

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

РАСКІН ВАСИЛЬ ЛЕОНІДОВИЧ

УДК [005.21:339.17]:[339.13:62-772]

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
НА РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

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



В. Л. Раскін

Науковий керівник:
Попело Ольга Володимирівна,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
та адміністрування
Національного університету
«Чернігівська політехніка»

АНОТАЦІЯ

Раскін В. Л. Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування). – Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2026.

У дисертації обґрунтовано теоретико-методичні положення функціонування торговельних підприємств на ринку автозапчастин та поглиблено прикладні засади їхнього стратегічного розвитку в умовах цифровізації.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень функціонування торговельних підприємств на ринку автозапчастин та розробка прикладних засад їхнього стратегічного розвитку в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації.

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки, активного впровадження сучасних інформаційних технологій та суттєвих трансформацій конкурентного середовища вагомим значення набуває проблема забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств. Особливої актуальності вона набуває для підприємств, що функціонують на ринку автозапчастин, який сьогодні зазнає істотних структурних змін під впливом цифровізації, розвитку електронної комерції, зміни споживчих переваг, трансформації логістичних процесів і наслідків воєнних дій.

У дисертації досліджено теоретичні підходи до уточнення змісту категорії «стратегія розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин», що здійснено на основі контент-аналізу наявних підходів до розуміння дефініцій «стратегія», «стратегічне управління», «стратегія торговельного підприємства», «ринок». Запропоновано розглядати таку категорію як унікальний довгостроковий план дій, систему цілей розвитку торговельного підприємства, діяльність яких пов'язана з виробництвом, постачанням, купівлею-продажом, використання автозапчастин для забезпечення експлуатації, технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів, що визначають напрями використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, створюють передумови для їхнього ефективного застосування відповідно до довгострокових цілей, враховуючи зовнішні можливості, наявний внутрішній потенціал та здатність їх ефективного використання з метою формування стійких конкурентних переваг.

Обґрунтовано наукові підходи до класифікації видів ринків автозапчастин, які виокремлено за такими ознаками: типом двигуна, ступенем оригінальності, сегментами, спрямованістю, ступенем новизни. Запропоновано перелік окреслених класифікаційних ознак розширити ознакою «за ключовими суб'єктами», використання якої дало можливість уточнити такі види ринку автозапчастин: ринок споживача, у межах якого формуються запити на автозапчастини та супутні послуги; ринок продавця, у межах якого відбувається задоволення потреб в автозапчастинах; ринок виробника, в межах якого відбувається виробництво автозапчастин. Це сприяло проведенню більш детального аналізу діяльності основних суб'єктів зазначеного ринку.

У дисертації удосконалено концептуальні підходи до дослідження сутності та структури ринку автозапчастин, що здійснено шляхом використання системного підходу. Це дало можливість виокремити фактори-активатори та фактори-обмежувачі, які впливають на систему ринку автозапчастин, її функції (формуюча, контролююча, інтеграційна, координаційна, логістична, комунікаційна, розподільча, інформаційна, регулююча, маркетингова, соціальна, інноваційна) та принципи (конкурентоздатності, рівноваги попиту та пропозиції,

ринкового ціноутворення, ефективності, рентабельності, максимізації споживчої задоволеності, інтеграції, ієрархічності, адаптивності, співпраці, прозорості та доступності даних, регіональності, цілеспрямованості, самоуправління, стійкості та соціальної відповідальності). Запропоновано зазначену систему розглядати як цілісний, багаторівневий соціально-економічний об'єкт, який охоплює взаємопов'язану сукупність суб'єктів господарювання, інституцій, процесів та ресурсів, залучених до виробництва, дистрибуції, експлуатації та сервісного обслуговування автозапчастин, взаємодіє із суб'єктами зовнішнього середовища, розвиток якої забезпечується трансформацією й удосконаленням організаційно-економічного механізму її функціонування.

Поглиблено методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства на ринку автозапчастин в умовах цифровізації, що здійснено через визначення дев'яти етапів реалізації такої методики, виокремлення основних компонентів стратегічного потенціалу: фінансовий потенціал, ринковий потенціал, операційно-логістичний потенціал, цифровий потенціал, розроблення алгоритму обчислення індексу цифрової інтенсивності торговельних підприємств. Це дало можливість обґрунтувати методику обчислення інтегрального індексу стратегічного потенціалу торговельного підприємства, використати її для оцінювання такого потенціалу конкретних торговельних підприємств, що дозволило ідентифікувати перешкоди у впровадженні цифрових технологій, які стримують підвищення їхньої конкурентоспроможності та зміцнення стратегічних позицій на ринку.

Проаналізовано тенденції розвитку ринку автозапчастин за 2021–2025 роки та виявлено суперечливу динаміку. Номінальне відновлення обсягів реалізації до 102,8 млрд грн. у 2025 році, що формально перевищує довоєнний рівень, супроводжується лише частковим реальним відновленням, у порівнянних цінах 2021 року обсяг ринку становить лише близько 65 % від докризового рівня. Повномасштабне вторгнення спричинило безпрецедентний структурний зсув. Частка Східного макрорегіону України скоротилась на 10,9 в.п., а Західний макрорегіон України наростив показники на 7,8 в.п. і наблизився до позиції

лідера Центру України. Географічна трансформація ринку відображає масштаби релокації бізнесу та переорієнтацію логістичних ланцюгів у бік країн ЄС та Китаю, частки яких в імпорті зросли на 10,5 і 11,3 в.п. відповідно, повністю замістивши постачання з росії та білорусі.

Встановлено, що найбільш значущою тенденцією стала стрімка цифрова трансформація каналів збуту. Частка онлайн-продажів зростає з 18 % у 2021 році до 39 % у 2025 році, а обсяг реалізації через маркетплейси у структурі онлайн-обороту перевищив 53 %. Ринок наблизився до структурного перелому, коли цифровий канал збуту стане домінуючим, витіснивши традиційний роздрібний формат. Паралельно відбувалась суттєва цифровізація внутрішніх процесів підприємств. Охоплення CRM-системами зросло з 28 % до 71 %, інтеграція з маркетплейсами – з 13 % до 56 %, а частка автоматизованих замовлень досягла 63 %. Темп цифровізації у 2025 році прискорився порівняно з 2024 роком, що свідчить про невичерпаність потенціалу цифрової трансформації галузі.

Досліджено, що між рівнем цифрової зрілості п'яти торговельних підприємств на ринку автозапчастин та показниками їхньої ефективності встановлено стійку позитивну кореляцію. Підприємства з вищим інтегральним індексом цифрової зрілості (Avto.pro – 4,63, Exist.ua – 4,13) демонструють вищу оборотність товарних запасів, швидші темпи зростання рентабельності та вищу адаптивність до кризових умов. Це підтвердило, що цифровізація в цьому секторі має характер стратегічної інвестиції з позитивною окупністю.

Доведено, що ринок автозапчастин України перебуває в точці структурного перелому, де цифрова трансформація перетворюється на обов'язкову умову збереження конкурентоспроможності. Підприємства, що стратегічно і послідовно інвестують у цифрові технології, формують стійкі переваги за оборотністю запасів, продуктивністю праці та рентабельністю. Розроблена методика оцінювання стратегічного потенціалу дозволила кількісно виміряти поточний рівень розвитку підприємства, ідентифікувати слабкі місця окремих складових та визначити стратегічні пріоритети, реалізація яких забезпечуватиме

довгострокову конкурентоспроможність в умовах подальшої цифрової трансформації галузі та повоєнного відновлення національної економіки.

У роботі систематизовано теоретико-прикладні засади функціонування та трансформації організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, які розширено шляхом виокремлення основних методів такого механізму, ідентифікації компонентів (підсистема управління, маркетингова та збутова підсистема, фінансово-економічна підсистема, інформаційно-технологічна підсистема, кадрова підсистема, підсистема управління запасами та логістики, клієнтська підсистема), інструментів і важелів, використання яких дає змогу стимулювати розвиток торговельних підприємств та формувати нові імпульси до активізації функціонування системи ринку автозапчастин та окремих її компонентів. Зазначене дало можливість ідентифікувати стратегічні напрями трансформації такої системи в умовах нестабільності та цифровізації.

У дисертації обґрунтовано доцільність застосування стратегії «блакитного океану» торговельного підприємства на ринку автозапчастин, що здійснено шляхом розгляду змісту такої стратегії (створення нового ринкового простору, унікальної цінності, яка відрізняє бізнес від конкурентів, роблячи традиційну конкуренцію менш актуальною) та виокремлення основних напрямів її розроблення: реконструкція меж ринку, зосередження на загальній картині, вихід за межі наявного попиту, створення ефективних стратегічних сценаріїв, конкретизація заходів реалізації сценаріїв такої стратегії. Окреслене дало можливість визначити напрями використання цифрових технологій при реалізації стратегії «блакитного океану» торговельними підприємствами на ринку автозапчастин для формування конкурентних переваг, розроблення нових підходів до забезпечення інноваційного розвитку та стабільного функціонування.

Обґрунтовано вплив цифровізації на стратегічний розвиток торговельних підприємств на ринку автозапчастин, що реалізовано через виокремлення основних цифрових інновацій, які використовуються сьогодні такими економічними суб'єктами (Інтернет речей, Big Data, технології цифрового

маркетингу, хмарні технології, штучний інтелект, фінансові технології (FinTech), визначення переваг і загроз їх застосування. Це дозволило визначити роль цифрових технологій у діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин та особливості трансформації ринку автозапчастин в умовах цифрової економіки.

Удосконалено науково-методичні засади розроблення архітектури стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, які були розширені шляхом конкретизації ядра такого розвитку, зовнішніх умов, які впливають на його інтенсивність, необхідного ресурсного забезпечення, функціональних компонентів та принципів. Зазначене дало можливість обґрунтувати процесну модель реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин, виокремити основні етапи її розроблення, поглибити прикладні аспекти підтримки ефективності впровадження основних стратегічних напрямів трансформації діяльності зазначених суб'єктів господарювання в умовах цифровізації.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, стратегічне управління, стратегічні пріоритети, цифрова економіка, цифровізація, євроінтеграція, цифрові технології, цифровий розвиток, торговельне підприємство, ринок автозапчастин, електронна комерція, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Raskin V. L. Strategy for the development of trade enterprises in the auto parts market within digitalization. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management (07 Management and Administration). – Chernihiv Polytechnic National University. – Chernihiv, 2026.

The dissertation substantiates the theoretical and methodological provisions of the functioning of trade enterprises in the auto parts market and deepens the applied principles of their strategic development under conditions of digitalization.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical and methodological provisions of the functioning of trade enterprises in the auto parts market and develop applied principles of their strategic development within digitalization.

The object of the study is the strategic development of trade enterprises in the auto parts market within digitalization.

The subject of the study is a set of the theoretical, methodological and applied provisions to ensure the strategic development of trading enterprises in the auto parts market within digitalization.

In the conditions of the rapid development of the digital economy, the active introduction of modern information technologies and significant transformations of the competitive environment, the problem of ensuring the strategic development of trading enterprises is gaining significant importance. It is especially relevant for enterprises operating in the auto parts market, which today is undergoing significant structural changes under the influence of digitalization, the development of e-commerce, changes in consumer preferences, the transformation of logistics processes and the consequences of military operations.

The dissertation deepens the theoretical approaches to clarifying the content of the category “strategy for the development of a trading enterprise in the auto parts market” are investigated, which is carried out based on the content analysis of existing

approaches to understanding the definitions of “strategy”, “strategic management”, “strategy of a trading enterprise”, “market”. It is proposed to consider this category as a unique long-term action plan, a system of development goals of a trading enterprise, the activities of which are related to the production, supply, purchase and sale, use of auto parts to ensure the operation, maintenance and repair of vehicles, which determine the directions of use of material and intangible resources, create the prerequisites for their effective application in accordance with long-term goals, taking into account external opportunities, available internal potential and the ability to use them effectively in order to form sustainable competitive advantages.

Scientific approaches to the classification of the types of auto parts markets are substantiated, which are distinguished by the following features, namely: by engine type, by degree of originality, by segments, by orientation, by degree of novelty. It is proposed to expand the list of outlined classification features by key subjects, the use of which made it possible to specify the following types of auto parts markets, i.e.: consumer market, within which requests for auto parts and related services are formed; the seller's market, within which the needs for auto parts are met; the manufacturer's market, within which the production of auto parts takes place. This contributed to a more detailed analysis of the activities of the main entities of the specified market.

The dissertation improves conceptual approaches to the study of the essence and structure of the auto parts market, which is carried out using a systems approach. This made it possible to identify activating and limiting factors that affect the auto parts market system, its functions (forming, controlling, integrating, coordinating, logistical, communication, distribution, information, regulating, marketing, social, innovative) and principles (competitiveness, supply and demand balance, market pricing, efficiency, profitability, maximizing consumer satisfaction, integration, hierarchy, adaptability, cooperation, transparency and availability of data, regionality, purposefulness, self-management, sustainability and social responsibility). It is proposed to consider the specified system as a holistic, multi-level socio-economic object that encompasses an interconnected set of business entities, institutions, processes and resources involved in the production, distribution, operation and service

of auto parts, interacting with entities of the external environment, the development of which is ensured by the transformation and improvement of the organizational and economic mechanism of its functioning.

Methodological approaches to assess the strategic potential of a trading enterprise in the auto parts market within digitalization have been deepened, which was carried out by defining nine stages of implementing this methodology, identifying the main components of strategic potential, namely: financial potential, market potential, operational and logistical potential, digital potential, developing an algorithm for calculating the digital intensity index of trading enterprises. This made it possible to substantiate the methodology for calculating the integral index of the strategic potential of a trading enterprise, to use it to assess this potential of specific trading enterprises, which made it possible to identify obstacles to the implementation of digital technologies that hinder the increase of their competitiveness and strengthening of strategic positions in the market.

The trends in the automotive spare parts market from 2021 to 2025 were analyzed, revealing contradictory dynamics. While nominal sales volumes are projected to recover to UAH 102.8 billion by 2025—technically exceeding pre-war levels—this reflects only a partial real recovery; in constant 2021 prices, the market volume stands at just about 65% of pre-crisis levels. The full-scale invasion triggered an unprecedented structural shift. The Eastern macro-region's market share contracted by 10.9 percentage points, whereas the Western macro-region expanded its share by 7.8 percentage points, closing the gap with the Central region, the market leader. This geographic transformation reflects the scale of business relocation and the reorientation of supply chains toward the EU and China—whose import shares rose by 10.5 and 11.3 percentage points, respectively—effectively replacing supplies from Russia and Belarus.

The study identified the rapid digital transformation of sales channels as the most significant trend. The share of online sales grew from 18% in 2021 to 39% in 2025, with sales via marketplaces accounting for over 53% of total online turnover. The market is approaching a structural tipping point where digital sales channels will

become dominant, displacing traditional retail formats. Concurrently, significant digitalization of internal business processes has taken place. Adoption of CRM systems rose from 28% to 71%, integration with marketplaces increased from 13% to 56%, and the share of automated orders reached 63%. The pace of digitalization accelerated in 2025 compared to 2024, demonstrating the vast, untapped potential for the industry's digital transformation.

A study of five auto parts enterprises revealed a strong positive correlation between their level of digital maturity and performance indicators. Companies with a higher composite digital maturity index (Avto.pro – 4.63, Exist.ua – 4.13) demonstrate higher inventory turnover, faster profitability growth, and greater adaptability to crisis conditions. This confirms that digitalization in this sector acts as a strategic investment with a positive return.

It has been established that Ukraine's auto parts market is at a structural turning point where digital transformation is becoming a prerequisite for maintaining competitiveness. The enterprises that strategically and consistently invest in digital technologies build sustainable advantages in inventory turnover, labor productivity, and profitability. The developed methodology for assessing strategic potential enabled the quantitative measurement of an enterprise's current development level, the identification of weaknesses in specific components, and the determination of strategic priorities; implementing these priorities will ensure long-term competitiveness amidst the industry's ongoing digital transformation and the post-war recovery of the national economy.

The work systematizes the theoretical and applied principles of the functioning and transformation of the organizational and economic mechanism of strategic development of trading enterprises in the auto parts market, which are expanded by isolating the main methods of such a mechanism, identifying components (management subsystem, marketing and sales subsystem, financial and economic subsystem, information and technological subsystem, personnel subsystem, inventory management and logistics subsystem, client subsystem), tools and levers, the use of which allows stimulating the development of trading enterprises and forming new impulses to

activate the functioning of the auto parts market system and its individual components. The above made it possible to identify strategic directions for the transformation of this system in the conditions of instability and digitalization.

The dissertation substantiates the advisability of applying the “blue ocean” strategy of a trading enterprise in the auto parts market, which was carried out by considering the content of this strategy (creation of a new market space, unique value that distinguishes the business from competitors, making traditional competition less relevant), identifying the main directions of its development, namely: reconstruction of market boundaries, focusing on the overall picture, going beyond existing demand, creating effective strategic scenarios, specifying measures for implementing scenarios of such a strategy. This made it possible to determine the directions of using digital technologies in the implementation of the “blue ocean” strategy by trading enterprises in the auto parts market to form competitive advantages, develop new approaches to ensuring innovative development and stable functioning.

