, що політики підтримки підприємництва й політики управління торговельними мережами/ланцюгами працюватимуть з різними частинами системи: перша – з великою кількістю дрібних суб'єктів, друга – з меншим колом учасників, які формують основний оборот. Кількісне зіставлення обороту та кількості суб'єктів дозволяє точніше оцінити рівень концентрації фінансових потоків у торговельній сфері (табл. 3.1).

Отримані розрахунки підтверджують високий рівень концентрації роздрібного обороту у корпоративному сегменті. За умови, що юридичні особи становлять близько 11 % суб'єктів торгівлі, середній річний оборот, який припадає на одну юридичну особу (19,0 млн. грн.), перевищує умовний середній показник по сфері (3,04 млн. грн.) більш, ніж у шість разів. Це означає, що фінансові потоки в роздрібній торгівлі розподіляються

нерівномірно: масовість суб'єктів малого бізнесу не еквівалентна їхній частці в обороті. Така структура зумовлює необхідність диференційованих підходів до регуляторної та підтримуючої політики в межах однієї сфери.

Таблиця 3.1

Показники концентрації роздрібного обороту у торговельній сфері України за 2024 рік

Показник	Значення
Загальний роздрібний оборот, млн. грн.	2171984,0
Роздрібний оборот юридичних осіб, млн. грн.	1512026,1
Частка юридичних осіб у роздрібі, %	69,5
Кількість суб'єктів торгівлі, од.	714544
Кількість юридичних осіб у торгівлі, од.	79577
Середній річний оборот на одного суб'єкта, млн. грн.	3,04
Середній річний оборот на одну юридичну особу, млн. грн.	19,0
Співвідношення (юр. особа / середній суб'єкт), коеф.	6,2

**Джерело: розраховано автором за даними [39]*

Дані за січень–вересень 2025 року дозволяють уточнити, як еволюціонує ця система. Оптовий товарооборот станом на вересень 2025 року становив 2889896,5 млн. грн. проти 2541786,7 млн. грн. у вересні 2024 року, тобто приріст – 13,7%. У роздрібі приріст був вищим: 1891975,2 млн. грн. у вересні 2025 року проти 1565076,4 млн. грн. у вересні 2024 року, тобто +20,9%. Таким чином, у 2025 році роздріб нарощується швидше за опт, а розрив між ними скорочується: співвідношення опт/роздріб зменшилося з 1,62 у вересні 2024 року до 1,53 у вересні 2025 року [39]. Це можна трактувати як структурний зсув у бік більш швидкого відновлення кінцевого попиту та/або меншої інтенсивності проміжних оборотів на одиницю кінцевого продажу.

Підтвердженням якісної зміни ситуації в опті є фізичні індекси 2025 року. Якщо у 2024 році опт переважно мав значення нижче 100%, то у 2025 році (січень–вересень) індекси коливаються навколо 100% (99,1–103,4%) [39]. Це означає, що оптовий сегмент перейшов від фази реального скорочення до фази реальної стабілізації, тобто «припинив падіння в

натуральному вимірі». Роздрібний сегмент одночасно зберігає фізичне зростання (індекси понад 105%), що вказує на продовження позитивної реальної динаміки споживання. Таким чином, у 2025 році сегменти знаходяться у різних фазах: роздріб – у фазі зростання, опт – у фазі стабілізації після попереднього ослаблення.

З огляду на виявлену сезонну концентрацію та структурну асиметрію, отримані результати мають безпосередні управлінські наслідки:

- концентрація понад 27 % річного обороту у IV кварталі означає суттєве зміщення податкової бази на кінець року, що має враховуватися при бюджетному плануванні та прогнозуванні надходжень.
- вища варіативність роздрібного сегмента порівняно з оптовим свідчить про підвищену вразливість малого та середнього бізнесу до коливань споживчого попиту, що актуалізує потребу у гнучких механізмах підтримки обігових коштів та кредитування короткого циклу.
- поєднання масовості ФОП (88,9 % суб'єктів торгівлі) із концентрацією близько 70 % роздрібного обороту у юридичних осіб формує двоконтурну модель ринку, в межах якої політика розвитку підприємництва та політика регулювання торговельної інфраструктури повинні реалізовуватися диференційовано.

Таким чином, у 2024 році торговельна сфера України демонструвала значне номінальне розширення, але її внутрішня «механіка» була неоднорідною – кінцевий споживчий сектор (роздріб) відновлювався у реальному вимірі, тоді як оптовий сектор зберігав ознаки реального скорочення при номінальному зростанні. У 2025 році видно вирівнювання: опт виходить на стабільність у фізичних обсягах, а роздріб продовжує зростання і випереджає опт за темпами, що проявляється у скороченні співвідношення оптового та роздрібного обороту. Одночасно структура суб'єктів і структура обороту залишаються асиметричними: торгівля як сектор є найбільш масовим за кількістю суб'єктів (37,3% усіх), у ній домінують ФОП (88,9%), але основний роздрібний оборот стабільно

концентрується у юридичних осіб (69,5%). Саме ця асиметрія визначає глибинну архітектуру торговельної системи: кількісна домінанта малого бізнесу не тотожна його ролі у формуванні фінансових потоків, а концентрація обороту у корпоративному сегменті зумовлює специфіку як економічної політики, так і бюджетного прогнозування.

Водночас для повного розуміння місця торговельної сфери в економічній системі України недостатньо обмежуватися аналізом короткострокової динаміки 2024–2025 років. Виявлені сезонні особливості, різнофазність оптового та роздрібного сегментів, а також структурна асиметрія між кількістю суб'єктів і концентрацією обороту формуються не ситуативно, а є результатом тривалої трансформації торговельної сфери.

Тому подальший аналіз доцільно розширити до довгострокового виміру та розглянути, як змінювалася роль торговельної сфери у структурі економіки України протягом 2010–2024 років. Такий підхід дозволяє оцінити не лише поточні коливання, а й системні зрушення у зайнятості, обороті та інтенсивності діяльності, які визначають стійкість і адаптивність торговельної сфери. Саме у поєднанні короткострокової динаміки з довгостроковою структурною еволюцією формується цілісне бачення торговельної сфери, як однієї з ключових сфер національної економіки.

Аналіз короткострокової динаміки 2024–2025 років дозволив зафіксувати різнофазність розвитку оптового та роздрібного сегментів, сезонну концентрацію обороту та асиметрію між масовістю суб'єктів і концентрацією фінансових потоків. Проте ці характеристики не є ізольованими явищами поточного періоду. Вони сформувалися внаслідок тривалої структурної еволюції торговельної сфери, що відбувалася протягом 2010–2024 років і охоплювала декілька економічних фаз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Динаміка зайнятості у торговельній сфері та економіці України за період 2010–2024 рр.

Рік	Економіка, осіб	Торгівля, осіб	Частка торгівлі, %
2010	9073663	1847874	20,4
2011	8882748	1829546	20,6
2012	8788128	1815643	20,7
2013	8597687	1760258	20,5
2014	7753276	1556191	20,1
2015	7095404	1423207	20,1
2016	6679980	1362390	20,4
2017	6535472	1350438	20,7
2018	6451108	1349277	20,9
2019	6369398	1347455	21,2
2020	6125654	1313892	21,4
2021	6073244	1382513	22,8
2022	5663622	1107897	19,6
2023	5702337	1255104	22,0
2024	5809593	1317409	22,7

**Джерело: розраховано автором за даними [39]*

Особливо показовим є 2022 рік: зайнятість у торгівлі скоротилася до 1107897 осіб (–19,9 % до 2021 року), однак уже до 2024 року частково відновилася, що свідчить про адаптаційний потенціал торгівлі.

У 2010 році оборот економіки становив 3692554479 тис. грн, з яких 1 555284555 тис. грн припадало на торгівлю (42,1 %). У 2024 році загальний оборот зріс до 16459431780,8 тис. грн, а оборот торгівлі – до 6621065339,3 тис. грн (40,2 %). Частка торгівлі у загальному обороті протягом 2010–2024 років коливалася в межах 36,3–42,1 %, що свідчить про відносну структурну стабільність сфери.

Отже, за 14 років номінальний оборот торгівлі зріс у 4,26 рази, тоді як загальний оборот економіки – у 4,46 рази. Частка торгівлі дещо знизилася (–1,9 в.п.), проте вона зберігає статус найбільшої сфери за масштабом обороту.

За зайнятістю торговельна сфера стабільно входить до групи із найбільшою кількістю працівників, що підкреслює її соціально-економічну

вагу. Водночас темпи скорочення та відновлення в різні періоди демонструють, що торговельна сфера виступає своєрідним «амортизатором» макроекономічних шоків: вона швидше реагує на падіння, але й швидше відновлює оборотні потоки порівняно з низкою інших видів діяльності.

Таким чином, у міжсекторальному вимірі торговельна сфера виконує функцію не лише обігову, а й стабілізаційного механізму економічної системи (табл. 3.3). Зниження частки у 2022 році до 36,3 % відображає глибокий шок, однак уже до 2024 року показник повернувся до довоєнного рівня структури. У 2010 році оборот на одного найманого працівника в торгівлі становив 841,7 тис. грн, тоді як середній по економіці – 407,0 тис. грн. У 2024 році ці показники зросли до 5025,8 тис. грн та 2833,1 тис. грн відповідно.

Таблиця 3.3

Динаміка обороту економіки та торговельної сфери в Україні за період 2010–2024 рр.

Рік	Оборот економіки, тис. грн.	Оборот торгівлі, тис. грн.	Частка торгівлі, %
2010	3692554479	1555284555	42,1
2011	4224037651	1764372913	41,8
2012	4530188145	1876692504	41,4
2013	4454728231	1861518402	41,8
2014	4518132486	1879231284	41,6
2015	5709732481	2246814596	39,4
2016	6448708534	2521416878	39,1
2017	7935635518	3060234927	38,6
2018	9216648437	3522642159	38,2
2019	9903547182	3782675983	38,2
2020	10673192831	3989741602	37,4
2021	14041327845	5318984123	37,9
2022	10876056341	3953996730	36,3
2023	14712348956	5846273410	39,7
2024	16459431781	6621065339	40,2

**Джерело: розраховано автором за даними [39]*

Таким чином, торговельна сфера залишається високооборотною сферою, проте коефіцієнт перевищення середнього рівня зменшився з 2,07

до 1,77. Це означає, що інші сфери поступово скорочують відставання за оборотністю.

Зростання обороту на одного працівника з 841,7 тис. грн у 2010 році до 5025,8 тис. грн. у 2024 році означає підвищення номінальної інтенсивності діяльності більш ніж у шість разів. При цьому зниження коефіцієнта перевищення середнього рівня по економіці (з 2,07 до 1,77) свідчить про вирівнювання міжсекторальної продуктивності. Поєднання скорочення зайнятості з кратним зростанням обороту вказує на посилення концентрації фінансових потоків та укрупнення операцій у межах сектора.

Емпіричним підтвердженням посилення концентраційних процесів у роздрібному сегменті є динаміка розвитку провідних торговельних мереж у 2024 році. Станом на кінець року найбільшою продуктовою мережею в Україні залишалася АТБ, яка налічувала 1257 магазинів та протягом року відкрила 47 нових об’єктів. Fozzy Group (бренди «Сільпо» та «Фора») розширила мережу до 826 магазинів (84 відкриття при 32 закриттях), перевищивши довоєнний рівень більш ніж на 100 об’єктів роздрібної торговельної мережі.

Регіональна структура відкриттів свідчить про просторову адаптацію роздрібної мережі: 36,8 % нових об’єктів припало на західні регіони, 24 % – на Київ та область, 22 % – на центральні області, тоді як на схід країни – лише 1,7 %. Така географія розширення відображає перерозподіл споживчої активності та інвестиційної безпеки в умовах війни.

У структурному вимірі це означає, що зростання роздрібного обороту у 2024 році відбувалося не лише за рахунок збільшення фізичного обсягу продажів, але й через укрупнення мережевих операторів, які концентрують фінансові потоки та формують ядро корпоративного сегмента торгівлі. Це узгоджується з раніше виявленою структурною асиметрією: переважання малого бізнесу за кількістю суб’єктів не відповідає розподілу обороту, який концентрується у корпоративному сегменті. Торгівля трансформується від трудоємної моделі до більш оборотно-інтенсивної, що має наслідки для

податкового прогнозування, регуляторної політики та оцінки фінансової стійкості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оборот на одного найманого працівника у торговельній сфері та економіці України за період 2010–2024 рр.

Рік	Торгівля, тис. грн.	Економіка, тис. грн.	Співвідношення (торгівля / економіка)
2010	841,7	407,0	2,07
2011	964,4	475,6	2,03
2012	1033,6	515,6	2,00
2013	1058,3	518,2	2,04
2014	1207,4	582,6	2,07
2015	1579,3	804,6	1,96
2016	1850,6	965,1	1,92
2017	2265,9	1214,6	1,87
2018	2610,9	1429,1	1,83
2019	2807,0	1554,6	1,81
2020	3036,7	1742,1	1,74
2021	3847,2	2311,9	1,66
2022	3567,6	1919,8	1,86
2023	4658,2	2579,5	1,81
2024	5025,8	2833,1	1,77

**Джерело: розраховано автором за даними [39]*

Аналіз обсягу реалізованої продукції у секторальному розрізі дозволяє уточнити, за рахунок яких товарних груп формується динаміка обороту торгівлі. У 2024 році торговельна сфера зберігала статус однієї з найбільших сфер за обсягом реалізації, формуючи значну частку сукупного товарного обігу економіки.

У структурі оптової торгівлі домінували поставки машин та обладнання, паливно-енергетичних товарів та продукції промислового призначення, що відображає її функцію як проміжної ланки виробничих і логістичних ланцюгів. Зростання відповідних груп у 2024 році корелює з імпортом енергетичного обладнання, військової техніки та товарів для відбудови.

У роздрібному сегменті основну частку формують продовольчі товари та непродовольчі товари повсякденного попиту. Водночас збільшення

частки технічної продукції, електроніки та товарів довгострокового користування свідчить про поступову зміну структури споживання.

Динаміка зайнятості та обороту дозволяє інтерпретувати еволюцію торговельної сфери у 2010–2024 роках не як лінійний процес, а як послідовність структурно різних фаз, кожна з яких відображає специфіку макроекономічного середовища та внутрішніх адаптаційних механізмів.

Період 2010–2013 років можна охарактеризувати як фазу посткризової стабілізації. У ці роки частка торговельної сфери у зайнятості залишалася відносно стабільною – на рівні близько 20–21 %, а частка у загальному обороті економіки перевищувала 40 %. Оборот на одного працівника демонстрував поступове зростання, що свідчило про помірне підвищення інтенсивності діяльності без суттєвих структурних зрушень. Торговельна сфера функціонувала як один із системоутворюючих елементів економіки, забезпечуючи значну частину внутрішніх товарних потоків, але без різких змін у співвідношенні зайнятості та обороту.

Починаючи з 2014 року формується друга фаза – період структурного перерозподілу (2014–2021 рр.). У цей час частка торговельної сфери в загальному обороті економіки поступово знижується, що відображає перерозподіл ролей між сферами, зокрема зростання значення інших видів діяльності. Водночас частка торговельної сфери у зайнятості зберігає відносну стабільність. Така асиметрія означає, що торговельна сфера не втрачає ролі як працедавець, але її оборот зростає повільніше порівняно із загальноекономічною динамікою. Фактично відбувається поступове зменшення ваги торгівлі в обороті економіки при збереженні її соціально-економічної значущості у сфері зайнятості.

Третя фаза, що охоплює 2022–2024 роки, має якісно інший характер і пов’язана з воєнним шоком. У 2022 році оборот торговельної сфери скоротився приблизно на 25,7 % порівняно з 2021 роком, що стало одним із найглибших падінь за досліджуваний період. Одночасно зайнятість у торгівлі зменшилася, однак її скорочення було менш пропорційним, ніж

падіння обороту, що призвело до тимчасового зниження інтенсивності діяльності. У 2023–2024 роках відбувається швидке номінальне відновлення обороту – частка торгівлі в загальному обороті економіки повертається до рівня близько 40 %, тоді як зайнятість відновлюється повільніше. У 2024 році частка торгівлі у зайнятості навіть перевищує показник 2010 року, досягаючи 22,7 %. Це свідчить про адаптаційний характер відновлення: торговельна сфера швидко відновлює оборотні потоки, але структурна конфігурація зайнятості змінюється більш інерційно.

У межах 2010–2024 років торговельна сфера проходить шлях від відносної стабільності через поступову структурну корекцію до різкого шоку та адаптації. При цьому вона зберігає системоутворюючу роль, як за масштабами обороту, так і за часткою зайнятих, що дозволяє трактувати торгівлю не лише як сферу обігу товарів, а як один із ключових механізмів макроекономічної стабілізації та відновлення в умовах структурних потрясінь.

Порівняння динаміки торгівлі з іншими ключовими сферами економіки свідчить, що торгівля зберігає найбільшу частку в загальному обороті, суттєво випереджаючи промисловість, транспорт та інші види діяльності. Навіть у 2022 році, попри глибоке падіння обороту, торговельна сфера залишалась однією із найбільших за масштабом операцій.

За зайнятістю торгівля стабільно входить до групи із найбільшою кількістю працівників, що підкреслює її соціально-економічну вагу. Водночас темпи скорочення та відновлення в різні періоди демонструють, що торгівля виступає своєрідним «амортизатором» макроекономічних шоків: вона швидше реагує на падіння, але й швидше відновлює оборотні потоки порівняно з низкою інших видів діяльності.

Динаміка обороту між окресленими фазами дозволяє кількісно оцінити швидкість структурної трансформації торговельної сфери. У 2010–2013 роках номінальний оборот торгівлі зростав помірними темпами, що відповідало фазі посткризової стабілізації та відносної рівноваги між

зайнятістю і масштабом діяльності. У період 2014–2021 років темпи зростання залишалися позитивними, однак поступово сповільнювалися у структурному вимірі, що відображалося у зниженні частки торгівлі в загальному обороті економіки.

Найглибший розрив траєкторії припадає на 2022 рік, коли номінальний оборот торгівлі скоротився приблизно на 25,7 % порівняно з 2021 роком – це стало найбільш різким падінням за досліджуваний період. Уже у 2023–2024 роках сфера демонструє прискорене відновлення: темпи зростання обороту перевищують динаміку зайнятості, що свідчить про перехід до більш оборотно-інтенсивної моделі функціонування.

Таким чином, структурна трансформація торгівлі у 2010–2024 роках має нерівномірний, фазовий характер: періоди помірного зростання змінюються різкими корекціями, після яких сектор адаптується через підвищення інтенсивності та концентрації операцій.

Протягом 2010–2024 років торгівля зберігає статус однієї з ключових сфер національної економіки, формуючи близько 40 % загального обороту та понад п’яту частину зайнятості. Після структурного шоку 2022 року вона демонструє відновлення обороту швидше, ніж відновлення зайнятості, що свідчить про зростання номінальної інтенсивності операцій. У поєднанні з раніше виявленою концентрацією обороту у корпоративному сегменті це підтверджує, що торгівля виступає не лише сферою кінцевого споживання, а й механізмом адаптації економіки до структурних змін.

Також слід зазначити, що функціонування торговельної сфери у 2024 році відбувалося в умовах збереження значної імпортної залежності національної економіки. За підсумками року обсяг імпорту товарів в Україну становив 70,7 млрд. дол. США, тоді як експорт – 41,6 млрд. дол. США, що сформувало негативне торговельне сальдо на рівні близько 29 млрд. дол. США. Така конфігурація зовнішньої торгівлі створює додатковий тиск на внутрішній торговельний контур, зумовлюючи високу чутливість обороту до валютних, логістичних та фіскальних факторів.

Структура імпорту у 2024 році підтверджує його стратегічно обумовлений характер. Понад 65 % імпортних поставок припадало на машини, обладнання та транспортні засоби (25 млрд. дол. США), продукцію хімічної промисловості (11,7 млрд. дол. США), а також паливно-енергетичні товари (9,5 млрд. дол. США). Найбільшими країнами-постачальниками залишалися Китай (14,4 млрд. дол. США), Польща (7,0 млрд. дол. США) та Німеччина (5,4 млрд. дол. США), що відображає поєднання глобальних і регіональних ланцюгів постачання.

Водночас експортна структура залишається переважно сировинною. Основу експорту формували продовольчі товари (24,6 млрд. дол. США), метали та вироби з них (4,4 млрд. дол. США), а також машини й обладнання (3,5 млрд. дол. США). Такий розподіл свідчить про обмежену частку продукції з високою доданою вартістю, що зумовлює асиметрію між імпортним та експортним товарними потоками.

Особливу роль у 2024 році відігравали фактори воєнної та енергетичної адаптації. Найвищі темпи зростання імпорту зафіксовано за такими позиціями, як електроенергія (+333 % до 2023 року), акумулятори (+103 % до 2023 року), трансформатори (+108 % до 2023 року), БПЛА (+77 % до 2023 року) та сонячні панелі й інвертори (+147 % до 2023 року). Це підтверджує, що зростання обороту торгівлі у значній мірі підтримувалося попитом на критичну інфраструктуру, енергетичне обладнання та технології подвійного призначення.

Таким чином, внутрішня динаміка оптової та роздрібної торгівлі у 2024 році формується у тісному зв’язку із зовнішньоторговельними дисбалансами. Висока імпортна насиченість економіки поєднується з концентрацією обороту у торговельній сфері, що підсилює її роль як каналу трансмісії зовнішніх шоків та водночас як механізму адаптації економіки до умов війни.

У 2025 році зовнішньоторговельні дисбаланси не лише збереглися, але й посилилися. За підсумками першого півріччя 2025 року дефіцит

торгівлі товарами становив 18,5 млрд. дол. США, що перевищує аналогічні показники попереднього року та свідчить про збереження структурного розриву між експортом та імпортом.

Формування такого дефіциту зумовлене сукупністю факторів. Триває скорочення експортного потенціалу промисловості. Металургія та машинобудування, які до 2022 року формували значну частку валютної виручки, зазнали суттєвих втрат через руйнування виробничих потужностей та логістичні обмеження. Навіть часткове відновлення морського коридору забезпечує стабілізацію аграрного експорту, проте не компенсує втрати продукції з високою доданою вартістю.

Також зберігається підвищений імпорт енергетичних ресурсів та обладнання для відбудови. У 2024 році імпорт електроенергії перевищив 4,4 ТВт-год – найвищий показник за останнє десятиліття. Додатково зростає імпорт обладнання для відновлення енергосистеми, будівельних матеріалів, транспорту та техніки. У 2024 році вартість товарів, завезених у міжнародних поштових відправленнях, перевищила 3,5 млрд. дол. США, що відображає масштаб споживчого імпорту.

На платіжний баланс впливає міграційний фактор. Значна кількість громадян, які тимчасово перебувають за кордоном, формують витрати на іноземні послуги, що посилює відтік валюти. Хоча експорт послуг (зокрема ІТ) зберігає профіцит, його обсяг є недостатнім для повного покриття дефіциту торгівлі товарами.

За оцінками міжнародних фінансових інституцій, дефіцит без урахування грантів у 2024 році становив близько 25 млрд. долл. США (майже 13 % ВВП). Таким чином, стабільність валютного ринку та макрофінансова рівновага значною мірою підтримуються за рахунок зовнішнього фінансування.

У структурному вимірі це означає, що внутрішня динаміка торгівлі у 2024–2025 роках функціонує в умовах постійного зовнішнього дефіциту. Висока імпортна залежність поєднується з концентрацією обороту у

торговельній сфері, що підсилює її роль як механізму перерозподілу зовнішніх ресурсів у внутрішній економіці.

Підсумовуючи, структурну схему торговельної сфери України та її системні взаємозв'язки можна представити у вигляді рис. 3.3.

ТОРГОВЕЛЬНА СФЕРА УКРАЇНИ
Внутрішня торгівля ◄——————————► **Зовнішня торгівля**
Роздрібна; Оптова; E-commerce ◄———► Експорт - Імпорт - Реекспорт
СИСТЕМОУТВОРЮЮЧІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ
▼ Виробництво → Торгівля (збут продукції, формування попиту на сировину) ▼ Торгівля → Домогосподарства (задоволення споживчого попиту, формування цін) ▼ Торгівля → Фінансова система (оборот грошових коштів, ПДВ, оподаткування) ▼ Торгівля → Ринок праці (забезпечення зайнятості, формування заробітної плати) ▼ Торгівля → Логістика - транспорт (формування вантажопотоків, ланцюгів постачання) ▼ Зовнішня торгівля → Платіжний баланс (валютні надходження- видатки, курс гривні)
КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ
• Руйнування торговельної інфраструктури у зонах бойових дій • Скорочення платоспроможного попиту та зміна структури споживання • Порушення логістичних ланцюгів та переорієнтація на західні напрямки • Прискорений розвиток e-commerce як адаптаційний механізм • ESG-трансформація торговельних активів як умова інтеграції в ринок ЄС

Рис. 3.3. Структурна схема сфери торгівлі України та її системні взаємозв'язки*

**Джерело: складено автором на основі [39; 106; 164; 172; 220; 260]*

Таким чином, у даному підрозділі здійснено узагальнення специфічних тенденцій розвитку торговельної сфери в Україні в сучасних умовах, які, враховують умови господарювання в умовах військової агресії, виділяють наявну динаміку та тренди у розвитку торговельної сфери в Україні, формують структурні компоненти та взаємозв'язки всередині торговельної сфери та у зовнішньому оточенні, що дозволяє виокремити загальні тенденції та специфіку розвитку на макрорівні для торговельних підприємств України, що створює передумови використання макроумов як базисних при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу з метою

реагування на макрозміни для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств та забезпечення сталого розвитку.

3.2 Аналіз передумов впровадження ESG- підходу до управління активами торговельних підприємств України

Поглиблення складності та нестабільності характеризують сучасний етап розвитку торговельної сфери України через повномасштабну військову агресію рф з лютого 2022 року. Війна була визначена як значний фактор, що сприяє глибоким структурним змінам в економіці, порушенню логістичних зв'язків та зниженню купівельної спроможності населення, а також збільшенню вартості транспортування та зберігання товарів і підвищенню невизначеності бізнес-умов.

Оцінка проблем та перспектив розвитку торговельної сфери України є ключовим аналітичним завданням, що передує обґрунтуванню ESG-орієнтованих підходів до управління активами торговельних підприємств. Системний аналіз поточного стану торговельної сфери засвідчує одночасну дію кількох взаємопов'язаних дестабілізуючих чинників – безпекового, макроекономічного, кадрового та регуляторного, що у сукупності формують безпрецедентне за глибиною і складністю поле управлінських викликів. Водночас саме надзвичайний тиск кризи відкриває «вікна можливостей» для системної трансформації торговельного сектору у напрямку цифровізації, ESG-відповідності та євроінтеграції. Це одночасне поєднання руйнівного тиску і трансформаційного потенціалу визначає специфіку сучасного стану торговельної сфери України.

Регуляторне середовище торговельної сфери України перебуває під подвійним тиском: з одного боку – адаптація до вимог законодавства ЄС у рамках євроінтеграційного процесу, з іншого – необхідність збереження операційної гнучкості в умовах воєнного часу. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає поступове приведення вітчизняного

законодавства у сфері торгівлі, захисту прав споживачів, технічного регулювання та стандартизації у відповідність до норм ЄС. Зокрема, Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталості, яка зобов'язує великі підприємства, що здійснюють діяльність на ринку ЄС, розкривати нефінансову ESG-інформацію відповідно до Європейських стандартів звітності зі сталості, безпосередньо стосується вітчизняних торговельних підприємств-експортерів та їхніх партнерів у ланцюгах постачання [179; 188].

Аналіз практик провідних вітчизняних торговельних мереж засвідчує поступове, але ще недостатнє просування у бік ESG-трансформації активів. Разом з тим системна інтеграція ESG-принципів у стратегії управління активами більшості торговельних підприємств України залишається на початковому етапі: відсутні верифіковані ESG-рейтинги, інтегрована нефінансова звітність і стратегічні цілі зі скорочення вуглецевого сліду з конкретними часовими горизонтами.

Ключовим каталізатором ESG-орієнтованих змін для українських торговельних підприємств стають вимоги до ланцюгів постачання з боку європейських партнерів. Директива ЄС про належну обачність підприємств у сфері сталості зобов'язує великі підприємства ЄС здійснювати дью-діліджденс щодо дотримання прав людини та екологічних стандартів у всьому ланцюгу постачання – включно з постачальниками з третіх країн [179; 188]. Для вітчизняних компаній, що здійснюють постачання в ЄС, це означає необхідність відповідати мінімальним ESG-стандартам, встановленим їхніми покупцями. Таким чином, євроінтеграційний вектор формує «знизу вгору» механізм ESG-трансформації торговельної сфери, що є потужнішим стимулом, ніж вітчизняні регуляторні ініціативи.

Окремої уваги заслуговує питання цифрового регулювання торгівлі. Адаптація Регламенту ЄС про цифрові ринки та Регламенту про цифрові послуги у вітчизняне законодавство є необхідною умовою створення конкурентного та безпечного цифрового торговельного середовища.

Впровадження цих норм у вітчизняне законодавство є одночасно євроінтеграційним зобов'язанням і інструментом забезпечення рівних умов конкуренції для різних гравців вітчизняної торговельної сфери [96].

Одночасно зміни в контексті сучасного економічного середовища змушують торговельні підприємства адаптуватися, змінюючи бізнес-моделі, активно використовуючи цифрові рішення, можливості розвитку електронної комерції, покращення логістичних рішень. Аналітичні дані Державної служби статистики України за 2024–2025 роки свідчать про дещо неоднозначний розвиток торговельної сфери. Особливо в поєднанні з зростанням номінальних обсягів обороту інфляційний тиск, коливання обмінного курсу та загальна нестабільність зовнішнього середовища продовжують впливати на реальні показники.

Взаємозв'язок між розвитком оптової та роздрібної торгівлі також різний, що свідчить про структурні збої у функціонуванні ринку. Існує серйозна потреба як у науці, так і в політиці розвивати розуміння того, що визначає розвиток торговельної сфери з урахуванням макроекономічних та мікроекономічних факторів у перспективі сталого розвитку.

Аналіз динаміки та структури товарообігу, фінансових показників, а також діяльності корпорацій в сучасних умовах та їхні висновки надають основу для твердження (разом з наявністю великих можливостей для розвитку), що системні обмеження все ще обмежують розвиток економічної конкурентоспроможності підприємств. Складний доступ до фінансових ресурсів, високі операційні витрати, дефіцит робочої сили, відсутність інновацій, залежність від імпортних поставок та умов зовнішніх ринків є серед важливих викликів, що обмежують розвиток підприємств.

Спостерігається тенденція до зміцнення системи стратегічного управління торговельними підприємствами та структури активів і ресурсного забезпечення, застосування передових інструментів управління ризиками та покращення ефективності операційної діяльності також є очевидними. Водночас розвиток стійких логістичних рішень, підтримка

вітчизняного виробництва та розширення і диверсифікація каналів постачання стають дедалі важливішими. За такого підходу доречним є SWOT-аналіз, оскільки він враховує внутрішні властивості підприємства (сильні та слабкі сторони, можливості або загрози для подальшого розвитку). Цей метод сприятиме систематизованому вибору ключових впливових змінних та визначенню об’єктивних стратегічних орієнтирів (Додаток Д).

Проведений SWOT-аналіз показує, що торговельна сфера України, незважаючи на складні умови, залишається важливою складовою економіки та демонструє здатність пристосовуватися до змін. Навіть у період нестабільності вона зберігає потенціал для розвитку, що проявляється у підвищенні продуктивності праці, активності великих гравців ринку та стабільному внеску у формування бюджетних надходжень.

Водночас ситуація не є однозначною. Поряд із сильними сторонами існує ряд проблем, які стримують розвиток. Передусім, це залежність від імпортних поставок, нерівномірність розвитку підприємств, а також нестабільність обсягів обороту протягом року. Такі фактори ускладнюють розвиток внутрішнього виробництва та підвищують загальний рівень економічної невизначеності. Окрім цього, спостерігається певний дисбаланс між фінансовими ресурсами та кадровим забезпеченням, що також впливає на стабільність функціонування підприємств.

Разом із тим, торговельна сфера має реальні можливості для подальшого розвитку. Зокрема, це стосується розширення співпраці з європейськими ринками, впровадження цифрових рішень та модернізації інфраструктури. За умови ефективного використання цих можливостей можна очікувати поступового переходу до більш збалансованої моделі розвитку, з меншою залежністю від імпорту.

Проте не можна ігнорувати наявні ризики. Воєнні обставини, енергетична нестабільність, проблеми із зовнішньоторговельним балансом

та посилення концентрації ринку продовжують створювати значний тиск на торговельну сферу.

Аналіз ризиків показує, що найбільш відчутними залишаються залежність від імпорту та логістичні обмеження, пов’язані з безпековою ситуацією. Саме ці фактори найбільше впливають на стабільність постачання та загальну передбачуваність ринку. Водночас такі чинники, як коливання валютного курсу чи енергетичні проблеми, також мають значний вплив, хоча їх дія є більш змінною. Натомість окремі ризики, наприклад, сезонність або концентрація ринку, можуть частково контролюватися на рівні самих підприємств.

Загалом можна сказати, що торговельна сфера функціонує в умовах постійних змін, що ускладнює довгострокове планування. Саме тому особливого значення набуває здатність підприємств швидко адаптуватися, змінювати підходи до управління та шукати нові рішення. Важливими напрямами при цьому є диверсифікація постачання, покращення логістики та підвищення енергоефективності.

Таким чином, подальший розвиток торговельної сфери залежить, як від внутрішніх можливостей підприємств, так і від зовнішніх умов, у яких вони працюють. Вплив державної політики, геополітичної ситуації, технологічних змін та поведінки споживачів формує як нові можливості, так і додаткові виклики для сектору.

У цьому контексті доцільно звернутися до можливостей PESTEL-аналізу (Додаток Е), який дозволяє більш комплексно оцінити зовнішнє середовище. Це дає можливість краще зрозуміти, які саме фактори впливають на розвиток торговельної сфери, та визначити її перспективи у середньо- та довгостроковому періоді.