The impact of digitalization on the strategic development of trading enterprises in the auto parts market is substantiated, which is implemented through the identification of the main digital innovations used today by these economic entities (Internet of Things, Big Data, digital marketing technologies, cloud technologies, artificial intelligence, FinTech), identification of the advantages and threats of their application. This made it possible to determine the role of digital technologies in the activities of trading enterprises in the auto parts market and the features of the transformation of the auto parts market in the digital economy.

The scientific and methodological principles for developing the architecture of strategic development of trading enterprises in the auto parts market have been improved, which have been expanded by specifying the core of this development, external conditions that affect its intensity, necessary resource provision, functional components and principles. This made it possible to substantiate the process model for implementing the strategy for the development of a trading enterprise in the auto parts market, to identify the main stages of its development, and to deepen the applied aspects of supporting the effectiveness of the implementation of the main strategic directions

of the transformation of the activities of these business entities in the conditions of digitalization.

Keywords: *strategy, strategic development, strategic management, strategic priorities, digital economy, digitalization, European integration, digital technologies, digital development, trading enterprise, auto parts market, e-commerce, competitiveness.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях:

1. Kharchenko Yu., Svyrydenko O., **Raskin V.**, Tieliehin O., Shlapak A. (2025). The Role of Innovative Aspects of Strategic Management in Ensuring the Enterprises' Competitiveness under the Conditions of Digitalization. *Pacific Business Review (International)*, 17(7), 50-57. URL: http://www.pbr.co.in/2025/2025_month/January/5.pdf. (1,3 ум. друк. арк.). (наукометрична база: Web of Science). Особистий внесок: досліджено основні складові стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в контексті цифровізації (0,25 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Соломаха І., **Раскін В.** Аналіз та прогноз розвитку автомобільного парку України: відокремлення реальності від реєстрації та системний погляд на майбутнє. *Проблеми і перспективи економіки та управління*: науковий журнал. 2023. № 4(36). С. 165-173. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-165-173](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-165-173). (1,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: проаналізовано тенденції розвитку автомобільного парку України (0,6 ум. друк. арк.).

3. Раскін В. Л. Теоретичні засади формування й функціонування ринку автомобільних запчастин в умовах євроінтеграції. *Economic Synergy*. 2024. № 3. С. 135–148. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-9>. (1,2 ум. друк. арк.).

4. Raskin V. Transformation of trading activities in the Ukrainian auto parts market within economic changes. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11 (51). С. 286–296. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-286-296](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-286-296). (1,2 ум. друк. арк.).

5. Popelo O., **Raskin V.** Mechanism of strategic development of commercial enterprises in the conditions of digitalization and intensifying competition. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 3 (55). С. 304–317. DOI:

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-304-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-304-317). (1,2 ум. друк. арк.).
Особистий внесок: запропоновано механізм стратегічного розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації та загострення конкуренції (0,6 ум. друк. арк.).

6. Раскін В. Л. Розробка стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2026. № 1(45). С. 194-203. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-194-203](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-194-203). (1,2 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

7. Раскін В. Л. Розвиток ринку запасних частин в Україні. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (26–27 квіт. 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 295–297. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/11/zbirnyk-tez-yunist-nauky-2023.pdf> (0,1 ум. друк. арк.).

8. Раскін В. Л. Розвиток ринку автомобільних запчастин на принципах системності. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції (22 листопада 2023 р.). Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2023. С. 126. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/issue/view/17379> (0,1 ум. друк. арк.).

9. Раскін В. Л. Принципи функціонування ринку автозапчастин в Україні. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (24-26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 278-279. DOI: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/30262> (0,1 ум. друк. арк.).

10. Раскін В. Етапи формування ринку автозапчастин в Україні. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : ІВЦ Видавництво

«Політехніка», 2024. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317935> (0,1 ум. друк. арк.).

11. Раскін В. Л. Особливості розвитку автомобільного парку в Україні в 2024 році. *ЮНІСТЬ НАУКИ – 2025* : матеріали XV Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених; м. Чернігів, 23–25 квіт. 2025 р. Чернігів, 2025. С. 284-285. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/32545> (0,1 ум. друк. арк.).

12. Раскін В. Л. Стратегічний розвиток торгівельних підприємств на ринку автозапчастин. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку-2025* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Київ : ДУІКТ, 2025. С. 129-131 (0,2 ум. друк. арк.).

13. Raskin V. Formation of the strategy for the development of trade enterprises in the auto parts market. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування)* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25-26 березня 2026 р. Львів : ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2026. С. 509-510. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e7cf356a-f781-4041-a4f1-0bbacc023739/content> (0,1 ум. друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН	29
1.1. Сутність та особливості формування стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації	29
1.2. Функції та специфічні риси функціонування і розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин	49
1.3. Особливості розробки стратегій розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин.....	70
Висновки до розділу 1	105
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН	107
2.1. Сучасні тенденції розвитку ринку автозапчастин України	107
2.2. Аналіз діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин.....	129
2.3. Оцінка стратегічного потенціалу розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин	167
Висновки до розділу 2	184
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	187
3.1. Стратегічні пріоритети активізації розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин.....	187
3.2. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин.....	205

3.3. Концептуальні аспекти забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації	225
Висновки до розділу 3	249
ВИСНОВКИ	251
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	255
ДОДАТКИ	282

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За умов стрімкого розвитку цифрової економіки, інтенсивної інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій та істотних змін у конкурентному середовищі питання стратегічного розвитку торговельних підприємств набуває все більшого значення та актуальності. Зазначена проблематика є особливо значущою для суб'єктів господарювання, що функціонують на ринку автозапчастин, який характеризується глибокими структурними трансформаціями під впливом цифровізації, поширенням електронної комерції, трансформацією споживчої поведінки, змінами у логістичних процесах та наслідками воєнних дій.

У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології виходять за межі суто допоміжного інструменту в діяльності торговельних підприємств і дедалі більше визначають можливості їхнього подальшого розвитку, рівень конкурентоспроможності, здатність адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища та формувати стратегічні конкурентні переваги. Це зумовлює необхідність розроблення нових підходів до формування стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, які б враховували сучасні тенденції цифрової трансформації та особливості функціонування зазначеного ринку.

Питанням стратегічного управління підприємствами присвячено наукові публікації таких учених: Акулюшина М., Безпарточний М., Березовська Л., Борисова Т., Борисюк О., Брінь П., Бугайчук В., Васи́лига С., Вергал К., Вишневський О., Гарафонова О., Гарбажій К., Голтвянська Ю., Голуб А., Гонтар Т., Гришко О., Громова Т., Гур'янов А., Гусєва Ю., Дергоусова А., Донець Я., Дrajниця С., Желуденко К., Жихарева В., Журило І., Забурмеха Є., Захарчук Н., Ілляш М., Климчук С., Кривульський Є., Кукушка І., Лук'янчук О., Маленицький Д., Маршалок М., Огієнко С., Савич О., Томашевська О., Хоменко О., Яшкіна Н., Ansoff H., Bracker J., Chandler A., Chen W., Chen X., Cho K., Efendi A., Guerras-

Martin L., Hong Y., Jackson M., Johnson G., Ma J., Madhok A., Majjanen P., Mintzberg H., Porter M., Shi P., Whittington R. та інші.

Особливості розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації розкрито у дослідженнях науковців: Блакитна Г., Вавдійчик І., Газуда С., Гудзь О., Денисенко Т., Євстаф'єв С., Зеркіна О., Іванова Н., Ковальчук А., Косач І., Костін І., Мигденко Н., Повна С., Сафонік Н., Федюнін С., Харченко Ю., Ціжма Ю., Чехунов Д., Щербина В., Broekhuizen T., Kim W., Lin T., Marzur V., Nodzhak L., Olmstea L., Peterson J., Prada R., Prahalad C., Ramiro Troitino D., Ruggero S., Sancak M., Verhoef P. та інші.

Проте сьогодні в наукових роботах зазначених вчених недостатньо розкрито теоретичні, методичні та прикладні положення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації. Недостатньо обґрунтовано стратегічні пріоритети активізації розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, особливості функціонування механізму та сценаріїв стратегічного розвитку таких суб'єктів господарювання, методику оцінювання їх стратегічного потенціалу в умовах цифровізації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дисертаційна робота виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «Науково-прикладні засади реалізації державної політики розвитку підприємництва в умовах децентралізації влади» (номер державної реєстрації 0120U101816, 2020-2024 рр.), у межах якої автором поглиблено концептуальні підходи до дослідження сутності та структури ринку автозапчастин, що здійснено шляхом використання системного підходу; «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), де автором удосконалено методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства на ринку автозапчастин в умовах цифровізації.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень функціонування торговельних підприємств на ринку автозапчастин та

розробка прикладних засад їхнього стратегічного розвитку в умовах цифровізації.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі *завдання*:

- обґрунтувати сутність та особливості формування стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації;
- визначити функції та специфічні риси функціонування і розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин;
- описати особливості розробки стратегій розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин;
- дослідити сучасні тенденції розвитку ринку автозапчастин в Україні;
- проаналізувати діяльність торговельних підприємств на ринку автозапчастин та визначити сучасні тренди їх функціонування;
- здійснити оцінювання стратегічного потенціалу розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин;
- конкретизувати стратегічні пріоритети активізації розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин;
- поглибити теоретико-прикладні положення функціонування механізму стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин;
- розширити концептуальні положення забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації.

Методи дослідження. Методологічною базою проведення дослідження стала сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, серед яких доцільно визначити наступні: *метод контент-аналізу* – для дослідження наукових підходів до трактування сутності категорій «стратегія», «стратегічне

управління», «стратегічний розвиток торговельного підприємства», «цифровізація»; *методи систематизації, класифікації* – для аналізу видів стратегій торговельних підприємств, виокремлення та дослідження різних типів ринку автозапчастин; *метод порівняльного аналізу* – для зіставлення діяльності провідних торговельних підприємств ринку автозапчастин, оцінювання рівня їх цифрової зрілості та стратегічного потенціалу; *статистичні методи* – для аналізу сучасного стану й тенденцій розвитку ринку автозапчастин, оцінювання діяльності торговельних підприємств, аналізу показників їхнього фінансового, ринкового, операційно-логістичного та цифрового розвитку; *інтегральний метод оцінювання* – для розрахунку інтегрального індексу цифрової інтенсивності, інтегрального індексу цифрової зрілості та інтегрального індексу стратегічного потенціалу торговельних підприємств; *метод узагальнення* – для обґрунтування впливу цифровізації на стратегічний розвиток торговельних підприємств; *методи індукції та дедукції* – для формування концептуальних положень стратегічного розвитку торговельних підприємств; *методи аналізу та синтезу* – для обґрунтування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин; *графоаналітичний та табличний методи* – для візуалізації результатів дослідження, а також *системний підхід* – для обґрунтування змісту та особливостей функціонування ринку автозапчастин як системи; *структурний підхід* – для опису структури ринку автозапчастин, виокремлення суб'єктів зовнішнього середовища; *сценарний підхід* – для формування альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку торговельних підприємств залежно від змін зовнішнього середовища та конкурентної позиції.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти України, нормативно-правові документи, що стосуються підприємницької діяльності, наукові праці вчених у сфері стратегічного управління торговельними підприємствами, впровадження цифрових технологій, інформація Державної служби статистики України, інформаційні ресурси інтернету, особисті спостереження та розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень функціонування торговельних підприємств на ринку автозапчастин та поглибленні прикладних засад їхнього стратегічного розвитку в умовах цифровізації. Серед найвагоміших результатів, які характеризують наукову новизну роботи, доцільно виокремити такі:

удосконалено:

– методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства на ринку автозапчастин в умовах цифровізації, що здійснено через визначення дев'яти етапів реалізації такої методики, виокремлення основних компонентів стратегічного потенціалу: фінансовий потенціал, ринковий потенціал, операційно-логістичний потенціал, цифровий потенціал, розроблення алгоритму обчислення індексу цифрової інтенсивності торговельних підприємств. Це дало можливість обґрунтувати методику обчислення інтегрального індексу стратегічного потенціалу торговельного підприємства, використати її для оцінювання такого потенціалу конкретних торговельних підприємств, що дозволило ідентифікувати перешкоди у впровадженні цифрових технологій, які стримують підвищення їхньої конкурентоспроможності та зміцнення стратегічних позицій на ринку;

– концептуальні підходи до дослідження сутності та структури ринку автозапчастин, що, на відміну від наявних підходів, здійснено шляхом використання системного підходу. Це дало можливість виокремити фактори-активатори та фактори-обмежувачі, які впливають на систему ринку автозапчастин, її функції (формуюча, контролююча, інтеграційна, координаційна, логістична, комунікаційна, розподільча, інформаційна, регулююча, маркетингова, соціальна, інноваційна) та принципи (конкурентоздатності, рівноваги попиту та пропозиції, ринкового ціноутворення, ефективності, рентабельності, максимізації споживчої задоволеності, інтеграції, ієрархічності, адаптивності, співпраці, прозорості та доступності даних, регіональності, цілеспрямованості, самоуправління, стійкості та соціальної відповідальності). Запропоновано зазначену систему розглядати як цілісний, багаторівневий соціально-

економічний об'єкт, який охоплює взаємопов'язану сукупність суб'єктів господарювання, інституцій, процесів та ресурсів, залучених до виробництва, дистрибуції, експлуатації та сервісного обслуговування автозапчастин, взаємодіє із суб'єктами зовнішнього середовища, розвиток якої забезпечується трансформацією й удосконаленням організаційно-економічного механізму її функціонування;

– наукові підходи до класифікації видів ринків автозапчастин, які, на відміну від інших підходів, виокремлено за такими ознаками: за типом двигуна, за ступенем оригінальності, за сегментами, за спрямованістю, за ступенем новизни. Запропоновано перелік окреслених класифікаційних ознак розширити ознакою «за ключовими суб'єктами», використання якої дало можливість уточнити такі види ринку автозапчастин: ринок споживача, в межах якого формуються запити на автозапчастини та супутні послуги; ринок продавця, у межах якого відбувається задоволення потреб у автозапчастинах; ринок виробника, у межах якого відбувається виробництво автозапчастин. Це сприяло проведенню більш детального аналізу діяльності основних суб'єктів зазначеного ринку;

– теоретико-прикладні засади функціонування та трансформації організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, які на відміну від існуючих підходів, розширено шляхом виокремлення основних методів такого механізму, ідентифікації компонентів (підсистема управління, маркетингова та збутова підсистема, фінансово-економічна підсистема, інформаційно-технологічна підсистема, кадрова підсистема, підсистема управління запасами та логістики, клієнтська підсистема), інструментів та важелів, використання яких дає змогу стимулювати розвиток торговельних підприємств, формувати нові імпульси до активізації функціонування системи ринку автозапчастин та окремих її компонентів. Це дало можливість ідентифікувати стратегічні напрями трансформації такої системи в умовах нестабільності та цифровізації;

– науково-методичні засади розроблення архітектури стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, які, на відміну від наявних підходів, були розширені шляхом конкретизації ядра такого розвитку, зовнішніх умов, які впливають на його інтенсивність, необхідного ресурсного забезпечення, функціональних компонентів та принципів. Це дало можливість обґрунтувати процесну модель реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин, виокремити основні етапи її розроблення, поглибити прикладні аспекти підтримки ефективності впровадження основних стратегічних напрямів трансформації діяльності зазначених суб'єктів господарювання в умовах цифровізації;

набули подальшого розвитку:

– уточнення змісту категорії «стратегія розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин», що здійснено на основі контент-аналізу наявних підходів до розуміння дефініцій «стратегія», «стратегічне управління», «стратегія торговельного підприємства», «ринок». Запропоновано розглядати таку категорію як унікальний довгостроковий план дій, систему цілей розвитку торговельного підприємства, діяльність яких пов'язана із виробництвом, постачанням, купівлею-продажем, використання автозапчастин для забезпечення експлуатації, технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів, що визначають напрями використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, створюють передумови для їхнього ефективного застосування відповідно до довгострокових цілей, враховуючи зовнішні можливості, наявний внутрішній потенціал та здатність їх ефективного використання з метою формування стійких конкурентних переваг;

– визначення доцільності застосування стратегії «блакитного океану» торговельного підприємства на ринку автозапчастин, що здійснено шляхом розгляду змісту такої стратегії (створення нового ринкового простору, унікальної цінності, яка відрізняє бізнес від конкурентів, роблячи традиційну конкуренцію менш актуальною), виокремлення основних напрямів її розроблення: реконструкція меж ринку, зосередження на загальній картині, вихід за межі

існуючого попиту, створення ефективних стратегічних сценаріїв, конкретизація заходів реалізації сценаріїв такої стратегії. Це дало можливість визначити напрями використання цифрових технологій при реалізації стратегії «блакитного океану» торговельними підприємствами на ринку автозапчастин для формування конкурентних переваг, розроблення нових підходів до забезпечення інноваційного розвитку та стабільного функціонування;

– обґрунтування впливу цифровізації на стратегічний розвиток торговельних підприємств на ринку автозапчастин, що реалізовано через виокремлення основних цифрових інновацій, які використовуються сьогодні такими економічними суб'єктами (Інтернет речей, Big Data, технології цифрового маркетингу, хмарні технології, штучний інтелект, FinTech), визначення переваг і загроз їх застосування. Це дозволило визначити роль цифрових технологій у діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин та особливості трансформації ринку автозапчастин в умовах цифрової економіки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації. Результати дисертаційної роботи використовуються в діяльності: ТОВ «INTER CARS UKRAINE»: використано методику оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації та враховано виявлені наслідки цифрової трансформації в їхній діяльності (№ 123/3 від 18.06.2026 р.); ПП «АВТО-ПАН»: використано положення щодо виявлених перешкод стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин та застосовано результати проведеної оцінки стратегічного потенціалу розвитку таких підприємств (№ 2 від 19.06.2026 р.); ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»: у процесі вдосконалення управлінських підходів до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства використано розроблений у межах дослідження організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку

підприємств на ринку автозапчастин (№ 71 від 19.08.2026 р.); Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з таких освітніх компонентів: «Стратегічний менеджмент», «Маркетинговий менеджмент» та «Управління бізнес-процесами організації» (№ 202/08-1025 від 16.06.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним дослідженням, у якому розкрито авторський підхід до обґрунтування теоретичних і методичних положень функціонування торговельних підприємств на ринку автозапчастин та розробка прикладних засад їхнього стратегічного розвитку в умовах цифровізації. Наукові результати, розробки, висновки та рекомендації, які викладені в роботі й виносяться на захист, одержані автором особисто. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати, що викладені в дисертації, оприлюднені на 7 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: XXII Міжнародній науково-практичній конференції *«Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки»* (м. Київ, 22 листопада 2023 р.); XIII Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених *«Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства»* (м. Чернігів, 26–27 квітня 2023 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених *«Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства»* (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.); XXIII Міжнародній науково-практичній конференції *«Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки»* (м. Київ, 20 листопада 2024 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених *«ЮНІСТЬ НАУКИ – 2025»* (м. Чернігів, 23–25 квітня 2025 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції *«Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого*

економічного розвитку» (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.); VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції *«Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти»* (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування) (м. Львів, 25-26 березня 2026 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 13 наукових працях, серед яких: 1 стаття у міжнародному науковому виданні, що входить до наукометричної бази Web of Science; 5 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 7 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 8,0 друк. арк.; особисто автору належить – 5,85 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 290 сторінок, з них основний текст – 197 сторінок. Перелік використаних джерел містить 251 найменування і розміщений на 27 сторінках, додатки – 8 сторінок. У тексті дисертації розміщено 34 рисунки та 42 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН

1.1. Сутність та особливості формування стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації

Сучасні торговельні підприємства функціонують в умовах високодинамічного бізнес-середовища, яке активно видозмінюється під впливом домінуючих у суспільстві парадигм цифровізації та євроінтеграції. Торговельні підприємства як активні учасники економічних процесів відповідним чином реагують на новостворені можливості, намагаючись підтримати власну конкурентоспроможність, яка дозволить їм нівелювати фактори відстані та часу для пропозиції товарів і послуг. У цьому контексті відсутність належного та відповідного умовам та вимогам стратегічного управління призводить до фатальних наслідків, серед яких втрата конкурентних позицій та загроза існування підприємства [110].

Окреслене актуалізує потребу стратегічного управління довгостроковим розвитком торговельних підприємств на ринку автозапчастин, оскільки усталені управлінські підходи найчастіше реалізувалися у стабільному середовищі. Подібні стратегічні практики в сучасних умовах є недостатніми та неефективними, адже не відповідають темпам і масштабам змін. За таких умов розробка та реалізація стратегій розвитку торговельного підприємства набуває особливої актуальності та потребує наукового обґрунтування.

Через поверхневе та частково неоднозначне сприйняття стратегії як засобу досягнення цілей торговельного підприємства вважаємо, що концепція стратегічного управління потребує переосмислення. Погоджуємося із думкою К. Ю. Вергал, яка стверджує: «стратегічний менеджмент як порівняно новий для вітчизняних підприємств підхід стикається з нерозумінням управлінцями

природи такого управління, невмінням адаптувати систему стратегічного управління під особливості кожного суб'єкта господарювання, незнанням інструментів аналізу та оцінювання стратегічних рішень» [17, с. 33].

Критичний аналіз наукової літератури засвідчує відсутність єдності в розумінні сутності стратегії серед науковців, що послуговуються визначеннями зі значною концептуальною різноманітністю. Для того щоб побачити, як ця концепція видозмінювалася в історичному контексті, детальніше зупинимося на генезисі стратегічного управління як явища.

Зародження концепції стратегічного управління традиційно відносять до кінця XIX – початку XX століття [33]. З цим періодом А. Чандлер пов'язує перехід від «невидимої руки ринку» до «видимої руки менеджменту», який науковець описує таким чином: «ринок залишався генератором попиту на товари та послуги, але сучасне підприємництво взяло на себе функції координації потоків товарів через існуючі процеси виробництва та розподілу, а також розподілу коштів та персоналу для майбутнього виробництва та розподілу» [176, с. 1]. На цьому етапі стає очевидним, що способи управління підприємством як об'єктом стають недостатніми без визначення курсу руху, якого очікує досягти це підприємство. У цьому контексті закладаються основи сучасного стратегічного управління, зокрема через визначення функцій, формування погляду на ефективність, а також намагання раціоналізувати поведінку підприємства в мінливому середовищі [162]. До цього ж періоду належать поява перших бізнес-шкіл і практичні спроби керівництва прогнозувати майбутній стан підприємства та зовнішнього середовища.

Після Другої світової війни підприємства відзначили появу більш динамічного та конкурентного середовища, оскільки зміни, які диктували подібну поведінку, мали ендегенне (внутрішньоорганізаційне) та екзогенне походження (внаслідок прискорення науково-технічного прогресу та його впливу на систему управління підприємством) [33; 173]. У той час вище керівництво почало цікавитись питанням, чому деякі підприємства є більш успішними за інші, навіть при функціонуванні у відносно однорідному середовищі та за

наявності приблизно рівного обсягу ресурсів. Вперше повноцінний розгляд концепції стратегічного менеджменту у взаємозв'язку із підприємницькою діяльністю було здійснено у 1940–1950-х роках через залучення теорії ігор [173]. Цього періоду стосуються дослідження, спрямовані на підтвердження того, що джерело сильної позиції підприємства закладено саме у площині використання внутрішніх ресурсів [211].

Крім того, стає очевидним, що успіх підприємства значною мірою залежить не від повсякденного управління операціями, а напряду розвитку, що встановлюється та покроково досягається через щоденну діяльність, яку І. Ансофф розглядає через призму «додаткових правил ухвалення рішень», визначаючи цю сукупність як стратегію (концепцію бізнесу фірми) [163, с. 103]. Подальші дослідження 1960-1970 років дали змогу визначити взаємозв'язок між стратегією та організаційною структурою. Так, А. Чандлер зазначає, що «стратегія компанії з часом визначає її структуру і що спільним знаменником між структурою та стратегією є застосування ресурсів підприємства для задоволення ринкового попиту» [175, с. 383]. Іншими словами, стратегічний підхід дозволяє оптимально розподілити наявні ресурси та розвивати джерела нових ресурсів, які дозволять підтримати якісний розвиток підприємства. У результаті, для цього періоду характерними є раціоналізація дій підприємства, поява стратегічного інструментарію, а також формалізація стратегічного управління. Однак подібний раціоналістичний плановий підхід певним чином обмежував підприємства, не враховуючи швидкі технологічні та ринкові зміни, зумовивши подальші наукові розвідки.

У 1980–2000 роки стратегічне управління піддається радикальним змінам. Завдяки напрацюванням М. Портера помітним стає перехід до фокуса на зовнішньому середовищі та конкурентній позиції підприємства, де успіх є своєрідним мірилом позиції фірми в галузевій структурі. У цьому контексті набувають важливості питання ланцюга створення вартості та набуття підприємствами конкурентних переваг [225; 226].

Починаючи з 2000-х років стратегічне управління переходить до фази динамічного розвитку, більшою мірою визначаючись пришвидшеними змінами, цифровізаційними процесами, а також інноваційними перетвореннями. Турбулентність середовища змушує підприємство постійного переглядати власні стратегії та принципи їхньої побудови. Одночасно з появою нових стратегічних інструментів важливості набувають нематеріальні ресурси як джерело розвитку, що в поєднанні з трендами оточення здатні принести підприємству довгострокові вигоди [34].

Вищезазначене актуалізує низку підходів до стратегічного управління, які виокремлюються науковцями для відзначення фокуса, який характерний для цієї концепції в окремий історичний період її розвитку. Розглянемо їх детальніше (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Стадії еволюційного розвитку категорії стратегічного управління

Науковець	Стадія еволюційного розвитку	Джерело
Ansoff, H. Igor	I етап – реактивна (чендлерівська) адаптація (1900-ті роки) II етап – стратегічне планування (1960-ті роки) III етап – планування стратегічної позиції (1970-ті роки) IV етап – управління проблемами в реальному часі (починаючи із 1980-х років)	[164, с. 253]
Д. Аакер	I етап – бюджетування та контроль (з 1900-х років) II етап – довгострокове планування (з 1950-х років) III етап – стратегічне планування (з 1970-х років) IV – стратегічне ринкове управління (з 1990-х років)	[161]
Luis Ángel Guerras-Martín, Anoop Madhok, Angeles Montoro-Sanchez	Індустріальна організація (1970–1980 роки) Економіка транзакційних витрат, агентська теорія (1980–1990 роки) Ресурсно-орієнтований підхід (1990–2000 роки) Підхід, заснований на знаннях (1995-2005 роки) Інституційний підхід (2000-ті роки – сьогодні) Поведінкова стратегія (2005 – сьогодні)	[192, с. 71]

Джерело: узагальнено автором з використанням [53; 161; 164; 192].

Аналізуючи представлені стадії, бачимо поступовий перехід підприємства від простого реагування на зміни, що відбуваються, до проактивного управління середовищем. У таблиці 1.2 представлено наукові підходи до розгляду концепції стратегічного управління.

Наукові підходи до розгляду концепції стратегічного управління

Дослідження	Визначення
[160, с. 215]	«стратегічне управління є динамічним процесом, який повинен спиратися на наукову методологію, яка забезпечує одержання довгострокових конкурентних переваг при своєчасній та зваженій трансформації цілей функціонування, враховуючи сучасні підходи, принципи та методи стратегічного менеджменту, враховуючи зміни зовнішнього середовища».
[141, с. 160]	«динамічний процес, який потребує постійного пошуку шляхів покращення існуючої стратегії підприємства і контролю за її виконанням».
[121, с. 55]	«Стратегічне управління – це управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі».
[50, с. 58]	«Стратегічне управління – це перш за все складна система, у якій відбуваються процеси аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегій, направлених на досягнення місії та цілей функціонування організації».
[23]	«безперервний процес управління організацією, направлений на збереження життєздатності компанії та надбання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу компанії. Менеджмент має постійно слідкувати за ходом реалізації стратегії, займатись коригуванням в ході її впровадження».
[134, с. 91-92]	«це така комплексна й узагальнена категорія, що характеризує в глобальному аспекті такий процес управління, що охоплює весь життєвий цикл підприємства, базується на принципах цілеспрямованості, системності, адаптивності, перманентності й ринкової ефективності, є основою формування стратегічного бачення, стратегічних цілей, місії й видів стратегій функціонування підприємства для певних періодів часу його життєдіяльності».
[60, с. 1]	«процес управління підприємством, який дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і задач, зважаючи на наявний потенціал досягнути конкурентних переваг».
[157, с. 81]	«стратегічне управління є системою рішень і дій, включає аналіз, вибір, реалізацію різних стратегічних планів, досягнення цілей організації, об'єднує різні види діяльності, а також спрямоване на підтримання рівноваги та гармонії між всіма елементами системи».
[61, с. 161]	«Стратегічне управління – це систематичний підхід до планування, реалізації контролю та оцінки стратегій, спрямованих на досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі».

Джерело: систематизовано та узагальнено автором.

Ядром стратегічного управління є стратегія. Розглянемо детальніше, як інтерпретується поняття «стратегія», з огляду на наукові підходи, поширені в сучасній науковій літературі. Розгляд стратегії з позиції цільового підходу є

найбільш поширеним. За цього підходу стратегія сприймається як шлях та засіб досягнення конкретних довгострокових цілей [28; 37; 48; 59; 76]. Зокрема, К. В. Желуденко ідентифікує стратегію як «взаємопов'язаний комплекс дій на довгострокову перспективу, спрямований на закріплення положення підприємства на ринку, задоволення потреб та досягнення чітко визначеної мети, враховуючи власний ресурсний потенціал та фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ», визначаючи цільові орієнтири та внутрішні можливості їхнього досягнення [48, с. 53]. У свою чергу, К. В. Гнедіна трактує стратегію в більш загальному цільовому руслі, за якого підприємство самостійно обирає шляхи досягнення цілей, визначаючи її як «комплекс майбутніх заходів, визначених на основі вибору оптимальних шляхів діяльності з урахуванням наявних ресурсів, реалізація яких забезпечить досягнення поставленої підприємством мети» [28, с. 236]. Врахування ресурсів за цього підходу є необхідним, адже розподіл та використання ресурсів дозволяє спрямувати підприємство на досягнення цілей. Так, К. В. Кропус надає таке визначення стратегії: «комплекс заходів, які сформовані у цілеспрямований план, реалізація якого в майбутньому надасть змогу підприємству досягнути поставлених цілей шляхом вибору альтернативного напрямку розвитку, ефективному розподілу ресурсного потенціалу підприємства, а також проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення» [76, с. 31]. Аналогічно, А. Дергоусова намагається максимально узагальнити визначення, розуміючи під стратегією «сукупність дій, що необхідні для досягнення цілей підприємства шляхом раціонального використання ресурсів» [37, с. 90]. Очевидно, що, дотримуючись цього підходу до трактування категорії, говоримо про інтерактивний процес, який спрямовано на зміну майбутнього стану підприємства через застосування актуального ресурсного набору.

На противагу цільовому підходу, врахування мінливості середовища дозволяє стверджувати про наявність адаптивного трактування категорії стратегії, якого дотримується низка науковців [72; 138; 151]. Такий підхід найбільш яскраво розкривається у визначенні стратегії, наданому

О. Л. Труханом, який визначає її таким чином: «абстрактно-цільова і ціннісно-орієнтована концепція довгострокового розвитку бізнесу, яка відображає когнітивну індикативну модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному і мінливому ринковому середовищі, що реалізується на основі планового процесу управління організаційними змінами шляхом забезпечення гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього середовища» [138, с. 239]. Продовжуючи попередню думку, Н. І. Костецька та О. Я. Лотиш наголошують на тому, що, застосовуючи стратегію, підприємству необхідно приймати специфічну модель поведінки, не характерну для неї за звичайних умов, пропонуючи під стратегією розуміти: «...розраховану на перспективу систему дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на досягнення цілей і реалізацію завдань з урахуванням можливостей підприємства та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів» [72, с. 5; 138]. У вищезазначених визначеннях помітне фокусування на мінливості середовища, що може здійснювати як стримуючий, так і стимулюючий вплив на підприємство, відповідно впливаючи на його здатність досягати рішень. У свою чергу, визначаючи стратегію, О. В. Чала та Л. В. Ричкова наголошують, що саме реалізація внутрішнього матеріального та нематеріального капіталу дозволяє досягти подібних цілей: «стратегією є напрям діяльності підприємства на великий проміжок часу, що забезпечує сталий розвиток підприємства в середовищі, яке динамічно змінюється, на основі конфігурації елементів організаційного, людського та клієнтського капіталу з метою виконання очікувань зацікавлених сторін» [151, с. 46]. Підбиваючи підсумки зазначеного підходу, можемо стверджувати, що він орієнтований на аналіз поведінки підприємства та фокусується на тих змінах, які необхідно здійснити, відображаючи еволюційний підхід до розвитку підприємства.

Очевидно, що реалізуючи стратегію, торговельні підприємства орієнтуються на досягнення достатніх, відчутних та практично-застосованих ринкових переваг. Виділення конкурентного підходу до розгляду стратегії дозволяє науковцям сприймати її радше як практичний засіб зміцнення позицій

і підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства [11; 143]. Розуміючи під засобом досягнення цих цілей саме конкурентні переваги, бачимо, що у визначеннях науковці орієнтуються на те, щоб зафіксувати мінімально необхідний рівень змін. Зокрема, І. В. Угрімова, Я. М. Колмикова визначають стратегію як «встановлений на певний період часу напрям розвитку бізнесу із сукупністю норм, орієнтирів, способів і правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку та підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації» [143, с. 60]. О. В. Борисюк та Д. С. Маленицький намагаються частково нівелювати вплив спеціалізації підприємництва, визначаючи стратегію як «стратегічно орієнтовану діяльність, яка спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку і підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності» [11, с. 161].