Згідно з результатами PESTEL-аналізу, стає зрозуміло, що торгівля в Україні зараз живе в умовах постійної нестабільності. Все змінюється дуже швидко, і бізнесу доводиться буквально «на ходу» підлаштовуватися під нову реальність. При цьому сама торгівля виконує цікаву подвійну роль: з

одного боку, через неї люди одразу відчувають усі економічні проблеми – це і ціни, і перебої з товарами, і залежність від імпорту. А з іншого – саме торгівля допомагає економіці якось триматися, бо підприємства постійно шукають нові рішення, перебудовують логістику і намагаються працювати далі.

Найбільше, звичайно, впливає війна. Вона створює постійне відчуття невизначеності: сьогодні все працює, а завтра вже можуть виникнути проблеми з постачанням, електрикою чи навіть доступом до ресурсів. Через це бізнес змушений бути максимально гнучким – змінювати підходи, шукати нові варіанти роботи, швидко приймати рішення. Паралельно держава теж задає певні рамки – через податки, правила і курс на ЄС, і це також впливає на те, як розвивається торговельна сфера.

З економічної точки зору ситуація теж непроста. Ціни ростуть, курс «стрибає», витрати збільшуються – і все це лягає на бізнес. Люди при цьому починають більше економити, купують тільки необхідне, шукають дешевші варіанти. Для підприємств це означає постійний тиск: грошей менше, ризиків більше, а працювати все одно треба. Особливо складно це дається малому і середньому бізнесу.

Ще один помітний момент – зміни у поведінці споживачів. Все більше покупок переходить в онлайн, люди швидше реагують на ціни, шукають вигоду. Це змушує бізнес змінюватися – ставати більш гнучким, швидким, цифровим.

Не можна оминути і тему енергії та екології. З одного боку, зростають вимоги до енергоефективності та екологічності, а з іншого – є постійні ризики з енергопостачанням, які реально можуть зупинити роботу. Плюс поступово ускладнюються правила через наближення до стандартів ЄС. Бізнесу це непросто, але в довгостроковій перспективі це все ж підвищує якість ринку.

Але є і хороші моменти. Торгівля в Україні досить швидко адаптується. Активно розвивається онлайн, автоматизація, нові формати

продажів. Поступово з'являється більше уваги до внутрішнього виробництва, що важливо для зменшення залежності від імпорту.

Також варто відзначити інтеграцію з ЄС. Це реально відкриває нові можливості – і для бізнесу, і для розвитку інфраструктури, і для залучення інвестицій. Торгівля тут уже виступає не просто як «продаж товарів», а як спосіб впровадження нових підходів, технологій і стандартів.

Якщо підсумувати, то зараз торгівля в Україні – це про постійні зміни, ризики і водночас можливості. Все залежить від того, наскільки швидко бізнес і держава зможуть адаптуватися і використати ці можливості. Саме це і визначить, як буде розвиватися сфера далі.

Перспективи розвитку торговельної сфери України визначаються кількома стратегічними векторами, що перебувають у взаємодії та взаємозалежності. Перший вектор – фізичне відновлення торговельної інфраструктури у постраждалих регіонах. При цьому принцип Build Back Better передбачає відновлення з якісним підвищенням – впровадженням енергоефективних технологій, «розумних» систем управління будівлями та ESG-сумісних стандартів будівництва.

Другий стратегічний вектор – поглиблення цифрової трансформації торгівлі. Розвиток quick commerce (доставка протягом 30–60 хвилин), D2C-моделей (direct-to-consumer), а також впровадження штучного інтелекту в управління асортиментом і ціноутворення є ключовими технологічними тенденціями, що визначатимуть конкурентоспроможність торговельних підприємств у середньостроковій перспективі.

Третій вектор – євроінтеграційна трансформація торговельних відносин. Початок переговорів про вступ України до ЄС та перспектива членства формують стратегічний горизонт для повної інтеграції вітчизняного торговельного ринку у єдиний ринок ЄС. Це передбачає як нові можливості – доступ до ринку з 450 млн. споживачів, спрощення митних процедур, гармонізацію стандартів, так і нові виклики: посилення конкурентного тиску з боку більш ефективних та капіталізованих

торговельних мереж ЄС, адаптацію до вимог єдиного ринку у сфері захисту прав споживачів, технічного регулювання та ESG-звітності.

Четвертий вектор – розвиток торгівлі як ключового каналу відновлення внутрішнього попиту та економічної активності. Відповідно, інвестиції у відновлення торговельної інфраструктури та підтримка торговельних підприємств є пріоритетними інструментами стимулювання відновлення.

Узагальнена характеристика ключових параметрів розвитку торговельної сфери України представлена в Додатку Ж.

Проведений аналіз специфіки розвитку торговельної сфери України на сучасному етапі дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, торгівля займає системоутворююче місце в економіці України, забезпечуючи 14–16% ВВП, близько 15% зайнятості та значну частку бюджетних надходжень від непрямих податків. Системні взаємозв'язки торгівлі з виробництвом, домогосподарствами, фінансовим сектором, ринком праці та логістикою визначають мультиплікативний ефект її відновлення для ширшої економічної активності.

По-друге, повномасштабна збройна агресія завдала безпрецедентного удару по сфері торгівлі: падіння реального роздрібного товарообороту на 28% у 2022 році, руйнування понад 30% торговельної інфраструктури у постраждалих регіонах та масштабна деформація зовнішньоторговельних зв'язків. Водночас торгівля продемонструвала значну адаптивну спроможність через прискорену цифровізацію, переорієнтацію постачальницьких ланцюгів та географічне переміщення.

По-третє, стрімкий розвиток e-commerce – зростання частки до 11–13% у воєнний період і прогнозовані 18–22% до 2026 року – є структурним, а не циклічним явищем, що вимагає відповідного переосмислення моделей управління активами торговельних підприємств у бік цифрових і нематеріальних ресурсів.

По-четверте, євроінтеграційний вектор формує нові регуляторні вимоги до торговельних підприємств у сфері ESG-звітності, технічного регулювання та цифрового ринку, що перетворює відповідність цим стандартам на стратегічну конкурентну перевагу, а не лише на регуляторний тягар.

По-п’яте, відновлення торговельної сфери потребує комплексного підходу, що поєднує фізичне відновлення інфраструктури відповідно до принципу Build Back Better, цифрову трансформацію, ESG-орієнтовані моделі управління активами та активне залучення міжнародного фінансування через механізм Ukraine Facility. Специфіка торговельної сфери, яка найбільш безпосередньо відображає динаміку споживчого попиту та загальний стан економіки, визначає її пріоритетне місце серед об’єктів відновлення у контексті майбутнього розвитку України.

Діагностика проблем торговельної сфери потребує не лише їх ідентифікації, але й розкриття причинно-наслідкових зв’язків між ними. Цей підхід дозволяє уникнути «поверхневого» управління симптомами і зосередитись на усуненні першопричин системних дисфункцій. Адаптована методологія діаграми Ісікави (причинно-наслідкова схема) структурує проблеми торговельної сфери за шістьма ключовими сферами: безпековий чинник, макроекономічна нестабільність, кадровий дефіцит, логістичні порушення, енергетична вразливість та регуляторно-інституційні обмеження.

Безпековий чинник є системоутворюючим, саме він ініціює каскад вторинних проблем. За даними Світового банку, пряме руйнування торговельної інфраструктури у постраждалих регіонах оцінюється у понад 2 млрд. долл. США [260], при цьому ця цифра не охоплює побічних збитків – втрат від евакуації, простою та перебудови ланцюгів постачання.

Макроекономічна нестабільність є другим за значущістю структурним чинником проблем. Інфляція на рівні 26,6% у 2022 році та 5,1% у 2023 році [39] суттєво вплинула на реальну купівельну спроможність

домогосподарств та ускладнила фінансове планування торговельних підприємств. Зростання облікової ставки НБУ до 25% у середині 2022 року (знижена до 13,5% до кінця 2023 р.) різко підвищило вартість кредитування, що особливо боляче вдарило по МСП у торгівлі, які традиційно мають обмежений доступ до власного капіталу.

Логістичні порушення заслуговують окремої уваги як проблема з найбільш системними наслідками для зовнішньої торгівлі. Блокада Чорноморських портів позбавила Україну основного каналу агропродовольчого експорту. Вартість транспортування вантажів з України до ЄС альтернативними маршрутами (залізниця, автотранспорт) зросла на 40–60% порівняно з довоєнним рівнем, що безпосередньо знизило конкурентоспроможність вітчизняних експортерів.

Причинно-наслідкова схема ключових проблем торговельної сфери України представлена у табл. 3.5.

Перспективи розвитку торговельної сфери України доцільно структурувати у часовому вимірі з виокремленням трьох горизонтів планування, що відповідають принципово різним управлінським логікам: відновлення (короткострокове, до 2025 р.), трансформація (середньострокове, 2025–2027 рр.) та інтеграція (довгострокове, 2028 р. і далі). Кожен горизонт характеризується своїм домінуючим завданням і специфікою управлінських інструментів.

Горизонт відновлення визначається завданням досягнення передвоєнних рівнів ключових показників торгівлі. Пріоритетними напрямами є відновлення фізично зруйнованої торговельної інфраструктури у постраждалих регіонах, стабілізація ланцюгів постачання, відновлення кадрового потенціалу та нормалізація споживчих настроїв.

Горизонт трансформації пов’язаний зі структурними змінами, що виходять за рамки простого відновлення. Ключовими завданнями є досягнення частки e-commerce у 18–22% роздрібного обороту, впровадження ESG-звітності для великих торговельних підприємств

відповідно до CSRD, гармонізація технічних регламентів з ЄС та розбудова цифрової торговельної інфраструктури. Саме цей горизонт відповідає ключовим зобов'язанням у рамках переговорного процесу про вступ до ЄС.

Таблиця 3.5

Причинно-наслідкова схема ключових проблем торговельної сфери України*

Сфера проблеми	Причини / прояви	Наслідки для торгівлі
Безпековий чинник	Бойові дії на 20% території; ракетні удари по інфраструктурі; мінування 30% с/г угідь	Знищення торг. об'єктів; перебої в логістиці; скорочення зон реалізації
Макроекономічна нестабільність	Інфляція 26,6% (2022); девальвація гривні; зростання відсоткових ставок до 25%	Скорочення реальних доходів (-21,4% у 2022 р.); зниження споживчого попиту; зростання боргового навантаження
Кадровий дефіцит	Вимушена міграція 6,5 млн осіб; мобілізація; зміна трудової географії	Дефіцит персоналу у торгівлі; зростання витрат на оплату праці; дефіцит кваліфікованих кадрів
Логістичні порушення	Блокада Чорноморських портів (до серп. 2023); руйнування залізниці; мінування доріг	Зростання транспортних витрат на 40–60%; подовження строків постачання; переорієнтація маршрутів
Енергетична вразливість	Систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру; дефіцит електроенергії; блекаути	Вимушені витрати на автономне енергозабезпечення (генератори, ДБЖ); зростання операційних витрат
Регуляторно-інституційний чинник	Недостатній прогрес у впровадженні ESG-стандартів; відсутність соціальної таксономії; слабкість захисту прав споживачів	Ризик втрати доступу до ринків ЄС; неготовність до CSRD; репутаційні ризики для експортерів
Цифровий розрив	Нерівномірна цифровізація: високий рівень e-commerce у містах та відсталість сільської торгівлі	Концентрація e-commerce у великих містах; виключення сільського населення з онлайн-каналів; монополізація платформ

**Джерело: складено автором на основі [39; 106; 164; 172; 220; 260]*

Горизонт інтеграції є найбільш амбітним і передбачає повноцінне включення вітчизняного торговельного ринку у єдиний ринок ЄС. Умовами

реалізації цього сценарію є не лише юридична гармонізація, але й фактична ESG-конкурентоспроможність вітчизняних торговельних підприємств, розвиток цифрової та логістичної інфраструктури європейського рівня та формування розвиненого ринку «зеленого» фінансування для торговельного сектору. Матриця перспектив розвитку торговельної сфери України у часовому вимірі представлена у табл. 3.6.

ESG-проблематика у торговельної сфери України формує специфічний вимір, що потребує окремого аналізу. Як засвідчує моніторинг практик провідних торговельних операторів, вітчизняний рітейл перебуває на початковому етапі ESG-трансформації: декларативний рівень відповідальності є відносно розвиненим, тоді як верифікована нефінансова звітність, кількісні ESG-цілі та системна інтеграція принципів сталості у стратегічне управління активами залишаються рідкістю.

Систематизація проблем та перспектив розвитку торговельної сфери України узагальнено наведена у Додатку З.

Комплексна оцінка проблем та перспектив розвитку торговельної сфери України, здійснена із застосуванням SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, причинно-наслідкової схеми та матриці часових горизонтів розвитку, дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки:

- торговельна сфера України перебуває в умовах накладання кількох системних криз: безпекової (руйнування інфраструктури, порушення логістики), макроекономічної (інфляція, скорочення попиту) та кадрової (міграція, мобілізація). Незважаючи на безпрецедентний масштаб цих викликів, сектор продемонстрував значну адаптивну здатність зберігати операційну неперервність і забезпечив початок відновлювального зростання вже у 2023 р.

Таблиця 3.6

Матриця перспектив розвитку торговельної сфери України*

Горизонт	Відновлення (короткострокове, до 2025 р.)	Трансформація (середньострокове, 2025–2027)	Інтеграція (довгострокове, 2028+)
Інфраструктура	Відновлення зруйнованих торг. об'єктів; відкриття евакуйованих ТРЦ; розбудова дунайського коридору	«Зелена» реконструкція відповідно до EU; smart-будівництво; модернізація холодильної та складської інфраструктури	Повна відповідність стандартам ЄС; інтеграція у транс'європейські логістичні мережі; «розумні міста» з цифровою торговельною інфраструктурою
E-commerce	Стабілізація та зростання онлайн-платформ; розширення охоплення регіонів;	Досягнення частки e-commerce 18–22%; впровадження AI-персоналізації	Повна омніканальна інтеграція; торгівля в ЄС; цифровий єдиний ринок України–ЄС
ESG-трансформація	Базова ESG-звітність для великих торговельних мереж; антикорупційний комплаєнс; перша хвиля «зелених» закупівель	Відповідність CSRD для підприємств з виходом на ринок ЄС; верифіковані ESG-рейтинги; «зелені» облігації для рітейлу	Повна ESG-інтеграція в управління активами; EU Taxonomy compliance; лідерство у регіоні за показниками сталого рітейлу
Кадри та соціальний капітал	Програми перенавчання евакуйованого персоналу; психологічна підтримка; гнучкі форми зайнятості	Розвиток цифрових компетенцій для e-commerce; програми повернення мігрантів; дуальна освіта для торгівлі	Відповідність стандартам МОП; розвиток торговельної освіти євростандарту; диверсифікована зайнятість у торгівлі
Регулювання та інституції	Спрощення дозвільних процедур; підтримка МСП у торгівлі; адаптація законодавства до воєнних умов	Впровадження DMA/DSA; гармонізація технічних регламентів з ЄС; розвиток механізмів захисту споживачів	Повна гармонізація з acquis communautaire ЄС; участь у єдиному цифровому ринку; інтегрований митний простір

**Джерело: складено автором на основі [39; 106; 164; 172; 220; 260]*

- виявлені проблеми поділяються на два типи: воєнно-індуковані (зворотні за умови завершення конфлікту та наявності фінансування відновлення) та структурні (що потребують системних реформ незалежно від безпекової ситуації). До останніх відносяться регіональна диспропорція торговельної активності, недостатня ESG-зрілість підприємств, цифровий розрив та слабкість регуляторної бази. Саме ці структурні проблеми визначають пріоритети стратегії відновлення.

- e-commerce є єдиним сегментом торгівлі, що демонструє стійке зростання навіть в умовах активних бойових дій. Це свідчить про структурний, а не циклічний характер трансформації, що вимагає відповідного переосмислення моделей управління торговельними активами у бік цифрових і нематеріальних ресурсів.

- ESG-трансформація торгівлі є не лише нормативним зобов'язанням, але й ринковою необхідністю. Торговельні підприємства, що інвестують в ESG-активи сьогодні, отримають конкурентну перевагу у доступі до ринків і фінансування відновлення завтра.

- реалізація перспектив розвитку торгівлі у трьох часових горизонтах (відновлення – трансформація – інтеграція) потребує чіткої ієрархії пріоритетів у розподілі ресурсів відновлення, координації між публічними програмами підтримки та приватними інвестиціями, а також інституційного розвитку регуляторної інфраструктури ESG у торговельній сфері.

Таким чином, у даному підрозділі сформоване узагальнення специфічних передумов впровадження ESG-підходу до управління активами торговельних підприємств України, які базуються на використанні інструментарію SWOT та PESTEL-аналізу, що дозволяє виокремити причинно-наслідкові тенденції розвитку та сформувати матрицю перспектив розвитку на мезорівні для торговельних підприємств України, що створює передумови використання мезоумов як базисних при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу з метою реагування на мезозміни для

підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств та забезпечення сталого розвитку.

3.3 Удосконалення управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової економіки торговельні підприємства України переживають значні зміни в структурі та динаміці своїх активів. Ці зміни зумовлені різноманітними економічними, соціальними та політичними факторами, що впливають на функціонування підприємств у ринкових умовах. На тлі цих змін важливо також враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як війна в Україні, економічні санкції та зміни в торговельній політиці. Ці фактори суттєво вплинули на структуру активів, зокрема, на зменшення обсягів імпорту та експорту, що безпосередньо відображається на фінансових показниках торговельних підприємств.

Таким чином, сучасні тенденції зміни структури та динаміки активів торговельних підприємств України характеризуються зростанням ліквідності, зміною джерел фінансування, а також адаптацією до нових економічних реалій. Ці зміни свідчать про здатність підприємств до швидкої адаптації та прагнення до забезпечення стійкості в умовах змінного ринкового середовища.

Для дослідження тенденції управління активами на рівні торговельних підприємств проведемо наступне дослідження, що дозволить виокремити тенденції та перспективи такого управління на мікрорівні, рівні конкретних торговельних підприємств (див. табл. 3.7).

Аналіз динаміки активів семи торговельних мереж України свідчить, що початок повномасштабної російської агресії суттєво негативно позначився на ключових показниках їх діяльності.

Таблиця 3.7

Аналіз складу та динаміки активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. (на кінець року)*

Розділи балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	У тис. грн.	У відсотках
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»						
Необоротні активи, тис. грн	26446223	23 101 572	24 635 585	27 807 059	1 360 836	5,1
Оборотні активи, тис. грн	15949226	17 979 142	22 832 801	26 714 212	10 764 986	67,5
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, тис. грн	-	-	19 550	9 126	9 126	х
Валюта балансу, тис. грн	42395449	41080714	47 487 936	54 530 397	12 134 948	28,6
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»						
Необоротні активи, тис. грн	2617908	2098223	1580107	1 552 346	-1 065 562	-40,7
Оборотні активи. тис. грн	2615195	2211195	1916243	1 617 876	-997 319	-38,1
Валюта балансу, тис. грн	5233103	4309418	3496350	3170222	-2 062 881	-39,4
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»						
Необоротні активи, тис. грн	3 107 528	3 064 744	3 205 069	3 400 463	292 935	9,4
Оборотні активи. тис. грн	4 432 703	3 741 963	5 540 528	6 496 160	2 063 457	46,6
Валюта балансу, тис. грн	7 540 231	6 806 707	8 745 597	9 896 623	2 356 392	31,3
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»						
Необоротні активи, тис. грн	923359	639822	462839	361 115	-562 244	-60,9
Оборотні активи. тис. грн	2830213	3390679	3 666 393	3 898 015	1 067 802	37,7
Валюта балансу, тис. грн	3753572	4030501	4129232	4259130	505 558	13,5
ТОВ «Розетка. УА»						
Необоротні активи, тис. грн	65 128	82 738	85096	69019	3 891	6,0
Оборотні активи. тис. грн	4 167 621	3 559 561	4773078	5162991	995 370	23,9
Валюта балансу, тис. грн	4 232 749	3 642 299	4 858 174	5 232 010	999 261	23,6
ТОВ «Сільпо- Фуд»						
Необоротні активи, тис. грн	23 652 373	22 214 755	20 339 874	20 529 462	-3 122 911	-13,2
Оборотні активи. тис. грн	15 007 970	11 454 103	12 970 844	13 562 905	-1 445 065	-9,6
Валюта балансу, тис. грн	38 660 343	33 668 858	33 310 718	34 092 367	-4 567 976	-11,8
ТОВ «Таврія-В»						
Необоротні активи, тис. грн	3576487	3565753	3699033	4 050 185	473 698	13,2
Оборотні активи. тис. грн	1593960	1894316	2182257	2 380 803	786 843	49,4
Валюта балансу, тис. грн	5170447	5460069	5881290	6430988	1 260 541	24,4

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

Станом на кінець 2022 р. порівняно з кінцем 2021 р. у п’яти з досліджуваних підприємств зафіксовано скорочення вартості активів. Водночас ТОВ «Таврія-В» та ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» змогли наростити обсяги активів. Протягом усього аналізованого періоду ці компанії демонстрували стійку тенденцію до зростання: на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. активи ТОВ «Таврія-В» збільшилися на 24,4 %, а ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» – на 13,5 %.

Позитивної оцінки заслуговує діяльність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна», ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «Розетка. УА», які після скорочення активів у 2022 р. змогли відновити та наростити їх обсяг. Станом на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. зростання активів у цих мережах становило відповідно 31,3 %, 28,6 % та 23,6 %. Особливо варто відзначити ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна», де приріст активів склав 2 356 392 тис. грн, або 31,3 %.

Натомість у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» простежується стійка тенденція до скорочення активів: на кінець 2024 р. їх обсяг зменшився порівняно з кінцем 2021 р. на 2 062 881 тис. грн, або на 39,4 %. У ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 р. зафіксовано зростання активів порівняно з 2023 р., однак їх рівень поки що не досяг показників довоєнного періоду.

З метою поглиблення оцінки майнового стану торговельних підприємств доцільно доповнити горизонтальний аналіз вертикальним, що дозволить дослідити структурний склад активів та виявити особливості їх формування в різних мережах (табл. 3.8).

За результатами вертикального аналізу встановлено, що у всіх досліджуваних торговельних підприємств на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. зросла частка оборотних активів у загальній структурі майна.

Таблиця 3.8

Аналіз структури активів торговельних підприємств
за 2021-2024 рр. (на кінець року), %*

Розділи балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р., в.п.
	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»					
Необоротні активи	62,4	56,2	51,9	51,0	-11,4
Оборотні активи	37,6	43,8	48,1	49,0	11,4
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0,04	0,02	0,0
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»					
Необоротні активи	50,0	48,7	49,0	49,0	-1,1
Оборотні активи	50,0	51,3	54,8	51,0	1,1
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»					
Необоротні активи	41,2	45,0	36,6	34,4	-6,9
Оборотні активи	58,8	55,0	63,4	65,6	6,9
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»					
Необоротні активи	24,6	15,9	11,2	8,5	-16,1
Оборотні активи	75,4	84,1	88,8	91,5	16,1
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Розетка. УА»					
Необоротні активи	1,5	2,3	1,8	1,3	-0,2
Оборотні активи	98,5	97,7	98,2	98,7	0,2
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Сільпо- Фуд»					
Необоротні активи	61,2	66,0	61,1	60,2	-1,0
Оборотні активи	38,8	34,0	38,9	39,8	1,0
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Таврія-В»					
Необоротні активи	69,2	65,3	62,9	63,0	-6,2
Оборотні активи	30,8	34,7	37,1	37,0	6,2
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

У чотирьох мережах оборотні активи формують переважну частину балансу. Зокрема, у ТОВ «Розетка. УА» їх частка впродовж аналізованого періоду перевищувала 90 %, а станом на кінець 2024 р. становила 98,7 % від загальної суми активів. У ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» питома вага оборотних активів зросла з 75,4 % на кінець 2021 р. до 91,5 % на кінець 2024 р.,

демонструючи щорічну тенденцію до поступового підвищення. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» на кінець 2024 р. оборотні активи становили 65,6 % валюти балансу. У ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» також переважають оборотні активи, хоча різниця між оборотними та необоротними активами є незначною.

Водночас у ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «Таврія-В» частка оборотних активів не перевищує 40 %, однак упродовж досліджуваного періоду вона зросла: відповідно на 1,0 в.п. та 6,2 в.п. станом на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р.

Поряд із аналізом складу, динаміки та структури активів доцільно здійснювати дослідження структури й динаміки пасивів торговельних підприємств, що дозволить комплексно оцінити фінансовий стан і джерела формування їх майна (Додаток И).

Результати аналізу показали, що лише у трьох торговельних підприємств на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. відбулося зростання власного капіталу: у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» – на 41,0 %, у ТОВ «Розетка. УА» – на 39,9 %, у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – на 16,3 %.

Варто зазначити, що лише у ТОВ «Розетка. УА» спостерігається одночасне збільшення не тільки власного капіталу, а й довгострокових зобов’язань (на 34,6 %) та поточних зобов’язань і забезпечень (на 22,6 %). Натомість у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» зафіксовано зниження всіх складових пасиву.

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна», ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом останніх чотирьох років мають від’ємний власний капітал. Це свідчить про перевищення зобов’язань над активами підприємств, тобто формально кожна з цих компаній має боргів більше, ніж вартості належних їй ресурсів.

Аналіз структури пасивів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. наведено в Додатку К. Результати аналізу структури пасиву балансу

торговельних підприємств за 2021–2024 рр. свідчать про суттєві відмінності у джерелах фінансування їх діяльності та рівні фінансової стійкості.

У більшості досліджуваних підприємств спостерігається зростання частки поточних зобов'язань і забезпечень, що вказує на посилення залежності від короткострокових позикових ресурсів. Зокрема, найбільше зростання відбулося у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» на 24,6 в.п., ТОВ «Сільпо-Фуд» на 14,3 в.п., ТОВ «Таврія-В» на 14,3 в.п. та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на 7,6 в.п. Це свідчить про підвищення ризиків ліквідності та фінансової нестійкості.

Водночас лише окремі підприємства демонструють посилення ролі власного капіталу. Найбільше зростання його частки зафіксовано у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» на 9,3 в.п., що свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства. Натомість у ТОВ «Таврія-В» частка власного капіталу зменшилася на 9,3 в.п. та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на 1,0 в.п.

Особливо проблемною є ситуація підприємств ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» та ТОВ «Сільпо-Фуд», які протягом усього періоду мають від'ємний власний капітал, що означає перевищення зобов'язань над активами та свідчить про низький рівень фінансової стійкості і підвищений ризик неплатоспроможності.

Загалом можна зробити висновок, що у 2021–2024 рр. для більшості досліджуваних торговельних підприємств характерна тенденція до зростання боргового навантаження та скорочення фінансової автономії, тоді як позитивну динаміку структури капіталу демонструють лише окремі компанії. Аналіз наявності власного оборотного капіталу торговельних підприємств за 2021-2024 рр. наведено в Додатку Л.

Аналіз динаміки оборотних активів, поточних зобов'язань та власного оборотного капіталу торговельних підприємств за 2021–2024 рр. свідчить про неоднорідні тенденції у забезпеченості їх поточної діяльності фінансовими ресурсами та рівні платоспроможності.

У більшості підприємств спостерігається зростання оборотних активів, зокрема у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на 67,5 %, ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» на 46,6 %, ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» на 37,7 %, ТОВ «Таврія-В» на 49,4 % та ТОВ «Розетка. УА» на 23,9 %. Водночас відбулося їх скорочення у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» на 38,1 % і ТОВ «Сільпо-Фуд» на 9,6 %, що може свідчити про зменшення масштабів діяльності або оптимізацію оборотних ресурсів.

Разом із тим у більшості підприємств зросли поточні зобов'язання, особливо у ТОВ «Таврія-В» на 80,9 %, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на 43,5 %, ТОВ «Розетка. УА» на 22,6 % та ТОВ «Сільпо-Фуд» на 5,6 %, що вказує на підвищення залежності від короткострокових джерел фінансування. Лише окремі компанії демонструють їх скорочення, зокрема ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» на 3,0 % та ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» на 22,6 %.

Ключовим показником фінансової стійкості є власний оборотний капітал. Позитивну динаміку з переходом до значного позитивного значення має ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» (+210,6 %), що свідчить про формування достатнього обсягу власних ресурсів для фінансування оборотних активів. Позитивним також є його зростання у ТОВ «Розетка. УА» (+51,4 %) та зменшення дефіциту у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна».

Водночас у більшості підприємств (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Таврія-В») власний оборотний капітал залишається від'ємним, що означає нестачу власних обігових коштів і фінансування оборотних активів переважно за рахунок короткострокових зобов'язань.

Отже, загалом для досліджуваних торговельних підприємств характерна тенденція до зростання боргового фінансування оборотної діяльності та збереження дефіциту власного оборотного капіталу, що підвищує ризики втрати платоспроможності, за винятком окремих підприємств, які демонструють покращення фінансової стійкості.

Повертаємось до аналізу активів та зробимо більш детальний їх аналіз за окремими напрямами, в першу чергу розглянемо склад, динаміку, а потім структуру реальних активів. Аналіз складу та динаміки реальних активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. наведено в Додатку М.

Результати аналізу показали, що лише у ТОВ «Таврія-В» протягом усього досліджуваного періоду частка реальних активів перевищує 50 % загальної вартості активів, що свідчить про відносно високий рівень забезпеченості підприємства матеріально-речовими ресурсами. Водночас спостерігається тенденція до поступового зниження цього показника – з 68,4 % на кінець 2021 р. до 62,4 % на кінець 2024 р., що може вказувати на зростання ролі нематеріальних та фінансових активів у структурі балансу.

В інших досліджуваних торговельних мережах частка реальних активів станом на кінець 2024 р. є меншою за половину загальної суми активів, що свідчить про домінування нематеріальних, фінансових та оборотних складових. Особливо низьким є цей показник у ТОВ «Розетка. УА» та ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1». Так, у ТОВ «Розетка. УА» частка реальних активів на кінець 2024 р. становила лише 0,8 %, що характеризує підприємство як таке, що функціонує переважно на основі оборотних та нематеріальних ресурсів. У ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» цей показник зменшився з 19,1 % на кінець 2021 р. до 6,0 % на кінець 2024 р., що свідчить про істотне скорочення матеріальної складової активів.

Аналіз динаміки абсолютної величини реальних активів показав, що у чотирьох підприємств відбулося їх скорочення, зокрема у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» – на 64,5 %, у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» – на 38,0 %, у ТОВ «Розетка. УА» – на 27,4 %, у ТОВ «Сільпо-Фуд» – на 11,3 %, що може свідчити про зменшення інвестицій у матеріально-технічну базу або переорієнтацію діяльності.

Водночас у трьох інших підприємств спостерігається зростання суми реальних активів, найбільше – у ТОВ «Таврія-В» (на 13,4 %), що свідчить про розширення матеріальної основи їх діяльності.

Отже, результати аналізу вказують на загальну тенденцію до зниження ролі реальних активів у структурі майна більшості досліджуваних торговельних підприємств, за винятком окремих компаній, що підтримують або нарощують матеріально-технічний потенціал.

Аналіз структури реальних активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. наведено в Додатку Н. У структурі реальних активів усіх досліджуваних торговельних мереж найбільшу питому вагу (понад 90,0 %) становлять основні засоби за залишковою вартістю, що свідчить про домінування матеріально-технічної бази у формуванні їх майнового потенціалу. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» цей показник становить 100 %, тобто реальні активи підприємства повністю представлені основними засобами.

Водночас варто зазначити, що у більшості торговельних підприємств, за винятком ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна», де частка основних засобів залишилася незмінною, на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. відбулося зниження частки основних засобів за залишковою вартістю, що супроводжувалося відповідним зростанням частки запасів. Така тенденція свідчить про посилення ролі оборотних матеріальних ресурсів у забезпеченні операційної діяльності.

Крім того, лише у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у складі реальних активів наявна стаття «Витрати майбутніх періодів», яка займає незначну питому вагу, тоді як в інших досліджуваних торговельних мережах вона відсутня.

Аналіз складу та динаміки необоротних активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. наведено в Додатку О. Станом на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. обсяг необоротних активів збільшився у чотирьох торговельних підприємств: у ТОВ «Таврія-В» – на 13,2 %, у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» – на 9,4 %, у ТОВ «Розетка. УА» – на 6,0 %, у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – на 5,1 %. Найбільше зростання у ТОВ «Таврія-В» відбулося за статтею «Відстрочені податкові активи» – на 493,8

%. За цією ж статтею активи зросли також у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (на 137,8 %) та ТОВ «Розетка. УА» (на 109,2 %).

Водночас у трьох торговельних підприємств за досліджуваний період зафіксовано скорочення обсягу необоротних активів. Найбільш суттєве зниження спостерігалося у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1», де їх загальний обсяг зменшився на 60,9 %. У розрізі окремих статей найбільше скорочення відбулося за статтею «Незавершені капітальні інвестиції» – на 96,6 %, що може свідчити про завершення інвестиційних проєктів або припинення капітального будівництва (Додаток П).

У структурі необоротних активів усіх досліджуваних торговельних підприємств найбільшу частку становлять основні засоби. Станом на кінець 2024 р. найменша їх питома вага зафіксована у ТОВ «Розетка. УА» – 57,1 % загальної суми необоротних активів, тоді як у ТОВ «Таврія-В» цей показник є найвищим – 98,4 %.

Варто зазначити, що у ТОВ «Розетка. УА» частка основних засобів на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. зменшилася на 26,6 в.п. Водночас у структурі необоротних активів цього підприємства значну частку займають відстрочені податкові активи – 31,1 % на кінець 2024 р., причому їх питома вага зросла на 15,4 в.п. порівняно з кінцем 2021 р. Крім того, 11,5 % необоротних активів припадає на довгострокову дебіторську заборгованість.

Отже, структура необоротних активів ТОВ «Розетка. УА» є більш диверсифікованою порівняно з іншими торговельними мережами, де домінують основні засоби (Додаток Р).

Станом на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. обсяг оборотних активів збільшився у п’яти торговельних підприємств. Найбільше зростання зафіксовано у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – на 67,5 %, найменше – у ТОВ «Розетка. УА» — на 23,9 %.

У розрізі окремих статей слід відзначити суттєве зростання грошових коштів та їх еквівалентів: у ТОВ «Сільпо-Фуд» – на 24,7 %, у ТОВ «АТБ-

МАРКЕТ» – на 132,3 %, у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» – на 166,8 %, у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» – на 221,4 %, у ТОВ «Розетка. УА» – на 580,0 %. Також спостерігається збільшення дебіторської заборгованості, зокрема у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» – на 221,4 %, у ТОВ «Таврія-В» – на 91,0 %. У низці підприємств відбулося зростання запасів: у ТОВ «Таврія-В» – на 48,0 %, у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – на 37,3 %, у ТОВ «Сільпо-Фуд» – на 13,6 %, у ТОВ «Розетка. УА» – на 11,0 %.

Водночас у двох торговельних мережах обсяг оборотних активів скоротився: у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» – на 38,1 %, у ТОВ «Сільпо-Фуд» – на 9,6 %. У ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» зниження відбулося за всіма складовими оборотних активів. У ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільше скоротилися поточні фінансові інвестиції (на 92,1 %) та інші оборотні активи (на 52,6 %), (Додаток С). Відсоткове співвідношення складових оборотних активів у різних торговельних підприємствах значно відрізняється.

Так, у ТОВ «Таврія-В» понад 90 % оборотних активів припадає на запаси, тоді як на грошові кошти та їх еквіваленти – менше ніж 1,5 %. Водночас у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» частка статті «Гроші та їх еквіваленти» на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. зросла на 15,5 в.п. і склала 55,7 % від загальної суми оборотних активів. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» аналогічна стаття збільшилася на 24,7 в.п. та на кінець 2024 р. становила 54,7 % оборотних активів.

У ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» значну частку в складі оборотних активів займає дебіторська заборгованість – на кінець 2024 р. її частка склала 58,8 %.

Особливо цікавим є проведення аналізу активів торговельних підприємств з управлінського аспекту. Цей підхід є новаторським у комплексному дослідженні активів і дозволяє більш детально оцінити ефективність використання ресурсів підприємств (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз складу та динаміки активів торговельних підприємств за управлінським аспектом за 2021-2024 рр. (на кінець року) *

Форма активів	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	У тис. грн.	У %
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»						
Виробнича, тис. грн.	26545154	23 221 632	24 752 308	28 178 898	1 633 744	6,2
Товарна, тис. грн.	7672665	8495002	8 272 963	10 308 821	2 636 156	34,4
Розрахунково-грошова, тис. грн.	8177630	9364080	14 462 665	16 042 678	7 865 048	96,2
Разом	42395449	41 080 714	47 487 936	54 530 397	12 134 948	28,6
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»						
Виробнича, тис. грн.	2 629 546	2 112 433	1 595 819	1 565 022	-1 064 524	-40,5
Товарна, тис. грн.	1 388 406	1 505 369	1 281 123	1 118 138	-270 268	-19,5
Розрахунково-грошова, тис. грн.	1 215 151	691 616	619 408	487 062	-728 089	-59,9
Разом	5 233 103	4 309 418	3 496 350	3 170 222	-2 062 881	-39,4
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»						
Виробнича, тис. грн.	3 107 528	3 064 744	3 205 069	3 400 463	292 935	9,4
Товарна, тис. грн.	**2 045 975**	**1 990 953**	**1 972 090**	**2 026 682**	-19 293	-0,9
Розрахунково-грошова, тис. грн.	2 386 728	1 751 010	3 568 438	4 469 478	2 082 750	87,3
Разом	7 540 231	6 806 707	8 745 597	9 896 623	2 356 392	31,3
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»						
Виробнича, тис. грн.	928 267	643 567	466 469	364 356	-563 911	-60,7
Товарна, тис. грн.	2 037 936	1 837 801	1 808 621	1 527 393	-510 543	-25,1
Розрахунково-грошова, тис. грн.	787 369	1 549 124	1 854 142	2 367 381	1 580 012	200,7
Разом	3 753 572	4 030 492	4 129 232	4 259 130	505 558	13,5
ТОВ «Розетка. УА»						
Виробнича, тис. грн.	65 465	83 184	86 131	69 411	3 946	6,0
Товарна, тис. грн.	2 494 809	2 158 742	2 504 927	2 770 046	275 237	11,0
Розрахунково-грошова, тис. грн.	1 672 475	1 400 373	2 267 116	2 392 553	720 078	43,1
Разом	4 232 749	3 642 299	4 858 174	5 232 010	999 261	23,6
ТОВ «Сільпо- Фуд»						
Виробнича, тис. грн.	23 971 674	22 520 403	20 576 484	20 882 425	-3 089 249	-12,9
Товарна, тис. грн.	6 142 321	5 667 929	4 582 649	6 987 837	845 516	13,8
Розрахунково-грошова, тис. грн.	8 546 348	5 480 526	8 151 585	6 222 105	-2 324 243	-27,2
Разом	38660343	33 668 858	33 310 718	34 092 367	-4 567 976	-11,8
ТОВ «Таврія-В»						
Виробнича, тис. грн.	3 592 478	3 591 005	3 723 859	4 074 166	481 688	13,4
Товарна, тис. грн.	1 467 056	1 726 485	1 987 005	2 170 833	703 777	48,0
Розрахунково-грошова, тис. грн.	110 913	142 579	170 426	185 989	75 076	67,7
Разом	5 170 447	5 460 069	5 881 290	6 430 988	1 260 541	24,4

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

Станом на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. активи за управлінським аспектом збільшилися у п’яти торговельних підприємств: у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» – на 31,1 %, у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – на 28,6 %, у ТОВ «Таврія-В» – на 24,4 %, у ТОВ «Розетка. УА» – на 23,6 %, у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» – на 13,5 %.

Що стосується форм активів, найбільше зростання спостерігається за розрахунково-грошовою формою активів. Так, у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» вона зросла на 200,7 %, у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – на 96,2 %, у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» – на 87,3 %, у ТОВ «Таврія-В» – на 67,7 %, у ТОВ «Розетка. УА» – на 43,1 %. У той же час виробнича форма активів у зазначених підприємств показала лише незначне зростання.

Водночас у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» активи за управлінським аспектом зменшилися на 39,4 %, а у ТОВ «Сільпо-Фуд» – на 11,8 %, що свідчить про скорочення обсягу ресурсів, доступних для управлінських потреб (табл. 3.10).

Відсоткове співвідношення активів торговельних підприємств за управлінським аспектом також суттєво відрізняється. У чотирьох підприємств найбільша частка припадає на виробничу форму активів: на кінець 2024 р. у ТОВ «Таврія-В» – 63,4 %, у ТОВ «Сільпо-Фуд» – 61,3 %, у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – 51,7 %, у ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» – 49,4 % від загальної суми активів за управлінським аспектом.

Водночас у частині цих підприємств частка виробничої форми активів на кінець 2024 р. порівняно з кінцем 2021 р. зменшилася: у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – на 10,9 в.п., у ТОВ «Таврія-В» – на 6,1 в.п., у ТОВ «Сільпо-Фуд» – на 0,8 в.п.

У ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» найбільшу питому вагу на кінець 2024 р. займає розрахунково-грошова форма активів – 55,6 %, у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» – 45,2 %, тоді як у ТОВ «Таврія-В» ця форма активів становить лише 2,9 %.

Таблиця 3.10

Аналіз структури активів торговельних підприємств за управлінським аспектом за 2021-2024 рр. (на кінець року), %*

Форма активів	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р., в.п.
	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»					
Виробнича	62,6	56,5	52,1	51,7	-10,9
Товарна	18,1	20,7	17,4	18,9	0,8
Розрахунково-грошова	19,3	22,8	30,5	29,4	10,1
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»					
Виробнича	49,0	49,0	45,6	49,4	0,3
Товарна	34,9	34,9	36,6	35,3	0,3
Розрахунково-грошова	16,0	16,0	17,7	15,4	-0,7
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»					
Виробнича	41,2	45,0	36,6	34,4	-6,9
Товарна	27,1	29,2	22,5	20,5	-6,7
Розрахунково-грошова	31,7	25,7	40,8	45,2	13,5
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»					
Виробнича	24,7	16,0	11,3	8,6	-16,2
Товарна	54,3	45,6	43,8	35,9	-18,4
Розрахунково-грошова	21,0	38,4	44,9	55,6	34,6
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Розетка. УА»					
Виробнича	1,5	2,3	1,8	1,3	-0,2
Товарна	58,9	59,3	51,6	52,9	-6,0
Розрахунково-грошова	39,5	38,4	46,7	45,7	6,2
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Сільпо- Фуд»					
Виробнича	62,0	66,9	61,8	61,3	-0,8
Товарна	15,9	16,8	13,8	20,5	4,6
Розрахунково-грошова	22,1	16,3	24,5	18,3	-3,9
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Таврія-В»					
Виробнича	69,5	65,8	63,3	63,4	-6,1
Товарна	28,4	31,6	33,8	33,8	5,4
Розрахунково-грошова	2,1	2,6	2,9	2,9	0,7
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

Можна зазначити, що аналіз активів досліджуваних торговельних підприємств за період 2021–2024 рр. показав значні відмінності у структурі та динаміці їх складових.

У складі необоротних активів домінують основні засоби, однак у ТОВ «Розетка. УА» частка основних засобів на кінець 2024 р. становила лише 57,1 %, а значну питому вагу займали відстрочені податкові активи та довгострокова дебіторська заборгованість. Найвища питома вага основних засобів спостерігалась у ТОВ «Таврія-В» (98,4 %). Загалом у чотирьох підприємств обсяг необоротних активів зріс, а у трьох – зменшився, найбільше скорочення відбулося у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1».

Щодо оборотних активів, у п’яти підприємств їх обсяг зріс, зокрема значне зростання грошових коштів та дебіторської заборгованості спостерігалося у ТОВ «Розетка. УА», ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». У двох підприємств – ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» та ТОВ «Сільпо-Фуд» – оборотні активи зменшилися, що відображає скорочення фінансових та інших оборотних ресурсів. При цьому структура оборотних активів у підприємств суттєво різниться: частка запасів перевищує 90 % у ТОВ «Таврія-В», тоді як у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» домінують грошові кошти, а у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» – дебіторська заборгованість.

Аналіз активів за управлінським аспектом виявив подібні закономірності: у більшості підприємств найбільшу частку займає виробнича форма активів, тоді як у ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1» та ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» – розрахунково-грошова форма. Найбільше зростання управлінських активів за період спостерігалося у розрахунково-грошовій формі, тоді як виробнича форма показала незначне зростання або незначне зниження у деяких підприємств.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що досліджувані торговельні підприємства суттєво відрізняються за структурою та динамікою активів, що відображає специфіку їх діяльності, пріоритети у

використанні матеріальних, фінансових та оборотних ресурсів, а також ефективність управлінських рішень.

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз активів семи торговельних підприємств України за 2021–2024 рр. створює необхідну емпіричну основу для оцінки їх ESG-зрілості та готовності до впровадження ESG-орієнтованого підходу до управління активами. Ця оцінка є принципово важливою: без розуміння поточного стану активів крізь призму ESG-вимірів будь-які рекомендації щодо трансформації залишатимуться декларативними. Результати діагностики систематизовано у табл. 3.11.

Аналіз виявляє суттєву диференціацію між досліджуваними підприємствами за рівнем ESG-готовності. Міжнародні мережі – ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» та ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» – формально мають вищий рівень корпоративного ESG-управління завдяки стандартам материнських груп (METRO AG та Auchan Retail), однак їх фінансовий стан є критично слабким – від'ємний власний капітал в обох компаніях унеможливлює масштабні ESG-інвестиції. Вітчизняні мережі, натомість, демонструють кращі фінансові позиції в окремих випадках (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»), однак суттєво поступаються за рівнем ESG-інституціоналізації.

Особливої уваги заслуговує ТОВ «Розетка. УА» як єдиний представник e-commerce сегменту у вибірці. Цифрова бізнес-модель цього підприємства характеризується мінімальною часткою виробничої форми активів (1,3% у 2024 р.) та максимальним зростанням грошових коштів (+580%), що принципово відрізняє її ESG-профіль від традиційних офлайн-мереж. Логістика та пакування є ключовим екологічним ризиком для e-commerce моделі, тоді як відповідальний маркетплейс (ESG-фільтри для продавців, «зелені» категорії товарів) є унікальною перспективою, недоступною для офлайн-операторів.

Таблиця 3.11

ESG-діагностика активів торговельних підприємств: поточний стан та готовність до ESG-трансформації (2024 р.)*

Підприємство	Поточний стан активів (2021–2024)	E-вимір	S-вимір	G-вимір	ESG-готовність
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	Зростання активів +28,6%; домінування виробничої форми (51,7%); значне зростання грошових коштів (+132%); від'ємний ВОК (-13,4 млрд)	Середній: значний вуглецевий слід торг. мережі; потенціал сонячної генерації	Середній: великий роботодавець (50+ тис. осіб); соціальні програми є	Базовий: прозорість обмежена; відсутня верифікована ESG-звітність	Низька – Середня
ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	Стійке скорочення (-39,4%); від'ємний власний капітал (-1,5 млрд); скорочення всіх форм активів	Базовий: частковий вихід із ринку; програми скорочення пластику	Низький: скорочення персоналу; невизначеність щодо майбутнього на ринку	Обмежений: залежність від материнської структури (міжнар. група)	Дуже низька
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	Зростання +31,3%; стрімке збільшення нематеріальних активів (+406%); від'ємний ВК; розрахунково-грошова форма +87%	Середній: «зелені» ініціативи міжнар. групи METRO AG; є цілі декарбонізації	Середній: корпоративні стандарти праці; ланцюг постачання з МСП	Середній: корпоративне управління за стандартами материнської компанії	Середня
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»	Зростання +13,5%; різке скорочення необоротних (-61%); домінування	Низький: специфіка DIY сектору; висока	Середній: зайнятість у регіонах; локальні постачальники	Базовий: приватна структура;	Низька – Середня

Підприємство	Поточний стан активів (2021–2024)	E-вимір	S-вимір	G-вимір	ESG-готовність
	розрахунково-грошової форми (55,6%); ВОК +210%	матеріало- та енергоємність		публічність обмежена	
ТОВ «Розетка. УА»	Зростання +23,6%; мінімальна виробнича форма (1,3%); e-commerce модель; відстрочені активи +109%	Середній: цифрова модель знижує прямий екослід; логістика є джерелом викидів	Середній: цифровий маркетплейс; захист прав споживачів	Середній: публічні фінансові дані; є корпоративна структура	Середня – Висока
ТОВ «Сільпо-Фуд»	Скорочення -11,8%; від'ємний ВК (-8,6 млрд); скорочення реальних активів -11,3%; нематеріальні активи 14,2% необоротних	Середній: значний масштаб; програми харчових відходів; розвиток «зелених» форматів	Середній: великий роботодавець; програми КСВ Fozzy Group	Базовий: від'ємний ВК є сигналом ризику для стейкхолдерів	Середня
ТОВ «Таврія-В»	Зростання +24,4%; домінування виробничої форми (63,4%); запаси 92% оборотних; стабільна структура	Базовий: традиційна регіональна мережа; екопрограм не виявлено	Середній: регіональна зайнятість; соціальна місія у Причорноморському регіоні	Базовий: приватна структура; обмежена публічність	Низька

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116; 179; 188]*

Узагальнення результатів аналізу динаміки та структури активів семи торговельних підприємств дозволяє ідентифікувати системні бар'єри для ESG-трансформації, що мають як загальногалузевий, так і підприємницький характер. Принципово важливо розмежувати бар'єри, що є наслідком воєнного конфлікту (і, таким чином, можуть бути послаблені зі стабілізацією ситуації), та структурні бар'єри, що існували до 2022 р. і потребують системних управлінських та регуляторних рішень.

Фінансові бар'єри є найбільш критичними та безпосередньо пов'язаними з результатами аналізу. Від'ємний власний капітал у трьох з семи досліджуваних підприємств – ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» (-1,5 млрд грн), ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» (-5,8 млрд. грн.) та ТОВ «Сільпо-Фуд» (-8,6 млрд. грн.) – унеможливлює будь-які довгострокові ESG-інвестиції без зовнішнього фінансування. Водночас від'ємний або мінімальний власний оборотний капітал у п'яти з семи підприємств свідчить про те, що навіть ті компанії, що мають позитивний власний капітал, не мають достатніх «вільних» ресурсів для ESG-трансформації.

Регуляторні бар'єри формують інституційне середовище, у якому ESG залишається добровільним вибором, а не зобов'язанням. Відсутність в Україні обов'язкових вимог до ESG-звітності для приватних підприємств знімає регуляторний тиск, що є ключовим каталізатором ESG-трансформації в розвинених країнах. Незавершеність адаптації директиви CSRD до вітчизняного законодавства, відсутність вітчизняного аналогу EU Taxonomy та слабкість механізмів «зеленого» банківського кредитування формують регуляторний вакуум, у якому підприємства не мають ані стимулів, ані інструментів для системної ESG-трансформації активів.

Інформаційні бар'єри є принципово важливими з методологічної точки зору. Жодне з семи досліджуваних підприємств не публікує верифіковану нефінансову звітність за стандартами GRI або ESRS, що унеможливлює об'єктивне порівняння ESG-показників між

підприємствами, отримання ESG-рейтингів та доступ до відповідних інструментів фінансування. Ця проблема є системною для всього вітчизняного ритейлу.

Безпековий бар'єр є специфічним для України і не має аналогів у практиці інших країн. Фізичне знищення активів, неможливість здійснення капітальних інвестицій у зонах ризику, страховий вакуум для торговельних активів – усе це формує принципові обмеження для ESG-планування. Найбільш наочно цей бар'єр проявляється в аналізі ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1», де скорочення незавершених капітальних інвестицій на 96,6% та необоротних активів загалом на 60,9% є прямим наслідком неможливості здійснювати інвестиції в умовах безпекової невизначеності.

Незважаючи на значні бар'єри, аналіз динаміки та структури активів досліджуваних підприємств виявляє конкретні точки входу для ESG-трансформації, що безпосередньо пов'язані зі структурою балансу та тенденціями, зафіксованими у таблицях та додатках даного підрозділу. Принциповою відмінністю від декларативних підходів до ESG є те, що ці перспективи є операціонально прив'язаними до реальних активів підприємств.

Ключовою перспективою для переважної більшості досліджуваних підприємств є «зелена» трансформація основних засобів при їх відновленні або модернізації. Оскільки основні засоби формують 57–98% необоротних активів усіх мереж, а ряд підприємств демонструє їх зростання (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» +5,9%, ТОВ «Таврія-В» +13,2%, ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» +4,3%), інвестиції у відновлюване енергопостачання, енергоефективне обладнання та «розумні» системи управління будівлями є реалістичними управлінськими рішеннями, а не абстрактними прагненнями.

Стрімке зростання розрахунково-грошової форми активів у більшості підприємств є парадоксальним сигналом: за умов від'ємного власного капіталу та зростання зобов'язань значна частина ліквідних ресурсів не

конвертується у стратегічні інвестиції. Це відображає домінування операційного мислення та відсутність довгострокового ESG-цілепокладання.

Нематеріальні активи формують недооцінену перспективу ESG-трансформації. Зростання нематеріальних активів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» на 405,9% та наявність значних нематеріальних активів у ТОВ «Сільпо-Фуд» (14,2% необоротних) свідчать про те, що вітчизняний рітейл вже інвестує у нематеріальні ресурси – однак не пов'язує їх із ESG-вимірами. Формування «зелених» торговельних марок, ESG-сертифікованих брендів власної продукції та репутаційного капіталу відповідального рітейлера є нематеріальними активами з прямим фінансовим ефектом – через підвищення лояльності споживачів та доступ до ESG-орієнтованих інвестиційних фондів.

Ринок e-commerce, представлений у вибірці ТОВ «Розетка. УА», формує унікальний ESG-контекст: цифрова платформа дозволяє впровадити ESG-фільтри для продавців (вимоги до упаковки, підтвердження відповідального виробництва), здійснювати вимірювання та розкриття вуглецевого сліду логістики, а також розвивати «зелені» категорії товарів – без значних капітальних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Це робить e-commerce канал потенційно найбільш гнучким для ESG-трансформації серед усіх форматів торгівлі.

Узагальнення результатів комплексного аналізу динаміки та структури активів семи торговельних підприємств у контексті ESG-перспектив дозволяє сформулювати такі системні висновки:

- динаміка активів 2021–2024 рр. засвідчує, що торговельні підприємства України реагують на кризові умови переважно у традиційній фінансово-операційній логіці: нарощення ліквідності (зростання грошових коштів та оборотних активів у більшості мереж) є адаптаційним, а не трансформаційним процесом. ESG-виміри у цих управлінських рішеннях відсутні, що підтверджує необхідність концептуального зрушення від

реактивного управління активами до проактивного ESG-орієнтованого стратегічного підходу.

- структурна неоднорідність підприємств за ESG-профілем вимагає диференційованих підходів. Принципово різними є ESG-точки входу для: матеріалоємних офлайн-мереж з великою часткою основних засобів (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «Таврія-В», ТОВ «Сільпо Фуд»), де пріоритетом є «зелена» трансформація ОЗ; підприємств з домінуванням розрахунково-грошової форми (ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»), де ключовим є цільове перенаправлення ліквідності у ESG-активи через сталі інструменти; цифрової платформи e-commerce (ТОВ «Розетка. УА»), де ESG-трансформація можлива без значних капітальних витрат.

- найбільш системним бар'єром є не фінансові обмеження самі по собі, а відсутність ESG-цілепокладання та звітності, що унеможливлює як залучення ESG-орієнтованого фінансування, так і верифікацію прогресу. Фактично, вітчизняний рітейл перебуває у «пастці невидимості»: без ESG-звітності підприємства не отримують ESG-фінансування, а без ESG-фінансування не можуть здійснити трансформацію, необхідну для відповідності вимогам ЄС.

- євроінтеграційний вектор є найбільш потужним зовнішнім стимулом для подолання виявлених бар'єрів. Підприємства, що першими зроблять ESG-крок, отримають конкурентну перевагу у доступі до цих ресурсів.

Узагальнена систематизація результатів аналізу активів, бар'єрів та перспектив ESG-трансформації торговельних підприємств України (2021–2024) представлена у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Узагальнена систематизація результатів аналізу активів, бар'єрів та перспектив ESG-трансформації торговельних підприємств України (2021–2024рр.)*

Підприємство	Характер динаміки активів	Ключова ESG-проблема	Пріоритетна ESG-перспектива	Оцінка ESG-потенціалу
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	Зростання активів; зміщення до оборотних та грошових форм активів;	Зростання поточних зобов'язань; відсутність ESG-звітності; значний вуглецевий слід мережі	«Зелена» реконструкція ОЗ; впровадження GRI-звітності; ESG-закупівлі; сонячна генерація на об'єктах	Потенціал середній; масштаб сприяє ESG-ефекту, боргове навантаження - обмеження
ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	Стійке скорочення; від'ємний ВК; виведення активів	Системне скорочення активів; невизначеність ринкової присутності; відсутність інвестиційних ресурсів	Стабілізація присутності; мінімальні ESG-заходи відповідно до стандартів материнської групи; антикризовий ESG-план	Потенціал низький; системна криза унеможливлює активну ESG-трансформацію
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	Зростання активів, у т.ч. нематеріальних активів; розрахунково-грошова форма +87%	Висока залежність від довгострокових зобов'язань; відсутність ESG-звітності локального рівня	Використання ESG-стандартів METRO AG; локальна верифікована звітність; «зелене» постачання B2B; нематеріальні ESG-активи	Потенціал середній-високий; міжнар. стандарти - перевага; від'ємний ВК - обмеження
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»	Зростання активів; різке скорочення реальних	Трансформація бізнес-моделі; скорочення матеріальної бази; дефіцит інвестицій у основні засоби; висока матеріалоємність	Модернізація залишкових ОЗ за «зеленим» стандартом; ВОК як ресурс для ESG-інвестицій; відповідальні постачальники будматеріалів	Потенціал середній; позитивний ВОК є унікальним ресурсом для ESG

Підприємство	Характер динаміки активів	Ключова ESG-проблема	Пріоритетна ESG-перспектива	Оцінка ESG-потенціалу
ТОВ «Розетка. УА»	Зростання активів; e-commerce модель	Висока залежність від поточних зобов'язань; відсутність ESG-звітності; логістика - ключовий екологічний ризик	Цифровий ESG-моніторинг; «зелена» логістика; ESG-фільтри у маркетплейсі	Потенціал середній-високий; цифрова модель є природною базою для ESG-трансформації
ТОВ «Сільпо-Фуд»	Скорочення активів; від'ємний ВК; нематеріальні активи 14,2% необоротних	Найбільший від'ємний ВК серед досліджуваних; зростання поточних зобов'язань; скорочення реальних активів; значний масштаб операційного ESG-ризику	Програми харчових відходів та та фудбанк; «зелені» формати магазинів; ESG-КСВ брендинг; відновлення ВК через зростання прибутковості	Потенціал середній; масштаб і бренд - перевага; фінансова слабкість - критичне обмеження
ТОВ «Таврія-В»	Зростання активів; запаси 92% оборотних	Зростання поточних зобов'язань ВОК від'ємний і погіршується; висока концентрація запасів; регіональна вразливість (Одеський регіон)	Регіональне лідерство у ESG (перевага перед ТНК); «зелений» рітейл Причорномор'я; відповідальні закупівлі місцевих с/г товарів	*Потенціал* середній; регіональна репутація - конкурентна перевага; зростання боргового навантаження - обмеження

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116; 179; 188]*

Таким чином, здійснено систематизацію та узагальнення тенденцій зміни структури та динаміки активів торговельних підприємств України на сучасному етапі, які базуються на використанні глибокого інструментарію дослідження активів функціонуючих в умовах військової агресії торговельних підприємств, що дозволяє узагальнити мікроумови як базисні

при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки з ESG-інтеграцією та з метою реагування на мікрозміни для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств та забезпечення сталого розвитку.

Практична апробація результатів наукових досліджень щодо формування підходу до управління активами підприємств в умовах відновлення економіки країни на основі використання елементів ESG-підходу здійснена на матеріалах ТОВ «Сільпо-Фуд». У Додатку Т наведено прикладні аспекти розробки підходу до управління активами ТОВ «Сільпо Фуд». Для підприємства були сформовані базові теоретичні блоки методичного підходу: суб'єкти, об'єкти, завдання, принципи та функції. Слід зазначити, що із запропонованого переліку завдань, принципів та функцій підприємством пріоритезовані найголовніші, на яких здійснено фокусування при управлінні активами. Такий підхід дозволив на першому етапі чітко визначити основні напрямки руху підприємства в управлінні активами, виконавців та пріоритетні об'єкти управління.

Апробація використання запропонованого підходу до факторного оцінювання чинників впливу на активи ТОВ «Сільпо-Фуд» (розрахунки представлені у Додатку У), що базується на модифікації класичної моделі Дюпона, дозволяє зробити наступні висновки:

- За результатами діяльності 2025р. ТОВ «Сільпо-Фуд» покращило свої фінансові результати у порівнянні із результатами 2024р. Простежується зростання чистого доходу на 14%, та відмінне зростання чистого прибутку до рівня 1082 тис. грн. Загальна вартість активів на кінець 2025 р. зросла до 39828 тис. грн., з яких необоротні активи становлять 25284 тис. грн. (або 63,5%), оборотні активи - 14544 тис. грн. (або 36,5%).
- У 2025р. оборотні активи займали у структурі активів підприємства 36,5% (у 2024р. їх частка була 39,8%), що може свідчити про зростання обсягів інвестування у необоротні активи. Переважає частка запасів (57,1%) та дебіторської заборгованості (22,2%).

- Відповідно до класичної трьохфакторної моделі Дюпона рентабельність оборотних активів (Роа) визначається як:

Роа= Ррп × Кобз × Кпвз

де Ррп = ЧП/ЧД = 1082225/106070869 = 1,02%

Кобз = ЧД/Зап сер = 106070869/7819468 = 13,56 обертів

Кпвз = Зап сер/ОА сер = 7819468/14053304 = 0,56 обертів

- За оціночними даними Ккв об у 2025 р. складав приблизно 12,0%, що нижче розрахованого значення Ккв об у 2024 р. на рівні 20,06%, що може свідчити про відновлення операційної спроможності підприємства. Фактор відновлення В об оцінюється на рівні 5,0%, що може свідчити про ефективність управлінських кризових рішень на підприємстві.

- Зміна Роа за 2024-2025рр. пояснюється сукупним впливом трьох факторів (розраховано методом ланцюгових підстановок):

$Роа_0 = Ррп_{24} \times Кобз_{24} \times Кпвз_{24} = 0,17\% \times 15,30 \times 0,46 = 1,16\%$

$Роа_1 = Ррп_{25} \times Кобз_{24} \times Кпвз_{24} \rightarrow \Delta Роа(Ррп) = 5,99$ в.п.

$Роа_2 = Ррп_{25} \times Кобз_{25} \times Кпвз_{24} \rightarrow \Delta Роа(Кобз) = -0,81$ в.п.

$Роа_3 = Ррп_{25} \times Кобз_{25} \times Кпвз_{25} \rightarrow \Delta Роа(Кпвз) = 1,36$ в.п.

Загальна зміна ΔРоа = 6,54 в.п.

Найбільший внесок у зростання Роа у 2025 р. зробило суттєве підвищення рентабельності продажів з 0,17% у 2024р. до 1,02% у 2025р.). Зниження Кобз (більш швидке зростання запасів порівняно з ЧД) мало негативний влив у 2025р.

- Домінуючими у структурі необоротних активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2025р. були основні засоби (65,8%), цифрові активи у структурі нематеріальних активів - 16,7% (вартість ліцензій, програмного забезпечення та ІТ-інфраструктури). Вартість основних засобів протягом 2025р. зросла на 14,8%, що може свідчити про нарощування обсягів інвестиційної діяльності підприємства.

- Розраховані базові факторні моделі фондовіддачі та рентабельності необоротних активів:

Фв = ЧД/ОЗ сер = 106070869/15640356 = 6,78 грн./грн.

Рна = ЧП/НА сер = 1082225/22903269 = 4,73%

Розширена 3-факторна модель: Рна = Ррп × Коб а заг × (1/d НА) =

= 1,02% × 2,87 × 1,61 = 4,73%

- Здійснено розрахунки модифікованої моделі Фв мод (з Ккв на та В на) та фактору цифровізації:

Фв мод = Фв акт × d акт × (1 – Ккв НА) + В на

Ккв на$_{2025}$ = 10,00%

Фв мод$_{2025}$ = 6,78 × 1,00 × (1 – 0,10) + 0,35 = 6,45 грн./грн.

Ккв на = 10% у 2025 р. відображає зменшення частки критично зношених основних засобів внаслідок значних капітальних вкладень (приріст первісної вартості +14,8%) при одночасному зниженні коефіцієнта зносу.

Фактор цифровізації: Фв цифр = ЧД/НМА сер = 29,69 грн./грн.

d цифр = НМА сер/НА сер = 15,60%;

d матер = ОЗ сер/НА сер = 68,29%

Фондовіддача цифрових активів (29,69 грн./грн.) суттєво перевищує фондовіддачу матеріальних основних засобів (6,78 грн./грн.).

- Оцінювання ефективності управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення здійснюється через мультикритеріальну цільову функцію:

$F(X) = w_1 \times Roa_мод(X) + w_2 \times ESG\ Score(X) + w_3 \times Recovery\ Index(X) \rightarrow max$

при обмеженнях: Ккв об ≤ 14%; Фв ≥ 7,0; ЦКГ ≤ −50 дн.; L ≥ L_min

Ваги: $w_1 = 0,50$; $w_2 = 0,25$; $w_3 = 0,25$ (фаза активного відновлення.

Авторська оцінка ESG Score 2025 за 2025р. 0,48 за рахунок зростання інвестицій у «зелені» активи на 14,8%, зростання цифрових активів на 45%, зниження Ккв об до 12%. Recovery_Index розраховано як нормалізована сума В об та ВНА > 0. Прогноз на 2026р. - ESGScore ≥ 0,55. При прогнозуванні використано базовий сценарій: зростання чистого доходу на

8%, чистого прибутку на 50%, оборотних активів на 6%, необоротних активів на 10%, основних засобів на 8%. За рахунок зростання значення цільової функції F(X) можна стверджувати про зростання інтегральної ефективності активів підприємства із урахуванням ESG-інтеграції.

- Стратегічні рішення керівництва підприємством приносять позитивні результати.

Загалом, при збереженні стабільного зовнішнього середовища передбачається зростання прогнозних показників ефективності активів ТОВ «Сільпо Фуд».

Апробація використання запропонованого підходу до моделювання управління активами та розробка організаційно-практичного інструментарію здійснена на матеріалах ТОВ «Сільпо Фуд» (Додаток Ф) дозволяє зробити наступні висновки:

- При прогнозному впровадженні EOQ ESG при управлінні запасами та впровадженні підходів до зниження харчових відходів прогнозується протягом двох років зростання коефіцієнту обертання запасів (до 15,2 об.) за рахунок зменшення витрат на зберігання, що підвищить рентабельність реалізованої продукції.

- Розподіл активів на «зелені» та «коричневі» дозволить розробити заходи по зменшенню обсягів «коричневих», що прогнозовано призведе до зростання фондовіддачі (до 7,10 грн./грн.), зниження енерговитрат та зростання рентабельності необоротних активів до 1,6%.

- Впровадження підходу до розробки ESG-звітності прогнозовано відкриє доступ до «зеленого» фінансування, що призведе до зменшення вартості капіталу на 2-4%.

- Введення посади ESG-офіцера допоможе підвищити рівень прозорості підприємства (що є одним із головних принципів ESG-орієнтованого підходу до управління) та у перспективі допоможе знизити коефіцієнти кризових втрат оборотних та необоротних активів (до 9% та 7% відповідно).

Таким чином, запропонований підхід до управління активами на основі використання елементів ESG-підходу до управління є ефективним, що наочно показано при апробації на матеріалах ТОВ «Сільпо Фуд».