Оскільки ітеративність стратегії є одним із її атрибутів, доцільно виділити процесний підхід, за якого стратегію пропонується розглядати як безперервну діяльність із продукування та реалізації контрольних рішень, а також контролю за їхнім виконанням, що в результаті сприяє досягненню конкурентних переваг. Так, М. І. Чепелюк в основу визначення покладає «управлінський процес, що завдяки прийняттю управлінських рішень формує систему бачення, місії, цінностей та цілей, інструментарію їх досягнення» [152, с. 229].

Розгляд стратегії з філософського підходу концентрує зусилля науковців на ідентифікації її метафізичної природи, визначаючи її як сукупність філософських положень, які застосовує підприємство у власній діяльності [18; 48; 59]. Наприклад, О. Вишневський відзначає наявність типологічної близькості між місією, баченням, а також цінностями та онтологічними, гносеологічними та аксіологічними аспектами буття [18, с. 24]. У свою чергу, К. Желуденко під стратегією розуміє «сукупність принципів і правил відносин усіх зацікавлених соціальних груп, основою яких є певні цінності й переконання, та приймається ним на добровільних засадах» [48, с. 49]. Більш практичне трактування цього підходу дозволяє віднести стратегію до площини поведінкової концепції, яка

багато в чому визначатиметься класичним фреймворком п'яти компонент «5Р» Г. Мінцберга [215]. Віддаючи належне цьому погляду та його здатності здійснювати метафізичне спрямування підприємства, вважаємо цю перспективу певною мірою абстрактною, оскільки вона хоча і сприяє створенню певного стратегічного мислення у підприємця, все ж є недостатньою для практичного застосування.

Відзначимо специфічні концептуальні відмінності, характерні для стратегічного управління, що продовжує еволюційно розвиватися:

- на відміну від оперативного управління, ця концепція спрямована на передбачення подій, цілеспрямованого формування бажаного сценарію та його досягнення [33, с. 4];
- рівень адаптивності стратегії за своєю природою є значним, оскільки цілі здатні піддаватися перегляду через зміну середовища або внутрішніх намірів керівництва;
- реалізація стратегії відбувається одночасно на всіх рівнях управління підприємством [143];
- комплексність характеру, який залучає у взаємодію саме підприємство та його оточення, а також розглядає найбільш важливі сфери підприємства в сукупності;
- цілеспрямованість діяльності, що організує управлінські рішення у визначеному напрямку розвитку [143];
- спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг, які за звичайних умов є недосяжними;
- довгостроковий характер застосування стратегії в діяльності підприємства.

Враховуючи загальний характер стратегії як концепції, що здатна пристосовуватися до будь-яких умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, зазначимо, що багато в чому стратегія підприємства буде визначатися специфікою його діяльності, впливаючи на вибір відповідних пріоритетів та підходів до стратегічного управління. У результаті, розробляючи

стратегію, неможливо ігнорувати індивідуальні аспекти підприємства, які значною мірою впливають на природу його конкурентних переваг та довгостроковий розвиток [241; 249].

У цьому контексті значної уваги потребують питання інтеграції та практичного застосування стратегії торговельними підприємствами. При виборі відповідної стратегії торговельні підприємства постають перед проблемою визначення оптимального варіанта серед численних видів стратегії. Розглянемо детальніше класифікацію стратегій, які торговельні підприємства можуть застосовувати у власній діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Видова класифікація стратегій торговельних підприємств

Ознака класифікації	Види стратегій	Джерело
1	2	3
За місцем в ієрархії системи управління	- корпоративна; - операційна; - ділова; - функціональна.	[29, с. 250; 146, с. 132]
За функціональною спрямованістю	- маркетингова; - виробнича; - фінансова; - організаційна; - соціальна.	[146, с. 132]
За характером сприйняття розвитку	- інтенсивного розвитку; - інтеграційного розвитку; - диверсифікованого розвитку.	
За стадією життєвого циклу	- стратегії зростання; - стратегії утримання; - стратегії скорочення.	
За ступенем реакції на зміни	- пасивна; - реактивна; - проактивна; - інтерактивна.	[146, с. 99]
За конкурентною перевагою на ринку	- стратегія лідерства за витратами; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування.	[29, с. 250]
За ринковою часткою	- стратегії ринкового лідера; - стратегія підприємства із сильною позицією; - стратегія підприємства із середньою позицією; - стратегія підприємства зі слабкою позицією.	[10, с. 158-160]
За ступенем стандартизації діяльності підприємства	- віолентна стратегія; - патієнтна стратегія; - комутантна стратегія; - експлерентна стратегія.	[51, с. 135]

Закінчення таблиці 1.3

1	2	3
За масштабом спрямування	- загальна (генеральна) стратегія; - допоміжна (підтримуюча) стратегія.	[51, с. 135]
За видами ресурсів, що застосовуються підприємством	- стратегії, засновані на матеріальних ресурсах; - стратегії, засновані на нематеріальних ресурсах; - стратегії, засновані на комбінації ресурсів.	авторська розробка
За строком реалізації	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові.	[51, с. 135]
За стадією життєвого циклу підприємства	- стратегія на етапі «народження» підприємства; - стратегія на етапі «дитинство» підприємства; - стратегія на етапі «юність»; - стратегія на етапі «рання зрілість» підприємства; - стратегія на етапі «повна зрілість» підприємства; - стратегія на етапі «старіння» підприємства.	
За стадією життєвого циклу	- фундаментальні; - розвитку; - підтримки; - згасання.	[12, с. 33]
За напрямом діяльності	- товарна; - ринкова.	[63, с. 6]
Залежно від фокуса на зовнішнє середовище	- міжнародна стратегія; - мультиринкова стратегія; - глобальна стратегія; - транснаціональна стратегія.	[91, с. 147]

Джерело: узагальнено автором.

Враховуючи специфіку діяльності підприємств, орієнтованих на торговельну діяльність, для цілей цього дослідження під стратегією торговельного підприємства доцільно розуміти процес розроблення та впровадження управлінських рішень, націлених на забезпечення підприємству конкурентних переваг і закріплення набутих ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Сучасний етап розвитку світової економічної системи характеризуються поглибленням глобалізаційних та інтеграційних процесів, посиленням взаємозалежності національних систем господарювання, спрямованим на формування спільних економічних просторів. На сьогодні одним із найважливіших векторів діяльності є євроінтеграція, що відкриває нові перспективи для економічного зростання торгових підприємств, забезпечуючи доступ до спільного європейського ринку, а також сприяючи інтеграції країни в глобальні ланцюги доданої вартості.

Стратегічна пріоритетність євроінтеграції як одного з визначальних векторів зовнішньополітичного курсу України актуалізує потребу торгового підприємництва до пристосування практик та європейських стандартів щодо ведення підприємницької діяльності. Тому доцільним вважаємо дослідження особливостей формування стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації та євроінтеграції [102; 221].

Цифровізація як специфічний процес впровадження та інтеграції цифрових технологій у діяльність торговельних підприємств, відбувається паралельно із євроінтеграцією, потребуючи від дослідників більше уваги через її комплексний та трансформаційний вплив. Розглянемо детальніше сутність цифровізації через аналіз наукових підходів до цієї дефініції (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Наукові підходи до розгляду категорії «цифровізація»

Визначення	Змістовні ознаки	Джерело
1	2	3
«заснований на можливостях сучасної IT-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх диджиталізації»	процесний характер; застосування інноваційних технологій; цільова спрямованість та стратегічна спрямованість; трансформаційний характер існуючої системи;	[31, с. 19]
«процес трансформації фізичних або аналогових даних та процесів у цифрову форму з використанням сучасних технологій і пристроїв, який направлений на ефективне виконання функцій підприємства і досягнення його проміжних та кінцевих цілей»	процесний характер; зміна форми даних та процесів із традиційної на цифрову; збільшення ефективності як результат реалізації; стратегічний характер дії;	[172, с. 36]
«процес трансформації господарських систем, при якому зростає використання цифрових (інформаційно-комунікаційних) технологій у господарській діяльності окремих домогосподарств і підприємств і національної економіки в цілому.»	збільшення внеску цифрових технологій у загальний результат; наявність системного впливу; багаторівневість реалізації цифровізаційних ініціатив.	[149, с. 13]
«процес, який містить інструменти додання технологій у фізичний простір і переведення інформації та процесів у цифровий простір для покращення взаємодії між людьми і технологіями, розвитку і підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій»	процесний характер; поєднання аналогових і цифрових складових; комплексність процесів інструментів; спрямованість на розвиток; збільшення ефективності як результат реалізації.	[246, с. 8-9]

Закінчення таблиці 1.4

1	2	3
«трансформація бізнесу з метою адаптації до вимог сучасного цифрового світу шляхом, переведення бізнес-процесів у цифровий формат»	трансформаційний характер бізнесу; адаптивний характер; цілеспрямований характер змін; переведення бізнес-процесів у цифровий формат; орієнтація на стратегічну стійкість підприємства	[54, с. 3]
«процес використання, систематизації, оброблення вхідної інформації у цифровому форматі та результат удосконалення обслуговування клієнтів у бізнес-середовищі»	процесний характер; результативна спрямованість процесу; орієнтація на зовнішні ефекти	[220, с. 3]

Джерело: систематизовано автором.

Значна кількість науковців наголошує на здатності цифровізаційних зусиль стати основою для оновленого розвитку торговельних підприємств. Так, О. Є. Гудзь, С. А. Федюнін та В. В. Щербина підкреслюють, що «вирішення масштабних завдань щодо диджиталізації буде означати реальне нарощення конкурентних переваг та перетворення інформації і знань у справжній ресурс економічного й стратегічного розвитку підприємства» [31, с. 22]. Аналогічно, І. Д. Костін та Ю. І. Ціжма підкреслюють стратегічний характер цифровізації, де «успішна цифровізація торговельного бізнесу передбачає впровадження наявних технологій та постійне оновлення стратегій з огляду на нові рішення та зміни ринкового середовища» [73, с. 14].

Однак загалом науковці погоджуються з тим, що досягнення нових щаблів розвитку торговельного підприємства є неможливим без ретельно продуманого плану дій, оскільки подібні трансформації стосуватимуться всієї системи підприємства, а отже, потребують комплексного впливу. Так, С. В. Сусліков та О. М. Кучинська зазначають таке: «для досягнення успіху в діджиталізації важливо розуміти, що це постійно змінюваний процес, який потребує стратегічного планування, гнучкості та готовності до адаптації» [236, с. 118]. У результаті цифровізаційні процеси володіють потенціалом для системної трансформації торговельного підприємства, водночас потребуючи стратегічно спланованого процесу її розгортання та застосування на підприємстві, а також оновлення управлінських підходів, що корелюватимуть із динамічними змінами ринкового середовища.

У свою чергу, цифровізація як явище та процес має низку відмінних характеристик та ефектів від взаємодії. Розглянемо детальніше їхній вплив на торговельне підприємство та його стратегічний розвиток (рис. 1.1).

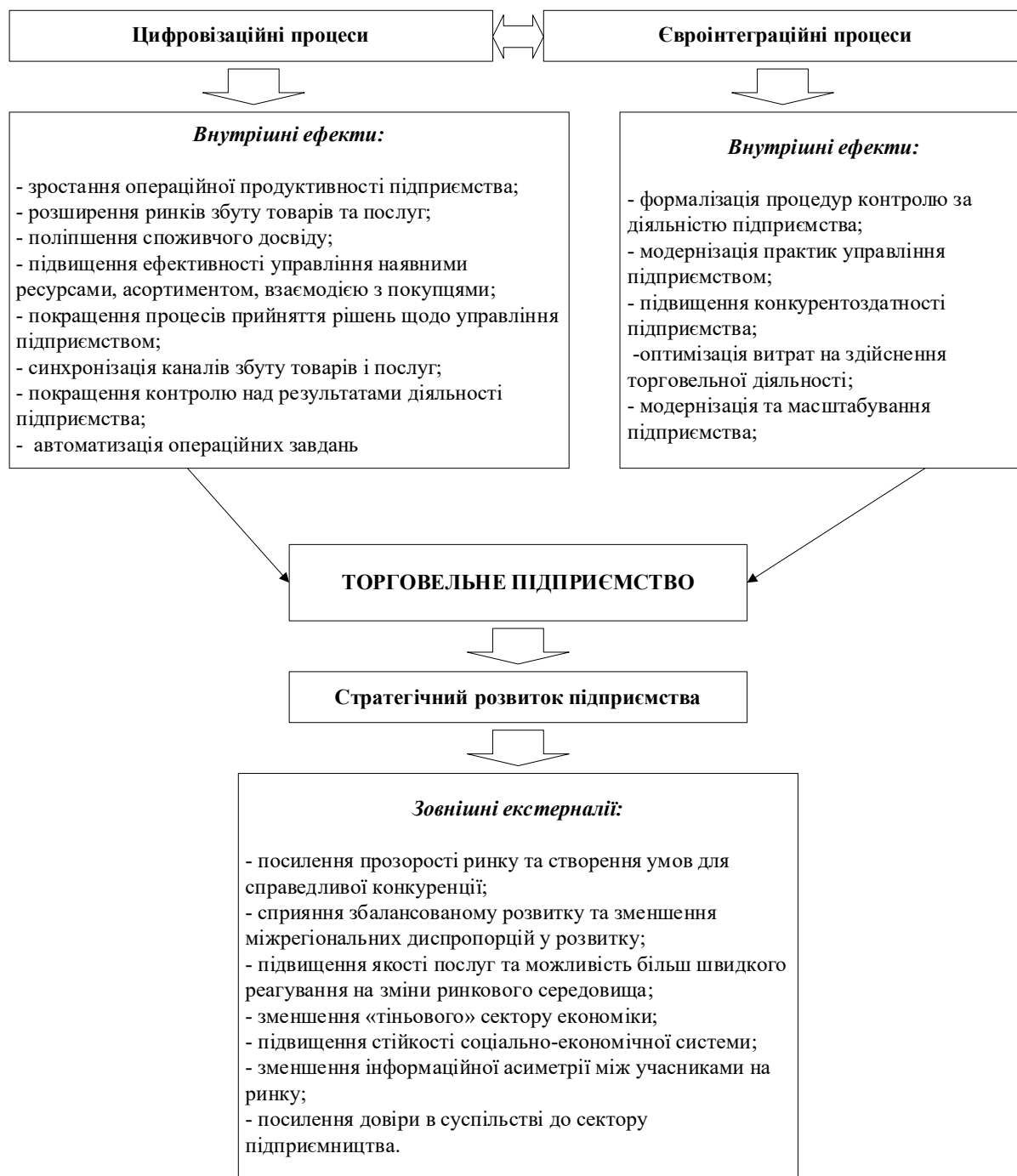


Рис. 1.1. Вплив процесів цифровізації та євроінтеграції на стратегічний розвиток торговельного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [31; 54; 73; 149; 172; 220; 236; 246].

Європейська інтеграція та цифровізаційні процеси в сучасних умовах не обмежуються лише окремими ефектами для торговельних підприємств, але й набувають ролі стратегічного інструменту модернізації національної економічної системи. Погоджуємося з позицією А. Назарук, яка зазначає: «інтеграція в європейський політичний, економічний і гуманітарний простір є стратегічним орієнтиром і системоутворюючим чинником розвитку держави» [89, с. 191]. Унаслідок комбінування внутрішніх ефектів від процесів цифровізації та євроінтеграції в діяльності торговельного підприємства відбувається їх системна інтеграція у стратегічне управління, сприяючи досягненню нових сенсів існування підприємства, певним чином реалізуючись на надсистемному рівні через механізм зовнішніх екстерналій [158, с. 2].

Науковці схильні виділяти переваги ринкового, нормативно-правового, інституційного, інноваційного, фінансового, ресурсного та управлінського характерів, які можуть бути набуті суб'єктами торговельного підприємництва в процесі євроінтеграції, зокрема:

- забезпечення вільного доступу до єдиного європейського ринку товарів та послуг;
- масштабування географічних ринків;
- спрощення імпортно-експортних процесів та процедур;
- створення нових робочих місць;
- підвищення якості товарів та послуг, що пропонуються на ринку;
- удосконалення системи менеджменту на підприємствах;
- зниження кількості шахрайств;
- підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості вітчизняних торгових підприємств [68, с. 21-25].

У контексті розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції Н. В. Пономаренко зазначає: «реалізація євроінтеграційної стратегії потребує поглиблення і динамізації економічних реформ – формування сучасної економічної системи ринкового типу з ефективним механізмом державного регулювання та соціальною орієнтованістю економічного розвитку. Правильна

організація торговельної діяльності та переформатування ринкової системи під вимоги до європейських ринків дозволить вітчизняному торговельному підприємству вийти на новий щабель розвитку» [99, с. 128].

Інтеграція не є лінійним процесом, а найчастіше потребує адаптації суб'єктів підприємництва до нових умов економічної співпраці. Ю. Кравчик, Л. Осіпова зазначають, що «... інтеграція у європейський економічний простір вимагає від суб'єктів підприємництва значного ресурсного потенціалу, достатньої державної підтримки та готовності приймати часто високого рівня стандарти стосовно виробництва і реалізації продукції, що можуть суттєво відрізнятися від тих, котрі діють на внутрішньому ринку» [74, с. 8].