Висновки до розділу 3

Результати комплексного дослідження, проведеного у третьому розділі дисертаційної роботи, охоплюють три взаємопов'язані аналітичні рівні – макро-, мезо- та мікрорівень – і формують цілісну картину специфіки, проблем та перспектив розвитку торговельної сфери України, як середовища функціонування торговельних підприємств, що стало основою для практичної апробації результатів дослідження формування підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання елементів ESG-підходу. Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Торговельна сфера зберігає статус системоутворюючої сфери економіки України. Динаміка 2024–2025 рр. засвідчила принципову неоднаковість оптового та роздрібного сегментів. Роздрібна торгівля демонструє стійке реальне фізичне зростання, тоді як оптовий сегмент лише у 2025 р. виходить із фази реального скорочення на фазу стабілізації. Така неоднаковість свідчить про те, що кінцевий споживчий сегмент відновлюється швидше за проміжний, що є прямим сигналом для управління структурою активів торговельних підприємств у бік підвищення частки оборотних і ліквідних форм. Зовнішньоторговельний дисбаланс формує системний контекст функціонування торгівлі. Переорієнтація зовнішньої торгівлі на ринки ЄС є структурним зрушенням, що відкриває нові вимоги та можливості для ESG-трансформації вітчизняних торговельних підприємств.

2. Комплексна оцінка зовнішнього середовища методами SWOT та PESTEL-аналізу засвідчила накладання кількох системних криз на

торговельну сферу. Безпекова, макроекономічна, кадрова та регуляторна кризи утворюють безпрецедентне за складністю управлінське середовище. Водночас SWOT-аналіз виявив і трансформаційний потенціал у високій адаптивності сфери, прискореному розвитоку e-commerce та євроінтеграційних можливостях, що формують «вікна можливостей» для системної трансформації.

3. Проведений причинно-наслідковий аналіз ідентифікував сім ключових блоків проблем торговельної сфери. Структуровано стратегічні орієнтири торговельної сфери у трьох часових горизонтах. Горизонт відновлення (до 2025 р.) передбачає досягнення довоєнних рівнів ключових показників, відновлення зруйнованої торговельної інфраструктури за принципом Build Back Better та базову ESG-звітність для великих мереж. Горизонт трансформації (2025–2027 рр.) спрямований на досягнення частки e-commerce 18–22% роздрібного обороту, відповідність CSRD для підприємств з виходом на ринок ЄС та верифіковані ESG-рейтинги. Розвиток після 2028р. передбачає повну ESG-інтеграцію в управління активами, відповідність EU Taxonomy та повноцінне включення у єдиний ринок ЄС. Ця тричасова матриця виступає основою для формування стратегії ESG-орієнтованого управління активами на мікрорівні. ESG-трансформація торговельної сфери набуває характеру ринкової необхідності, а не лише нормативного зобов'язання.

4. Горизонтальний аналіз активів семи торговельних підприємств виявив неоднорідну динаміку зі стійкою тенденцією до відновлення у більшості мереж. Динаміка після початку війни засвідчила, що п'ять із семи торговельних мереж зафіксували скорочення вартості активів, що є кількісним підтвердженням масштабу воєнного шоку для торговельного сектору. Вертикальний аналіз виявив універсальну тенденцію до підвищення частки оборотних активів у структурі майна всіх досліджуваних підприємств. Ця тенденція є адаптаційною відповіддю торговельних підприємств на умови підвищеної невизначеності: концентрація ресурсів у

більш ліквідних формах знижує ризики неплатоспроможності та підвищує операційну гнучкість. Аналіз пасивів засвідчив критично низький рівень фінансової стійкості значної частини досліджуваних підприємств. Від'ємний або мінімальний власний оборотний капітал зафіксовано у п'яти із семи підприємств, що означає фінансування оборотної діяльності переважно за рахунок короткострокових зобов'язань і суттєво підвищує ризики втрати платоспроможності. Тенденція до зростання частки поточних зобов'язань у більшості підприємств є сигналом системного посилення боргового навантаження. Аналіз реальних та необоротних активів виявив загальну тенденцію до зниження частки матеріально-технічної бази у структурі майна підприємств. У структурі необоротних активів усіх підприємств домінують основні засоби, що є принципово важливим для ESG-трансформації: саме основні засоби формують основну частку вуглецевого сліду офлайн-торгівлі і водночас є найбільшою «точкою входу» для «зеленої» модернізації при їх відновленні або плановій заміні. Аналіз структури активів за управлінським аспектом виявив принципові відмінності у формуванні ресурсного потенціалу досліджуваних підприємств. У чотирьох підприємств домінує виробнича форма активів, що свідчить про їх матеріалоємну офлайн-модель. Водночас у цих підприємств спостерігається тенденція до скорочення частки виробничої форми активів, що відображає поступове зниження їх матеріалоємності Ця полярність формує принципово різний простір управлінських можливостей: підприємства з домінуванням розрахунково-грошових активів мають потенціал для цільового перенаправлення ліквідності у «зелені» інвестиції, тоді як матеріалоємні офлайн-мережі потребують поетапної «зеленої» модернізації основних засобів при їх плановій заміні або відновленні. Стрімке зростання розрахунково-грошової форми активів при одночасній відсутності ESG-цілепокладання є діагностованою управлінською прогалиною. Зростання розрахунково-грошової форми свідчить про накопичення ліквідності. Разом з тим жодне з досліджуваних підприємств

не здійснює цілеспрямованого перенаправлення ліквідних ресурсів у ESG-орієнтовані інвестиції та не публікує верифіковану нефінансову звітність за стандартами GRI або ESRS. Це підтверджує, що домінуючою логікою управлінських рішень залишається реактивна фінансово-операційна адаптація, а не проактивне ESG-цілепокладання. Проте без ESG-звітності підприємства не отримують доступу до ESG-фінансування, а без відповідного фінансування не можуть здійснити трансформацію, необхідну для відповідності вимогам ринку ЄС.

5. ESG-діагностика виявила суттєву диференціацію підприємств за рівнем готовності до ESG-трансформації та ідентифікувала системні бар'єри. Найвищий рівень ESG-готовності мають ТОВ «Розетка. УА» та ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна», тоді як ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» – найнижчий внаслідок поєднання від'ємного власного капіталу та відсутності стратегічних перспектив. Систематизація бар'єрів виявила їх семирівневу структуру: фінансові, безпекові, операційні, інформаційні, регуляторні, структурні та культурно-управлінські. Принципово важливим є висновок про те, що найбільш системним бар'єром є не фінансові обмеження самі по собі, а відсутність ESG-цілепокладання та звітності, що унеможливлює як залучення ESG-орієнтованого фінансування, так і верифікацію прогресу.

6. Аналіз перспектив ESG-трансформації виявив сім операціонально прив'язаних до структури балансу напрямів та підтвердив неможливість єдиної моделі трансформації для всіх підприємств. Матеріалоємні офлайн-мережі з домінуванням виробничої форми активів потребують ESG-стратегії, орієнтованої на «декоричневлення» основних засобів та підвищення енергоефективності. Підприємства з домінуванням розрахунково-грошової форми мають потенціал для швидшої ESG-трансформації через цільове перенаправлення ліквідних ресурсів за умови формування відповідного стратегічного цілепокладання. Цифрова платформа e-commerce має унікальну можливість ESG-трансформації без

значних капітальних витрат – через впровадження ESG-фільтрів для продавців, «зелену» логістику та розвиток відповідальних категорій товарів. Ця диференціація є теоретичним підґрунтям для обґрунтування типологізованого підходу до ESG-орієнтованого управління активами.

7. За результатами практичної апробації запропонованого підходу на матеріалах ТОВ «Сільпо-Фуд» визначено прогнозовані ефекти від його впровадження: зростання коефіцієнта оборотності запасів та зменшення харчових відходів; зростання фондовіддачі; зростання рентабельності необоротних активів; зменшення Ккв об та Ккв необ; зниження вартості залученого капіталу на 2–4% завдяки доступу до «зеленого» фінансування. Введення посади ESG-офіцера як нового інституційного елемента системи управління підвищить рівень прозорості підприємства та забезпечить координацію ESG-цілей на всіх рівнях управління.

Основні положення третього розділу дисертації опубліковано в наступних роботах автора [3; 61; 63].

ВИСНОВКИ

На основі проведеного у роботі дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено теоретичний генезис наукових підходів до управління відновленням економіки країни, щ дозволило запропонувати управління відновленням економіки України розглядати як багатовимірний, цілеспрямований та керований державою процес повернення економіки до ефективного функціонування після зовнішніх збурювань, що спрямований на відновлення та розвиток діяльності підприємств та забезпечення гідних умов життєдіяльності населення, створення передумов для сталого розвитку через використання управлінського та інструментального впливу (на базі використання ESG-інструментів) з метою забезпечення цілей адаптації, інноваційного розвитку, розвитку людського потенціалу, що узгоджуються з макроекономічними цілями сталого розвитку держави в умовах зовнішніх та внутрішніх трансформацій.

2. Узагальнено, що ESG-підхід до управління підприємством в умовах відновлення з перспективою сталого розвитку виступає системою стратегічного та операційного управління, що ґрунтується на системній інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у процеси прийняття рішень, формування активів та взаємодії зі стейкхолдерами, спрямована на одночасне досягнення операційної стійкості підприємства в умовах відновлення та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку.

3. Систематизовано існуючі підходи до класифікації активів підприємств, які враховують специфічні умови управління активами підприємств в умовах відновлення та сталого розвитку, акцентуючи увагу на ознаках відношення до кліматичної політики та ролі у відновленні, що дозволяє цілеспрямовано виокремлювати групи активів, управління якими має першочергове значення для забезпечення ESG-орієнтованого

управління, та створює передумови підвищення ефективності управління активами торговельних підприємств із урахуванням цілей сталого розвитку та відновлення економіки. Тільки комплексний підхід до управління активами надасть підприємству змогу винайти можливості для підвищення ефективності управління активами та загальної ефективності своєї діяльності.

4. Уточнено сутність поняття «управління активами торговельних підприємств», що розглядається як динамічний процес, який включає в себе аналіз та оцінку, планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію активів торговельних підприємств із урахуванням нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельних підприємств, що базується на принципах та перспективах сталого розвитку, надає можливості торговельним підприємствам ураховувати специфічні умови відновлення економіки та забезпечує можливості підвищення ефективності управління активами.

5. Сформовано теоретико-методичні засади концептуального підходу до управління активами торговельних підприємств управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки на основі ESG-підходу, що базуються на комплексному підході, який включає: розробку теоретичного підґрунтя, методичні засади оцінювання управління активами, формування моделі управління активами торговельних підприємств, що уніфікують та спрощують процедуру управління активами торговельних підприємства, враховують проблеми та перспективи відновлення економіки, забезпечення сталого розвитку та створюють передумови для підвищення ефективності управління активами торговельних підприємств.

6. Побудовані теоретико-методичні засади оцінювання активів торговельних підприємств із урахуванням умов відновлення економіки на основі використання ESG-підходу, що базуються на розробленому блочному алгоритмі оцінювання активів із урахуванням чинників

зовнішнього середовища та умов відновлення економіки, факторному аналізі оборотних та необоротних активів із урахуванням специфічних чинників відновлення та ESG-принципів.

7. Розроблена модель управління активами торговельних підприємств, що базується на використанні ESG-орієнтованого компоненту при змішаному підході до управління, що включає: підсистеми управління оборотними, необоротними активами, моніторингу та адаптації, координації та балансування активів, враховує перспективи діяльності торговельних підприємств в умовах відновлення економіки, має зворотній зв'язок та розрахована на постійну адаптацію та гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що надає торговельному підприємству значні переваги для досягнення перспектив підвищення ефективності управління активами із урахуванням світових трендів впровадження ESG-орієнтованого управління.

8. Узагальнено специфічні тенденції розвитку торговельної сфери в Україні в сучасних умовах, які, враховують умови господарювання в умовах військової агресії, виділяють наявну динаміку та тренди у розвитку торговельної сфери в Україні, формують структурні компоненти та взаємозв'язки всередині торговельної сфери та у зовнішньому оточенні, що дозволяє виокремити загальні тенденції та специфіку розвитку на макрорівні для торговельних підприємств України, що створює передумови використання макроумов як базисних при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку на основі використання елементів ESG-підходу з метою реагування на макрозміни для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств та забезпечення сталого розвитку.

9. На основі аналізу масиву інформаційно-аналітичних даних торговельних підприємств України в дисертації здійснено систематизацію та узагальнення специфічних передумов впровадження ESG- підходу до

управління активами торговельних підприємств України, які базуються на використанні інструментарію SWOT та PESTEL-аналізу, що дозволяє виокремити причинно-наслідкові тенденції розвитку та сформувати матрицю перспектив розвитку на мезорівні для торговельних підприємств України, що створює передумови використання мезоумов як базисних при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку на основі використання ESG-підходу з метою реагування на мезозміни для підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств та забезпечення сталого розвитку.

10. Систематизовано тенденції зміни структури та динаміки активів торговельних підприємств України на сучасному етапі, що дозволило узагальнити мікроумови як базисні при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки на основі використання ESG-підходу. Основні наукові здобутки апробовано на рівні окремих торговельних підприємств. Встановлено, що отримані результати дослідження матимуть позитивний ефект на показники ефективності діяльності торговельних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій О.М., Койнак В.В. Генезис теоретичних підходів до управління активами підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2023. № 3-4 (86-87). С. 149-160. URL: https://vsed-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/54/54

2. Бабій О.М., Койнак В.В. Оптимізація структури оборотних активів підприємства. «*Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації*»: матеріали IX Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Одеса, 4–5 квітня 2024 р.) за ред. д-ра екон. наук, проф. Д.В. Завадської. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 21-23. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/19108c54-660f-48e8-96f8-b2178fd11087/content (дата звернення: 19.04.2025)

3. Бабій О.М., Койнак В.В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. (59). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27 (дата звернення: 18.06.2025)

4. Бассова О. О. Управління оборотним капіталом торговельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 11. С. 49-54. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6119&i=7 (дата звернення: 26.09.2026)

5. Башинська І. О., Довбняк Н. В. Вплив післявоєнного відновлення на управління бізнес-процесами промислових підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14011470 (дата звернення: 12.01.2025)

6. Беренда Н. І., Редзюк Т. Ю., Ворона К. В. Управління структурою капіталу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 14–18. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2

_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuumevcg_2018_19(1)__5 (дата звернення: 13.05.2024)

7. Білопольський М. Г. Управління ліквідністю підприємств промисловості. Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. 312 с.

8. Блакита Г.В. Антикризове управління як інструмент забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємств торгівлі. *Ефективна економіка.* 2025. №7. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6985/7093 (дата звернення: 02.01.2026)

9. Блакита Г.В., Вавдійчик І.М. Адаптивний розвиток підприємств торгівлі України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 25-30. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6856/6960 (дата звернення: 02.01.2026)

10. Бланк І. О. Управління активами підприємства: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2016. 448 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/53ae6d5f-8a5e-414f-a1b8-e1b0fbfb7afc/content?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.03.2026)

11. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств: підручник. К.: КНТЕУ. 2012. 780 с.

12. Близнюк О., Сіфурова А. Управління оборотним капіталом підприємств торгівлі з позиції функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів. *Економічний аналіз.* 2019. Т. 29. №1. С. 68-77. URL: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/naukovi zhurnaly/economichnyy_analiz/2019/%D0%A229%E2%84%961.pdf - page=68 (дата звернення: 18.01.2025)

13. Бойко Р. В., Воронко Р. М., Редченко К. І. Облікове забезпечення системи управління основними засобами підприємства: організаційний аспект. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2022. Вип. № 70. С. 13–20. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70 (дата звернення: 13.03.2024)

14. Будько О. В., Кукса Ю. А., Чехута М. П. Система управління активами як інструмент впливу на зростання вартості компанії. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1(8). С. 70-76. URL: http://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306467pp70-76. (дата звернення: 31.01.2025)

15. Булат Г.В. Інформаційна модель внутрішнього аудиту оборотних активів. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2018. № 2. С. 199-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_39. (дата звернення 23.10.2024).

16. Вареник В. М., Євтушенко Я. С. Діагностичний аналіз ефективності управління активами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. Вип. 1. С. 117–122. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15004?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.01.2025)

17. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 3. С. 33-40. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvpusk_2018_3_6 (дата звернення: 10.01.2023)

18. Вінокуров Я. Війна – не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? *Економічна правда*. 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/ (дата звернення: 09.04.2025)

19. Власова Н. О. та ін. Управління оборотними активами на підприємствах роздрібної торгівлі: монографія. Харьков: ХДУХТ, 2014. 258 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/2482c168-d609-4e1f-b1e8-34ee7ed60ffe?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.06.2024)

20. Власова Н. О., Михайлова О. В. Цілі та зміст політики формування оборотних активів торговельного підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* Вип. 256. Т. 8. Дніпропетровськ. 2009. С. 2068-2074. URL: https://www.pdau.edu.ua/np/pdf6/4.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.01.2025)

21. Власова Н.О., Смольнякова Н.М., Михайлова О.В. Принципи та основні етапи оптимізації в системі управління оборотними активами на підприємствах роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ.* 2013. № 6. С. 202-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_35. (дата звернення: 16.03.2023)

22. Волошина С.В. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління оборотними активами підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 1. С. 78-87. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-47-1-78-87 (дата звернення: 06.06.2025)

23. Вороніна В. Л., Зюкова М. М., Артеменко А. Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 57–62. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/708 (дата звернення: 16.01.2024)

24. Вороніна В.Л., Дорошенко М.П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2019. Том 30 (69). № 5. С. 52-56. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/6242 (дата звернення: 16.05.2025)

25. Геєнко М., Омеляненко Д. Методичні підходи до аналізу формування та ефективного використання активів у рамках невизначеності та ризику. *Bulletin of Sumy National Agrarian University.* 2023. №2 (94), С. 19-24. URL: https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.2.4 (дата звернення: 23.09.2024)

26. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Монографія. К., 2009. 864 с.

27. Головко О.Г., Кольтюкова В.Д. Особливості управління оборотними активами підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2017. № 1(22), 182–188. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i22.109946 (дата звернення: 22.09.2025)

28. Горбань С.Ю. Оцінка основних засобів за справедливою вартістю: вимога сьогодення. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. №15. С. 820–824. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/124.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.09.2026)

29. Гречко А.В. Гармонізація вітчизняної системи бухгалтерського обліку основних засобів з міжнародними стандартами в умовах посилення Євроінтеграційних процесів. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2018. С. 135-141. URL: https://pm.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24856/1/16966821062358.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.09.2024)

30. Григоришин Р. Економічне відновлення України: місія можлива. *Економічна правда*. 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/ (дата звернення: 18.09.2025)

31. Гридчина О. С. Методичні засади планування потреби в оборотному капіталі підприємства у ринкових умовах. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*. 2009. № 10. С. 25-34. URL: http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)06 (дата звернення: 04.03.2026)

32. Гринюк І. М. Еконмічна сутність оборотних активів та їх типологія. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific Journal.* 2016. Vol. 2. № 4. Pp. 64-74. URL: https://ideas.repec.org/a/ags/areint/256865.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.06.2023)

33. Грицишен Д. О., Бевзенко С. Г., Горай О. С. Бухгалтерська оцінка наслідків бойових дій та окупації державних територій. «*Вісник ЖДТУ»:*

Економіка, управління та адміністрування. 2018. №1(83), С. 27–39. URL: https://doi.org/10.26642/jen-2018-1(83)-27-39 (дата звернення: 11.03.2026)

34. Грінченко Р. В. Концептуальні засади управління діяльністю підприємств як складова формування їх конкурентоспроможності. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 139–149. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27 (дата звернення: 14.01.2024)

35. Грінченко Р., Лукінов С. Особливості формування інструментарію управління торговельними підприємствами на сучасному етапі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2024. № 12 (325), с. 86-93. http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/325/pdf/86-93.pdf (дата звернення: 03.09.2025)

36. Грінченко Р.В., Івановський М.В. Використання сучасних моделей управління змінами на підприємствах в умовах нестабільності: виклики та можливості для бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки.* 2025. № 4 (118). С. 70-77. https://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/82/53 (дата звернення: 03.01.2026)

37. Грінченко Р.В., Колібабчук О.І. Сучасні підходи щодо управління змінами на підприємствах. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Колективна монографія (за заг. ред. Р.В. Грінченко). ФОП Бонаренко, 2022. С. 328-347. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/items/4865db64-3a10-45bc-9e42-24ff482cd0e8 (дата звернення: 03.04.2023)

38. Декалюк О.В., Нянько В.М., Плосконос Н.В. Управління інноваційною діяльністю торговельних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2024. Вип. 4. С. 148-53, https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.21 (дата звернення: 25.06.2025)

39. Державна служба статистики URL:https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny (дата звернення 10.02.2024)

40. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В., Черноус Т. М. Управління оборотними активами підприємства. *Економіка та суспільство.* 2017. №8. С. 572-578. URL: http://economyandsociety.in.ua/index.php/ /index.php/journal-8. (дата звернення: 21.03.2024)

41. Довбня С.Б., Пономаренко Р.В. Розвиток стратегічного планування: історичні етапи та сучасні риси. *Бізнес Інформ.* 2023. № 10. С. 321–328. URL: https://mail.business-inform.net/article/?abstract=2023_10_0_321_328&year=2023 (дата звернення: 13.03.2024)

42. Донін Є. О. Політика управління оборотними активами сучасного підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 231-240. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/29a618fb-d613-4ef5-86ea-4a28d3926c40?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.06.2024)

43. Донін Є. Особливості сучасних підходів щодо класифікації оборотних активів підприємства. *Економіка і організація управління.* 2018. С. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5738?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.06.2025)

44. Дрига С. Г. Диспропорції в структурі капіталу підприємства та їх вплив на фінансові показники роботи підприємства. *Молодий вчений.* 2017. № 8 (48). С. 441–445. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/8/96.pdf (дата звернення: 02.03.2024)

45. Дубєй Ю. В. Шляхи підвищення ефективності використання оборотного капіталу промисловими підприємствами України. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2018. № 2. С. 100–108. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/2/EV20182_100-108.pdf (дата звернення 15.05.24)

46. Дука А. П., Старченко Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06 (дата звернення: 07.03.2023)

47. Дядюк М. А., Васильєва В.В. Оборотні активи як об'єкт управління у процесі розробки та прийняття господарських рішень. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2012. Вип. 1 (1). С. 263-271. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/45f9f934-a92d-4253-acd6-f0bde579eba1/content (дата звертання 11.11. 2024).

48. Економіка та організація торговельних підприємств: Навч. посібник М.В. Семикіна, Л.Д. Запірченко, С.С. Матієнко та ін. за наук. ред. д.е.н., проф. Семикіної М.В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 212 с. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/12.18.21-Semykina.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.01.2026)

49. Зардова Я. В. Науково-методичні підходи до специфіки класифікації оборотних активів підприємств Я. В. Зардова. *Інвестиції : практика та досвід: наук.-практ. журн*. 2021. № 22. листоп. С. 100–106. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1753/1/Зардова%20Я.%20В..pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.01.2026)

50. Заячківська О.В., Семещук Я.С. Удосконалення механізмів управління активами як чинник сталого розвитку підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування.* 2021. № 2(94). С. 46–52. URL: https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve220215/981 (дата звернення: 21.01.2024).

51. Канцедал Н. Ю., Клімович І. М., Ганін В. І. Окремі питання управління оборотними активами підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 103–107. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.103 (дата звернення: 13.01.2025)

52. Каціман С.О., Шаманська О. Вдосконалення системи управління активами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 20. С. 357–361. URL: http://global-national.in.ua/archive/20-2017/71.pdf (дата звернення: 22.01.2024).

53. Кіндрацька Л. М., Білик М. С. Бухгалтерський облік у банках України : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2006. 528 с.

54. Кірдіна О. Г Управління оборотними активами підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013*. № 43. С. 133–137. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8847/1/Kirdina.pdf (дата звернення: 08.01.2024)

55. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : ЦУЛ, 2002. 496 с.

56. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. Київ, 2008. 483 с.

57. Ковальчук Н.О. Узагальнення та систематизація наукових підходів до визначення поняття «активи». *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. № 3. С. 34–40. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2011/v3/NV-2011-V3_5.pdf (дата звернення: 17.12.2023).

58. Ковальчук Н.О. Фінансовий механізм управління активами підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. № 4. С. 190–197. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2012/v4/NV-2012-v4_31.pdf (дата звернення: 21.01.2024).

59. Ковальчук Н.О., Федишин М.П., Жаворонок А.В. Теоретичні аспекти аналізу складу, структури активів та джерел їх фінансування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 64–69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/14.pdf (дата звернення: 17.12.2023).

60. Ковальчук Н.О., Федорук Ю.І. Фактори, що визначають структуру капіталу вітчизняних підприємств у мінливих умовах господарювання. *Бізнес інформ.* 2020. № 4. С. 364-370. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/faktori-scho-viznachayut-strukturu-kapitalu-vitchiznyanih-pidpriemstv-u-minlivih-umovah-gospodaryuvannya (дата звернення: 22.04.2024)

61. Койнак В.В. Аналіз та оцінка ефективності використання оборотних активів торговельних підприємств України. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 1 (53). С. 469-480. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/35590/35579 (дата звернення: 04.2026)

62. Койнак В.В. Методичні підходи до оцінювання активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025.* № 11 (336). С. 19-28. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-11-336-19-28 (дата звернення: 07.02.2026)

63. Койнак В.В. Особливості оцінки необоротних активів торговельних підприємств. «*Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*»: матеріали VI Міжнар. науково-практ. конференції, 10 жовтня 2025 р. Харків: ДБТУ, 2025. С. 332-333. URL:https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/74139 (дата звернення: 19.01.2026)

64. Койнак В.В. Перспективи впровадження методів управління активами підприємств в умовах відновлення економіки України. «*Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*»: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 12 вересня. 2025 р., Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 344. URL: https://drive.google.com/file/d/1Y9UYlaKzvHvNNzQW4AEHGRB8CxSgOBpq/view (дата звернення: 11.12.2025)

65. Койнак В.В. Систематизація завдань управління активами підприємств в умовах відновлення економіки країни. *«Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф.,* Одеса, 13 вересня. 2024 р., Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 255-256. URL: https://drive.google.com/file/d/15taRXiNC5VZ5fHsGWllNGL5cd6jNUpCc/view (дата звернення: 09.01.2025)

66. Койнак В.В. Специфікація завдань та принципів управління активами торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. №1 (115), 146-151. URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-21 (дата звернення: 09.03.2026)

67. Койнак В.В. Формування завдань та принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни. «*Сучасні стратегії сталого розвитку суспільства та держави: наукові горизонти та перспективи*»: матеріали II Наук.-практ. конф. за міжн. уч., Хмельницький, 25 лют. 2025 р., Хмельницький: ХНТУ, 2025. С. 229-234. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-04/ЗБІРНИК%20-%20Том%201%20%28Секція%201%29.pdf (дата звернення: 12.12.2025)

68. Койнак В.В., Бабій О.М. Проблеми та перспективи управління активами українських підприємств. «*Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*»: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 274-275. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-06/Polikevych_Lutsk_2023_1.pdf (дата звернення: 18.01.2024)

69. Колодізєв О. М., Азізова К. М. Управління оборотними активами промислових підприємств: сучасні підходи *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: http://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-27. (дата звернення: 27.01.2026)

70. Корбутяк А. Г., Цікал А. С. Особливості управління оборотними активами підприємства. *Науковий огляд.* 2016. Т.9 (30). С. 1-9. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/8163/1/upravlinnia_oborotnymy.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.09.2023)

71. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG-активністю на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. (52). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71 (дата звернення: 23.01.2024)

72. Кошельок Г.В. Інноваційні підходи до управління грошовими потоками на підприємствах. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025.№ 10(20). С. 994-1004.

73. Кошельок Г.В. Управління активами підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* 2025. № 9 (334). С. 95-103.

74. Кошельок Г.В. Управління товарними ресурсами торговельного підприємства. *Інноваційні технології управління підприємством:* монографія За заг. ред. д.е.н., професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О.С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. С.91-104.

75. Кошельок Г.В., Губанов М.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. *Економічний простір.* 2024. №189. С. 384-389.

76. Крамаренко В. І., Холод Б. І. та ін. Управління ресурсами підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 288 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/351920826_UPRAVLINNA_OBOROTNIMI_AKTIVAMI_PIDPRIEMSTVA_TA_IH_VIDAMI (дата звернення: 19.03.2024)

77. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 520 с.

78. Кремень О. І. Мосійчук Р. Л., Кремень В. М. Комплексний аналіз ефективності управління активами підприємства. *Бізнес Інформ.* 2019. № 8. С. 202-210. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-202-210 (дата звернення: 16.06.2024)

79. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Управління оборотними активами підприємства в особливих умовах. *Бізнес інформ.* 2022. № 8. С. 159-165. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-159-165 (дата звернення: 26.03.2023)

80. Купріна Н. М. Оборотні активи в системі управління підприємства: сучасні аспекти обліку, аналізу та аудиту. *Економіка харчової промисловості.* 2021. №13 (2). С. 50 – 57. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39613?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2024)

81. Кучменко В. О. Управління структурою оборотних активів на основі функціональної моделі оптимізації структури капіталу. *Економічний вісник університету.* 2017. Вип. 35(1). С. 46-53. URL: https://doi.org/10.24411/2306-546X-2017-00033 (дата звернення: 12.01.2024)

82. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 6. № 67. С. 175–184. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/924.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.02.2026)

83. Літвінова В.О. Блігадір М. Сутність та визначення категорії «запаси підприємства». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. с.134-138

84. Літвінова В.О., Кобилінський О. Проблеми функціонування торговельних підприємств під час воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* 2024. № 10 (323). С. 97-103.

85. Літвінова В.О., Кобилінський О. Ю. Оцінка ефективності співвідношення оплати праці та використання робочої сили. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. № 11-12 (300-301), с. 104-109

86. Літвінова В.О., Кобилінський О. Ю. Системи управління ланцюгами постачання в ритейлі: сучасні підходи та інструменти. *Економіка та суспільство*. № 74 (2025). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-132

87. Літвінова В.О., Панекін Г.Г. Сутність грошового потоку як економічної категорії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 150 – 155.

88. Лотюк М. В. Управління активами підприємства. *Економічні студії.* 2017. № 1(14). С. 62–66. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709335.pdf (дата звернення: 21.01.2024).

89. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений.* 2018. № 12 (64). С. 296-301. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71 (дата звернення: 21.09.2025)

90. Мамонтова Н. А., Іщук О. С. Взаємозв'язок коефіцієнтів ліквідності та модель їх оптимізації. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». *Серія «економіка».* 2016. №3 (31). С. 37–41. URL: https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/9.pdf (дата звернення: 02.09.2025)

91. Міщук І. П., Луцко С. О., Стецюк О. А., Терещенко І. В. Сучасні тренди розвитку суб'єктів торговельної діяльності в умовах постковідної економіки. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. Вип. 65. С. 13-22. DOI: 10.36477/2522-1205-2021-65-02

92. Міщук І. П., Міценко Н. Г., Лило Б. Б. Торгівля в системі задоволення потреб населення в умовах нестабільної економіки. Вісник ЛТЕУ. Сер. економ. науки. Вип. 80. Львів: ЛТЕУ, 2024. С. 22-34

93. Міщук І. П., Трофименко К. В. Аналіз вітчизняної практики розвитку корпоративних систем у торгівлі та диверсифікації їх діяльності. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. Вип. 69. С. 41-47. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-05

94. Мордань Є.Ю, Сумченко А.О. Методичний підхід до побудови системи управління оборотними активами підприємства. Вісник Сумського державного університету. *Серія Економіка.* 2019. № 4. С. 24-34. URL:https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.4-3. (дата звернення: 25.09.2025)

95. Нагорний Є. О. Система управління активами як релевантний чинник ефективного розвитку підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2014. Вип. 11. С. 223–232. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee97728-0c0d-4d60-a7ec-815e1a7f9b9c?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.01.2024)

96. Національна програма адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (acquis ЄС) URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/69c/fd1/b31/69cfd1b313b93001891731.pdf

97. Ніколайчук О.А., Зозуля В.А., Кушнірук А.В. Удосконалення управління активами підприємства у контексті зростання ринкової вартості. *Економічні горизонти.* 2022. №2 (20). С. 12–32. URL: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.261846 (дата звернення: 22.01.2026)

98. Нікольчук Ю.М., Драч А.В. Фінансовий механізм управління активами підприємства. *Трансформаційна економіка.* 2024. №2 (07), С. 63-70. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-11 (дата звернення: 06.03.2025)

99. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку у підприємницькій сфері. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1

100. Окселенко Н. О. Організація управління оборотними активами сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт.* 2013. №24. С. 74-79. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=1452&i=13 (дата звернення: 13.06.2025)

101. Олійник Т. О., Мірошниченко О. В. Основні напрями підвищення ефективності управління активами. *Інвестиції практика та досвід. Серія «Економічна наука».* 2014. № 21. С. 73–77. URL: https://scholar.google.com/ (дата звернення: 26.03.2023)

102. Омельченко О. В., Янковий А. С. Сучасне обґрунтування напрямків підвищення ефективності системи управління оборотними активами на виробничому підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля.* 2023. № 2(278). С. 78-83. URL: http://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-78-83. (дата звернення: 03.2026)

103. Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 395 с.

104. Перевозова І., Павлова Г. Управління оборотними активами підприємства та їх видами. *Економіка та суспільство.* 2021. №26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-12 (дата звернення: 12.03.2023)

105. Перехід від гуманітарної допомоги до проєктів відновлення у постраждалих регіонах – розроблена стратегія. Міністерство розвитку громад та територій. 2024. URL: https://mindev.gov.ua/news/35394-perexid-vid-gumanitarnoyi-dopomogi-do-projektiv-vidnovlennia-u-postrazdalix-regionax-rozroblena-strategiia (дата звернення: 06.06.2025)

106. Перспективні галузі економіки, прогнози розвитку після війни. YCMarket. 2023. URL: https://blog.youcontrol.market/pierspiektivni-ghaluzi-iekonomiki-proghnozi-rozvitku-pislia-viini/ (дата звернення: 03.09.2024)

107. Петруня Н.В. Концептуальні підходи до визначення сутності активів підприємств. *Економічні інновації.* 2010. № 41. С. 186–194. URL: https://magazine.faaf.org.ua/konceptualni-pidhodi-do-viznachennya-sutnosti-aktiviv-pidpriemstv.html (дата звернення: 17.12.2023).