Н. Ю. Коган, розглядаючи потенціал підприємництва в контексті євроінтеграційних процесів, стверджує: «попередньою умовою підвищення конкурентоспроможності економіки України є забезпечення розвитку підприємництва» [67, с. 70]. Дійсно, враховуючи провідну роль держави в імплементації європейських стандартів у вітчизняне публічне управління та покращення вітчизняного підприємницького клімату, наголошуємо на зростаючій актуальності підприємницьких зусиль та активної участі суб'єктів господарювання у пошуку та впровадженні кращих практик управління, що відповідають європейським практикам. І. О. Томашук, розглядаючи вплив євроінтеграції на розвиток суб'єктів підприємництва, наголошує: «підприємництво є джерелом стійкого економічного зростання, стабільності суспільства та забезпечення зайнятості в країні, що безпосередньо впливає на підвищення рівня та якості життя населення. Стабілізація та зростання економіки неможливі без розвитку бізнесу, що потребує розробки та застосування ефективних механізмів підприємництва в країні» [136, с. 69].

Інтеграція національної ринкової системи в міжнародний економічний простір проходить через декілька стадій, кожна з яких здійснює специфічний вплив на економіку країни. Розгляд етапів (табл. 1.5) дозволяє конкретизувати характер та інтенсивність такого впливу, а також передбачити оптимальну відповідь на інтеграційні процеси.

**Етапи інтеграції національної ринкової системи
в міжнародний економічний простір**

Назва етапу	Сутність етапу	Вплив на ринкову систему
Зона пільгової торгівлі	Передбачає зменшення тарифів (без їхнього повного скасування) на обрану сукупність товарів між країнами-учасниками	Обмежене контрольоване зниження цін на певні товари сприяє збільшенню обсягу споживання таких товарів. Конкуренція на ринку дещо збільшується в межах окремих секторів, що зачеплено тарифною згодою. Дані процеси можуть стимулювати процеси підвищення конкурентоспроможності та спроб підвищити якість продукції.
Зона вільної торгівлі	Скасування тарифів та кількісних обмежень на торгівлю між країнами-учасниками, при цьому тарифна політика для третіх країн залишається незмінною.	Розширення асортименту за рахунок товарів, що імпортуються. Рівень конкуренції підвищується у порівнянні з попереднім періодом. Зміщення симетрії розвитку галузей: менш конкурентоспроможні сектори можуть відчувати скорочення діяльності, у той час як інші – здатні розширюватися та розвиватися.
Митний союз	Відмова від внутрішніх митних стягнень між країнами-учасниками та введення єдиних зовнішніх тарифів відносно третіх країн.	Відносне спрощення торговельних процесів усередині союзу країн за рахунок зведення до мінімуму митних бар'єрів. Зміна структури імпорту: ставка єдиного зовнішнього тарифу негативно впливає на конкурентоспроможність товарів країн, що не входять до такого союзу.
Спільний ринок	Початок вільного переміщення товарів та послуг, капіталу та робочої сили.	Підвищення інвестиційної привабливості країн-учасників, які стають відкритими для руху капіталу. Помітні активні міграційні процеси робочої сили до більш економічно розвинутих країн союзу. Адаптація національного законодавства для створення уніфікованих стандартів.
Економічний союз	Поглиблення інтеграції, яка на даному етапі починає координацію економічної та фінансової політики, а також гармонізацію законодавства в цих напрямках.	Погодження спільних бюджетної та податкової політик сприяє покращенню загальної економічної політики та ситуації в країні. Ведення бізнесу полегшується за рахунок уніфікації та координації правил та стандартів підприємницької діяльності. Економічні ініціативи національного рівня ускладнюються, адже потребують узгодження із загальною стратегією союзу.
Економічний та валютний союз	Впровадження єдиної валюти та проведення спільної грошово-кредитної політики.	Мінімізація валютних обмежень та зниження транзакційних витрат на здійснення торгівлі в межах союзу. Необхідність дотримання макроекономічних показників на визначеному рівні, відносно обмеження національної грошово-кредитної політики.
Політичний союз	Об'єднання політичних інституцій та реалізація спільної внутрішніх та зовнішніх політик.	Уніфікація законодавчих засад сприяє стабілізації та передбачуваності ринкового середовища. Розширення можливостей для координації економічної політики та реалізації спільних масштабних проєктів.

Джерело: систематизовано автором на основі [120; 154; 180].

На сучасному етапі розвитку торговельні підприємства набувають ролі важливих гравців обміну, являючи собою найменшу одиницю розподілу, яка здатна здійснювати адаптацію до ринкового середовища та змін у ньому. У сучасних умовах торгівлі підприємства набувають ролі безпосередніх провідників європейських стандартів управління діяльністю. Значення торговельних підприємств у процесі євроінтеграції піддається глибоким змінам. З об'єкта регуляторного впливу вони стають активним учасником змін, які реалізуються в межах ринку та у сфері торгівлі загалом. Фактично, торговельні підприємства – це сполучна ланка між виробництвом, завдяки яким споживачі товарів і послуг безпосередньо бачать євроінтеграційні ефекти. При цьому, крім позитивних ефектів, які розглянуто вище, неоптимальне управління здатне підкреслити системні виклики, які стають найбільш явними у процесі фактичних змін [65; 170; 240].

У контексті дуального євроінтеграційного та цифровізаційного переходів стратегія торговельного підприємства піддається значним змінам ще на етапі формування, який здійснює вплив на всі подальші етапи її реалізації.

По-перше, значному впливу піддаються цілі стратегічного управління. Оскільки за рахунок євроінтеграційної спрямованості вітчизняної економіки торговельні підприємства отримують шанс на інтеграцію до міжнародних ринків. Мета діяльності та завдання стають більш масштабними, оскільки в цьому випадку підприємство перестає орієнтуватися виключно на вітчизняний ринок. Крім того, це накладає додаткові вимоги до рівня розвитку підприємства, яке за звичайних умов зберігало певний рівень конкурентоспроможності на місцевому ринку, проте в нових умовах вимагає нового рівня конкурентоздатності, потребуючи розгортання додаткових зусиль та ресурсної підтримки. Наприклад, зміні може піддаватися ринкова поведінка суб'єкта господарювання, який припиняє розглядати певні поведінкові практики як прийнятні, і навпаки – активно залучає нові поведінкові патерни, відповідно змінюючи й операційну складову стратегії управління розвитком [8; 95; 222].

По-друге, зміні піддаються питання управління процесом реалізації стратегії. За звичайних умов підприємство застосовує дані із найближчого середовища, у той час як в оновлених умовах підприємство вимушено здійснювати аналіз більшого обсягу даних із диференційованого середовища. Крім того, підвищення невизначеності накладає на торговельне підприємство більшу відповідальність за операційні рішення, ефективність здійснення яких, у свою чергу, впливатиме на реалізацію стратегії. У результаті, підприємство реалізує все більші обсяги інформаційного обміну із навколишнім середовищем, поширюючи та акумулюючи необхідну для ухвалення рішень інформацію, яку в інших випадках було б неможливо залучити [22; 100; 223].

Оскільки цифровізація забезпечує зростання національних ринків, очікувано, що кількість підприємств, які будуть орієнтуватися на досягнення подібних цілей, зростатиме, що, у свою чергу, підвищить конкуренцію [212]. У результаті, потреба у високоточних та адаптивних стратегіях зростатиме. Узагальнюючи вищезазначене, відзначимо такі особливості формування стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації та євроінтеграції:

- стратегія формується в умовах структурних ринкових трансформацій через дуальний вплив обох процесів;
- застосування відповідного інноваційного потенціалу є необхідною складовою для формування стратегії розвитку підприємства, оскільки такі рішення дають змогу підвищити ефективність докладання зусиль та максимізувати корисні ефекти;
- стратегії стають більш унікальними за своєю природою, оскільки враховують одразу декілька аспектів, пропонуючи комплексні рішення;
- стратегічні цілі підприємства піддаються адаптації до умов зовнішнього середовища;
- зростання ролі керівництва у стратегічному управлінні підприємством.

А. Д. Глушко та М. Б. Кузуб наголошують, що «зважаючи на воєнні умови та післявоєнну перебудову, євроінтеграційні процеси можуть стати єдиною

можливістю забезпечення економічного зростання та залучення іноземних інвестицій» [26, с. 186]. Як наслідок цього твердження, євроінтеграційні зусилля держави повинні знаходити своє відображення у трансформації торговими підприємствами власного стратегічного бачення.

Стратегічні плани таких підприємств мають піддаватися переосмисленню, коригуванню та перебудові, щоб найповнішою мірою відповідати сучасним реаліям та бути ефективними в боротьбі із викликами сьогодення, передусім економічної нестабільності, викликаною війною в Україні. За твердженням О. Полінкевич, євроінтеграція істотним чином змінює бізнес-моделі підприємств, «особливо на тих, які орієнтуються на розвиток міжнародних економічних процесів і експортно-імпортних відносин. Однак для багатьох суб'єктів господарювання такі зміни будуть вимушеними і не матимуть відповідної підготовки до зміни. Перспектива таких підприємств є негативною. Вони можуть стати банкрутами і зникнути з ринку. Щоб цього уникнути, бізнес повинен бути гнучким і спрямованим на постійне удосконалення незалежно від зовнішньої політики держави» [97, с. 149].

Важливим стратегічним напрямом України в контексті післявоєнного відновлення, цифровізації та євроінтеграції стає модернізація сфери торгівлі як одного з найбільш чутливих до змін сектору господарювання. Практична реалізація потенціалу євроінтеграції вимагає застосування системного підходу до аналізу діяльності торговельних підприємств, що функціонують у межах окремо визначеного та потенційно висококонкурентного ринку. У цьому контексті ринок автозапчастин є оптимальним об'єктом для дослідження внаслідок високої чутливості до змін зовнішнього середовища.

1.2. Функції та специфічні риси функціонування і розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Сфера обігу автозапчастин в Україні є важливим сегментом національного ринку, що сприяє підтримці працездатності приватного та комерційного автотранспорту. У контексті динамічних змін в автомобільному секторі України дослідження ринку автозапчастин та особливостей функціонування торговельних підприємств на ньому набуває особливої актуальності.

Враховуючи період нестабільності, викликаний зовнішніми збуреннями, дослідження діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин є своєчасним. Л. А. Прицюк зазначає: «з огляду на те, що автомобіль є товаром, який потребує систематичних витрат на обслуговування, ремонт, технічний огляд тощо, організація якісного сервісу та активний продаж запасних частин у кризовий і посткризовий періоди дозволяє знизити негативний вплив на виробництво та продаж автомобілів і надає можливість посередникам отримувати прибуток від цього виду діяльності» [103, с. 221].

Через те, що інтеграція є складним, багатоаспектним та багатовимірним процесом, що ініціює зміни в межах ринкової системи країн, що виявляють бажання інтегруватися в систему вищого порядку. Цей процес стає більш явним і зрозумілим через низку послідовних етапів, механізмів та інституційних перетворень, що сприяють формуванню бажаної моделі функціонування економічної системи загалом і національного ринку зокрема [52; 83]. Для покращення розуміння цих процесів зупинимося на конкретизації категорії «ринок» із позицій сучасних науковців (рис. 1.2).

Аналіз наукових поглядів на дефініцію «ринок» дозволяє виділити такі його складові: суб'єкти, мета функціонування, ринкові закони, механізм функціонування, а також розгляд ринку із позиції інституту, який згруповує всі складові в єдину систему та спрямовує її. Врахування ринком соціально-економічних та організаційно-технічних аспектів дозволяє представити його у вигляді складної багаторівневої системи відносин економічного та соціально

характеру, основою яких є обмін товарами та послугами через цінові механізми. Реалізуючи інтеграційне посередництво між виробництвом та споживанням, регулюючи попит та пропозицію, а також ресурси для їх збалансування, сучасна інтерпретація ринку повинна виходити за рамки виключно товарообміну. У цьому контексті торговельні підприємства виступають важливими елементами ринкової інфраструктури, підтримуючи товарообмінні процеси й адаптовуючи пропозицію до змін споживчого попиту.

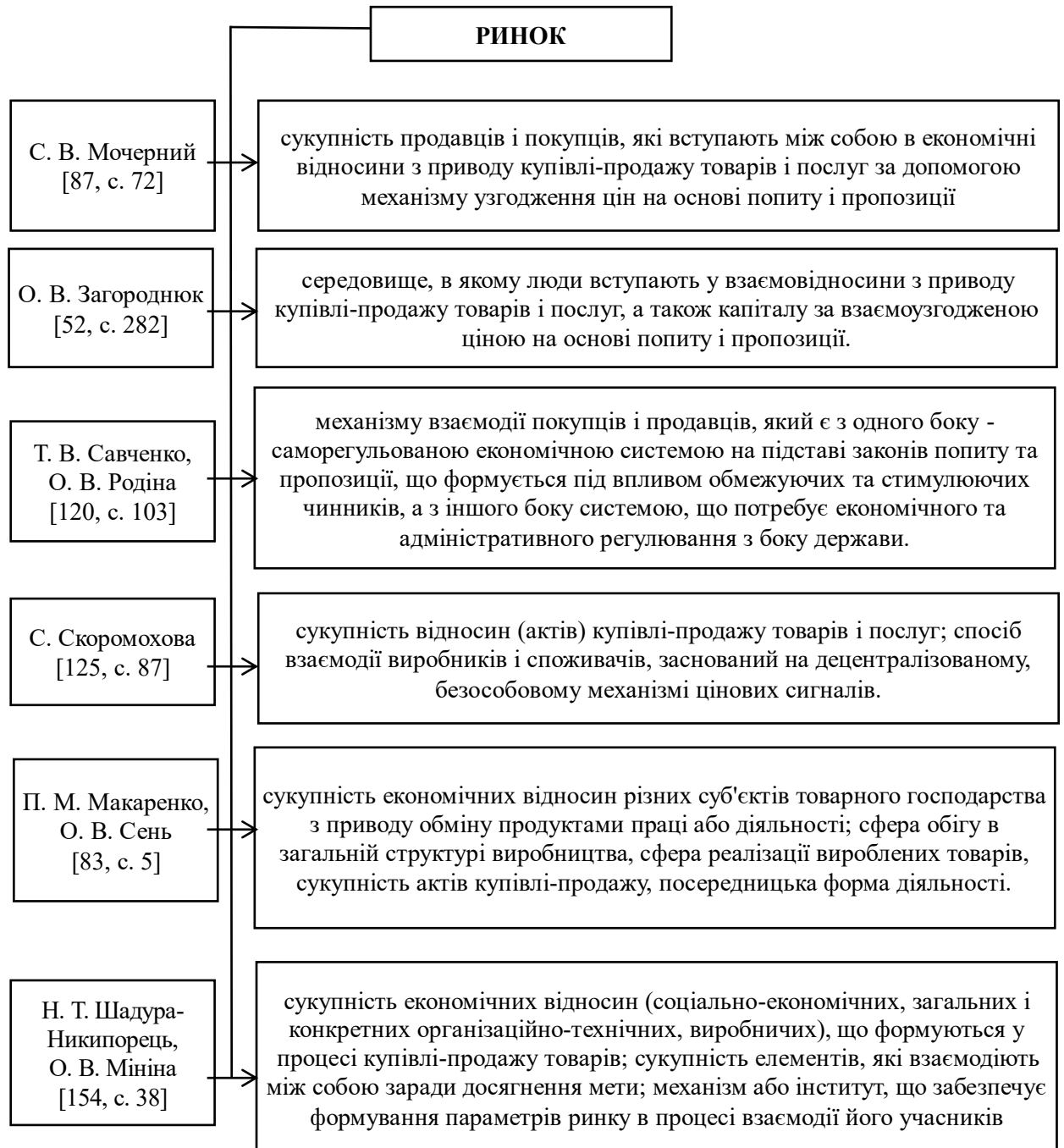


Рис. 1.2. Погляди науковців на категорію «ринок»

Джерело: узагальнено автором.

Сучасний ринок варто розглядати як багатоаспектне середовище, яке здатне забезпечувати інституційне підґрунтя інтеграції вітчизняної системи до європейського співтовариства. Для України, курс якої закладено на євроінтеграцію з країнами ЄС та поглиблення торговельного співробітництва в межах такого союзу, надзвичайно важливим завданням є гармонізація ринкових механізмів із принципами та практиками функціонування ринку ЄС. У межах такої взаємодії вітчизняний ринок пропонуємо розглядати як стратегічний інструмент економічного зближення країн, а також поглиблення взаємодії ринкових інститутів, що призводить до стабільного та стійкого економічного зростання та процвітання торговельних підприємств та їхніх споживачів [120; 154].

Ринок автозапчастин за своєю суттю є економічною системою, для якої характерна чутливість до змін ринкового середовища та активний характер відповіді на них. М. М. Ілляш та О. І. Хоменко стверджують, що «вітчизняний ринок автозапчастин – це складна система взаємовідносин із задоволення попиту споживачів товарів і послуг з метою цільового використання автомобільного транспорту, машин та механізмів на автомобільному ходу» [55, с. 14]. Згідно з дослідженням Р. Л. Слотвінського та Н. І. Райтера основними передумовами розвитку ринку автозапчастин є зростання частки вживаного автотранспорту, зношеність автопарку та збільшення попиту на сервісне обслуговування і ремонт [126].

У науковій та прикладній літературі було здійснено різні спроби систематизації цього ринку, кожна з яких пропонує власний підхід до його структуризації. Детальніше розглянемо існуючі класифікації ринку автозапчастин (табл. 1.6).

Ознайомлення з існуючими класифікаційними підходами до структурування ринку автозапчастин дозволяє зробити висновок про його багатовимірність і гнучкість. Ринок поділяється за певними ознаками: типом двигуна, ступенем оригінальності продукції, функціональним сегментом, спрямованістю на певні типи транспорту, ступенем новизни товару та участю конкретних суб'єктів. Такий багаторівневий підхід до класифікації забезпечує

більш глибоке розуміння специфіки окремих ніш, а також дозволяє ідентифікувати основні виклики й можливості для кожного сегментів. Ці аспекти класифікації ринку лише підкреслюють його складність та динамізм, наголошуючи на його постійних еволюційних процесах, через які вимушені проходити торговельні підприємства.

Таблиця 1.6

Класифікація ринку автозапчастин

Класифікаційна ознака	Класифікація	Джерело
За типом двигуна	– автозапчастини для електромобілів на акумуляторах; – автозапчастини для автозасобів, що використовують двигун внутрішнього згорання; – автозапчастини для гібридних електромобілів; – автозапчастини для гібридних електромобілів, що підключаються; – автозапчастини для електромобілів.	[168]
За ступенем оригінальності	– неоригінальні (вторинні) автозапчастини; – оригінальні (білі) автозапчастини; – оригінальні (сірі) автозапчастини.	[126, с. 275-277]
За сегментами	– оригінальні; – оригінал-аналогічні (від рекомендованих виробником заводів); – неоригінальні і додаткові (тюнінгові); – підроблені.	[55; 56; 122]
За спрямованістю	– ринок запчастин до легкових автомобілів; – ринок запчастин до автобусів та вантажних автомобілів; – ринок запчастин до спеціальної техніки	[126, с. 275-277]
За ступенем новизни	– ринок нових автозапчастин; – ринок вживаних автозапчастин	[126, с. 275-277]
За ключовими суб'єктами	– ринок споживача, в межах якого формуються запити на автозапчастини та супутні послуги; – ринок продавця, в межах якого відбувається задоволення потреб на автозапчастини; – ринок виробника, в межах якого відбувається виробництво автозапчастин.	Авторська інтерпретація

Джерело: узагальнено автором на основі [55; 56; 122; 126; 168].

Охарактеризуємо детальніше основні підходи до визначення сутності торговельного підприємства як економічного суб'єкта (табл. 1.7).

**Підходи до визначення сутності торговельного підприємства
як економічного суб'єкта**

Визначення	Джерело
«складна комерційна система, характерними рисами якої є відкритість, самоорганізація, впорядкованість, яка внаслідок реалізації товарів створює додану вартість за допомогою праці членів трудового колективу та ефективного менеджменту і перебуває у стані постійного динамічного розвитку».	[16, с. 147]
«організаційно відокремлена та економічно самостійна ланка сфери народного господарства, що займається реалізацією продукції або виконує певні роботи чи надає платні послуги»	[4, с. 26]
«самостійний господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, який на основі використання майнового комплексу і специфічної організаційної структури з метою задоволення потреб ринку та отримання прибутку здійснює закупівлю, зберігання і реалізацію покупцям товарів, які відповідають їхнім потребам»	[88]
«торговельне підприємство є незалежним господарюючим суб'єктом, що володіє правовим статусом юридичної або фізичної особи, реалізовує просування товарів від виробників до споживачів шляхом здійснення на власний ризик закупівлі, зберігання, реалізації товарів, а також надання різного роду супутніх послуг, створеним з метою отримання прибутку.»	[210, с. 86]
«самостійний господарюючий суб'єкт із правом юридичної особи, який є кінцевим пунктом роздрібною торгівлі, створеним для придбання, зберігання та продажу товарів, надання супутніх послуг з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку»	[208, с. 69]
«юридична особа, яка здійснює торговельно-господарську діяльність, а саме закупівлю, реалізацію, зберігання товарів, надання різних супутніх послуг з метою задоволення потреб ринку та отримання прибутку»	[30, с. 50]
«незалежний суб'єкт, створений для закупівлі, реалізації, зберігання товарів та надання різного роду послуг з метою отримання прибутку»	[9, с. 20]

Джерело: узагальнено автором.

Оскільки ринок автозапчастин є орієнтованим на споживача, діяльність торговельних підприємств коригується рівнем і змінами платоспроможного споживчого попиту. Будь-які зміни споживчої платоспроможності істотно впливають на обсяги реалізованих автозапчастин та політику підприємства стосовно асортименту, ціни товарів, маркетингових зусиль щодо просування продукції, налагодження комерційних контактів. Так, за умов падіння платоспроможності торговельні підприємства переорієнтовують свою діяльність на реалізацію бюджетних неоригінальних аналогів, адаптуючи пропозицію до нижчого цінового сегмента, зменшуючи попит на оригінальні запчастини. На

противагу цьому, зростання платоспроможності сприяє збільшенню попиту на оригінальні автозапчастини високої якості, за якого торгові підприємства шукають шляхи розширення асортименту та удосконалення товарної пропозиції. При цьому ступінь еластичності також здатен варіюватися залежно від сегмента споживача, на який орієнтується торговельне підприємство. Таким чином, еластичність попиту на ринку автозапчастин виступає визначальним чинником формування та адаптації економічної діяльності торговельних підприємств [125].

Ефективність діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин багато в чому буде продиктована комплексом логістично-дистрибуційних рішень і продуманою маркетинговою політикою щодо підтримки конкурентоспроможності. Торговельні підприємства активно налагоджують логістично-дистрибуційну систему, щоб мати змогу підтримувати наявний торговельний асортимент на достатньому рівні. Завдяки розвитку власної складської інфраструктури та оптимізації логістичних маршрутів підприємства отримують можливість забезпечити оперативну доставку автозапчастин до кінцевих споживачів. До того ж маркетингова діяльність торговельного підприємства на ринку автозапчастин характеризується необхідністю встановлення B2C- та B2B-зв'язків, приділяючи значну увагу розробці цінової політики, а також підтримці конкуренції за якістю, ціною, обслуговуванням, підтримкою та лояльністю аудиторії.

Істотний вплив на діяльність торговельних підприємств має ступінь прогнозованості ринку. Як зазначає І. Петецькі, у стабільних і нестабільних економічних умовах відбуваються різкі зміни мотивації придбання автозапчастин, що безпосередньо впливає на управлінські рішення підприємств [92]. За стабільних ринкових умов споживачі здійснюють купівлю автозапчастин, орієнтуючись на звичні мотиви та потреби, наприклад, необхідність планової заміни деталей або пошуку шляхів підвищення продуктивності транспортного засобу. В умовах ринкових зрушень та кризових періодів мотивація споживачів зазнає суттєвих змін. Зокрема, споживачі ухвалюють рішення про придбання автозапчастин на основі страху дефіциту або керуючись необхідністю. У

підсумку, торгові підприємства, що функціонують у межах ринку, вимушені шукати шляхи адаптації власної діяльності до змінних потреб та мотивації здійснення купівлі автозапчастин споживачами.

Сучасний ринок автозапчастин характеризується високим рівнем фрагментарності, що безпосередньо впливає на умови економічної діяльності торговельних підприємств, які вимушені конкурувати із великою кількістю контрагентів. При цьому певна частина підприємств здійснює неофіційну діяльність, формуючи тіньовий ринковий сектор автозапчастин [122]. Н. С. Кубишина ідентифікує такі прояви тіньового сектору ринку автозапчастин: широке розповсюдження контрабандної продукції, активну діяльність більшості національних дистриб'юторів у неформальному сегменті, а також використання імпортерами схем через офшорні структури та інших методів мінімізації оподаткування, що спотворюють дані митної статистики [77, с. 1-13]. За таких умов торговельні підприємства змушені пристосовуватися до викривлених ринкових правил, одночасно поєднуючи необхідність підтримки конкурентоспроможності та легітимної діяльності.

Економічна діяльність торговельних підприємств на ринку автозапчастин України формується в умовах високої залежності від імпортних поставок. Серед причин такої залежності, що сформувалася на вітчизняному ринку, варто виділити:

- ввезені із-за кордону автомобільні засоби потребують ідентичних наявним автозапчастин, аналоги яких на вітчизняному ринку відсутні;
- недостатній рівень розвитку вітчизняного виробництва автозапчастин та комплектуючих, що не є конкурентоспроможними за ціною та якістю;
- технологічна відсталість вітчизняного виробництва;
- відсутність вітчизняних виробників комплектуючих, які здатні були б виробляти замінники імпортованих деталей [75; 122].

З огляду на вузьку спеціалізацію більшості автомобілебудівних підприємств і низьку ймовірність її трансформації в напрямі імпортозаміщення, торговельні підприємства вимушені довгостроково адаптувати власну

економічну стратегію до збереження імпортозалежної моделі функціонування ринку автозапчастин [75].

Конкуренція на ринку автозапчастин є активною, проте характеризується низкою специфічних особливостей. Дослідження демонструють, що найбільші торгово-посередницькі підприємства на ринку автозапчастин спеціалізуються на продажі продукції певних брендів, а інтенсивність конкуренції між ними зумовлюється репутаційними аспектами та впізнаваністю торгових марок автозапчастин [118]. Отже, вибір товару (автозапчастин) значною мірою починає залежати від ступеня лояльності споживачів до бренду автозапчастин. Унаслідок цього зростає важливість, а також здатність торговельних підприємств сформувати відповідний образ у свідомості споживача, сприяючи досягненню довгострокових відносин між ними за рахунок повторних продажів, програм лояльності тощо.

Вивчення етапів формування ринку автозапчастин дозволяє виявити основні закономірності його трансформації, ідентифікувати фактори, що здійснюють вплив на його становлення та розвиток, а також окреслити потенційні шляхи подальшої ринкової еволюції в умовах динамічних змін економічного середовища. Систематизація етапів розвитку ринку автозапчастин дозволяє дослідникам ідентифікувати шляхи механізмів пристосування торговельних підприємств до кризових явищ та економічних коливань. Дослідження дали можливість виділити три етапи розвитку сучасного вітчизняного ринку автозапчастин, зокрема, децентралізований (стихійний), мережевий та інтеграційний [105].

Децентралізований (стихійний) етап розвитку ринку автозапчастин в Україні розпочався після здобуття Україною незалежності та характеризувався хаотичністю та відсутністю законодавчого регулювання. У цей період на ринку автозапчастин панували неофіційні угоди, контрабандні товари та правова невизначеність через слабку нормативну базу. Пропозиція автозапчастин формувалася дрібними торговцями без координації діяльності один з одним, що призводило до неефективної логістики та нерівномірного розподілу товарів між

регіонами. Як наслідок, ринок автозапчастин характеризувався нерівномірним розподілом товарів, адже у деяких регіонах спостерігався надлишок продукції, а у інших – дефіцит необхідних автозапчастин. Контроль якості автозапчастин не було забезпечено на належному рівні, що спричиняло поширення неякісних запчастин, ускладнюючи здатність покупців обрати товар, який задовольнив би їхні потреби [105].

Однак серед факторів, що здійснювали стимулюючу дію на розвиток ринку на цьому етапі, варто виділити:

- збільшенням кількості автомобільних засобів у країні, що сприяло збільшенню попиту на автозапчастини;
- інтенсифікація підприємницької ініціативи внаслідок активізації значної кількості дрібних торговців;
- розширення асортименту за рахунок появи закордонних автодеталей;
- гнучкість ринку сприяла швидкому пристосуванню суб'єктів ринку до змін ринкового середовища.

Вищезазначені фактори позитивно вплинули на розвиток ринку автозапчастин, сприяючи його еволюції та переходу до централізованого (мережевого) етапу розвитку. Протягом централізованого етапу ринок переживає впорядкування пропозиції та попиту, створення великих підприємств з розвинутою інфраструктурою та контролем якості. На цьому етапі торговельні підприємства починають орієнтуватися на ринкові потреби, що, у свою чергу, сприяє розширенню асортименту та розвитку мереж виробників і постачальників. Малі підприємства, які не могли адаптуватися, були змушені припинити діяльність або змінити стратегії, що дозволяли б їм підтримувати належний рівень конкурентоспроможності. Також спостерігається зростання конкуренції, за якої підприємства почали акцентувати увагу на якості обслуговування, додаткових послугах та доступності товару, аби привернути увагу покупців і забезпечити їхню лояльність.

Серед факторів, що позитивно вплинули на еволюцію ринку автозапчастин та сприяли переходу до наступного рівня його розвитку, виявлено наступні:

- консолідація ринку шляхом появи підприємств із розвинутою інфраструктурою;
- орієнтація підприємств на ринкові потреби;
- інтенсифікація конкуренції;
- оптимізація бізнес-стратегій.

Сучасний етап розвитку ринку автозапчастин має назву інтеграційного. Даний етап характеризується високою структурованістю, посиленням зв'язків між учасниками та глобалізацією бізнес-процесів, що сприяють інтеграції вітчизняної ринкової системи в міжнародну економічну систему. Підприємства активно виходять на міжнародний рівень, що дає їм змогу розширювати асортимент продукції, отримувати вигідніші цінові пропозиції, залучати інвестиції для розвитку, а також запроваджувати нові стандарти якості та управління [105].

Схематично етапи розвитку ринку автозапчастин України представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Етапи розвитку ринку автозапчастин України

Джерело: систематизовано автором.

Вітчизняний ринок автозапчастин України є відносно молодим та перебуває в процесі еволюційного розвитку, що впливає на недостатність теоретичних розробок цього напрямку досліджень, у тому числі із позицій теорії систем. Оскільки ринок автозапчастин України являє собою складну економічну структуру, тому, на нашу думку, його доцільніше розглядати із позицій

системного підходу. Детальніше розглянемо сутність та передумови застосування такого підходу в межах даного дослідження.

Згідно із визначенням І. В. Спільник та О. В. Ярощук, об'єкт доцільно розглядати як систему, що являє собою «впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які організовано взаємодіють для досягнення спільної мети» [130, с. 183]. Усі елементи системи ринку інтегруються з метою, яка здійснює узгодження дій на всіх рівнях, а також акумулює ресурси, достатні для реалізації поставлених цілей у межах цієї системи, а також здійснює пошук шляхів взаємодії системи із зовнішнім середовищем для досягнення поставленої цілі. У науковій літературі за системного підходу ринок розглядається як «цілісна система, що об'єднує певну множину взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів до єдиного цілого, виступає підсистемою системи більш високого рівня» [82, с. 100], наголошуючи на ролі ринку як частини більш масштабної економічної системи.

Застосування системного підходу в аналізі таких складних об'єктів, як ринок автозапчастин України, дозволяє врахувати складні взаємозв'язки між його учасниками, а також взаємовплив системи та зовнішнього середовища її існування. Наочне представлення ринку у вигляді системи дозволяє виділити його основні структурні елементи, а також визначити їхні функції та взаємодію. Також системний підхід дозволяє оцінити стан функціонування та перспективи розвитку торговельних підприємств у довгостроковому періоді як об'єкта дослідження [145].

Загальний вигляд системи представлено наступною сукупністю таких структурних елементів, як: мета; множина елементів; відношення між елементами; структура; функції; вхід (інколи ототожнюється із метою) та вихід системи; зовнішнє середовище; системні зв'язки [32; 41; 147].

Головними аргументами щодо застосування системного підходу вважаємо те, що даний підхід дозволяє забезпечити всебічний аналіз сутності об'єкта дослідження та його функціонування в просторовому та часовому вимірах. Завдяки йому є можливість покращити уявлення про комплексну роботу системи

та її складових, а також врахувати фактори, ретроспективні аспекти функціонування системи та оптимізувати систему, що піддається дослідженню [130; 131].

Метою існування системи ринку автозапчастин є обмін товарами між продавцями та покупцями, де на ринку споживача відбувається купівля запчастин, необхідних для підтримки функціонування автомобільного засобу, у той час як на ринку продавець реалізується сукупність дій із задоволення запитів покупців з метою формування прибутку, забезпечення конкурентних переваг, що дозволяють охопити бажаний сегмент ринку та сформувати передумови для подальшого розвитку. При цьому основним товаром на цьому ринку є автозапчастини для вантажних та легкових автомобілів для ремонту, обслуговування та модифікації автомобільних засобів. Своєчасне забезпечення споживачів якісними, доступними автозапчастинами дозволяє здійснювати обслуговування, ремонт і модернізацію транспортних засобів. Ефекти від такої діяльності виходять за межі виключно ринку автозапчастин, реалізуючи безперервну експлуатацію транспортних засобів, та сприяє розвитку транспортної інфраструктури, надаючи переваги метасистемі автомобільного транспорту [112].