108. Пігуль Н. Г., Бондаренко Є. К., Кириченко А. В. Методичні засади оцінки ефективності управління активами підприємства *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. DOI: http://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-20. (дата звернення: 11.03.2023)

109. План відновлення України URL: https://ua.urc-international.com/past-conferences/urc22/plan-vidnovlennya-ukrayini (дата звернення: 18.01.2026).

110. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. 8-ме вид., переробл. і допов. Київ : КНЕУ, 2018. 552 с.

111. Поповиченко І. В., Спірідонова К. О., Загустіна А. Є. Основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір. 2019*. № 145. С. 149-159. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/2725 (дата звернення: 18.03.2024)

112. Про затвердження Дорожньої карти для підтримки відновлення плюралістичного, прозорого та незалежного післявоєнного медіа-простору після припинення чи скасування воєнного стану: наказ № 451 від 28.06.2024. Міністерство культури та інформаційної політики. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0451921-24 (дата звернення: 24.01.2025)

113. Пюро Б.І., Ширінян Л.В. Стратегія управління активами підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. *Серія: Економіка і управління.* 2018. Том 29 (68). № 6. С. 78-82. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2018_29(68)_6_19 (дата звернення: 26.09.2025)

114. Райковська І. Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2. С. 84-92. URL:

https://eprints.kname.edu.ua/64615/1/diss_Levandovska.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.06.2024)

115. Рєпіна І.М. Управління активами підприємств: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2014. 33 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Uproz_2015_3_22 (дата звернення: 18.01.2023)

116. Рішення для бізнесу YouControl – повне досье на кожну компанію України URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата зверненя 03.01.2026).

117. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Скарби, 2010. 224 с.

118. Савінова А.В. Управління оборотними активами підприємства: теоретичний аспект. Вісник НТУ «ХПІ». *Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2017*. № 54 (1257). С. 134-137. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/709b7939-22a8-4f3c-960d-58e8175982b6 (дата звернення: 08.01.2025)

119. Сердюков К. Г., Андруха К. С. Управління активами та пасивами підприємства в сучасних умовах. «*Соціально-економічний розвиток системи фінансів і управління в інноваційному середовищі: проблеми, ефективність, перспективи»*: матеріали IX симпозіуму, 25 листоп. 2016 р., м. Харків. Х.: ХІФ КНТЕУ, 2016. С. 9-14. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/17616 (дата звернення: 17.09.2025)

120. Сєрік Ю. В. Управління оборотними активами підприємства. *Менеджмент, теорія та практика.* 2013. №4. С. 70-75. URL: https://scholar.google.com/ (дата звернення: 03.2024)

121. Смирнова Н.В. Концептуальні основи стратегічного управління активами організації. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки».* 2013. № 8. С.

156–162. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1345/1/34_2013_Smyrnova.pdf (дата звернення: 21.09.2025)

122. Соляник Л. Г. Організаційно-економічний механізм управління оборотними активами та джерелами їх фінансування. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2005. No 4. С. 67-73. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/ad6f5fc4-e664-46d9-ae3a-46bf940485f0/content (дата звернення: 14.06.2024)

123. Стецюк П.А. Методичний інструментарій оцінки ефективності оборотних активів підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 3 (25). С. 13-19. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1934. (дата звернення 22.10.2025).

124. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ. 2017. 418 с.

125. Стратійчук В. Стратегічне управління оборотними активами підприємств торгівлі. *Scientia fructuosa*. 2019. № 127, 5. С. 59–74. URL: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)06 (дата звернення: 24.03.2026)

126. Сусліков С. В., Жмінька Л. А. Методологічні основи управління оборотними коштами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 9. Ч. 6. С. 121-124. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/issue/view/46?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.09.2026)

127. Тарасюк Д. С. Проблеми та перспективи стратегічного управління нематеріальними активами. Режим доступу: http://libfor.com/index.php?newsid=13 (дата звернення: 31.01.24)

128. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.

129. Тичиніна Н. А. Управління необоротними активами підприємства : монографія. Харків : ХНАУ, 2018. 198 с.

130. Трут О.О. Передумови та фактори результативного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №20. С. 37-43. https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252597 (дата звернення: 08.09.2023)

131. Урба С., Печенюк Є. Оптимізація бізнес-процесів торговельних підприємств. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2024. Вип. 52. С. 202-211. URL: https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/viewFile/4833/5317 (дата звернення: 24.06.2025)

132. Фурса Т. П. Концептуальні засади управління оборотними активами підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2014. Т. 19, Вип. 1(2). С. 184-187.

133. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу.* 2013. № 1. С. 157-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_1_27 (дата звернення: 05.10.2024)

134. Хаустова І. Є. Актуальні проблеми управління оборотними активами підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».* 2018. № 19 (1295). С. 64-67. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/616c56e7-fc67-4997-8eab-73113ec12bf3/full?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.09.2024)

135. Цуркан І.М., Двоянова А.О. Математичні методи та моделі в управлінні активами промислового підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/74.pdf (дата звернення: 14.02.2024) . 2020.

136. Чемчикаленко Р. А., Майорода О. Є., Лютkіна А. В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. *Економіка і суспільство. Серія «Гроші, фінанси і кредит»*. 2017. Вип. № 11. С. 485–489. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/78.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.01.2026)

137. Чуприна Х. М. Механізм управління оборотними активами в складі цифрового підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2021. № 3. С. 69-76. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2021_3_10 (дата звернення: 12.01.2023)

138. Чуприна Х. М. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції Just In Time. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. С. 13 – 20. 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/391?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.06.2023)

139. Шаров В., Гарафонова О., Дворник І. Економічні виклики та фінансові можливості онлайн-ритейлу в Україні в умовах війни: відповідність світовим трендам та інноваційні перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. 5(58). С. 331–344. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4495 (дата звернення: 11.02.2026)

140. Швець Ю.Ю, Скворцова А.В. Управління оборотними активами підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. *Серія: Економіка і менеджмент.* 2015. №13. С. 127-130. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvmgu_eim_2015_13_30 (дата звернення: 08.06.2024)

141. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: посіб. К.: Ліра, 2015. 301 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/items/a8587288-e932-4e60-87f9-55879bdc28b3 (дата звернення: 11.09.2023)

142. Шпак Н.З. Система управління капіталом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2010. № 10. С. 257-261. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_10/257_Szpa.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.09.2024)

143. Шушкова Ю. В., Шутко А. М., Баськова Ю. С. Аналіз стану та структури активів вітчизняних підприємств. *Молодий вчений.* 2021. №11(99). С. 415 – 421. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-89 (дата звернення: 18.03.2023)

144. Щербань О. Д. Теоретичні аспекти визначення сутності та структури капіталу підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 3. С. 284–289. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/49.pdf (дата звернення: 18.06.2023)

145. Юрчишена Л. В. Факторний аналіз рентабельності необоротних активів підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. №3. С. 56–62.

146. Юрчишена Л. В., Кречко О. С. Макроекономічний аналіз фінансування оборотних активів промислових підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 337–346. URL: https://mail.business-inform.net/article/?abstract=2020_11_0_337_346&year=2020&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.04.2025)

147. Aaker D., Moorman C., Islam J., Rahman Z. *Strategic Market Management.* 2021. Wiley. URL: https://studentebookhub.com/wp-content/uploads/2024/preview/9781119392200.pdf (date of access: 12.06.2025)

148. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. A. The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation. *American Economic Review.* 2001. № 91(5). 1369–1401. URL: https://doi.org/10.1257/aer.91.5.1369 (date of access: 25.03.2026)

149. Acemoglu D., Robinson J. A. Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. New York: Crown Publishers. 2012. 544 p.

150. Alpaslan C. M., Green S. E., Mitroff I. I. Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management.* 2009. № 17(1). P. 38-49. URL: https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00555.x (date of access: 20.06.2023)

151. Ansoff H. Strategic Management. London: Macmillan Academic and Professional LTD, 1990. 251 p.

152. Anthony R. N., Govindarajan V. Management Control Systems. 12th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2007. 831 p.

153. Asset Valuation Methods: The Different Methods and Roles. URL: https://www.successionresource.com/blog/asset-valuation-methods. (date of access: 04.03.2025)

154. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management.* 1991. № 17(1). P. 99-120. URL: https://doi.org/10.1177/014920639101700108 (date of access: 19.01.2026)

155. Baumol W. J. The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach. *The Quarterly Journal of Economics*. 1952. Vol. 66. № 4. P. 545–556.

156. Berg F., Koelbel J. F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. *Review of Finance*. 2022. Vol. 26, № 6. P. 1315–1344.

157. Blakyta H. Anti-crisis management tools in the context of sustainable development of ukrainian trade enterprises. *Grail of Science.* 2025. №56. C. 37-43. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/2815 (дата звернення: 02.02.2026)

158. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper & Row, 1953. 276 p.

159. Brealey R. A., Myers S. C. Principles of Corporate Finance. 7th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1061 p.

160. Brigham E., Houston J. Fundamentals of Financial Management. Cengage Learning. *Open Journal of Accounting*. 2022. Vol.12, №.1 URL:

https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3379877 (date of access: 08.06.2023)

161. Brundtland G. H. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford : Oxford University Press, 1987. 383 p.

162. Burns T., Stalker G. M. The management of innovation. *London: Tavistock.* 1961. URL: https://doi.org/10.2307/2230196 (date of access: 15.06.2024)

163. Cameron K. S., Sutton R. I., Whetten D. A. Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company. 1987.

164. CEPR. The Economics of Post-War Recoveries and Reconstructions. URL: https://cepr.org/voxeu/columns/economics-post-war-recoveries-and-reconstructions (date of access: 18.01.2026)

165. Chen T., Du S. Environmental Intangible Assets and Market Value: Empirical Evidence. Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 284. P. 124–138.

166. Clark G. L., Feiner A., Viehs M. From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. Oxford : University of Oxford, 2015. 45 p.

167. Cohen D., Sauver B. Knowledge Assets and Post-Disaster Recovery: Lessons from Organizational Resilience. Disasters. 2019. Vol. 43. № 3. P. 612–634.

168. Collier P. The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It. Oxford : Oxford University Press, 2007. 224 p.

169. Cuesta-Valiño P., Gutiérrez-Rodríguez P., Núnez-Barriopedro E., García-Henche B. Strategic orientation towards digitization to improve supermarket loyalty in an omnichannel context. *Journal of Business Research*. 2023. Volume 156. №113475. URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113475. (date of access: 15.01.2024)

170. Dahlgaard J. J., Kristensen K., Kanji G. K. Fundamentals of Total Quality Management. London : Routledge, 2005. 356 p.

171. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset (4th ed.). 2024. Wiley. ISBN: 9781394254606. https://books.google.com.ua/books?hl=en&lr=&id=5SRHAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=info:zC2MBhrN3EQJ:scholar.google.com&ots=FffWiX933W&sig=izYHUmBC7JwBWJxxxCuk_B_Qif8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (date of access: 02.01.2025)

172. Deloitte (2022). Financial Reporting Considerations Arising from the Russia-Ukraine. URL: https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/financial-reporting-alerts/2022/russia-ukraine-war (date of access: 02.09.2025)

173. Deloof M. Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? *Journal of Business Finance* Accounting. 2003. № 30. P. 573-588.

URL: https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008 (date of access: 05.09.2024)

174. Diez-de-Castro E., Romero-Fernandez P. Green Intangible Assets and Firm Value. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31, № 4. P. 1520–1535.

175. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60. №. 11. P. 2835–2857.

176. ESG transparency index Ukraine. URL: https://index.cgpa.com.ua/eng2/ (дата звернення: 19.09.2024)

177. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15–80.

178. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Brussels : EFRAG, 2023. URL: https://www.efrag.org/ESRS (дата звернення: 15.03.2024).

179. European Parliament. Regulation (EU) 2020/852 on the Establishment of a Framework to Facilitate Sustainable Investment (EU Taxonomy Regulation). Brussels, 2020.

180. Fayol H. Administration industrielle et generale. Paris: Dunodet Pinat, 1917. 174 p. URL: https://bibnum-patrimoniale.univ-grenoble-alpes.fr/items/show/681?utm_source=chatgpt.com#?c=0&m=0&s=0&cv=0&xywh=-1175%2C-164%2C4312%2C3274 (date of access: 12.03.2025)

181. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. The Sustainability Balanced Scorecard - Linking Sustainability Management to Business Strategy. Business Strategy and the Environment. 2002. Vol. 11. №. 5. P. 269–284.

182. Fink L. Larry Fink's 2022 Letter to CEOs: The Power of Capitalism. BlackRock. 2022. URL: https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter (дата звернення: 10.03.2024).

183. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. 276 p.

184. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5. №. 4. P. 210–233.

185. Friedman M. The role of monetary policy. American Economic Review. 1968. № 58(1), p. 1-17.

186. Gardner A., Orr A. M., Jackson C., White J. T. A framework for the management of retail assets. *Journal of European Real Estate Research*. 2024. Vol. 17, №. 3. P. 452–474. URL: https://doi.org/10.1108/JERER-01-2024-0004 (date of access: 22.03.2025)

187. Geels F. W., Schot J. Typology of Sociotechnical Transition Pathways. *Research Policy*. 2007. Vol. 36. № 3. P. 399–417.

188. GRI Standards. Global Reporting Initiative: Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards. Amsterdam : GRI, 2021. URL: https://www.globalreporting.org/standards/ (дата звернення: 12.03.2024).

189. Hahn R., Lülfs R. Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies. *Journal of Business Ethics*. 2014. Vol. 123. № 3. P. 401–420.

190. Hall R. The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strategic Management Journal. 1992. Vol. 13. No. 2. P. 135–144.

191. Harris F. W. How Many Parts to Make at Once. *Operations Research*. 1990. Vol. 38. № 6. P. 947–950.

192. Hayek F. A. Prices and production. London: Routledge. 1931. 564 p.

193. Helfert E. A. Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation. 11th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 480 p.

194. Hrinchenko R., Kovalyov A., Litvinov O., Yermachenko V., Sidak M. Peculiarities of adaptation to changes of Ukrainian and Slovak enterprises: preconditions for emergence and management model. *Access to science, business, innovation in the digital economy*. 2025. 6(1). P. 122-140.URL: https://doi.org/10.46656/access.2025.6.1(7). (date of access: 28.12.2025).

195. IMF. Ukraine: IMF Country Report. № 26/58. *Washington, D.C.: IMF. 2026*. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2026/english/1ukrea2026001-source-pdf.pdf (date of access: 19.01.2026)

196. International Organization for Standardization. ISO 14001:2015 Environmental Management Systems - Requirements with Guidance for Use. Geneva : ISO, 2015. 35 p.

197. International Organization for Standardization. ISO 55000: Asset management - Overview, principles and terminology. ISO, 2014. URL: https://cdn.standards.iteh.ai/samples/55088/03bfd2e7b1e2459ba7ae7cf4ae71210b/ISO-55000-2014.pdf?utm_source=chatgpt.com (date of access: 16.08.2023)

198. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control*. 2021. №32(9), Pp. 775–788. https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450 (date of access: 11.03.2026)

199. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

200. Kaplan S. Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*. 2011. № 48(3). P. 665-695. URL: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00983.x (date of access: 15.06.2024)

201. Kasych A., Vochozka M. Methodical support of the enterprise sustainable development management. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. №1, 371-381. DOI: https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-29 (дата звернення: 22.09.2023)

202. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London: Macmillan. 1936.

203. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*. 2016. Vol. 91. № 6. P. 1697–1724.

204. Kitchin J. Cycles and trends in economic factors. Review of Economics and Statistics. 1923. № 5 (1). P. 10-16

205. Koshelok H., Yuriev O. Management of enterprise assets in conditions of uncertainty. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University.* 2025. 95-103. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-95-103 (date of access: 06.01.2026)

206. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston: Harvard Business School Press. 1967. 279 p.

207. Lefevre J., Mercure J-F., Pollitt H. et al. Macroeconomic Impacts of Stranded Fossil Fuel Assets. *Nature Climate Change*. 2019. Vol. 9. P. 585–589.

208. Lev B. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Washington : Brookings Institution Press, 2001. 216 p.

209. Linkov I., Mandel A., Bates M. E. et al. From Optimization to Adaptation: Shifting Paradigms in Environmental Management and Their Application to Post-Conflict Restoration. *Annals of the New York Academy of Sciences*. 2012. Vol. 1249. P. 1–12.

210. Lyon T. P., Maxwell J. W. Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit. *Journal of Economics & Management Strategy*. 2011. Vol. 20, № 1. P. 3–41.

211. Mandipa G., Sibindi A.B. Financial Performance and Working Capital Management Practices in the Retail Sector: Empirical Evidence from South Africa. *Risks*. 2022, 10, 63. URL: https://doi.org/10.3390/risks10030063 (date of access: 14.03.2023)

212. Marshall A. Principles of economics. London: Macmillan. 1890. 319 p.

213. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Macmillan, 1933. 194 p.

214. Miller M. H., Orr D. The Demand for Money by Firms: Extensions of Analytic Results. *The Journal of Finance*. 1968. Vol. 23. № 5. P. 735–759.

215. Nahorniak H.S., Hanouff K.E. Development of intellectual capital in the era of digitalization in the context of increasing competitiveness industrial enterprises of Ukraine. *The actual problems of regional economy development.* 2023. №1. P. 309-329. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329. (date of access: 13.06.2025)

216. Nobanee H., Abraham J. Current assets management of small enterprises. *Journal of Economic Studies*. 2015. №42. P. 549-560. URL: https://doi.org/10.1108/JES-02-2013-0028. (date of access: 23.10.2025).

217. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press. 1990. 152 p.

218. Obadire Ayodeji, Boitshoko Bame, Moyo Naledi. Analysis of the Impact of Inventory Management Practices on the Effectiveness of Retail Stores in South Africa. *Global Journal of Management and Business Research.* 2022. №22. P. 1-7. URL: https://doi.org/10.34257/GJMBRCVOL22IS5PG1. (date of access: 19.01.2024)

219. OECD. Corporate Governance and Asset Management. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/corporate-governance.html?utm_source=chatgpt.com (date of access: 04.01.2023)

220. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://doi.org/10.1787/940cee85-en (date of access: 12.03.2026)

221. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Cambridge : Productivity Press, 1988. 176 p.

222. Perold A. F., Gund G. The Capital Asset Pricing Model. *Journal of Economic Perspectives.* 2004. Volume 18. Number 3. P. 3–24 URL: https://www.bu.edu/econ/files/2011/01/Perold-CAPM1.pdf?utm_source=chatgpt.com (date of access: 09.09.2024)

223. Peteraf M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal.* 1993. № 14(3). P. 179-191. URL: https://doi.org/10.1002/smj.4250140303 (date of access: 20.06.2024)

224. Piletska S., Korytko T. Development of the strategy for ensuring the financial security of the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-32 (date of access: 14.03.2026)

225. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

226. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. January–February. P. 62–77.

227. Porter M. E., van der Linde C. Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review. 1995. Vol. 73. № 5. P. 120–134.

228. Princeton Encyclopedia of Self-Determination. Post-Conflict Economic Reconstruction. 2023. URL: https://pesd.princeton.edu/node/586 (date of access: 09.01.2025)

229. Reinhart C. M., Rogoff K. S. Recovery from Financial Crises: Evidence from 100 Episodes. *American Economic Review.* 2014. № 104(5), P. 50–55. URL: https://doi.org/10.1257/aer.104.5.50 (date of access: 11.01.2025)

230. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. London: John Murray. 1817. 1-509 p.

231. Roda I., Polenghi A., Marco M., Marini I., Greco B., Benevento L., Parenti P., Pegoiani A. Experience on centralizing the Asset Management and Maintenance Engineering function in an Italian multi-utility company. *IFAC-PapersOnLine*. Volume 58. Issue 8. 2024. P. 210-215. URL: https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.08.122. (date of access: 15.06.2025)

232. Sachs J. D., Hudjimichael E. Postconflict Recovery: A Framework for Analysis. Columbia University Working Paper. 2014.

233. Sakun A. Zh., Pylypenko K. A., Skrypnyk S. V., Prystemskyi O. S., Shepel I. V. Accounting and Analytical Space of Providing the Depreciation Policy of Ukrainian Enterprises. *Rivista di Studi sulla Sostenibilità. 2022.* №2. Pp. 223–237. https://doi.org/10.3280/riss2022-002015 (date of access: 05.06.2025)

234. Schoonhoven C. B. Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency "theory". *Administrative Science Quarterly*. 1981. № 26(3). P. 349-377. URL: https://doi.org/10.2307/2392512 (date of access: 24.01.2026)

235. Schumpeter J. A. History of economic analysis. New York: Oxford University Press. 1954.

236. Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 352 p.

237. Sharma N., Dutta N. Omnichannel retailing: exploring future research avenues in retail marketing and distribution management. *International Journal of Retail & Distribution Management.* 2023. Vol. 51. № 7. pp. 894–919. URL: https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2022-0166 (date of access: 15.06.2025)

238. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: W. Strahan and T. Cadell. 1776. URL: https://www.gutenberg.org/ebooks/3300 (date of access: 16.03.2023)

239. Smith T. What Is Asset Valuation? AbsoluteValuation Methods, and Example URL: https://www.investopedia.com/. (date of access: 20.01.2026)

240. Soliman M. T. The Use of DuPont Analysis by Market Participants. *The Accounting Review*. 2008. Vol. 83. № 3. P. 823–853.

241. Stewart B. Best-Practice EVA: The Definitive Guide to Measuring and Maximizing Shareholder Value, John Wiley & Sons, New Jersey, Canada. 2023. 352 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Best_practice_EVA.html?hl=id&id=qCXOswEACAAJ&redir_esc=y (date of access: 11.02.2026)

242. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York : Doubleday / Currency, 1997. 278 p.

243. Stiglitz J. E. Structural Transformation, Deep Downturns and Government Policy. *NBER Working Paper*. 2017. № 23794. URL: https://doi.org/10.3386/w23794 (date of access: 26.09.2023)

244. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1997. 220 p.

245. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers. 1911. 144 p.

246. The guide for business action on the SDGs. URL: https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Nachhaltigkeits-CSR-Management/SDG_compass_guide_2015.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.06.2023)

247. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles (дата звернення: 19.09.2025)

248. Thompson A. Strategic Management: Concept and Cases. Plano, Texas: University of Alabama, Business Publication, 1978. 112 p.

249. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 14.03.2026)

250. United Nations Environment Programme. Green Recovery Assessment for Ukraine. Nairobi : UNEP, 2023. 88 p.

251. United Nations Global Compact. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. New York : UN, 2004. 40 p.

252. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. Geneva : UNDRR, 2015. 32 p.

253. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : UN, 2015. 41 p.

254. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (date of access: 14.07.2025)

255. Van Duuren E., Plantinga A., Scholtens B. ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *Journal of Business Ethics*. 2016. Vol. 138. №. 3. P. 525–533.

256. Van Horne J. C., Wachowicz J. M. Fundamentals of Financial Management. 13th ed. Harlow : Pearson Education, 2008. 744 p.

257. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research.* 2021. Volume 122. P. 889-901. URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022. (date of access: 18.03.2025)

258. Volberda H. W. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science.* 1996. № 7(4). P. 359-374. URL: https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359 (date of access: 26.03.2026)

259. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal.* 1984. №5(2). P. 171-180. URL: https://doi.org/10.1002/smj.4250050207 (date of access: 16.09.2025)

260. World Bank. World Integrated Trade Solution (WITS): Country Snapshot -Ukraine. URL: https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/UKR (date of access: 16.08.2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Особливості та можливості використання підходів до управління підприємствами в умовах відновлення економіки*

Автор	Сутність	Можливості використання в умовах відновлення економіки та перспективах сталого розвитку
Файоль А. [180]	Адміністративна теорія з універсальними принципами управління, ієрархією, дисципліною, централізацією та плануванням як основою організаційної діяльності	Забезпечує стратегічну впорядкованість і керованість підприємства під час відновлення, сприяє формуванню системного планування, але потребує переходу до адаптивних і сценарних підходів для реагування на невизначеність. Може бути основою для впровадження формалізованих підходів ESG-управління.
Мейо Е. [213]	Школа людських відносин, акцент на соціально-психологічних чинниках мотивації, ролі неформальних структур і партисипативному управлінні	Підтримує стабілізацію трудових колективів у посткризовий період, сприяє зниженню соціальної напруги та підвищенню залученості персоналу, хоча потребує поєднання з економічно обґрунтованими рішеннями щодо ефективності витрат. Забезпечує соціальний вимір сталого розвитку.
Бернс Т., Сталкер Г. М. [162]	Ситуаційний підхід до структури організацій, розмежування механістичних і органічних моделей залежно від стабільності середовища	Дає змогу обирати більш гнучкі органічні структури для умов відновлення та впровадження орієнтирів сталого розвитку, сприяє підвищенню адаптивності та швидкості прийняття рішень.
Лоуренс П. Р., Лорш Дж. В. [206]	Теорія непередбачуваності, баланс диференціації підрозділів і їх інтеграції для ефективної реакції на складне середовище	Сприяє побудові структур, здатних одночасно реагувати на різні ринкові виклики та забезпечувати координацію відновлювальних стратегій підприємства. Сприяє створенню спеціалізованих підрозділів сталого розвитку.
Схунховен К. Б. [234]	Критика ситуаційного підходу через його надмірну узагальненість і недостатність конкретних управлінських рекомендацій	Орієнтує на розроблення більш прикладних моделей управління відновленням та активну роль підприємств у формуванні ринкового середовища, а не лише адаптацію до нього. Стимулює розробку прикладних інструментів управління сталим розвитком.
Вернерфельт Б. [259]; Барні Дж. [154];	Ресурсна концепція конкурентних переваг, що базуються на унікальних, цінних і складних для імітації ресурсах і компетенціях	Дозволяє ідентифікувати ключові активи для швидкого посткризового зростання, формувати довгострокову конкурентоспроможність і переорієнтовувати підприємства на розвиток внутрішніх можливостей. Дозволяє формувати “зелені” компетенції та ESG-орієнтовані активи.

Петераф М. А. [223]		
Вольберда Х. В. [258]	Концепція організаційної гнучкості, що охоплює оперативну, структурну та стратегічну здатність до змін	Забезпечує швидку адаптацію до нестабільних умов, підтримує інновації, експерименти з бізнес-моделями та ефективну трансформацію підприємств у процесі економічного відновлення. Забезпечує стратегічну гнучкість у досягненні перспективних ESG-цілей.
Фрімен Р. Е. [183]	Теорія стейкхолдерів, що розглядає підприємство як систему взаємодії з різними групами зацікавлених сторін	Сприяє формуванню партнерських відносин, зниженню конфліктів інтересів і мобілізації підтримки стейкхолдерів для відновлення діяльності та забезпечення соціально- відповідального сталого розвитку.
Альпаслан К. М., Грін С. Е., Мітрофф І. І. [150]	Концепція соціального капіталу та кризової стійкості через розвиток довгострокових відносин із зацікавленими сторонами	Підвищує здатність підприємств отримувати підтримку працівників, клієнтів і постачальників у період відновлення, зміцнює довіру та сприяє швидшому виходу з кризи. Формує довгостроковий соціальний капітал, як актив сталого розвитку.
Каплан С. [200]	Когнітивна перспектива стратегічного управління, що акцентує на впливі управлінських уявлень і ментальних моделей на стратегічні рішення	Розвиває здатність менеджменту до переосмислення бізнес-моделей і стратегій, сприяє інноваційному мисленню та ефективній адаптації підприємств до нових економічних реалій, інтеграції принципів сталості в управління.

**Джерело: сформовано автором на основі [150; 154; 162; 180; 183; 200; 206; 213; 223; 234; 258; 259]*

ДОДАТОК Б

Систематизація переваг та недоліків управлінських підходів через призму сталого розвитку в умовах відновлення економіки*

Підхід	Переваги	Недоліки
Системний підхід	Розглядає підприємство як цілісну соціо-еколого-економічну систему; забезпечує комплексне бачення взаємозалежностей між внутрішніми процесами і зовнішнім середовищем; сприяє інтеграції ESG-критеріїв у всі рівні управління; підтримує побудову циркулярних моделей виробництва і споживання; уможливлює системний моніторинг нефінансових показників сталості.	Висока складність моделювання системних зв'язків в умовах зруйнованої інфраструктури та нестабільного середовища; значні ресурсні витрати на впровадження інтегрованих систем управління; ризик надмірної абстрактності без чіткої прив'язки до конкретних відновлювальних заходів; недостатня операційна конкретність для швидкого реагування на кризові виклики.
Функціональний підхід	Забезпечує чіткий розподіл відповідальності за реалізацію ESG-функцій між підрозділами; дозволяє формувати спеціалізовані структури з питань сталого розвитку; сприяє стандартизації та регламентації екологічних і соціальних процедур; забезпечує контрольованість витрат на відновлення за функціональними напрямами; підтримує виконання регуляторних вимог у сфері нефінансової звітності.	Функціональна розрізненість перешкоджає інтеграції принципів сталості в наскрізні процеси підприємства; низька адаптивність жорстких функціональних структур до динамічних змін відновлювального середовища; уповільнене прийняття рішень через ієрархічну координацію.
Процесний підхід	Забезпечує наскрізну інтеграцію принципів сталості у виробничі та управлінські процеси підприємства; дозволяє вбудовувати екологічні та соціальні вимоги безпосередньо у технологічні регламенти; сприяє вимірюванню та оптимізації ресурсоємності процесів (енергія, вода, відходи); підтримує цифровізацію управління сталістю через автоматизований моніторинг показників; забезпечує прозорість	Висока складність реінжинірингу процесів в умовах зруйнованої або частково зупиненої виробничої інфраструктури; значні інвестиції у впровадження процесних стандартів за умов обмеженого фінансування відновлення; ризик формального дотримання процесних регламентів без реальних змін у результативності сталого розвитку; недостатня увага до

Підхід	Переваги	Недоліки
	ланцюга створення вартості для стейкхолдерів.	людського чинника і корпоративної культури.
Ситуаційний підхід	Забезпечує гнучке поєднання інструментів сталого розвитку залежно від конкретного контексту відновлення (галузь, регіон, масштаб руйнувань); дозволяє пріоритизувати ESG-заходи відповідно до наявних ресурсів і ступеня невизначеності; підтримує адаптивне стратегічне планування з урахуванням сценарних змін; сприяє швидкому реагуванню на нові регуляторні вимоги та ринкові сигнали у сфері сталості; уможливлює поєднання короткострокових антикризових заходів з довгостроковими ESG-цілями.	Ризик фрагментарності та відсутності системної ESG-стратегії через надмірну орієнтацію на ситуативні рішення; складність забезпечення послідовності та наступності у реалізації принципів сталого розвитку за умов постійної зміни пріоритетів; недостатня придатність для формування довгострокової культури сталості; можливість використання ситуаційної гнучкості як виправдання для відкладання системних ESG-трансформацій.

**Джерело: систематизовано автором на основі [7-8; 17; 24; 34; 37; 41; 50; 71-73; 82; 89; 93; 124; 133; 157; 175; 177-179; 182-184; 188-189; 201; 203; 226; 248-249; 253; 255]*

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності в Україні за період 2015-2022рр., млн. грн. *

	Роки	Актив							
		необоротні активи				оборотні активи			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-підприємства	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-підприємства
	2015	**2137937,8**	**960445,0**	**861766,1**	**508447,1**	**1331339,4**	**1503875,0**	**1273388,3**	**653240,6**
	2020	**2577268,2**	**1507924,4**	**1227108,8**	**674388,8**	**2061444,0**	**2755317,3**	**2543832,3**	**1389020,0**
	2021	**2806574,3**	**1594416,6**	**1249759,3**	**606073,2**	**2460565,8**	**3287422,8**	**2663913,9**	**1399785,7**
Усього	**2022**	**2637524,8**	**1594494,4**	**1390217,7**	**711619,6**	**2472629,4**	**3361368,6**	**3190339,9**	**1683531,9**
Сільське, лісове та рибне господарство	2015	31272,4	84825,3	55049,3	18779,1	94996,8	213769,9	205857,9	77933,6
	2020	97586,1	170202,9	151234,0	56514,7	87440,8	303968,9	319713,9	135890,0
	2021	105931,6	196688,2	164506,5	60773,2	143322,6	365226,1	368875,5	150506,9
	2022	103038,4	194237,8	168272,7	62866,4	158252,2	405345,6	411740,8	167578,4
Промисловість	2015	802719,3	296089,4	55357,4	20094,2	657486,9	437079,5	107024,1	38690,3
	2020	1206369,6	434803,5	176925,3	76956,8	1071300,9	826596,5	262790,2	107305,0
	2021	1405962,8	456321,6	188698,8	64122,8	1330232,9	1031167,2	259275,1	99675,4
	2022	1326396,3	459996,3	188595,4	78547,5	1297648,5	1178051,5	321158,6	127935,0
Будівництво	2015	6508,2	27061,1	64540,4	37064,2	49496,2	54099,3	109445,7	63228,8
	2020	5748,2	34462,4	127362,8	71421,4	32542,3	140045,0	256047,8	118131,9
	2021	8431,6	36931,1	120286,9	64956,6	50042,4	173063,1	301902,9	145370,9
	2022	2664,7	33639,6	124170,4	76419,0	30898,3	163770,9	332410,6	167865,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних	2015	63522,5	53782,7	93625,1	64581,5	306380,7	465899,9	414209,1	228708,3
	2020	178874,4	74677,0	116802,3	79284,3	507766,6	905421,8	897198,9	534859,1
	2021	179154,0	111987,7	103744,7	66506,8	582102,7	1042217,8	923022,8	528207,2

засобів і мотоциклів	2022	209729,7	112464,3	109647,8	69523,4	592765,6	971271,3	1133705,1	647821,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2015	810589,2	56035,2	21805,9	8238,6	84514,8	60144,5	39544,7	13813,9
	2020	620850,7	212506,9	43631,4	14755,3	149998,0	102021,5	70575,5	29254,5
	2021	570136,0	157481,6	43155,8	15352,2	140872,8	123500,4	78480,4	33094,9
	2022	510826,3	149154,4	93226,3	24005,9	139539,1	121784,5	116870,7	48770,2
Тимчасове розміщування й організація харчування	2015	к/с	к/с	7510,3	3903,0	к/с	к/с	4779,6	2580,4
	2020	к/с	к/с	13174,0	6845,5	к/с	к/с	11481,4	6568,0
	2021	3260,3	16114,7	14842,1	6764,7	1628,2	7622,1	10773,6	5677,0
	2022	3651,5	14726,0	12665,3	7906,8	1457,4	7517,3	13451,3	7386,1
Інформація та телекомунікації	2015	39539,3	16539,0	74512,0	24290,8	12271,4	20088,7	22802,4	12074,4
	2020	80624,3	23933,8	19351,6	9033,5	26951,7	28880,4	38864,4	21405,3
	2021	86445,0	27890,4	18484,5	8047,0	29222,1	32927,2	38525,2	19504,5
	2022	84538,8	27641,7	17083,9	7957,9	44689,0	49733,7	48462,9	24451,1
Фінансова та страхова діяльність	2015	к/с	к/с	46920,7	29002,1	к/с	к/с	118558,4	66804,8
	2020	4438,7	94210,7	61204,1	39733,2	14642,7	184277,5	191493,1	110367,7
	2021	8789,2	110580,4	95442,6	38534,1	14824,6	229207,4	250417,2	135259,5
	2022	7497,4	139458,0	102459,1	50853,6	20196,7	184047,7	304358,1	157969,8
Операції з нерухомим майном	2015	к/с	к/с	181771,4	97688,5	к/с	к/с	126598,2	70812,2
	2020	к/с	к/с	308115,7	186973,0	к/с	к/с	278694,8	182626,5
	2021	11819,0	143861,7	311681,6	194901,5	21622,7	62157,5	250781,0	171595,4
	2022	13310,8	121409,2	353092,6	217656,6	21793,8	46747,4	286965,4	199118,5
Професійна, наукова та технічна діяльність	2015	369207,6	70544,7	205640,7	182771,4	105050,7	48001,8	82757,1	51347,2
	2020	к/с	к/с	106325,0	81052,0	к/с	к/с	117296,1	77595,4
	2021	332927,3	111949,2	100125,8	46852,7	141800,0	122823,6	93622,8	59238,2
	2022	294766,6	99200,8	135901,1	72874,3	163908,6	114832,2	127006,3	77692,8
Діяльність у сфері адміністративного	2015	к/с	к/с	44694,9	17189,6	к/с	к/с	34429,3	23339,8
	2020	к/с	к/с	82083,9	40738,6	к/с	к/с	84923,3	55773,8

та допоміжного обслуговування	2021	82240,1	87675,9	69335,4	31195,9	1508,5	48998,3	72410,6	42043,1
	2022	79398,8	80843,8	63342,5	33081,1	1042,7	51056,9	77579,4	46706,7
Освіта	2015	–	1427,4	453,8	209,2	–	272,5	525,8	234,0
	2020	–	2369,6	4551,6	4073,7	–	1082,6	1724,8	1027,7
	2021	–	2591,1	1597,9	1147,1	–	1798,4	2558,7	1746,3
	2022	–	2182,3	1951,4	1394,3	–	1558,4	2791,8	1916,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2015	–	5479,8	3113,5	1497,0	–	1780,4	1316,9	527,5
	2020	к/с	к/с	6181,2	2734,7	к/с	к/с	3839,5	1398,0
	2021	3473,9	110242,5	6356,1	2777,7	2096,1	40554,8	3943,6	1474,4
	2022	1705,5	127268,9	7746,9	3318,4	437,5	55554,9	4638,7	1860,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2015	6146,2	15659,8	4455,0	2592,0	2716,3	2823,1	2921,7	1676,1
	2020	к/с	к/с	7609,6	3681,4	к/с	к/с	6227,9	4513,4
	2021	8003,5	21399,2	8961,5	3408,8	1290,2	4615,7	7318,3	5026,4
	2022	–	30586,1	10962,9	4500,7	–	8733,4	7023,0	5071,5
Надання інших видів послуг	2015	–	983,8	2315,7	545,9	–	798,5	2617,4	1469,3
	2020	–	4027,1	2556,3	590,7	–	1516,4	2960,7	2303,7
	2021	–	2701,3	2539,1	732,1	–	1543,2	2006,2	1365,6
	2022	–	1685,2	1099,4	713,7	–	1362,9	2177,2	1388,0

**Джерело: систематизовано автором на основі [39]*

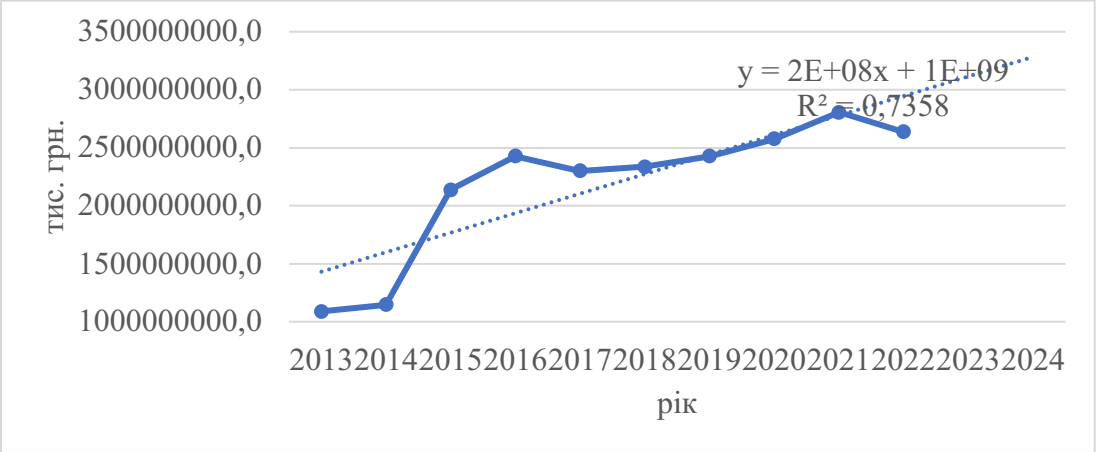


Рис. В.1. Динаміка необоротних активів великих підприємств України за період 2013-2022 роки, тис. грн.*

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

Згідно із статистичними даними, що відображені на рис. В.1 за період 2013-2022 років необоротні активи великих підприємств зросли майже в три рази. При цьому необоротні активи середніх підприємств також зростають, проте зростання за аналогічний період майже у два рази.

Аналогічну динаміку має зростання необоротних активів малих та мікро підприємств (рис. В.2- В4). відображена на рисунках динаміка та сформовані лінії тренду із високою достовірністю свідчать, що за попередніх умов у підприємств України були всі передумови для поступового зростання необоротних активів. Хоча абсолютне зростання необоротних активів також пов’язане було із інфляційними процесами, даний тренд свідчив про позитивні тенденції у зростанні вартості необоротних активів.

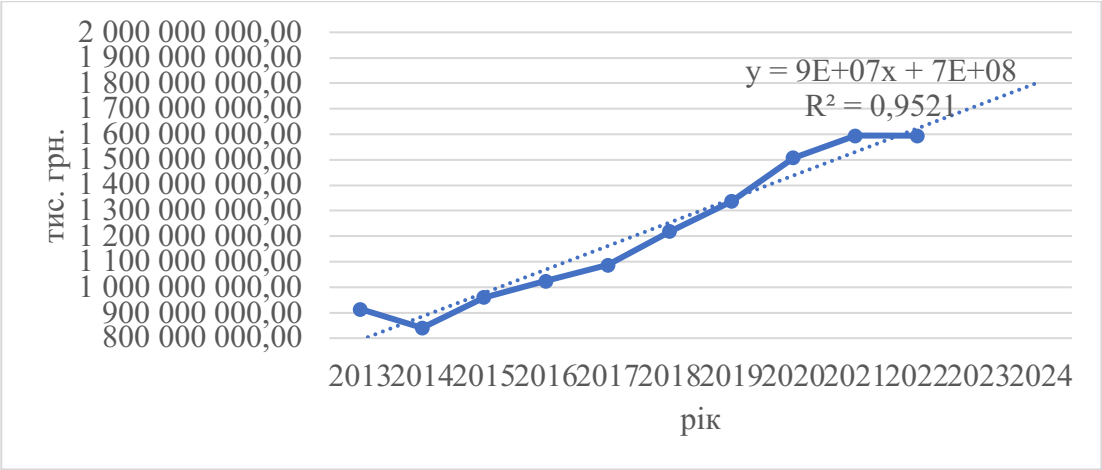


Рис. В.2. Динаміка необоротних активів середніх підприємств України за період 2013-2022 роки, тис. грн. *

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

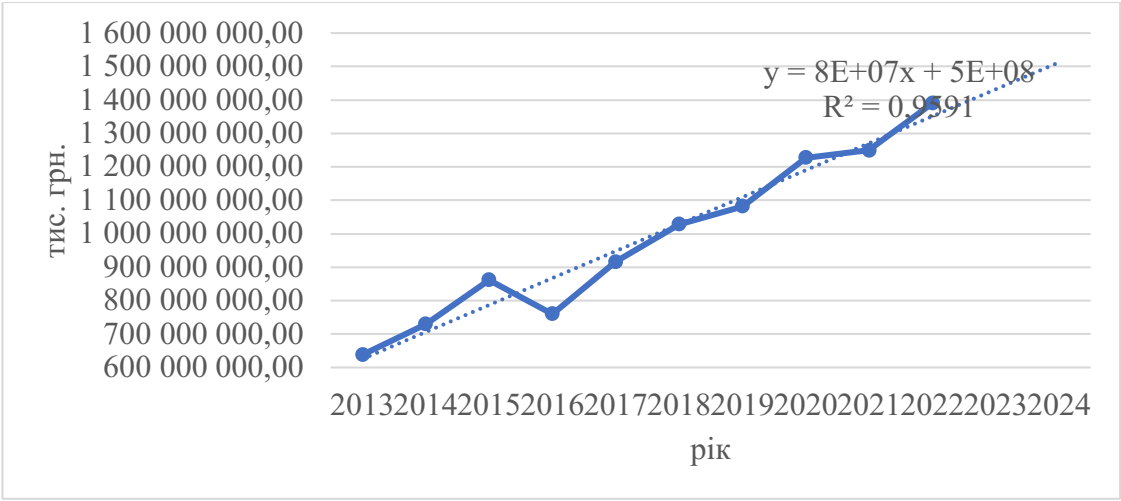


Рис. В.3. Динаміка необоротних активів малих підприємств України за період 2013-2022 роки, тис. грн. *

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

Проте структура необоротних активів підприємств України значно відрізнялась за сферами діяльності. Так, у сільськогосподарських підприємств у структурі необоротних активів значну частку у 2022 році займали основні засоби та нематеріальні активи (72,54%) та довгострокові фінансові інвестиції (12,92%) (рис. В.5).

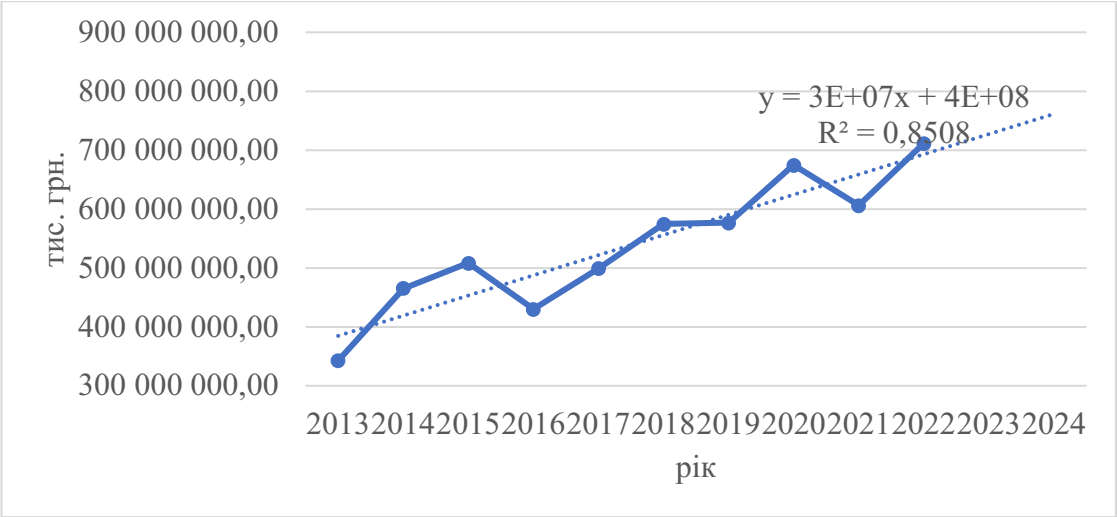


Рис. В.4. Динаміка необоротних активів мікро підприємств України за період 2013-2022 роки, тис. грн. *

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*



Рис. В.5. Структура необоротних активів сільськогосподарських підприємств України у 2022 році, %.*

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

В той же час у підприємств промисловості у структурі необоротних активів значну частку у 2022 році займали також основні засоби та нематеріальні активи (80,34%) та незавершені капітальні інвестиції (11,54%) (рис. В.6).

У підприємств оптової та роздрібної торгівлі у структурі необоротних активів у 2022 році основну частку, крім основних засобів та нематеріальних активів (60,34%), займали довгострокові фінансові інвестиції (19,10%) та інші необоротні активи (12,35%) (рис. В.7).

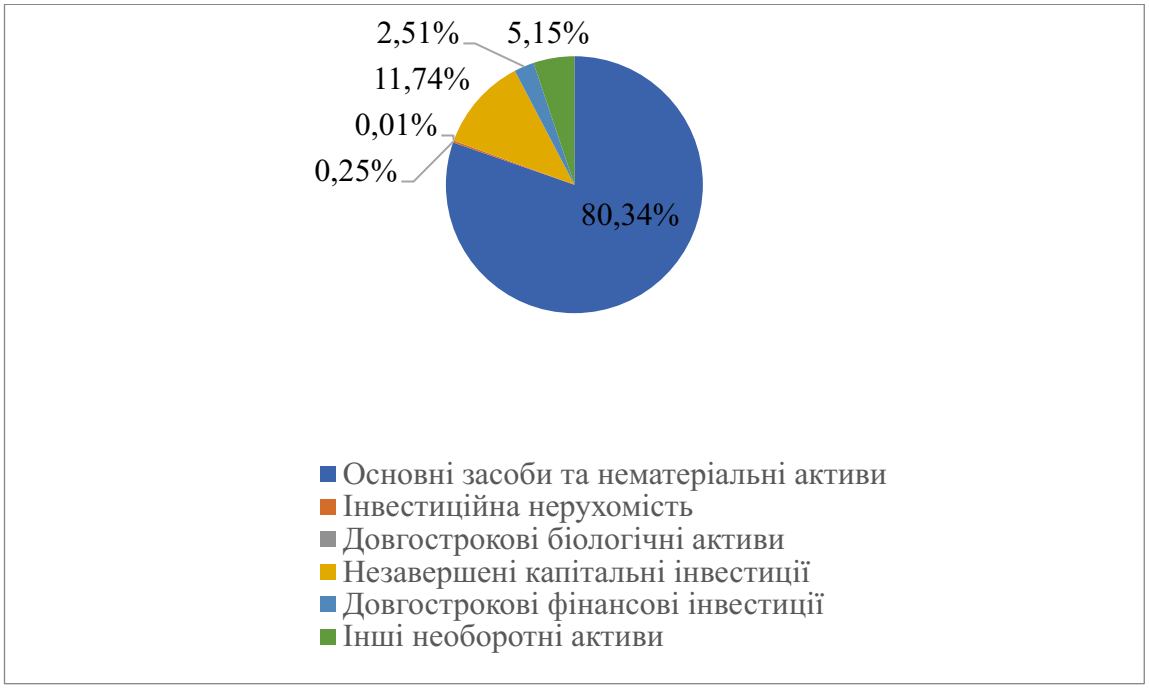


Рис. В.6. Структура необоротних активів промислових підприємств України у 2022 році, %.*

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

Підсумовуючи можна сказати, що у підприємств України були передумови для нарощування обсягів необоротних активів, проте умови військової агресії ускладнили питання поступового розвитку сучасних українських підприємств. Також слід додати, що структура необоротних активів значно відрізняється за сферами господарювання, тому при формуванні підходу до управління активами, в першу чергу слід приділити увагу, аналізу динаміки та структури необоротних активів підприємств обраної сфери господарювання. Дослідження та порівняння динаміки та структури необоротних активів із підприємствами-конкурентами надає

можливість підприємству винайти джерела та резерви підвищення ефективності управління активами.



Рис. В.7. Структура необоротних активів підприємств оптової та роздрібної торгівлі України у 2022 році, %.*

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

Наступним етапом здійснимо дослідження динаміки оборотних активів великих, середніх, малих та мікро підприємств України протягом 2013-2022 років (рис. В.8- В.11).

У загальній структурі активів підприємств України оборотні активи займають більшу частку, динаміка їх зростання є позитивною для всіх розмірів підприємств. У великих підприємств оборотні активи зросли майже втричі (рис. В.8).

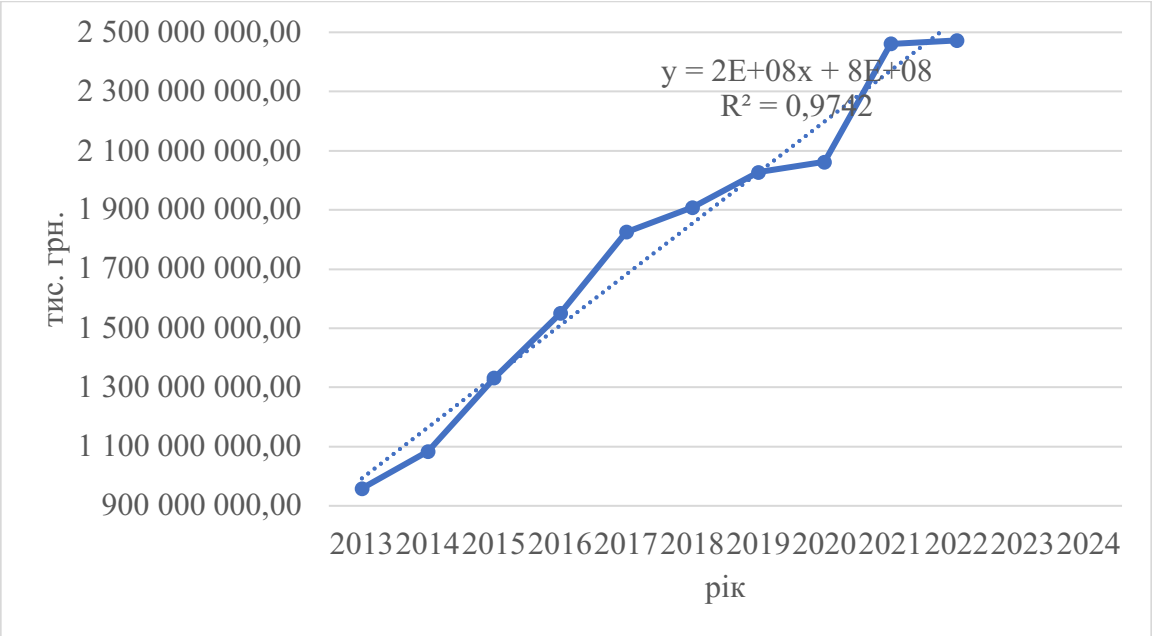


Рис. В.8. Динаміка оборотних активів великих підприємств України за період 2013-2022 роки, тис. грн.*

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

У середніх підприємств оборотні активи зросли дещо більше, ніж у три рази (рис. В.9.).

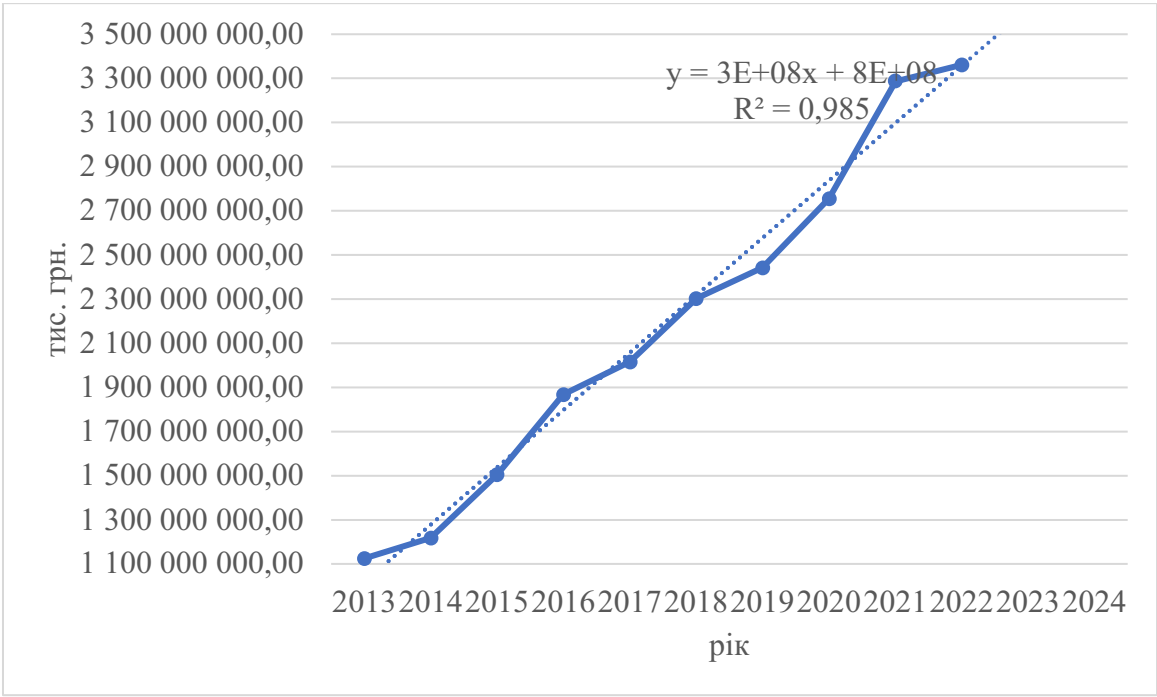


Рис. В.9. Динаміка оборотних активів середніх підприємств України за період 2013-2022 роки, тис. грн. *

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

В той самий час оборотні активи малих та мікро підприємств зростають аналогічними темпами (рис. В.10 - В.11), що свідчить про нарощування обсягів діяльності сучасних підприємств, навіть, із урахуванням наявної інфляції.

Аналогічно необоротним активам українських підприємств оборотні активи мали до 2022 року загальну тенденцію до збільшення, що позитивно характеризує розвиток підприємницької діяльності на території країни. Проте структура оборотних активів відрізняється за сферами діяльності. У сільськогосподарських підприємств у структурі оборотних активів значну частку у 2022 році займали запаси (44,26%) та дебіторська заборгованість (43,90%) (рис. В.12).

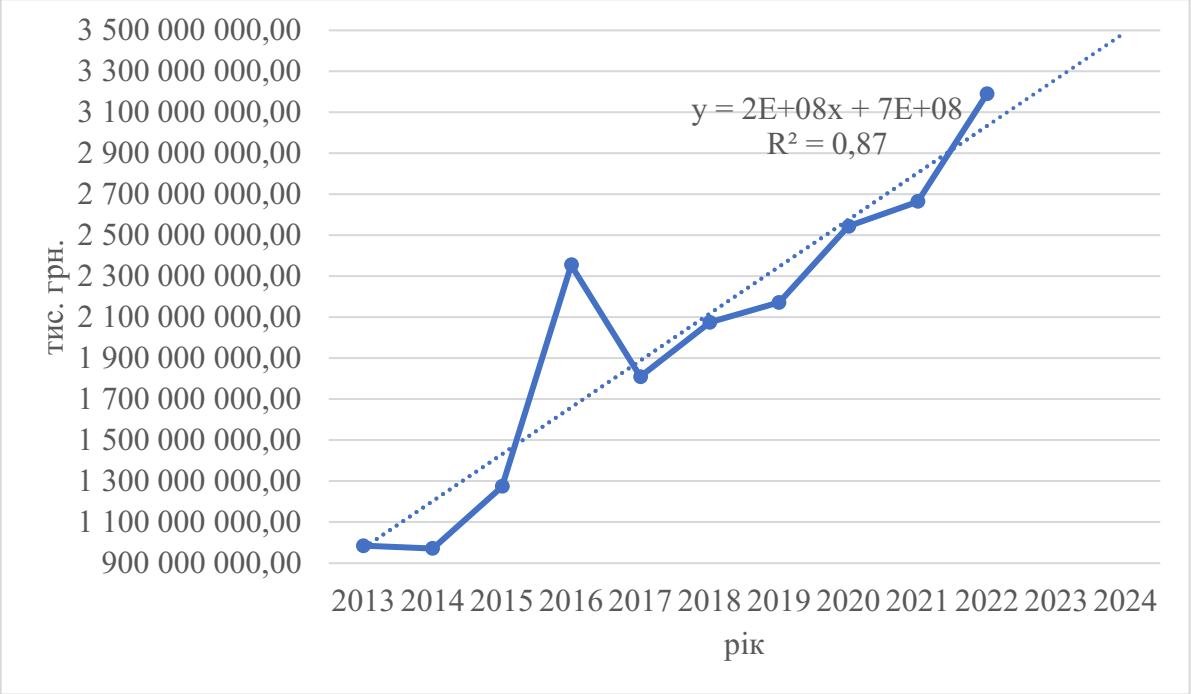


Рис. В.10. Динаміка оборотних активів малих підприємств України за період 2013-2022 роки, тис. грн. *

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

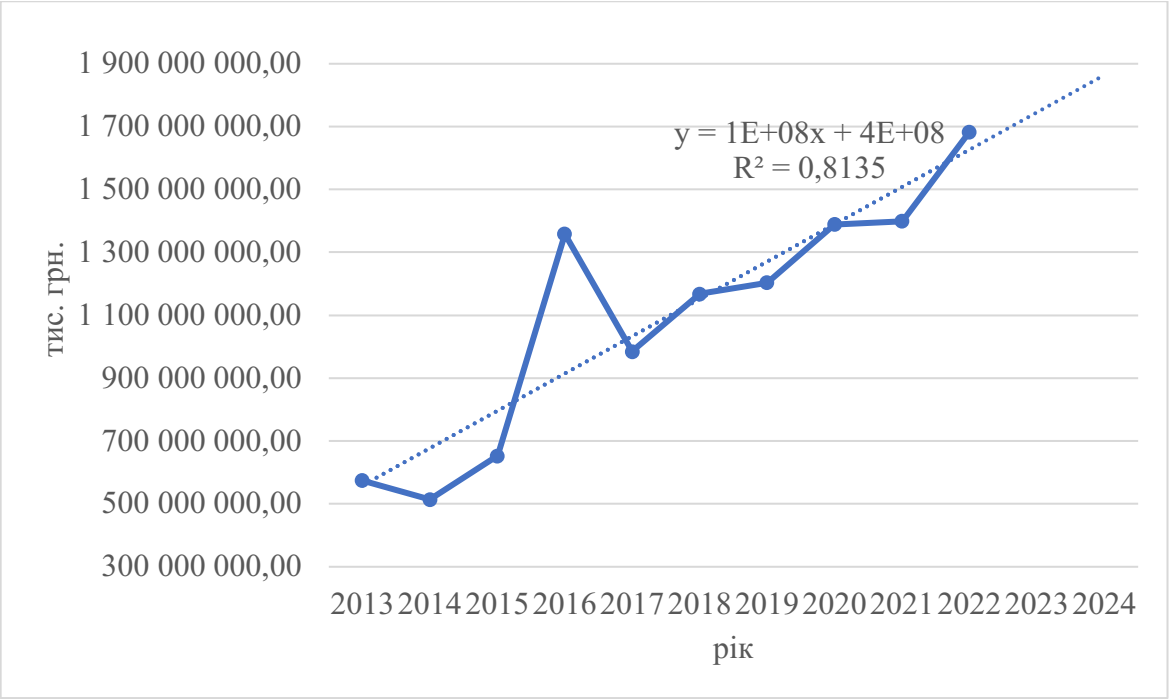


Рис. В.11. Динаміка оборотних активів мікро підприємств України за період 2013-2022 роки, тис. грн. *

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

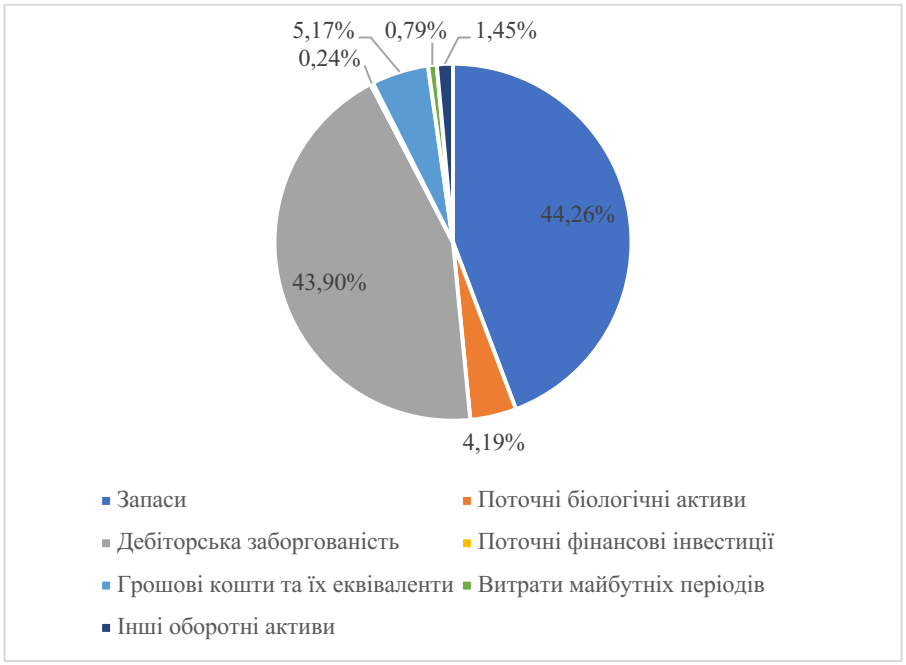


Рис. В.12. Структура оборотних активів сільськогосподарських підприємств України у 2022 році, %.*

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

В той же час у структурі оборотних активів промислових підприємств у 2022 році домінуючу частку займала дебіторська заборгованість (63,63%), а запаси значно менші у структурі (22,38%) (рис. В.13).



Рис. В.13. Структура необоротних активів промислових підприємств України у 2022 році, %.*

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

Майже аналогічна ситуація у структурі оборотних активів підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2022 році, де переважну частку займала дебіторська заборгованість (58,85%), а запаси займали майже третину (29,06%) (рис. В.14).

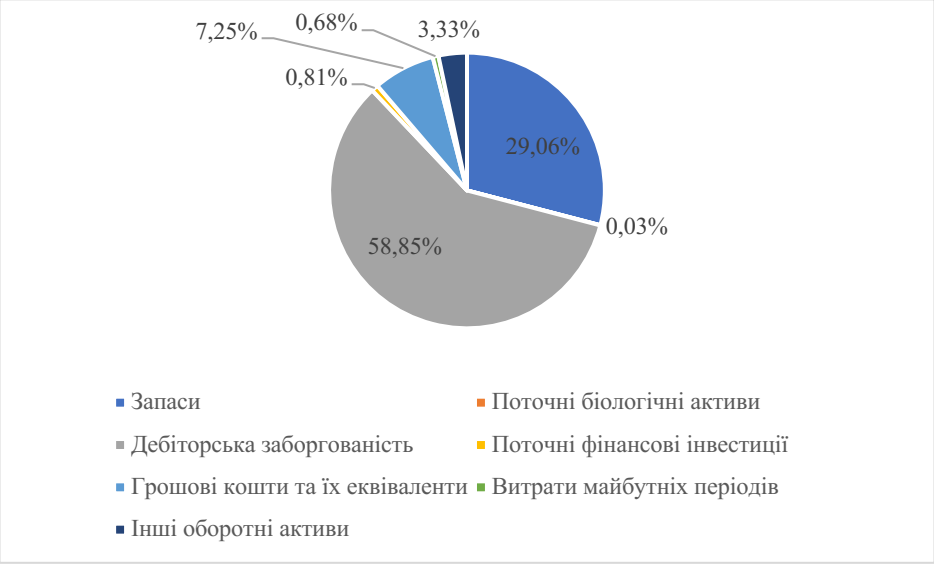


Рис. В.14. Структура необоротних активів підприємств оптової та роздрібної торгівлі України у 2022 році, %.*

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

Таким чином, загальна динаміка оборотних активів за період 2013-2022 років (аналіз проведено за статистичними даними 2013-2022 років внаслідок повноти наявної інформації та можливостей використання результатів дослідження, як тенденцій розвитку активів підприємств в економіці без впливу військових чинників) була позитивною, структура оборотних активів значно різниться за сферами діяльності, даний факт в обов'язковому порядку повинен виступити базовим при формуванні підходу до управління активами торговельних підприємств України.