У таблиці 1.8 представлено характеристику суб'єктів зовнішнього середовища системи ринку автозапчастин, яка включає такі категорії суб'єктів як: банківські установи, органи державної влади, логістичні та інфраструктурні суб'єкти, неурядові організації, заклади вищої освіти тощо.

Таблиця 1.8

Характеристика суб'єктів зовнішнього середовища системи ринку автозапчастин

Категорія суб'єктів	Учасники, що входять до категорії	Основні функції	Тип впливу на систему	Характер взаємодії із системою	Рівень впливу
Банківські установи	Комерційні банки, фінансові установи, кредитні спілки	Надання фінансування; забезпечення оборотного капіталу для суб'єктів ринку; консультаційно-аналітична підтримка	Дуальний	Забезпечують доступ до фінансових ресурсів; опосередковано впливають на платоспроможність постачальників, продавців та споживачів. <i>Можуть створювати боргове навантаження</i>	Високий
Органи державної влади	Верховна Рада, Кабінет Міністрів тощо	Розробка нормативно-правової бази щодо обігу автозапчастин; регулювання імпорту/експорту, митної політики; податкове регулювання та фіскальний контроль; надання інституційної підтримки ринку.	Позитивний	Впливають на легальність підприємницької діяльності.	Високий
Логістичні суб'єкти	Транспортні компанії, логістичні оператори, митні брокери	Організація доставки, транспортування і зберігання автозапчастин; оптимізація ланцюгів постачання; забезпечення митного оформлення та переміщення товару у межах ринку.	Позитивний	Підтримують фізичний обіг товарів; впливають на ефективність та конкурентоспроможність підприємств на ринку	Високий
Інфраструктурні суб'єкти	Склади, логістичні хаби, розподільчі центри, транспортні майданчики	Забезпечення умов для зберігання, обліку, маркування, сортування автозапчастин; надання торговельних і сервісних площ; технічне обслуговування логістичних процесів.	Позитивний	Підтримують внутрішню інфраструктуру ринку; забезпечують безперебійність обігу товарів між учасниками ринку; покращують якість обслуговування кінцевих споживачів	Середній
Неурядові організації	Громадські організації, профільні асоціації	Захист прав споживачів; нагляд за дотриманням законодавства; моніторинг дотримання стандартів безпеки; підтримка ринкового розвитку	Дуальний	Здійснюють громадський контроль; підвищують прозорість ринку; мінімізують недобросовісні підприємницькі практики; підвищують довіру серед учасників ринку.	Середній
Заклади вищої освіти	Заклади вищої та професійної освіти	Підготовка кваліфікованих фахівців для ринку; проведення наукових досліджень; налагодження співпраці між бізнесом та навчальними закладами	Позитивний	Формують людський капітал; виступають джерелом інновацій та аналітичних досліджень для розвитку ринку.	Середній
Засоби масової інформації	Телебачення, онлайн-медіа, автожурнали, блогери	Формування громадської думки; висвітлення проблем та тенденцій ринку; інформування учасників ринку	Дуальний	Впливають на суспільну думку за рахунок просування інформаційних матеріалів.	Середній
Конкуренти	Підприємства, що здійснюють продаж автозапчастин	Створення ринкового тиску; розробка інновацій, покращення якості та сервісу; встановлення ринкових стандартів якості.	Позитивний	Створюють умови для динамічної конкурентної боротьби, визначаючи її темп та рівень	Високий

Джерело: систематизовано автором з урахуванням [112].

Ідентифікація та розгляд системних функцій дозволяє: розглянути систему через фактичну реалізацію системного призначення в динаміці; сприяє структуризації системи; відобразити окремі компоненти системної діяльності; забезпечити цілісне бачення взаємодії системи із зовнішнім середовищем. Детальніше розглянемо функції системи ринку автозапчастин, сукупність яких пропонуємо сегментувати на внутрішні та зовнішні функції, а також функції подвійного призначення. Внутрішні функції забезпечують організацію процесів усередині самої системи. До них було віднесено такі:

- формуюча – визначає базові параметри ринкової системи, цілі розвитку, напрями цілепокладання, базову архітектуру взаємодії учасників ринку, формує попит та пропозицію на ринку;

- контролююча – полягає у встановленні механізмів та формуванні інструментарію контролю і нагляду за поведінкою учасників ринку, ринковими процесами, а також спрямована на оцінку ступеня виконання встановлених норм, стандартів та процедур на всіх етапах руху автозапчастин від виробника до споживача;

- інтеграційна – передбачає об'єднання різних суб'єктів ринку та окремих підсистем у єдину сукупність, а також створення можливостей для їх взаємодії та співпраці;

- координаційна – спрямована на ідентифікацію та узгодження дій учасників системи;

- логістична – сприяє забезпеченню оптимальних процесів логістичного забезпечення, спрямованого на фізичне переміщення автозапчастин від виробника до кінцевого споживача [112].

Серед зовнішніх функцій, що орієнтовані на взаємодію із зовнішнім середовищем, запропоновано виділяти:

- маркетингова – спрямована на вивчення потреб споживачів, формування попиту, розробку та реалізацію маркетингових стратегій, що забезпечує зростання обсягів продажів та процес комунікації між контрагентами;

- соціальна – враховує яким чином ринок автозапчастин впливає на учасників зовнішнього середовища, зокрема суспільство, представників бізнесу;
- інноваційна – сприяє впровадженню нових технологічних рішень у виробництві, дистрибуції та сервісному обслуговуванні на ринку автозапчастин.

Функції подвійного призначення діють усередині системи та у зовнішніх зв'язках. Виділяють:

- комунікаційну – визначає способи взаємодії, забезпечує обмін інформацією та налагодження зворотного зв'язку між усіма учасниками;
- розподільчу – передбачає ефективний розподіл товарних потоків між учасниками ринку, полягає у розподіленні автозапчастин та наданні супутніх послуг у процесі взаємодії суб'єктів ринку, а також спрямована на досягнення кінцевої мети – задоволення споживача;
- інформаційна – охоплює збір, обробку та поширення даних для приймання обґрунтованих рішень на всіх рівнях взаємодії в межах системи;
- регулююча – здійснює встановлення правил і процедур для всіх учасників ринку [112].

Вхід системи є сукупністю незадоволеного платоспроможного попиту на автозапчастини, інформаційні та фінансові потоки, трудові ресурси, а вихід – сукупність автозапчастин, що реалізуються в межах ринку, задоволений споживчий попит, доходи учасників взаємодії. Система органічно поєднується за допомогою декількох рівнів системних зв'язків. Зокрема, доцільно виділити прямі зв'язки (замовлення; доставка; оплата; зворотний зв'язок), зворотні зв'язки (зворотні оцінки покупців, рівень попиту, коливання цін, рівень товарних запасів, нові технологічні рішення, зміни у законодавчій базі тощо), а також прямі та зворотні інформаційні, матеріальні та фінансові потоки.

Ринок автомобільних запчастин складається із сукупності сегментів, взаємодія яких дозволяє повною мірою задовольняти потреби покупців. Сегмент оригінальних запчастин, у межах якого при купівлі нового автомобіля покупець використовує послуги оригінального сервісу, що отримує автозапчастини безпосередньо від виробника, спрямований на гарантійне та післягарантійне

обслуговування автомобілів. Споживачами на цьому ринку, в переважній більшості, є покупці нових автомобілів, а серед виключних переваг сегмента оригінальних автозапчастин є можливість отримання рідкісних автозапчастин, що не можуть бути виготовлені іншими суб'єктами ринку, окрім оригінального виробника. У цьому випадку розподілення автомобільної продукції відбувається безпосередньо від виробника автомобілів до дилерських центрів, що здійснюють розповсюдження автозапчастин територіально в межах функціонування. Враховуючи те, що приблизна кількість деталей в автомобілі становить 30 000 одиниць, лише орієнтовно 10% деталей можуть бути вироблені сторонніми виробниками [112].

Сегмент неоригінальних запчастин, що може спеціалізуватися на виготовленні вантажних та легкових автозапчастин, є найбільш популярним та розповсюдженим. Вартість таких автозапчастин зазвичай є значно нижчою, ніж у виробників автомобілів. Рух автозапчастин від виробника до кінцевого споживача характеризується лінійністю та впорядкованістю (рис. 1.4). Виробник обирає обмежену кількість (зазвичай 2-3) дистриб'юторів, що здійснюють продаж автозапчастин безпосередньо від виробника. У цій системі обсяги продажів визначаються замовленнями дистриб'юторів, на основі яких у виробника є можливість мати уявлення про прогнозовану потребу у продукції. Після виробництва автозапчастин дистриб'ютор має можливість отримати їх із відстрочкою платежу або шляхом купівлі, що впливає на кінцеву вартість товару. Кожен із дистриб'юторів укладає контракти із 10 – 30 автомобільними заводами, що дозволяє їм сформувати необхідний обсяг та широту асортименту автозапчастин [112].

Дистриб'ютор здійснює розповсюдження автозапчастин через сформовану мережу філіалів, де в міру виробництва відбувається розподілення товарів по філіалах. У цьому випадку основними категоріями споживачів є станції технічного обслуговування (СТО) та автосервіси, що здійснюють купівлю автозапчастин для подальшого використання у власній діяльності, і магазини, що розповсюджують автозапчастини серед індивідуальних покупців. Варто

зазначити, що сегмент магазинів поступово втрачає популярність, адже більшість споживачів користуються послугами сервісних центрів [112].

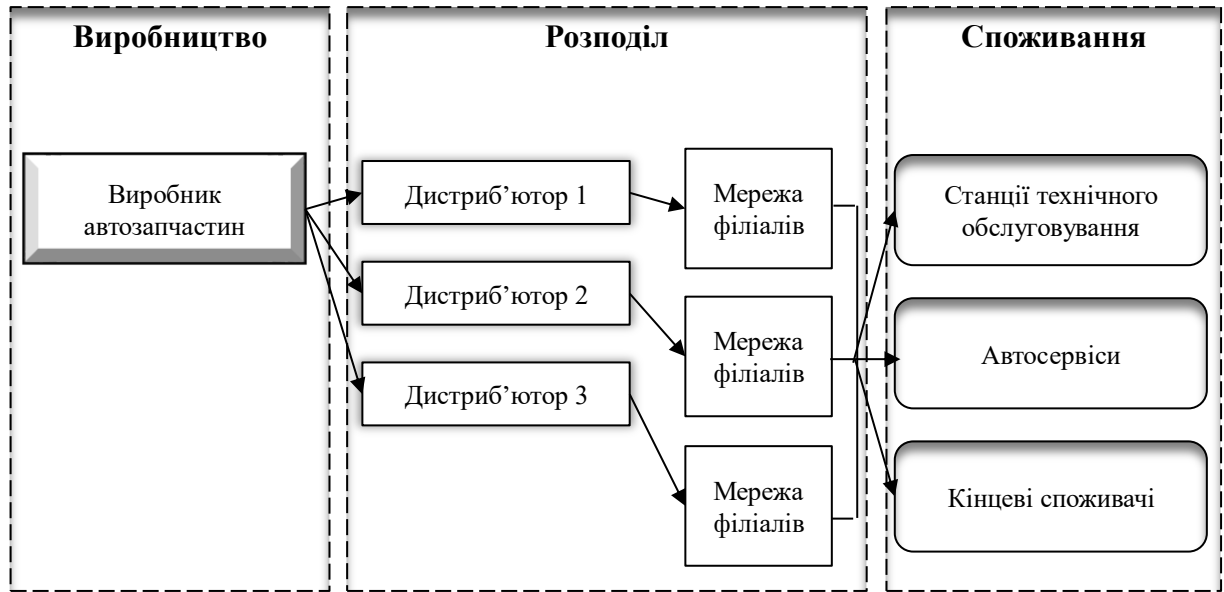


Рис. 1.4. Рух автозапчастин від виробника до кінцевого споживача в межах ринку автозапчастин

Джерело: узагальнено автором [112].

Система ринку автозапчастин перебуває в постійному розвитку, здійснюючи постійний двосторонній обмін ресурсами із зовнішнім середовищем. Детальніше розглянемо суб'єктів зовнішнього середовища ринку, а також характер їхньої взаємодії із системою. Бачимо, що кожен із типів учасників підтримує різний рівень впливу на систему, підтримуючи специфічний характер.

Фактори, що здійснюють вплив на становлення та розвиток ринку автозапчастин, представлено в таблиці 1.9. У межах дослідження запропоновано дотримуватися наступної класифікації, розрізняючи фактори-активатори, тобто такі, що сприяють розвитку ринкової системи, а також фактори-обмежувачі розвитку, поява та розгортання яких негативним чином відображається на здатності ринку реалізувати еволюційні зміни.

Варто зазначити, що деякі з факторів здатні відігравати подвійну роль залежно від ситуації на ринку у відповідний період: економічна ситуація у країні; рівень імпорту (пригнічує локальне виробництво, але сприяє розширенню

асортименту); рівень курсу валют (стимулює імпорт або пригнічує ринок за рахунок ціни імпортованих запчастин); технологічна складність автомобільних засобів (підвищує попит на спеціалізовані складні автозапчастини, одночасно ускладнюючи їх виробництво); сезонність попиту (впливає на короткострокові коливання попиту, проте не здійснює зміну довгострокового тренду продажів).

Таблиця 1.9

*Фактори, що впливають на розвиток торговельних підприємств
на вітчизняному ринку автозапчастин*

Фактори-активатори	Фактори-обмежувачі
Кількість автомобільних засобів на дорогах	Контрафактна продукція та підроблені автозапчастини
Вік автомобільних засобів	Митні тарифи та обмеження
Розвиток альтернативних форм торгівлі (використання інтернету тощо)	Нестабільність економічної ситуації в країні
Сертифікація автозапчастин	Недостатня розвиненість складської та дистрибуційної інфраструктури
Ринкова конкуренція	Складність підбору автозапчастин
Ціна автомобільного засобу	Зростання цін на виробництво
Розвиток СТО	Недостатній доступ до інформації
Розмір ринку	
Технологічний прогрес	
Інвестиційна привабливість	
Купівельна спроможність населення	
Рівень кредитування	
Рівень автомобілізації	

Джерело: узагальнено автором з урахуванням [44; 92; 109, с. 295].

Врахування принципів формування та еволюції системи ринку автозапчастин сприяє визначенню логіки побудови, стабілізації системи в динаміці, а також покращенню елементної взаємодії системи та здатності адаптуватися до змін (рис. 1.5).

Принцип, за визначенням О. Є. Гаршиною, є «науковою категорією у вигляді вихідного положення, яке характеризується універсальністю, високим ступенем узагальнення, володіє об'єктивними та суб'єктивними властивостями, здатне встановлювати правила та вимагати їх виконання і використовується у теоретичній та практичній діяльності» [25, с. 288].

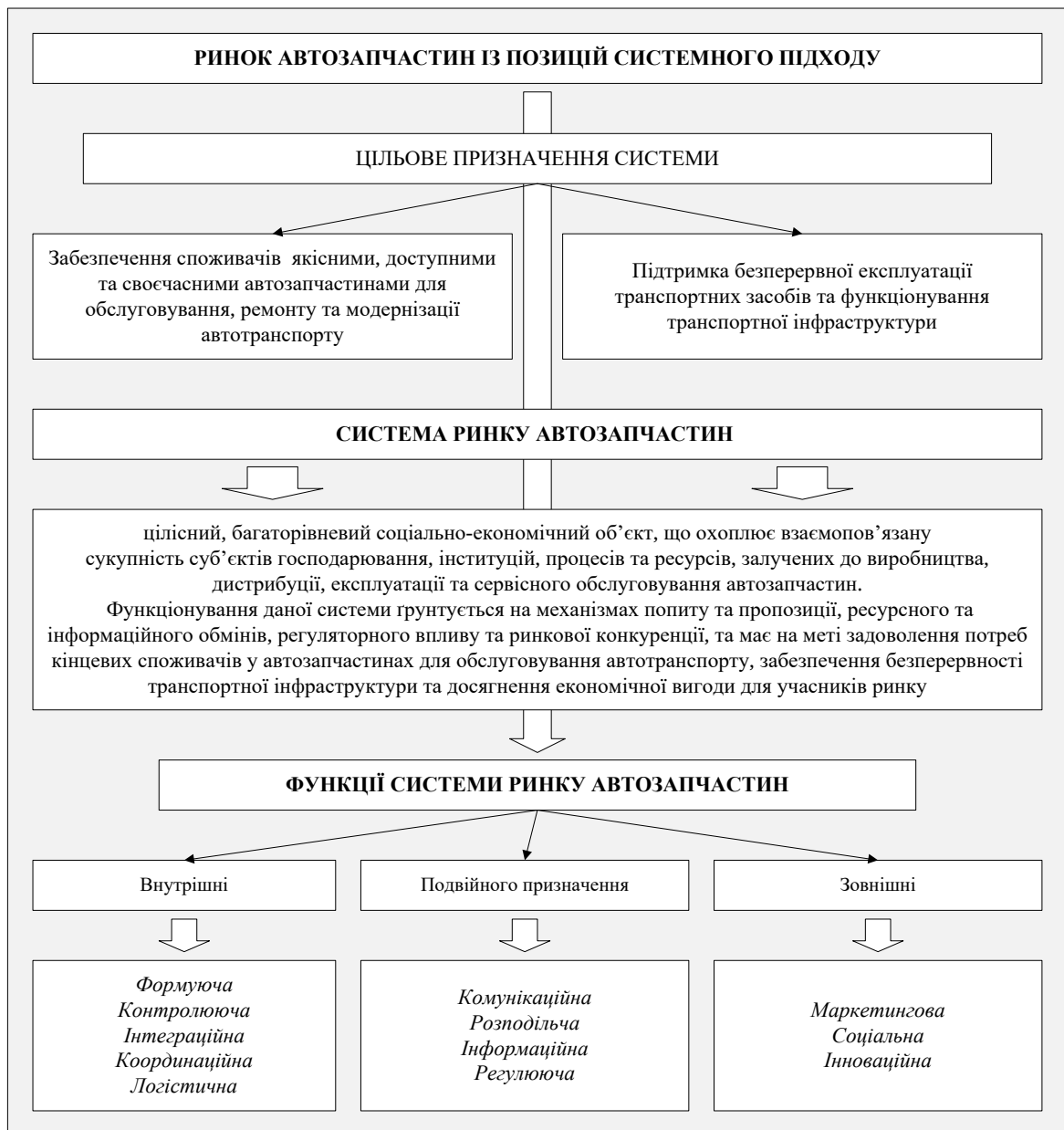


Рис. 1.5. Теоретичні аспекти становлення ринку автозапчастин з позицій системного підходу

Джерело: систематизовано автором.