ДОДАТОК Г

Порівняльні характеристики моделей управління активами*

Назва моделі	Переваги	Недоліки	Особливості застосування в торгівлі	Придатність до умов України
Модель ефективного використання активів [256]	Орієнтація на максимізацію віддачі від активів; проста у застосуванні; фокус на рентабельність	Ігнорує довгострокові ризики; мало враховує зовнішнє середовище	Використовується для оцінки ефективності оборотних та необоротних активів торговельних підприємств	Придатна, але потребує адаптації під високий рівень інфляції та ризиків
Модель управління оборотними активами [159; 193]	Акцент на ліквідність і платоспроможність; корисна для малих і середніх підприємств	Може обмежувати інвестиційний розвиток; знижує прибутковість	Важлива для торгівлі з великим обсягом товарних запасів і дебіторської заборгованості	Дуже актуальна через нестабільність платоспроможності клієнтів
Модель вартості активів [171]	Орієнтація на ринкову вартість; підвищує інвестиційну привабливість	Складна методика; потребує якісних даних про ринок	Використовується великими торговельними мережами для підвищення капіталізації	Частково придатна, але обмежена через низьку прозорість ринку
ESG-орієнтоване управління активами [179;184; 197; 203]	Враховує екологічні, соціальні та управлінські фактори; підвищує стійкість бізнесу	Недостатньо розвинена методологія; вимагає інвестування	У торгівлі – акцент на енергоефективність, прозорість, корпоративну репутацію	Перспективна, особливо у зв’язку з євроінтеграцією України
EOQ – модель економічного розміру замовлення [191]	Оптимізація витрат на замовлення і зберігання; проста формула	Не враховує нестабільність постачань та інфляцію	Використовується для визначення оптимального обсягу закупівель товарів	Придатна, але потребує адаптації через коливання курсу та ризики логістики
JIT – Just-in-Time [221]	Мінімізація запасів, зменшення витрат на зберігання, підвищення гнучкості	Високий ризик збоїв; залежність від стабільних постачань	Актуальна для швидкооборотних товарів і FMCG	Складно реалізувати через воєнні ризики, митні бар’єри та нестабільну логістику

Модель Баумоля [155]	Визначає оптимальний рівень грошових залишків; базується на принципах EOQ	Ігнорує коливання надходжень; орієнтована на стабільні ринки	Використовується для управління готівкою і оборотними активами	Частково придатна, але нестабільність економіки знижує точність
Модель Міллера–Орра [214]	Гнучкіша за Баумоля; враховує випадкові коливання грошових потоків	Складність у застосуванні; потребує статистичних даних	Для торговельних підприємств – управління касовими залишками	Придатна, але точність залежить від якості фінансових прогнозів
Dupont-аналіз [240]	Дає систему показників рентабельності; інтегрує ROE, оборотність і маржу	Може бути занадто агрегованим; мало враховує ризики	Для оцінки ефективності використання активів торговельних мереж	Придатна, використовується банками та інвесторами
ABC-аналіз [77]	Чітка сегментація активів/запасів за важливістю; допомагає фокусуватись на ключових позиціях	Ігнорує часові фактори, сезонність	У торгівлі – для управління асортиментом і запасами	Дуже придатна, особливо для роздрібної та оптової торгівлі

**Джерело: сформовано автором на основі [77; 155; 159; 171; 179; 184; 191; 193; 197; 203; 214; 221; 240; 256]*

ДОДАТОК Д

SWOT-аналіз торговельної сфери України

(за результатами аналізу 2010–2025 рр.)*

S – Сильні сторони	**W – Слабкі сторони**
- Аналіз показує, що торгівля фактично залишається однією з базових сфер економіки України: у 2024 році вона формувала близько 40,2 % загального обороту та забезпечувала понад 22 % зайнятості. Тобто мова йде не просто про окрему галузь, а про один із ключових елементів економічної системи. - Якщо подивитися на динаміку за 2010–2024 роки, можна побачити, що частка торгівлі тримається в доволі стабільних межах – 36,3–42,1 %. Це свідчить про те, що навіть у складні періоди галузь не втрачає своїх позицій. - Окремо варто звернути увагу на зростання обороту на одного працівника: за цей період він збільшився з 841,7 тис. грн до 5 025,8 тис. грн. Це можна розглядати як ознаку того, що сектор поступово стає більш ефективним і продуктивним. - Показовим є і період 2022 року, коли оборот скоротився приблизно на 25,7 %. Проте вже у 2023–2024 роках галузь змогла досить швидко відновитися, що свідчить про її адаптивність до кризових умов. -Структура роздрібної торгівлі також демонструє певні тенденції: майже 69,5 % обороту припадає на юридичних осіб. Це говорить про те, що значну роль відіграють великі торговельні мережі, які забезпечують більш стабільну організацію ринку. - Важливим є і фіскальний аспект: через торгівлю формується значна частина податкових надходжень, зокрема за рахунок ПДВ, акцизів та митних платежів. Тобто сектор прямо впливає на наповнення державного бюджету. - Крім того, торгівля виконує своєрідну «провідну» функцію в економіці – саме через неї проходять імпортні потоки, відображаються валютні коливання та зміни у споживчому попиті. Тому її стан багато в чому відображає загальну економічну ситуацію в країні.	- Дані за 2024 рік чітко показують дисбаланс у зовнішній торгівлі: обсяги імпорту (70,7 млрд. долл. США) суттєво перевищують експорт (41,6 млрд. долл. США). Така різниця формує значний дефіцит – близько 29 млрд. долл. США – і фактично відображає поточну залежність внутрішнього ринку від імпортних товарів. - Важливо й те, що імпорт сконцентрований переважно на кількох країнах-партнерах, зокрема Китаї, Польщі та Німеччині. Це означає, що будь-які економічні або політичні зміни у цих країнах можуть досить швидко позначитися на ситуації в Україні. - Хоча загальні показники товарообороту демонструють зростання, варто враховувати його природу. Значна частина цього приросту забезпечується саме імпортом, що стримує розвиток внутрішнього виробництва і не формує достатньої внутрішньої доданої вартості. - Якщо подивитися на структуру ринку, то вона виглядає дещо розбалансованою: майже 89 % усіх суб’єктів – це фізичні особи-підприємці, однак основні фінансові потоки зосереджені у великих компаніях. Тобто малий бізнес чисельно домінує, але не визначає ключові обсяги обороту. - Ще одна характерна особливість – нерівномірність ділової активності протягом року. Близько 27 % річного обороту припадає на останній квартал, що свідчить про виражену сезонність і впливає на стабільність доходів підприємств та бюджетних надходжень. - Окремої уваги заслуговує тенденція до скорочення зайнятості на фоні зростання обороту. У 2024 році рівень зайнятості становив лише 71,3 % від показника 2010 року, що може вказувати на підвищення ефективності, але водночас сигналізує про дисбаланс у використанні трудових ресурсів.

О – Можливості	**Т – Загрози**
- Якщо говорити про можливі напрямки покращення ситуації, то насамперед варто звернути увагу на розвиток внутрішнього виробництва. Саме імпортозаміщення може поступово зменшити торговельний дефіцит і водночас залишати більше доданої вартості всередині країни. - Важливу роль також відіграє інтеграція з Європейським Союзом. Вона відкриває більше варіантів для співпраці, дозволяє не так сильно залежати від окремих країн-постачальників і робить логістику більш гнучкою та надійною. - Досить перспективним виглядає і розвиток експорту послуг. Наприклад, IT та інжиніринг уже зараз показують хороший потенціал і можуть приносити стабільну валютну виручку, частково компенсуючи дисбаланс у торгівлі товарами. - Не можна не згадати і про цифровізацію. Онлайн-торгівля, автоматизація процесів і використання сучасних технологій реально допомагають бізнесу працювати швидше, ефективніше і з меншими витратами. - Окремо варто відзначити зміщення економічної активності в західні регіони. У нинішніх умовах це фактично формує нові точки зростання і підтримує розвиток внутрішнього ринку. - Ще один важливий момент – енергетика та інфраструктура. Їх модернізація і відновлення можуть у середньостроковій перспективі зменшити залежність від імпорту і зробити економіку більш стійкою до зовнішніх впливів.	- Ситуація із зовнішньою торгівлею залишається напруженою: вже у першому півріччі 2025 року торговельний дефіцит сягнув 18,5 млрд дол. США. Це створює додатковий тиск на валютний ринок і може впливати на загальну фінансову стабільність. - Подібну тенденцію підтверджує і стан поточного рахунку: у 2024 році його дефіцит оцінювався приблизно у 25 млрд дол. США. Фактично це означає, що економіка значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. - Окремим викликом залишаються воєнні ризики. Нестабільність морських маршрутів і загальна безпекова ситуація створюють постійну загрозу перебоїв у зовнішній торгівлі та логістичних процесах. - Додатковий тиск формують і зовнішні економічні фактори, зокрема коливання світових цін на енергоносії та транспорт. Це безпосередньо збільшує витрати бізнесу і, як наслідок, впливає на рівень цін для споживачів. - Водночас поступова концентрація ринку може мати і негативні наслідки: зменшується рівень конкуренції, а малому бізнесу стає складніше розвиватися і утримувати свої позиції. - Ще одним фактором ризику є залежність бюджету від імпортних операцій та сезонних коливань продажів. Це робить податкові надходження менш стабільними і більш чутливими до змін економічної ситуації. - Показовим у цьому контексті є і досвід 2022 року, коли оборот скоротився на 25,7 %. Це ще раз підкреслює, наскільки сектор торгівлі є вразливим до кризових впливів.

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

ДОДАТОК Е

PESTEL-аналіз розвитку торговельної сфери в Україні*

Група	Фактор / тренд	Прояв у 2024–2025	Потенційний вплив на торгівлю	Імплікації (реакції бізнесу/держави)
P	Воєнний стан, воєнні ризики, критичний рівень інфраструктури	Логістика часто порушується, інфраструктура частково зруйнована, бізнес працює в умовах невизначеності асиметрія розвитку.	Зростають витрати, виникають перебої постачання, змінюється географія попиту	Диверсифікація маршрутів, резервні склади, страхування ризиків
P	Фіскальна політика	Торгівля активно наповнює бюджет, податки напряму впливають на бізнес. Саме цей фактор є ключовим.	Коливання податкового навантаження впливає на ціни та оборот	Баланс між контролем і підтримкою бізнесу
P	Митна політика	Затримки на кордоні, складні процедури	Подорожчання товарів і ризик дефіциту	Цифровізація митниці, спрощення процедур.
P	Євроінтеграція	Підвищення стандартів якості та безпеки	Зростають витрати, але відкриваються нові ринки	Сертифікація, адаптація до стандартів
P	Державна підтримка	Програми відбудови та фінансування. Активний попит на обладнання/ матеріали; потреба підтримки підприємств	Стимулювання попиту в окремих секторах	Пільгові кредити, гранти
E	Імпортозалежність	Велика частка імпорту в структурі ринку	Валютний тиск, залежність від зовнішнього ринку	Імпортозаміщення. Спостерігається розвиток локального виробництва. Поповнення стратегічних запасів
E	Інфляція	Спостерігається постійне зростання цін,	Зниження купівельної	Гнучке ціноутворення

		що впливає на споживчий кошик	спроможності у громадян	
E	Валютний курс	Коливання курсу	Зростання собівартості, перерозподіл попиту на дешевші товари/бренди.	Диверсифікація валют, підвищення частки приватних марок/замінників.
E	Фінансування	Обмежений доступ до ресурсів	Гальмування розвитку бізнесу. Слабка мотивація населення.	Кредити, факторинг
E	Сезонність	Спостерігається значний пік продажів у кінці року	Нерівномірні доходи, актуальні проблеми перезавантаження логістики	Планування запасів. Вплив сезонності на роботу галузі
E	Концентрація ринку	Домінування великих мереж. Малому та середньому бізнесу складність конкурування	Тиск на малий та середній бізнес	Антимонопольна політика. Розвиток кластері та інкубаторів. Залучення стартапів
S	Міграція	Зміна розподілу населення. Зміна споживчих цінностей	Зміна структури попиту	Адаптація форматів магазинів
S	Споживчі настрої населення	Зростання економії на споживання	Попит зміщується в дешевий сегмент	Розвиток приватних марок
S	Онлайн-покупки	Зростання e-commerce	Посилення ринкової конкуренції	Омніканальність; інтеграція склад-кур'єр; захист даних та персоналізація
S	Ринок праці	Дефіцит кадрів	Зростання зарплат у робітників. Недостатня кількість кваліфікованих працівників	Автоматизація процесів. Навчання працівників через цифровізацію
S	Якість та сервіс	Зростання вимог клієнтів	Ризик втрати клієнтів	Контроль якості
T	Цифровізація торгівлі	Впровадження IT	Зростання ефективності	ERP, BI системи
T	Фінтех	Безготівкові платежі	Прискорення обігу	Інтеграція платіжних систем

T	Логістика	Автоматизація складів	Швидкість доставки	WMS, TMS
T	Кібербезпека	Зростання атак	Ризик втрат	Захист даних
T	Енергетика	Перебої електроенергії	Зупинка процесів	Генератори
L	Регулювання	Посилення контролю	Зростання витрат	Комплаєнс
L	Права споживачів	Зростання вимог	Підвищення відповідальності	Стандарти сервісу
E (Env)	Енергоефективність	Потреба економії ресурсів	Зниження витрат	Модернізація
E (Env)	Зміна клімату, екологічні норми, сталий розвиток, переробка відходів	Посилення екологічних вимог, необхідність дотримання стандартів сталого розвитку та управління відходами. Посилюється роль екологічних стандартів у формуванні ланцюгів постачання та споживчої поведінки.	Зростання витрат на екологічну модернізацію, зміна логістики та упаковки, формування «зеленого» попиту. Екологізація бізнесу стає фактором конкурентних переваг та впливає на ринкову вартість компаній.	Впровадження ESG-підходів, розвиток переробки, еко-дизайн упаковки, оптимізація ресурсоспоживання. Доцільним є впровадження ESG-підходів та інтеграція принципів циркулярної економіки у діяльність підприємств.

**Джерело: сформовано автором за даними [39]*

ДОДАТОК Ж

Систематизація ключових параметрів розвитку торговельної сфери України: передвоєнний стан, воєнний період та тенденції відновлення*

Параметр	Стан до 2022 р.	Воєнний період (2022–2023)	Тенденції відновлення (2024+)
Частка у ВВП	14–16%	Скорочення до 10–12% (2022–2023)	Поступове відновлення до 13–14%; структурний зсув у бік послуг і e-commerce
Обсяг роздрібного товарообороту	1,4 трлн. грн. (2021)	–28% у 2022 р. порівняно з 2021 р. у реальному вираженні	Зростання у 2023–2024 рр. на 8–10% у номінальному вираженні; нерівномірний регіональний розподіл
Зайнятість у торгівлі	15,2% від загальної зайнятості (2021)	Скорочення до 12–13%; вимушена міграція персоналу	Дефіцит кадрів у торгівлі, зростання частки дистанційної та цифрової зайнятості
E-commerce (частка у роздрібній торгівлі)	7–8% (2021)	Стрибок до 11–13% (2022); зростання попиту на онлайн-платформи	Прогноз 18–22% до 2026 р.; консолідація ринку; розвиток BNPL і мобільних платежів
Товарообіг зовнішньої торгівлі	117,6 млрд долл. (2021)	Скорочення до 86 млрд долл. (2022); блокада портів	Переорієнтація на ЄС (56% експорту у 2023 р.); відновлення через коридор «Дунай»
Структура імпорту	Домінування промислових товарів, авто, хімії	Гуманітарний імпорт, паливо, генератори; зміна географії на користь ЄС та Туреччини	Збільшення частки технологічного імпорту; залежність від імпорту енергоносіїв
Торговельна інфраструктура	Понад 400 ТРЦ, 220 тис. торг. точок	Руйнування біля 30% у зонах бойових дій; евакуація бізнесу	Відновлення у безпечних регіонах; «зелена» реконструкція; переформатування ТРЦ
Концентрація ринку (топ-5 ритейлерів)	Приблизно 35% ринку (АТВ, Сільпо,	Зростання до 42%; вихід Auchan з	Подальша консолідація; розвиток приватних торг. марок; M&A активність

Параметр	Стан до 2022 р.	Воєнний період (2022–2023)	Тенденції відновлення (2024+)
	Novus, Fozzy, Auchan)	окупованих територій	
Регуляторне середовище ESG	Добровільна КСВ; відсутність обов'язкових ESG-стандартів	Форс-мажорні виключення; фокус на воєнних потребах	Адаптація CSRD через Угоду про асоціацію; тиск міжнародних покупців ЄС на ESG-відповідність
Цифровізація торгівлі	Базовий рівень; розвиток POS-терміналів	Прискорення: зростання частки безготівкових розрахунків до 70%+	Впровадження AI-аналітики, omnichannel моделей, цифрових двійників торговельних мереж

**Джерело: складено автором на основі [39; 177; 260]*

ДОДАТОК З

Систематизація проблем та перспектив розвитку торговельної сфери України*

Проблема	Рівень гостроти	Кількісна характеристика	Перспективи вирішення
Фізична руйнація торговельної інфраструктури	Критична	Збитки >2 млрд долл.; 30% об'єктів у зонах бойових дій	Відновлення за принципом Build Back Better; Ukraine Facility; «зелене» будівництво
Скорочення внутрішнього попиту та платоспроможності населення	Критична	Реальний роздрібний оборот -28% (2022); доходи населення - 21,4%	Поступове відновлення: +8–10% (2023–2024); програми соціальних виплат; зростання зайнятості
Кадровий дефіцит у торгівлі	Висока	Міграція 6,5 млн осіб; мобілізація; дефіцит 15–20% персоналу в секторі	Програми перенавчання; повернення мігрантів; розвиток автоматизації та e-commerce зайнятості
Порушення логістичних ланцюгів постачання	Висока	Блокада портів (-27% зовн. обороту 2022); зростання транспортних витрат 40–60%	Розбудова дунайського коридору; залізнична розв'язка з ЄС; диверсифікація маршрутів
Енергетична вразливість операційної діяльності	Висока	Систематичні атаки на енергетику; вимушені витрати на автономне живлення 5–12% OPEX	Відновлювана мікроенергетика на об'єктах торгівлі; сонячні панелі; акумуляторні системи
Недостатня ESG-зрілість торговельних підприємств	Середня	Відсутність верифікованих ESG-рейтингів; невідповідність CSRD; ризик втрати ринків ЄС	Поетапне впровадження CSRD; розвиток ESG-верифікації; «зелені» облігації для рітейлу

Проблема	Рівень гостроти	Кількісна характеристика	Перспективи вирішення
Регіональна диспропорція торговельної активності	Середня	30% обороту - Київ; 10 найменших регіонів - <15%; Прифронтова зона - фактичні нулі	Децентралізована підтримка регіонального рітейлу; логістичні хаби; програми відновлення міст
Концентрація ринку та тиск на МСП	Середня	Топ-5 мереж: 42% ринку (2023); вихід Auchan з окупованих; M&A консолідація	Антимонопольний нагляд; підтримка МСП у торгівлі; розвиток кооперативних моделей
Цифровий розрив між міською та сільською торгівлею	Середня	E-commerce сконцентрований у 5 містах; сільські райони - <3% онлайн-транзакцій	Програми цифрової інклюзії; мобільна торгівля; державна підтримка сільської е-логістики
Геополітична невизначеність та інвестиційний ризик	Системна	Воєнний ризик-преміум +500–700 б.п.; відтік ПІІ; страховий вакуум для торг. активів	Ukraine Facility; розвиток кліматичного та воєнно-ризикового страхування

**Джерело: складено автором на основі [39; 106; 164; 172; 220; 260]*

ДОДАТОК И

Аналіз складу та динаміки пасивів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. (на кінець року)*

Розділи балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	У тис. грн.	У відсотках
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»						
Власний капітал, тис. грн.	4 530 807	4 980 251	4 529 851	5 269 225	738 418	16,3
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	9 875 245	8 859 351	8 672 402	9 109 090	-766 155	-7,8
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	27 989 397	27 241 112	34 285 683	40 152 082	12 162 685	43,5
Валюта балансу, тис. грн.	42395449	41080714	47 487 936	54 530 397	12 134 948	28,6
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»						
Власний капітал, тис. грн.	-1 137 337	-1 941 570	-1 307 097	-1 518 203	-380 866	33,5
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	1 741 247	1 473 945	1 170 027	1 103 751	-637 496	-36,6
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	4 629 193	4 777 043	3 633 420	3 584 674	-1 044 519	-22,6
Валюта балансу, тис. грн.	5233103	4309418	3496350	3170222	-2 062 881	-39,4
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»						
Власний капітал, тис. грн.	-4 859 556	-5 517 878	-5 940 433	-5 832 300	-972 744	20,0
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	5 140 561	6 865 195	7 433 548	7 749 727	2 609 166	50,8
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	7 259 226	5 459 390	7 252 482	7 979 196	719 970	9,9
Валюта балансу, тис. грн.	7 540 231	6 806 707	8 745 597	9 896 623	2 356 392	31,3
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»						
Власний капітал, тис. грн.	1 444 107	1 468 126	1 758 085	2 036 401	592 294	41,0
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	19 384	16 866	6 259	2 245	-17 139	-88,4
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	2 290 081	2 545 500	2 364 888	2 220 484	-69 597	-3,0
Валюта балансу, тис. грн.	3 753 572	4 030 492	4 129 232	4 259 130	505 558	13,5
ТОВ «Розетка. УА»						

Власний капітал, тис. грн.	213 771	332 833	344 850	299 159	85 388	39,9
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	30 481	27 184	61 345	41 037	10 556	34,6
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	3 988 497	3 282 282	4 451 979	4 891 814	903 317	22,6
Валюта балансу, тис. грн.	4 232 749	3 642 299	4 858 174	5 232 010	999 261	23,6
ТОВ «Сільпо- Фуд»						
Власний капітал, тис. грн.	-3 057 324	-10 689 056	-10 529 757	-8 571 021	-5 513 697	180,3
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	13 611 910	15 998 056	14 045 697	12 994 164	-617 746	-4,5
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	28 105 757	28 359 858	29 794 778	29 669 224	1 563 467	5,6
Валюта балансу, тис. грн.	38 660 343	33 668 858	33 310 718	34 092 367	-4 567 976	-11,8
ТОВ «Таврія-В»						
Власний капітал, тис. грн.	2 402 588	2 420 128	2 422 123	2 388 856	-13 732	-0,6
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	1 137 491	799 506	1 031 386	1 093 531	-43 960	-3,9
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1 630 368	2 240 435	2 427 781	2 948 601	1 318 233	80,9
Валюта балансу, тис. грн.	5170447	5460069	5881290	6430988	1 260 541	24,4

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

ДОДАТОК К

Аналіз структури пасивів торговельних підприємств
за 2021-2024 рр. (на кінець року), %*

Розділи балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р., в.п.
	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»					
Власний капітал	10,7	12,1	9,5	9,7	-1,0
Довгострокові зобов'язання	23,3	21,6	18,3	16,7	-6,6
Поточні зобов'язання і забезпечення	66,0	66,3	72,2	73,6	7,6
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»					
Власний капітал	-21,7	-45,1	-37,4	-47,9	-26,2
Довгострокові зобов'язання	33,3	34,2	33,5	34,8	1,5
Поточні зобов'язання і забезпечення	88,5	110,9	103,9	113,1	24,6
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»					
Власний капітал	-64,4	-81,1	-67,9	-58,9	5,5
Довгострокові зобов'язання	68,2	100,9	85,0	78,3	10,1
Поточні зобов'язання і забезпечення	96,3	80,2	82,9	80,6	-15,6
Валюта балансу	100	100	100	100	0,0
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»					
Власний капітал	38,5	36,4	42,6	47,8	9,3
Довгострокові зобов'язання	0,5	0,4	0,2	0,1	-0,5
Поточні зобов'язання і забезпечення	61,0	63,2	57,3	52,1	-8,9
Валюта балансу	100	100	100	100	0,0
ТОВ «Розетка. УА»					
Власний капітал	5,1	9,1	7,1	5,7	0,7
Довгострокові зобов'язання	0,7	0,7	1,3	0,8	0,1
Поточні зобов'язання і забезпечення	94,2	90,1	91,6	93,5	-0,7
Валюта балансу	100	100	100	100	0,0
ТОВ «Сільпо- Фуд»					
Власний капітал	-7,9	-31,7	-31,6	-25,1	-17,2
Довгострокові зобов'язання	35,2	47,5	42,2	38,1	2,9
Поточні зобов'язання і забезпечення	72,7	84,2	89,4	87,0	14,3
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Таврія-В»					
Власний капітал	46,5	44,3	41,2	37,1	-9,3
Довгострокові зобов'язання	22,0	14,6	17,5	17,0	-5,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	31,5	41,0	41,3	45,8	14,3
Валюта балансу	100	100	100	100	0,0

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

ДОДАТОК Л

Аналіз наявності власного оборотного капіталу торговельних підприємств за 2021-2024 рр. (на кінець року)*

Статті балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	У тис. грн	У відсотках
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»						
Оборотні активи, тис. грн.	15949226	17 979 142	22 832 801	26 714 212	10 764 986	67,5
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	27 989 397	27 241 112	34 285 683	40 152 082	12 162 685	43,5
Власний оборотний капітал, тис. грн.	-12 040 171	-9 261 970	-11 452 882	-13 437 870	-1 397 699	11,6
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»						
Оборотні активи, тис. грн.	2615195	2211195	1916243	1 617 876	-997 319	-38,1
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	4 629 193	4 777 043	3 633 420	3 584 674	-1 044 519	-22,6
Власний оборотний капітал, тис. грн.	-2 013 998	-2 565 848	-1 717 177	-1 966 798	47 200	-2,3
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»						
Оборотні активи, тис. грн.	4 432 703	3 741 963	5 540 528	6 496 160	2 063 457	46,6
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	7 259 226	5 459 390	7 252 482	7 979 196	719 970	9,9
Власний оборотний капітал, тис. грн.	-2 826 523	-1 717 427	-1 711 954	-1 483 036	1 343 487	-47,5
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»						
Оборотні активи, тис. грн.	2830213	3390679	3 666 393	3 898 015	1 067 802	37,7
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	2 290 081	2 545 500	2 364 888	2 220 484	-69 597	-3,0
Власний оборотний капітал, тис. грн.	540 132	845 179	1 301 505	1 677 531	1 137 399	210,6
ТОВ «Розетка. УА»						
Оборотні активи, тис. грн.	4 167 621	3 559 561	4773078	5162991	995 370	23,9
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	3 988 497	3 282 282	4 451 979	4 891 814	903 317	22,6
Власний оборотний капітал, тис. грн.	179 124	277 279	321 099	271 177	92 053	51,4
ТОВ «Сільпо- Фуд»						
Оборотні активи, тис. грн.	15 007 970	11 454 103	12 970 844	13 562 905	-1 445 065	-9,6

Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	28 105 757	28 359 858	29 794 778	29 669 224	1 563 467	5,6
Власний оборотний капітал, тис. грн.	-13 097 787	-16 905 755	-16 823 934	-16 106 319	-3 008 532	23,0
ТОВ «Таврія-В»						
Оборотні активи, тис. грн.	1593960	1894316	2182257	2 380 803	786 843	49,4
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1 630 368	2 240 435	2 427 781	2 948 601	1 318 233	80,9
Власний оборотний капітал, тис. грн.	-36 408	-346 119	-245 524	-567 798	-531 390	1459,5

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

ДОДАТОК М

Аналіз складу та динаміки реальних активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. (на кінець року)*

Статті балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	У тис. грн.	У відсотках
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»						
Виробничі запаси, тис. грн.	98 930	120 060	116 723	371 839	272 909	275,9
Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн.	23 895 667	20 763 561	22 365 282	25 308 189	1 412 522	5,9
Разом	23994597	20883621	22 482 005	25 680 028	1 685 431	7,0
У % до валюти балансу	56,6	50,8	47,3	47,1	-9,5	х
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»						
Виробничі запаси, тис. грн.	1 185	3 358	3 794	4 464	3 279	276,7
Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн.	2 362 113	1 912 601	1 506 755	1 458 672	-903 441	-38,2
Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	10 453	10 852	11 918	8 212	-2 241	-21,4
Разом	2373751	1926811	1522467	1471348	-902 403,0	-38,0
У % до валюти балансу	45,4	44,7	43,5	46,4	1,1	х
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»						
Виробничі запаси, тис. грн.	-	-	-	-	-	-
Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн.	2 497 542	2 365 005	2 417 984	2 604 223	106 681	4,3
Разом	2 497 542	2 365 005	2 417 984	2 604 223	106 681,0	4,3
У % до валюти балансу	33,1	34,7	27,6	26,3	-6,8	х
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»						
Виробничі запаси, тис. грн.	4 908	3 745	3 630	3 241	-1 667	-34,0
Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн.	713 360	466 281	307 063	251 564	-461 796	-64,7
Разом	718 268	470 026	310 693	254 805	-463 463	-64,5
У % до валюти балансу	19,1	11,7	7,5	6,0	-13,2	х
ТОВ «Розетка. УА»						
Виробничі запаси, тис. грн.	337	446	1 035	392	55	16,3

Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн.	54 531	62 180	72 045	39 418	-15 113	-27,7
Разом	54 868	62 626	73 080	39 810	-15 058	-27,4
У % до валюти балансу	1,3	1,7	1,5	0,8	-0,5	х
ТОВ «Сільпо- Фуд»						
Виробничі запаси, тис. грн.	319 301	305 648	236 610	352 963	33 662	10,5
Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн.	16 590 031	16 907 634	15 417 061	14 644 057	-1 945 974	-11,7
Разом	16 909 332	17 213 282	15 653 671	14 997 020	-1 912 312	-11,3
У % до валюти балансу	43,7	51,1	47,0	44,0	0,3	х
ТОВ «Таврія-В»						
Виробничі запаси, тис. грн.	15 991	25 252	24 826	23 981	7 990	50,0
Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн.	3 522 619	3 509 709	3 650 719	3 987 298	464 679	13,2
Разом	3538610	3534961	3675545	4011279	472 669	13,4
У % до валюти балансу	68,4	64,7	62,5	62,4	-6,1	х

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

ДОДАТОК Н

Аналіз структури реальних активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. (на кінець року), %*

Статті балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р. в.п.
	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»					
Виробничі запаси	0,4	0,6	0,5	1,4	1,0
Основні засоби за залишковою вартістю	99,6	99,4	99,5	98,6	-1,0
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»					
Виробничі запаси	0,0	0,2	0,2	0,3	0,3
Основні засоби за залишковою вартістю	99,5	99,3	99,0	99,1	-0,4
Витрати майбутніх періодів	0,4	0,6	0,8	0,6	0,1
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»					
Виробничі запаси	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Основні засоби за залишковою вартістю	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»					
Виробничі запаси	0,7	0,8	1,2	1,3	0,6
Основні засоби за залишковою вартістю	99,3	99,2	98,8	98,7	-0,6
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Розетка. УА»					
Виробничі запаси	0,6	0,7	1,4	1,0	0,4
Основні засоби за залишковою вартістю	99,4	99,3	98,6	99,0	-0,4
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Сільпо- Фуд»					
Виробничі запаси	1,9	1,8	1,5	2,4	0,5

Основні засоби за залишковою вартістю	98,1	98,2	98,5	97,6	-0,5
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Таврія-В»					
Виробничі запаси	0,5	0,7	0,7	0,6	0,1
Основні засоби за залишковою вартістю	99,5	99,3	99,3	99,4	-0,1
Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

ДОДАТОК О

Аналіз складу та динаміки необоротних активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. (на кінець року)*

Статті балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	У тис. грн.	У відсотках
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»						
Нематеріальні активи, тис. грн.	86 689	101 948	57 676	151 490	64 801	74,8
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	1 782 972	1 755 082	1 780 720	1 934 406	151 434	8,5
Основні засоби, тис. грн.	23 895 667	20 763 561	22 365 282	25 308 189	1 412 522	5,9
Інвестиційна нерухомість, тис. грн.	586 227	203 790	195 327	194 594	-391 633	-66,8
Інші фінансові інвестиції, тис. грн.	60	60	60	60	0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість , тис. грн.	3 705	3 247	2 485	2 131	-1 574	-42,5
Відстрочені податкові активи, тис. грн	90 903	273 884	234 035	216 189	125 286	137,8
Інші необоротні активи, тис. грн.					0	#ДЕЛ/0!
Разом	26 446 223	23 101 572	24 635 585	27 807 059	1 360 836	5,1
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»						
Нематеріальні активи, тис. грн.	23 072	12 971	5 537	10 814	-12 258	-53,1
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	223 062	145 913	50 941	67 844	-155 218	-69,6
Основні засоби, тис. грн.	2 362 113	1 912 601	1 506 755	1 458 672	-903 441	-38,2
Довгострокова дебіторська заборгованість, тис. грн.	9 661	26 738	16 874	15 016	5 355	55,4
Разом	2 617 908	2 098 223	1 580 107	1 552 346	-1 065 562	-40,7
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»						
Нематеріальні активи, тис. грн.	75 422	183 138	286 269	381 584	306 162	405,9
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	8 674	34 006	59 291	35 794	27 120	312,7
Основні засоби, тис. грн.	2 497 542	2 365 005	2 417 984	2 604 223	106 681	4,3
Відстрочені податкові активи. тис. грн.	482 305	454 646	413 130	342 845	-139 460	-28,9

Інші необоротні активи, тис. грн.	43 585	27 949	28 395	36 017	-7 568	-17,4
Разом	3 107 528	3 064 744	3 205 069	3 400 463	292 935	9,4
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»						
Нематеріальні активи, тис. грн.	181	4	3	352	171	94,5
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	9 605	1 017	468	328	-9 277	-96,6
Основні засоби, тис. грн.	713 360	466 281	307 063	251 564	-461 796	-64,7
Довгострокові фінансові інвестиції	72 318	16 962	16 962	16 963	-55 355	-76,5
Інші фінансові інвестиції, тис. грн.	68 977	68 977	68 977	68 977	0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість, тис. грн.	772	305	3 058	1 371	599	77,6
Відстрочені податкові активи, тис. грн.	0	28 257	41 267	12 225	12 225	x
Інші необоротні активи, тис. грн.	58 146	58 019	25 041	9 335	-48 811	-83,9
Разом	923 359	639 822	462 839	361 115	-562 244	-60,9
ТОВ «Розетка. УА»						
Нематеріальні активи, тис. грн.	82	219	27	19	-63	-76,8
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	248	160	160	160	-88	-35,5
Основні засоби, тис. грн.	54 531	62 180	72 045	39 418	-15 113	-27,7
Довгострокова дебіторська заборгованість, тис. грн.	-	-	-	7 940	7 940	x
Відстрочені податкові активи, тис. грн.	10 267	20 179	12 864	21 482	11 215	109,2
Разом	65 128	82 738	85 096	69 019	3 891	6,0
ТОВ «Сільпо- Фуд»						
Нематеріальні активи, тис. грн.	4 226 036	2 951 855	2 155 614	2 914 651	-1 311 385	-31,0
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	255 753	465 211	176 247	539 042	283 289	110,8
Основні засоби, тис. грн.	16 590 031	16 907 634	15 417 061	14 644 057	-1 945 974	-11,7
Інвестиційна нерухомість, тис. грн.	-	289 880	965 871	136 511	136 511	x
Довгострокові фінансові інвестиції, тис. грн.	272 809	252 234	252 016	258 318	-14 491	-5,3

Інші фінансові інвестиції, тис. грн.	1 400 396	1 036 487	953 171	1 417 889	17 493	1,2
Довгострокова дебіторська заборгованість, тис. грн.	-	828	45 173	44 626	44 626	х
Відстрочені податкові активи, тис. грн.	196 279	-	-	-	-196 279	-100,0
Інші необоротні активи, тис. грн.	711 069	310 626	374 721	574 368	-136 701	-19,2
Разом	23 652 373	22 214 755	20 339 874	20 529 462	-3 122 911	-13,2
ТОВ «Таврія-В»						
Нематеріальні активи, тис. грн.	51 979	53 688	46 462	51 671	-308	-0,6
Основні засоби, тис. грн.	3 522 619	3 509 709	3 650 719	3 987 298	464 679	13,2
Відстрочені податкові активи, тис. грн.	1 889	2 356	1 852	11 216	9 327	493,8
Разом	3 576 487	3 565 753	3 699 033	4 050 185	473 698	13,2

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

ДОДАТОК П

Аналіз структури необоротних активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. (на кінець року), %*

	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р., в.п.
	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»					
Нематеріальні активи	0,3	0,4	0,2	0,5	0,2
Незавершені капітальні інвестиції	6,7	7,6	7,2	7,0	0,2
Основні засоби	90,4	89,9	90,8	91,0	0,7
Інвестиційна нерухомість	2,2	0,9	0,8	0,7	-1,5
Відстрочені податкові активи	0,3	1,2	0,9	0,8	0,4
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»					
Нематеріальні активи	0,9	0,6	0,4	0,7	-0,2
Незавершені капітальні інвестиції	8,5	7,0	3,2	4,4	-4,2
Основні засоби	90,2	91,2	95,4	94,0	3,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,4	1,3	1,1	1,0	0,6
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»					
Нематеріальні активи,	2,4	6,0	8,9	11,2	8,8
Незавершені капітальні інвестиції	0,3	1,1	1,8	1,1	0,8
Основні засоби	80,4	77,2	75,4	76,6	-3,8
Відстрочені податкові активи	15,5	14,8	12,9	10,1	-5,4
Інші необоротні активи	1,4	0,9	0,9	1,1	-0,3
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»					
Нематеріальні активи, .	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Незавершені капітальні інвестиції	1,0	0,2	0,1	0,1	-0,9
Основні засоби	77,3	72,9	66,3	69,7	-7,6

Довгострокові фінансові інвестиції	7,8	2,7	3,7	4,7	-3,1
Інші фінансові інвестиції	7,5	10,8	14,9	19,1	11,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,1	0,0	0,7	0,4	0,3
Відстрочені податкові активи	0,0	4,4	8,9	3,4	3,4
Інші необоротні активи	6,3	9,1	5,4	2,6	-3,7
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Розетка. УА»					
Нематеріальні активи,	0,1	0,3	0,0	0,0	-0,1
Незавершені капітальні інвестиції	0,4	0,2	0,2	0,2	-0,1
Основні засоби	83,7	75,2	84,7	57,1	-26,6
Відстрочені податкові активи	15,8	24,4	15,1	31,1	15,4
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Сільпо- Фуд»					
Нематеріальні активи	17,9	13,3	10,6	14,2	-3,7
Незавершені капітальні інвестиції	1,1	2,1	0,9	2,6	1,5
Основні засоби	70,1	76,1	75,8	71,3	1,2
Інвестиційна нерухомість	0,0	1,3	4,7	0,7	0,7
Довгострокові фінансові інвестиції	1,2	1,1	1,2	1,3	0,1
Інші фінансові інвестиції	5,9	4,7	4,7	6,9	1,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	0,2	0,2	0,2
Відстрочені податкові активи	0,8	-	-	-	-0,8
Інші необоротні активи	3,0	1,4	1,8	2,8	-0,2
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Таврія-В»					
Нематеріальні активи	1,5	1,5	1,3	1,3	-0,2

Незавершені капітальні інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Основні засоби	98,5	98,4	98,7	98,4	0,0
Інвестиційна нерухомість	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Відстрочені податкові активи	0,1	0,1	0,1	0,3	0,2
Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

ДОДАТОК Р

Аналіз складу та динаміки оборотних активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. (на кінець року)*

Статті балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	У тис. грн	У відсотках
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»						
Запаси, тис. грн.	7 771 596	8 615 062	8 370 136	10 671 534	2 899 938	37,3
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1 770 230	940 469	947 043	1 158 517	-611 713	-34,6
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	6 407 400	8 423 611	13 515 622	14 884 161	8 476 761	132,3
Разом	15 949 226	17 979 142	22 832 801	26 714 212	10 764 986	67,5
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»						
Запаси, тис. грн.	1 389 591	1 508 727	1 284 917	1 122 602	-266 989	-19,2
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	447 805	362 798	281 865	268 990	-178 815	-39,9
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	383 703	251 751	262 897	112 580	-271 123	-70,7
Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	10 453	10 852	11 918	8 212	-2 241	-21,4
Інші оборотні активи, тис. грн.	383 643	77 067	74 646	105 492	-278 151	-72,5
Разом	2 615 195	2 211 195	1 916 243	1 617 876	-997 319	-38,1
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»						
Запаси, тис. грн.	2 045 975	1 990 953	1 972 090	2 026 682	-19 293	-0,9
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	**828 484**	**598 185**	**671 513**	**758 467**	-70 017	-8,5
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	1 331 299	930 354	2 712 662	3 552 485	2 221 186	166,8
Інші оборотні активи, тис. грн.	226 945	222 471	184 263	158 526	-68 419	-30,1
Разом	4 432 703	3 741 963	5 540 528	6 496 160	2 063 457	46,6
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»						
Запаси, тис. грн.	2 042 844	1 841 546	1 812 251	1 530 634	-512 210	-25,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	713 374	1 409 247	1 780 508	2 293 120	1 579 746	221,4
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	56 747	106 353	56 115	61 291	4 544	8,0
Інші оборотні активи, тис. грн.	17 248	33 524	17 519	12 970	-4 278	-24,8
Разом	2 830 213	3 390 670	3 666 393	3 898 015	1 067 802	37,7
ТОВ «Розетка. УА»						

Запаси, тис. грн.	2 495 146	2 159 188	2 505 962	2 770 438	275 292	11,0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1 492 021	1 221 103	1 406 213	974 937	-517 084	-34,7
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	-	-	-	435 035	435 035	x
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	139 820	137 732	791 592	950 728	810 908	580,0
Інші оборотні активи, тис. грн.	40 634	41 538	69 311	31 853	-8 781	-21,6
Разом	4 167 621	3 559 561	4 773 078	5 162 991	995 370	23,9
ТОВ «Сільпо- Фуд»						
Запаси, тис. грн.	6 461 622	5 973 577	4 819 259	7 340 800	879 178	13,6
Векселі одержані	1 075 259	1 546 379		630 957	-444 302	-41,3
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	5 534 592	2 666 692	6 538 387	4 025 656	-1 508 936	-27,3
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	635 910	-	77 995	49 990	-585 920	-92,1
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	1 163 038	1 066 300	1 418 482	1 450 364	287 326	24,7
Інші оборотні активи, тис. грн.	137 549	201 155	116 721	65 138	-72 411	-52,6
Разом	15 007 970	11 454 103	12 970 844	13 562 905	-1 445 065	-9,6
ТОВ «Таврія-В»						
Запаси, тис. грн.	1 483 047	1 751 737	2 011 831	2 194 814	711 767	48,0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	90 174	114 510	138 550	172 215	82 041	91,0
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	17 892	23 130	25 706	9 690	-8 202	-45,8
Інші оборотні активи, тис. грн.	2 847	4 939	6 170	4 084	1 237	43,4
Разом	1 593 960	1 894 316	2 182 257	2 380 803	786 843	49,4

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

ДОДАТОК С

Аналіз структури оборотних активів торговельних підприємств за 2021-2024 рр. (на кінець року), % *

Статті балансу	Роки				Зміна 2024 р. до 2021 р., в.п.
	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»					
Запаси	48,7	47,9	36,7	39,9	-8,8
Дебіторська заборгованість	11,1	5,2	4,1	4,3	-6,8
Гроші та їх еквіваленти	40,2	46,9	59,2	55,7	15,5
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»					
Запаси	53,1	68,2	67,1	69,4	16,3
Дебіторська заборгованість	17,1	16,4	14,7	16,6	-0,5
Гроші та їх еквіваленти	14,7	11,4	13,7	7,0	-7,7
Витрати майбутніх періодів	0,4	0,5	0,6	0,5	0,1
Інші оборотні активи	14,7	3,5	3,9	6,5	-8,1
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»					
Запаси	46,2	53,2	35,6	31,2	-15,0
Дебіторська заборгованість	18,7	16,0	12,1	11,7	-7,0
Гроші та їх еквіваленти.	30,0	24,9	49,0	54,7	24,7
Інші оборотні активи	5,1	5,9	3,3	2,4	-2,7
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «НОВА ЛІНІЯ 1»					
Запаси	72,2	54,3	49,4	39,3	-32,9
Дебіторська заборгованість	25,2	41,6	48,6	58,8	33,6
Гроші та їх еквіваленти	2,0	3,1	1,5	1,6	-0,4
Інші оборотні активи	0,6	1,0	0,5	0,3	-0,3
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Розетка. УА»					
Запаси	59,9	60,7	52,5	53,7	-6,2
Дебіторська заборгованість	35,8	34,3	29,5	18,9	-16,9
Поточні фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	8,4	8,4

Гроші та їх еквіваленти	3,4	3,9	16,6	18,4	15,1
Інші оборотні активи	1,0	1,2	1,5	0,6	-0,4
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Сільпо- Фуд»					
Запаси	43,1	52,2	37,2	54,1	11,1
Векселі одержані	7,2	13,5	0,0	4,7	-2,5
Дебіторська заборгованість	36,9	23,3	50,4	29,7	-7,2
Поточні фінансові інвестиції	4,2	-	0,6	0,4	-3,9
Гроші та їх еквіваленти	7,7	9,3	10,9	10,7	2,9
Інші оборотні активи, тис. грн.	0,9	1,8	0,9	0,5	-0,4
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
ТОВ «Таврія-В»					
Запаси	93,0	92,5	92,2	92,2	-0,9
Дебіторська заборгованість	5,7	6,0	6,3	7,2	1,6
Гроші та їх еквіваленти,	1,1	1,2	1,2	0,4	-0,7
Інші оборотні активи	0,2	0,3	0,3	0,2	0,0
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

**Джерело: розроблено автором на підставі звітності підприємств [116]*

ДОДАТОК Т

Прикладні аспекти розробки підґрунтя підходу до управління активами ТОВ «Сільпо Фуд»*

Найменування складової	Компоненти	Перспективи удосконалення в умовах відновлення економіки країни та сталого розвитку
Суб'єкти	Генеральний директор Фінансовий директор Директор з операційної діяльності ESG-офіцер	Посилення ролі цифрового управління операційними процесами, впровадження систем аналітики даних для прийняття управлінських рішень, розширення повноважень щодо координації логістики, закупівель та управління товарними запасами в умовах відновлення економіки та нестабільності постачань.
Об'єкти	Необоротні та оборотні активи (виділення ESG-активів)	Модернізація торговельної інфраструктури, оновлення обладнання, впровадження енергоефективних технологій, оптимізація структури оборотних активів та підвищення ефективності використання товарних запасів з урахуванням змін споживчого попиту. Виділенні «зелених» та цифрових активів.
Завдання управління необоротними активами	Забезпечення інструментарію ефективного використання необоротних активів у стратегічній та тактичній перспективі; Оптимізація структури необоротних активів; Забезпечення джерел фінансування необоротних активів	Розширення інвестицій у цифрову інфраструктуру магазинів, автоматизацію торговельних процесів, розвиток енергоефективних технологій та залучення інвестицій для модернізації торговельних площ у період післявоєнного відновлення економіки.
Завдання управління оборотними активами	Аналіз та оцінка співвідношення темпів росту обсягів виробництва, реалізації продукції, товарів, робіт та послуг підприємства; Забезпечення інструментарію ефективного використання оборотних активів у стратегічній та тактичній перспективі; Оптимізація структури оборотних активів; Забезпечення	Удосконалення системи управління товарними запасами на основі прогнозної аналітики, скорочення логістичних витрат, диверсифікація постачальників та підвищення швидкості обороту товарів з урахуванням змін попиту в умовах економічного відновлення та урахування екологічних впливів.

	джерел фінансування оборотних активів	
Принципи	Адаптивності; Електронної інноваційності; Орієнтації на клієнта	Розширення використання цифрових сервісів для клієнтів (онлайн-замовлення, мобільний додаток, персоналізовані пропозиції), підвищення гнучкості управління бізнес-процесами та інтеграція цифрових технологій у систему управління активами підприємства.
Функції	Управління товарними запасами; Планування потреб у товарах; Управління логістичними процесами	Впровадження інтелектуальних систем прогнозування попиту, автоматизація логістичних процесів, розвиток омніканальної торгівлі, оптимізація ланцюгів постачання та підвищення ефективності взаємодії з постачальниками.

** Джерело: сформовано автором*

ДОДАТОК У

Таблиця У.1

Вихідні дані для факторного аналізу активів ТОВ «Сільпо Фуд»*

Показник	2024р.	2025р.	Абс. відх.	Тпр, %
Чистий дохід від реалізації (ЧД), тис. грн	93017469	106070869	13053400	14,03
Собівартість реалізації, тис. грн	59113956	72167356	13053400	22,08
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн	154100	1082225	928125	602,29
Рентабельність продажів (Ррп), %	0,17	1,02	0,85	500,00
Необоротні активи (НА), тис. грн	20522259	25284279	4762020	23,20
Оборотні активи (ОА), тис. грн	13562634	14543973	981339	7,24
Усього активів (А), тис. грн	34084893	39828252	5743359	16,85
Середня кількість працівників, осіб	31366	32367	1001	3,19

** Джерело: сформовано автором на підставі [116]*

Таблиця У.2

Розрахункові дані для проведення факторного аналізу оборотних активів ТОВ «Сільпо Фуд»*

Показник	2024р.	2025р.	2026 (прогноз)	Орієнтовне цільове значення
Середня вартість ОА, тис. грн	13266739	14053304	14896502	х
Рентабельність продажів (Ррп), %	0,17	1,02	1,42	≥ 1,5%
Роа, %	1,16	7,70	10,90	≥ 5,0%
Роа мод, %	12,12	11,78	12,92	≥ 8,0%
Коб з, обертів	15,3	13,56	14,09	≥ 12,0
Тривалість обороту запасів, дн.	23,5	26,5	25,6	≤ 30 дн.
Частка запасів в ОА (Кпвз), %	45,83	55,64	54,59	≤ 60%
Коб а, обертів	7,01	7,55	7,69	≥ 6,0
Тривалість одного обороту ОА, дн.	51,30	47,70	46,80	≤ 50 дн.
Тривалість погашення ДЗ (ТДЗ), дн.	12,70	11,20	9,90	≤ 12 дн.
Тривалість погашення КЗ (ТКЗ), дн.	76,20	71,30	68,60	≥ 70 дн.
Цикл конверсії грошей (ЦКГ), дн.	-39,90	-33,60	-33,20	≤ −50 дн.
Ккв об, %	20,60	12,00	9,00	≤ 8%
В об ОА, %	11,20	5,00	3,00	> 0%

** Джерело: сформовано автором*

Таблиця У.3

Розрахункові дані для проведення факторного аналізу необоротних активів ТОВ «Сільпо Фуд»

Показник	2024р.	2025р.	2026р. (прогноз)	Оціночне цільове значення
Фондовіддача (Фв = ЧД/ОЗ сер), грн./грн.	6,19	6,78	6,78	≥ 7,0
Фондовіддача модиф. (Фв мод), грн./грн.	6,54	6,45	7,08	≥ 7,0
Фондомісткість (ОЗ сер/ЧД), грн./грн.	0,162	0,147	0,147	≤ 0,15
Рентабельність НА (Рна = ЧП/НА сер), %	0,75	4,73	6,44	≥ 3,0%
Оборотність активів загальна (ЧД/А сер), обертів	2,76	2,87	2,87	≥ 2,8
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн), %	51,06	51,55	48,00	≤ 45%
Коефіцієнт придатності ОЗ (Кпр), %	48,94	48,45	52,00	≥ 55%
Коефіцієнт оновлення ОЗ (К онов), %	0,04	12,92	12,00	≥ 12%
Фондовіддача НМА/цифр. активів (Фв цифр), грн./грн.	21,87	29,69	32,66	≥ 30,0
Ккв на (коефіцієнт кризових втрат НА), %	15,00	10,00	7,00	≤ 7%
В на (фактор відновлення НА), грн./грн.	х	0,35	0,25	> 0
Продуктивність праці (ЧД/прац.), тис. грн.	2966,00	3277,00	3471,00	≥ 3500

** Джерело: сформовано автором*

Таблиця У.4

Розрахунок цільової функції для ТОВ «Сільпо Фуд»

Компонент F(X)	Вага (w)	2024р.	2025р.	2026р. (прогноз)
Roa мод (×100%)	$w_1 = 0,50$	12,12	11,78	12,92
ESG Score (0–1)	$w_2 = 0,25$	0,38	0,48	≥ 0,55
Recovery Index	$w_3 = 0,25$	0,65	0,65	0,6
$F(X) = \Sigma w_i \times X_i$	1	0,32	0,34	0,35

** Джерело: сформовано автором*

ДОДАТОК Ф

Таблиця Ф.1

Алгоритм управління активами ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах відновлення на основі ESG-підходу*

Етап	Назва	Зміст та дії	Відповідальні	Термін
Планування	ESG-діагностика активів	Класифікація всіх активів Розрахунок Ккв об ESG-аудит Формування ESG-паспорта кожного об'єкта ОЗ	Фінансовий директор + ESG-офіцер (нова посада	2 місяці
	Стратегічне планування активів	Встановлення цільових KPI Обрання базової стратегії: «Оновлення та модернізація» для НА + «Оптимізація структури» для ОА Узгодження ESG-цілей з фінансовими	Рада директорів + CFO	2 місяці
	Бюджетування активів	Формування бюджету капітальних вкладень з ESG-пріоритетами Розрахунок EOQ ESG для ключових товарних категорій Резервування Green Working Capital (GWC) Планування відновлення «коричневих» ОЗ	CFO + Відділ закупівель	2 місяці
Організація та виконання	Управління оборотними активами	Запаси: впровадження EOQ ESG (оптим, партії з урах, CO_2 та food waste); ABC/XYZ-аналіз Дебіторська заборгованість: ESG-скринінг контрагентів; ESG-linked factoring	Операційне керівництво, керівники з логістики	Поточне
	Управління необоротними активами	Вибуття «коричневих» ОЗ (заміна дизельного транспорту, стара HVAC-система) «Зелені» капіталовкладеннь	Технічний директор + ESG-офіцер	Поточне

Етап	Назва	Зміст та дії	Відповідальні	Термін
		Заповнення реєстру необоротних активів з ESG-паспортами		
Оцінка	ESG-звітність та залучення фінансування	Підготовка квартального ESG-звіту Подача заявок на «зелене» фінансування	ESG-офіцер + Фінансовий відділ	Щоквартально
	Факторний аналіз за модифікованою моделлю Дюпона	Розрахунок фактичних значень: Roa мод Оцінка Ккв необ та динаміки «коричневих» активів	CFO + Аналітичний відділ	Щоквартально та раз на рік
	ESG-верифікація та ризик-моніторинг	Верифікація ESG-KPIs незалежним аудитором Оцінка активності ризиків: фізичних (Ккв), регуляторних (d регул), ESG (greenwashing)	ESG-офіцер + Незалежний аудитор	Раз на рік
Виконання	Коригуюча оптимізація активів	Прискорення або сповільнення виведення «коричневих» активів Перегляд пріоритетів бюджету КВ (зелені / цифрові / традиційні) Оновлення ESG-паспортів та реєстру активів з новими даними	Рада директорів + CFO + ESG	Раз на рік
	Оновлення стратегії та підготовка наступного циклу	Оновлення цільових KPI на наступний рік з урахуванням досягнутого прогресу Звіт перед стейкхолдерами: досягнення ESG-цілей, зміни в структурі активів Подача ESG-звіту	Рада директорів	Січень нового циклу

** Джерело: сформовано автором*

Таблиця Ф.2

Розподіл відповідальності при управлінні активами ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Суб'єкт	Повноваження щодо активів	ESG-відповідальність	Інструменти
Рада директорів (стратегічний рівень)	Затвердження стратегії управл, активами Рішення щодо капітальних витрат Затвердження плану зменшення «коричневих активів»	Затвердження ESG-стратегії	Звіт правління
Фінансовий директор (CFO) (тактичний рівень)	Бюджет капітальних інвестицій та оборотних активів; контроль Roa мод Управл, структурою фінансування	Залучення «зеленого» фінансування Звітність за ESRS	Шаблони звітності
Операційний менеджмент (оперативний рівень)	Управління запасами та дебіторською заборгованістю EOQ ESG, ABC/XYZ, JIT-адаптація Логістика та закупівлі	Контроль food waste rate ESG-скринінг постачальників	Шаблони звітності
ESG-офіцер	Координація ESG-паспортизації необоротних активів Моніторинг Ккв об та Ккв необ	ESG-аудит та верифікація	Шаблони звітності

** Джерело: сформовано автором*

Таблиця Ф.3

Прогнозування ключових показників управління активами ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Прогноз 2026 р.	Цільовий орієнтир
ОБОРОТНІ АКТИВИ					
Роа, %	-14,27%	1,16%	3,4%	6,0%	≥ 2,0%
Роа мод, %	X	12,12%	10,93%	10,48%	≥ 2,5%
Ррп, %	-2,18%	0,17%	0,50%	0,90%	≥ 1,0%
Кобз, об	17,58	15,3	14,5	15,2	≥ 14,5
Кпвз, %	37,15%	45,8%	47,0%	44,0%	≤ 45%
Ккв об, %	X	20,6%	14,0%	9,0%	≤ 8%
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ					
Рна, %	-9,10%	0,75%	0,85%	1,60%	≥ 1,5%
Фв, грн/грн.	5,50	6,2	6,7	7,1	≥ 7,0
Ккв необ, %	-	15,0%	10,0%	7,0%	≤ 7%
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	44,0%	51,1%	≤ 54%	≤ 50%	≤ 48%
Фв цифр / Фв матер	-	5,9×	≥ 6,0×	≥ 6,5×	≥ 6,0×
ESG-ПОКАЗНИКИ					
Food waste rate (% від ЧД)	2,0% (оцінка)	1,8%	≤ 1,5%	≤ 1,2%	≤ 1,0%
Частка «зелених» капітальних інвестицій, %	12% (оцінка)	18%	≥ 25%	≥ 35%	≥ 30%

** Джерело: сформовано автором*

Таблиця Ф.4

Зміни у загальному підході управління активами ТОВ «Сільпо-Фуд»*

Елемент	Стан «як є» (2024 р.)	Стан «як має бути» (2025–2026 р.)	Обґрунтування та ефект
Організаційна структура (ESG)	Відсутній ESG-офіцер Немає ESG-підрозділу ESG-функції розпорошені	Введення посади ESG-офіцера Формування ESG-відділу (3–4 особи) Підзвітність CFO та Раді директорів	Координація ESG-паспортизації активів Відповідальність за звітність Умова для доступу до Ukraine Facility / ЄБРР
Система KPI управління активами	Тільки фінансові KPI (Роа, Фв) Немає ESG-KPI Відсутній моніторинг Ккв	Матриця KPI Щомісячний моніторинг Roамод	Єдина система оцінювання фінансової та ESG складових Можливість бонусів за ESG-KPI персоналу Прозорість для зовнішніх інвесторів
Інформаційні системи (IT)	ERP без ESG-модулю Ручний облік запасів Відсутній WMS для food waste	ERP + ESG-модуль WMS з відстеженням food waste Цифровий реєстр ESG-паспортів необоротних активів AI-прогнозування попиту (ABC/XYZ)	Зниження food waste на 10–15% може призвести до зростання Рпп до 1,0–1,5% Фв цифр зростатиме зростатиме Рна
Управління запасами	Класична EOQ (без екологічних витрат) Відсутній ESG-ABC аналіз	EOQ ESG ESG-ABC: категорія «Е» — екол, критичні Мінімізація food waste через WMS	Зниження витрат на зберігання

Елемент	Стан «як є» (2024 р.)	Стан «як має бути» (2025–2026 р.)	Обґрунтування та ефект
Управління необоротними активами	Стандартний облік основних засобів та амортизація Знос критичний	Виведення «коричневих» ОЗ за планом ESG-паспорт кожного об'єкта ОЗ	Зниження коефіцієнту зносу, фондовіддачі, рентабельності необоротних активів Доступ до «зеленого» фінансування
Звітність та відносини зі стейкхолдерами	Тільки фінансова звітність (МСФЗ) Відсутня ESG-звітність	Щорічний звіт про стан активів + ESG	Доступ до Ukraine Facility Зростання довіри кредиторів та зниження вартості капіталу

** Джерело: сформовано автором*

ДОДАТОК Х

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Бабій О.М., Койнак В.В. Генезис теоретичних підходів до управління активами підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4 (86-87). С. 149-160. (0,70 д.а.). *Особистий внесок здобувача: узагальнено та систематизовано особливості формування теоретичних передумов підходів до управління активами (0,50 д.а.). Бабій О.М. – визначено базові компоненти механізму управління активами (0,2 д.а.).*

2. Бабій О.М., Койнак В.В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3403 (дата звернення: 22.05.2026). (0,65 д.а.). *Особистий внесок здобувача: деталізовано методи управління оборотними та необоротними активами на підприємствах, узагальнено основні проблеми та перспективи управління активами на підприємствах (0,50 д.а.). Бабій О.М. – систематизовано завдання та принципи управління активами на підприємствах (0,15 д.а.).*

3. Койнак В.В. Специфікація завдань та принципів управління активами торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. №1 (115). С. 146-151. (0,70 д.а.).

4. Койнак В.В. Методичні підходи до оцінювання активів торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 11 (336). С. 19-28. (0,85 д.а.).

5. Койнак В.В. Аналіз та оцінка ефективності використання оборотних активів торговельних підприємств України. *Наукові інновації та передові технології.* 2026. № 1 (53). С. 469-480. (0,65 д.а.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Койнак В.В., Бабій О.М. Проблеми та перспективи управління активами українських підприємств. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 15 грудня 2023 р. Ч. 1. Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 274-275. (0,10 д.а.). *Особистий внесок здобувача: узагальнено перспективи управління активами на українських підприємствах (0,05 д.а.). Бабій О.М. – узагальнено проблеми управління активами на українських підприємствах (0,05 д.а.).*

7. Бабій О.М., Койнак В.В. Оптимізація структури оборотних активів підприємства. *Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Одеса, 4–5 квітня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 21-23. (0,15 д.а.). *Особистий внесок здобувача: узагальнено передумови успішного управління активами на підприємствах шляхом їх оптимізації (0,10 д.а.). Бабій О.М. – узагальнено методи оптимізації активів на підприємствах (0,05 д.а.).*

8. Койнак В. В. Систематизація завдань управління активами підприємств в умовах відновлення економіки країни. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XIII

Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 13 вересня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 255-256. (0,10 д.а.).

9. Койнак В.В. Формування завдань та принципів управління активами торговельних підприємств в умовах відновлення економіки країни. *Сучасні стратегії сталого розвитку суспільства та держави: наукові горизонти та перспективи* : матеріали II Наук.-практ. конф. з міжнародною участю, Хмельницький, 25 лютого 2025 р. Хмельницький: ХНТУ, 2025. С. 229-234. (0,18 д.а.).

10. Койнак В.В. Перспективи впровадження методів управління активами підприємств в умовах відновлення економіки України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 344. (0,07 д.а.).

11. Койнак В. В. Особливості оцінки необоротних активів торговельних підприємств. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 10 жовтня 2025 р. Харків: ДБТУ, 2025. С. 332-333. (0,15 д.а.).

ДОДАТОК Ц

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
02152, м. Київ, пр-т Павла Тичини, 1В, каб. 188
ЄДРПОУ 40720198, ІПН 407201926538

№ 123/2 від 16.02.2026р

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень аспіранта кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету
Койнака Володимира Володимировича
на тему: «Управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу»

Керівництвом ТОВ «Сільпо-Фуд» було проаналізовано ключові положення наукових досліджень Койнака Володимира Володимировича, присвячених розробленню теоретико-методичних засад формування підходу до управління активами торговельних підприємств на основі використання ESG-підходу. В умовах воєнної агресії та загострення проблем із забезпеченням населення необхідними товарами, а також необхідності подальшого відновлення економіки та розвитку торговельних підприємств, запропоновані в дослідженні напрацювання набули особливої актуальності, що зумовило їх упровадження в практичну діяльність підприємства.

Відповідно до розробленого Койнаком В.В. методичного підходу було здійснено діагностику передумов управління активами підприємства, що дало змогу ідентифікувати наявні «вузькі» місця. Це сприяло формуванню власної моделі управління активами, створивши позитивні передумови для поступального розвитку підприємства та більш раціонального використання активів. Зокрема, на ТОВ «Сільпо-Фуд» упроваджено методичні засади формування підходу до управління активами, що базуються на сформованому теоретичному підґрунті, використанні елементів підходу до оцінювання управління активами, формуванні складових моделі управління активами підприємства на основі використання елементів ESG-підходу, що надало змогу спростити підхід до управління активами та підвищити його результативність.

Директор **Юрій ЛЕСЬКО**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД" Ідентифікаційний код 40720198 м. Київ

FOZZY GROUP

Продовження ДОДАТКУ Ц

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КИЇВСЬКИЙ МЛИН»

Україна, 04080, місто Київ, вул. Костянтинівська, будинок 62
код ЄДРПОУ 44160055

№ 23-2 від 11.02.26 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень аспіранта кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету Койнака Володимира Володимировича на тему: «Управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу»

У дисертації Койнака Володимира Володимировича на тему: "Управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу", представленій на здобуття ступеня доктора філософії, було розроблено теоретичні засади формування підходу до управління активами торговельних підприємств із використанням елементів ESG-підходу, а також запропоновано рекомендації щодо удосконалення організаційно-практичного забезпечення управління активами торговельних підприємств.

Результати дослідження, зокрема запропонований підхід до формування моделі управління активами торгівельних підприємств в умовах відновлення економіки, яка використовує елементи ESG-орієнтованого підходу до управління, були використані при удосконаленні управління активами ТОВ «КИЇВСЬКИЙ МЛИН», що дозволило підвищити ефективність використання активів підприємства, оптимізувати їх структуру та створити передумови для розвитку підприємства у перспективі. У результаті впровадження вдалося створити комплексний підхід до управління активами на підприємстві, що прозоро трансформується в залежності від змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Директор
ТОВ «Київський млин» Ірина ВЕРЕМІЙЧУК

Продовження ДОДАТКУ Ц

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОТ ГРУП»
код ЄДРПОУ – 37118337; місцезнаходження:
67807, Одеська обл., Одеський р-н, смт
Авангард, вул. Базова, буд. 5

TOT GROUP

20.04.2026р. № 18

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень аспіранта кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету
КОЙНАКА ВОЛОДИМИРА ВОЛОДИМИРОВИЧА
на тему: **«УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ESG-ПІДХОДУ»**

Сучасний стан господарювання торговельних підприємств висуває нові вимоги до адаптації до нових викликів та змін. Потреба у поступовому відновленні та розвитку є нагальною для торговельних підприємств України. Особливої актуальності набувають питання, пов'язані із управлінням активами, як одним із головних елементів загальної системи управління торговельними підприємствами.

У дисертації Койнака Володимира Володимировича на тему: "Управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу" досліджено актуальні питання, повязані із обгрунтуванням теоретичних, методичних та організаційно-практичних засад управління активами торговельних підприємств. Особливої уваги заслуговує розроблений концептуальних підхід до формування моделі управління активами торговельних підприємств з інтеграцією елементів ESG-підходу.

ТОВ «ТОТ ГРУП» під час своєї діяльності у 2024-2025 роках використовувало теоретико-методичні пропозиції Койнака В.В. щодо формування компонентів моделі управління активами, впровадження підходу до управління активами за запропонованим автором алгоритмом та урахуванні елементів ESG-підходу до управління активами, як перспективних щодо розвитку суспільства та підприємства. Результатом впровадження стало підвищення прозорості підходу до управління активами на підприємстві та збільшення загальної ефективності управління активами, що безпосередньо вплинуло на результативність діяльності підприємства.

З Повагою,
Директор
ТОВ «ТОТ ГРУП» **Сергій ГАНЧЕВ**

Продовження ДОДАТКУ Ц

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60

E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 29.04.26 20__ р. № 01-17/428/1 На № _____ від ____20__ р.

ДОВІДКА

дана Койнаку Володимиру Володимировичу в тому, що його дисертаційна робота на тему «Управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу» є складовою комплексних тем кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності:

– «*Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств*» (ДР № 0118U000816). Термін виконання 2018 – 2022 рр.

– «*Стратегічні аспекти розвитку підприємницьких структур*» (ДР № 0123U102118). Термін виконання 2023 – 2027 рр.

Начальник
науково-дослідної частини Володимир КАРПОВ

Проректор з наукової роботи Олександр ЛІТВІНОВ

Продовження ДОДАТКУ Ц

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-61-58, 723-23-60
E-mail: mail@oneu.edu.ua, сайт: www.oneu.edu.ua., код згідно з ЄДРПОУ 02071079

від 29.04 20 26 р. № 01-17/428 На № _____ від ____20__ р.

ДОВІДКА
про впровадження в навчальний процес результатів дисертаційного дослідження Койнака Володимира Володимировича

Основні положення та результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Койнака В.В. на тему: «Управління активами торговельних підприємств на основі ESG-підходу» були впроваджені в навчальний процес ОНЕУ. Зокрема, вони були використані при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства», «Формування та оцінка підприємницького потенціалу», «Управління вартістю підприємства», «Міждисциплінарний тренінг», а також при проведенні консультацій та індивідуальних занять зі здобувачами під час проходження науково-педагогічної практики.

Проректор
з науково-педагогічної роботи Володимир ШИНКАРЕНКО