У межах системи (рис. 1.6) виділимо комплекс принципів, які враховують торговельні підприємства при плануванні комерційних ініціатив на ринку автозапчастин:

1) конкурентоздатності – функціонування та еволюція ринку повинні забезпечуватися за рахунок здорової конкуренції, яка стимулює нововведення на ринку, обмежує виникнення монополії та сприяє підвищенню ступеня задоволеності споживачів;

2) рівноваги попиту та пропозиції – полягає у взаємодії попиту та пропозиції для досягнення ринкової рівноважної ціни, яка задовольняє всіх учасників ринкової взаємодії;

3) ринкового ціноутворення – передбачає динамічний характер цінової пропозиції, яка оптимально відображає цінність товарної пропозиції у певний проміжок часу;

4) ефективності – полягає в раціональному використанні ресурсного потенціалу учасниками ринку, мінімізуючи витрати та максимізуючи суб'єктну продуктивність;

5) рентабельності – діяльність учасників ринку повинна відображати позитивний економічний результат, не зменшуючи при цьому якість чи інші характеристики автозапчастин, що пропонуються на ринку;

6) максимізації споживчої задоволеності – кінцевою метою підприємницької діяльності на ринку є надання споживачам бажаного товару за прийнятною ціною вчасно та в необхідному форматі, що сприяє досягненню максимальної споживчої задоволеності потреб;

7) інтеграції – обумовлює взаємозв'язок усіх елементів ринку всередині системи та між окремими системами для покращення обміну ресурсами, а також передбачає органічну інтеграцію системи у склад надсистеми й інтеграцію підсистем в межах системи один з одним;

8) ієрархічності – ринок автозапчастин володіє багаторівневою структурою, підтримуючи чітке розподілення ролей, ефективність взаємодії та відповідальність кожного учасника ринку;

9) адаптивності – ринок автозапчастин володіє потенціалом реагування на зовнішні зміни, відповідним чином трансформуючи власну елементну структуру та взаємодію для підтримки стабільного розвитку;

10) співпраці – функціонування ринку стає можливим через процеси взаємовигідної співпраці учасників ринку;

11) прозорості та доступності даних – функціонування ринку стає можливим через розширення доступу учасників ринку до інформації про автозапчастини для підвищення довіри та зниження ризиків неправомірної діяльності;

- 12) регіональності – при функціонуванні ринку враховується короткостроковий та довгостроковий потенціал регіонального розвитку;
- 13) цілеспрямованості – дії учасників ринку автозапчастин обумовлюються внутрішньою мотивацією та сформованою системою цілей;
- 14) самоуправління – передбачає можливості самоорганізації учасників ринку автозапчастин для провадження підприємницької діяльності;
- 15) стійкості – ринок автозапчастин здатен зберігати стабільність у періоди потрясінь, а також здійснювати адаптацію до нових контекстуальних обставин;
- 16) соціальної відповідальності – у процесі ведення підприємницької діяльності гравці ринку повинні враховувати інтереси суспільства [107, с. 278-279].

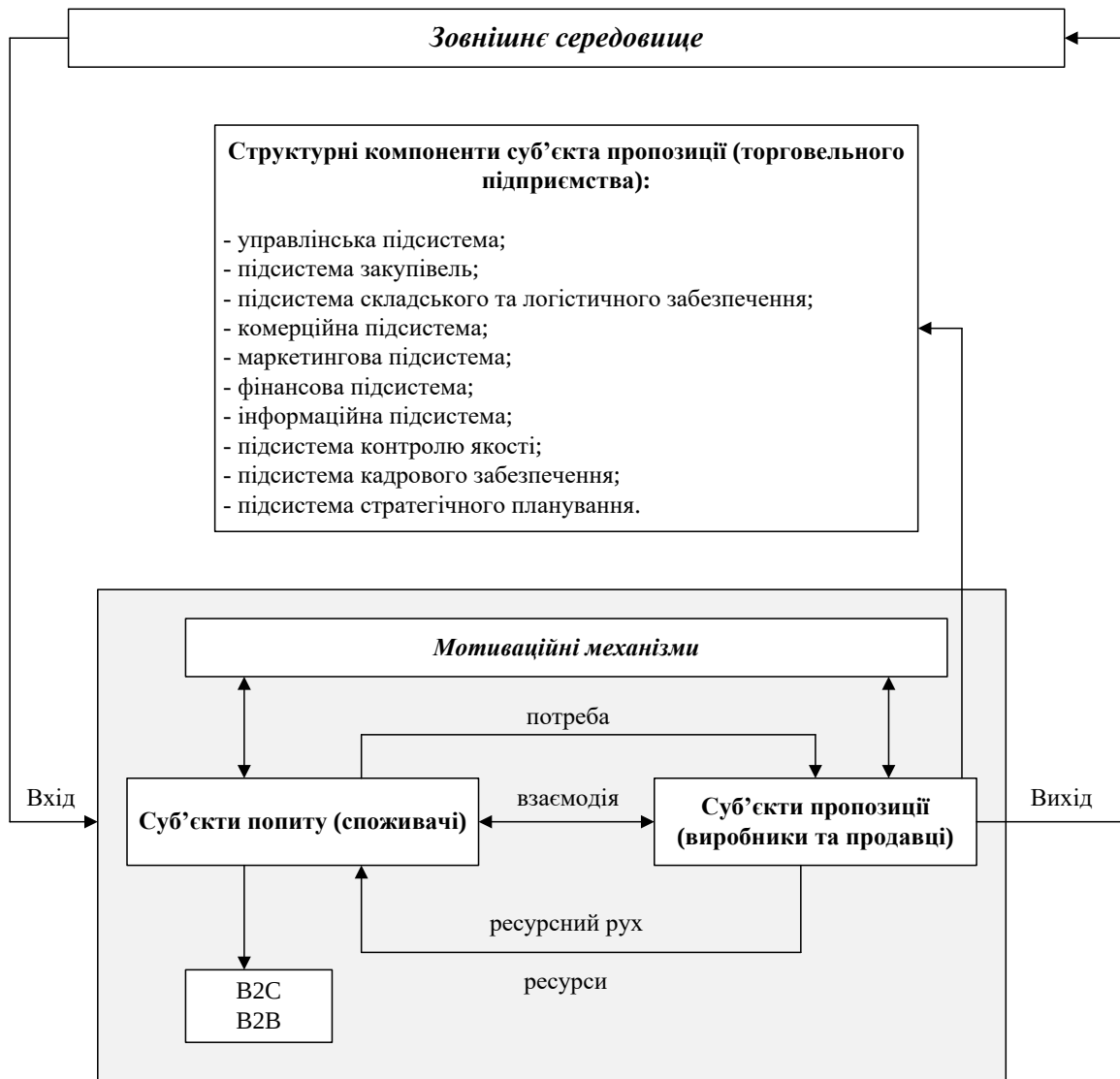


Рис. 1.6. Структура ринку автозапчастин із позицій системного підходу
Джерело: узагальнено автором.

Отже, у межах підрозділу поглиблено наукове розуміння функцій та специфічних рис функціонування і розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин. Окреслене дозволило уточнити особливості економічної діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин та створити підґрунтя для обґрунтування стратегічних підходів до їх функціонування.

1.3. Особливості розробки стратегій розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Торговельні підприємства є тим особливим типом суб'єктів господарювання, діяльність яких зумовлена змінами на ринку. Подекуди неврахування трендів та змін зовнішнього середовища призводить до вимушеного припинення діяльності підприємства, хоча навіть за подібних несприятливих умов наявний потенціал такого підприємства міг би стати основою для формування конкурентних переваг [110]. На думку вчених, «за правильного управління процесом розвитку торговельне підприємство здатне використовувати турбулентність ринкового середовища для досягнення якісно нових рівнів розвитку ... завдяки адаптації елементів, структури та бізнес-процесів підприємства до змін зовнішнього середовища, за якого воно здатне не тільки пережити несприятливі події без втрати рівноваги, критичної для продовження безперервної діяльності, але й активно використовувати ці зміни для оптимізації своїх операцій, вдосконалення стратегії та підвищення конкурентоспроможності» [79, с. 227]. З огляду на це, розробка та імплементація стратегій розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин буде піддаватися значним змінам, що враховуватимуть стратегічні ініціативи в межах ініціатив цифровізації [110].

Розвиток як категорія володіє низкою особливостей, що впливають на стратегію. Так, науковці зазначають, що успіх стратегії стає основою для розвитку, але саме вихідна успішна стратегія дозволяє підтримати цей розвиток

[15; 128]. У цьому контексті розвиток можна сприймати як «необоротну, спрямовану, закономірну зміну системи (матеріальних та ідеальних об'єктів), що функціонує на основі внутрішніх механізмів, які притаманні саме їй» [140, с. 40]. Розвиваючи цей погляд, зазначимо, що закономірність у цьому випадку не стільки демонструє передбачуваність результатів, скільки підкреслює наявність внутрішньої логіки формування змін, які формуються через цілеспрямовані зусилля торговельного підприємства. Отже, стратегія формуватиме внутрішні рамки та напрям розвитку торговельного підприємства. Очевидно, за такої інтерпретації розвиток торговельного підприємства на ринку автозапчастин постає не випадковим процесом, а наслідком впливу комплексу факторів, тобто є чітко орієнтованим на майбутнє. Безперервність розвитку для торговельних підприємств означатиме постійний перегляд стратегії, за якої новий стан є результатом послідовних якісних змін [110].

Розглянемо детальніше зміст категорії «стратегія розвитку підприємства». Аналіз наявних визначень показує, що, попри їх комплексність, більшість науковців майже не розглядають механізм виникнення та реалізації позитивних ефектів від стратегії. До того ж у науковій літературі практично відсутній акцент на специфіці впровадження стратегії в умовах торговельного підприємства. Представлені визначення також не враховують цифровий компонент досягнення стратегічних цілей, який є одним із основних у сучасних умовах. Ще одним недоліком є сприйняття стратегії не як комплексного плану дій і напрямів розвитку, що знижує увагу до реальних можливостей підприємства досягнути поставлених цілей і ускладнює розуміння самого механізму стратегічного розвитку (табл. 1.10) [110].

**Трактування категорії «стратегія розвитку підприємства»
вітчизняними науковцями**

Джерело	Визначення
[37, с. 96]	«інтегроване поняття, що включає в себе стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, і являє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищуючи здатність до виживання в конкретній ситуації»
[13, с. 1]	«є чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечать сформовані обсяги ресурсного потенціалу за умови врахування конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції чи послуг»
[140, с. 44]	«комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.»
[156, с. 164]	«комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом якої є стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є або буде (може стати) перспективними в майбутньому, і втілення в життя яких дасть змогу підприємству на якісно новий рівень чи досягти вагомого положення на ринку»
[5, с. 21]	«здатність суб'єкта господарювання здійснювати стабільну господарську діяльність відповідно до запланованих цілей шляхом ефективного формування та використання ресурсів, враховуючи платоспроможний попит та швидкозростаючі потреби споживачів, а також адаптації до умов ринкового оточення та забезпечення конкурентоспроможності на споживчому ринку»

Джерело: узагальнено автором.

Узагальнюючи наведені підходи, представимо власне трактування категорії стратегія розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин, під яким пропонуємо розуміти унікальний довгостроковий план дій, систему цілей розвитку торговельного підприємства, діяльність яких пов'язана із виробництвом, постачанням, купівлею-продажем, використання автозапчастин для забезпечення експлуатації, технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів, що визначають напрями використання матеріальних та нематеріальних ресурсів, створюють передумови для їхнього ефективного застосування відповідно до довгострокових цілей, враховуючи зовнішні

можливості, наявний внутрішній потенціал та здатність їх ефективно використовувати з метою формування стійких конкурентних переваг. Зазначене визначення чітко задає контекст, у якому функціонує торговельне підприємство, та дозволяє продемонструвати адаптивність стратегії, що представлена через систему вибору напрямів розвитку підприємства, яке намагається із максимальною користю використати ринкові умови, що склалися, для власного розвитку [110].

Розробка стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин має низку особливостей. По-перше, попит на ринку формуватиме цільову аудиторію, до якої підприємство вимушене пристосовуватися та сегментувати власну пропозицію та стратегію. По-друге, зростає ризик прийняття хибних рішень, оскільки підвищеної уваги підприємства потребують процеси підбору асортименту та підтримки його якості та затребуваності серед покупців. Крім того, стратегія повинна враховувати низку якісних аспектів діяльності торговельного підприємства, у тому числі довіру, адаптивність, стійкість тощо. У свою чергу, подібні особливості зумовлюють низку специфічних принципів, якими торговельним підприємствам доцільно керуватися при формуванні власної стратегії розвитку на ринку автозапчастин [110].

Вважаємо за доцільне виділити внутрішньообумовлені (структурні) та зовнішньоспрямовані (ситуаційні) фактори, які дозволяють врахувати загальну логіку побудови стратегії торговельного підприємства через поєднання внутрішнього потенціалу та впливу ринкового середовища. У результаті, двокомпонентна система принципів підтримує комплексне бачення розвитку підприємства, де внутрішній комплекс принципів визначає рівень та межі стратегічного потенціалу, а зовнішній – організує сукупність стратегічних цілей та виборів щодо оперативних і стратегічних дій підприємства. Запропонований підхід до поділу принципів вважаємо таким, що сприяє посиленню здатності торговельного підприємства до розвитку у контексті цифрових змін [110].

До внутрішньообумовлених принципів формування стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин доцільно віднести такі:

- системності, за якого підприємство розглядається як цілісна структура, де всі елементи та напрямки діяльності є логічно об'єднаними та взаємопов'язаними в межах системи. За такого підходу стратегічні рішення в межах стратегії стають комплексними й мають бути чітко узгодженими з комплексом довгострокових цілей, враховуючи внутрішні закономірності розвитку системи та середовище, де вона функціонує;

- безперервності, що передбачає регулярне оновлення та коригування стратегічних рішень для підтримки їхньої актуальності. Стратегічні зміни здійснюються постійно, а не епізодично, що дозволяє підтримувати постійний розвиток торговельного підприємства;

- ефективності, що підтримує оптимальне співвідношення між витратами на розвиток торговельного підприємства й очікуваними вигодами від реалізації стратегії;

- економічної та контекстної доцільності – на відміну від попереднього, даний принцип конкретизує ефекти, зокрема, економічну доцільність, відповідність стратегічних рішень реальним умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи раціональність дій торговельного підприємства;

- обґрунтованості, що підсилює логічний зв'язок між цілями й засобами їх досягнення, роблячи аналіз та синтез основою для прийняття виважених та узгоджених стратегічних рішень;

- цільової орієнтації, за якої стратегічні рішення підприємства спрямовуються на чітко визначені довгострокові цільові орієнтири, підтримуючи їхню узгодженість;

- інноваційності, що підтримує інтеграцію сучасних цифрових технологій і новітніх підходів у стратегію розвитку для посилення конкурентних позицій підприємства [110].

До зовнішньоспрямованих принципів формування стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин віднесено такі:

- орієнтації на споживача, відповідно до якої торговельне підприємство орієнтує стратегічні рішення на розуміння потреб покупців та створення цінності;
- адаптивності управління, за якого управлінські рішення у межах стратегії оперативно корегуються (відповідно до потреби) без втрати підприємством загального стратегічного напрямку руху;
- стійкості, за якого стратегія дозволяє торговельному підприємству підтримувати стабільний розвиток у періоди нестабільності та зберігати конкурентні позиції;
- партнерства, відповідно до якого підприємству доцільно сфокусуватися на формуванні довготривалих взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами;
- прийняття ризику, за якого підприємство приймає рішення щодо здійснення стратегічних дій, беручи до уваги власний потенціал та здатність виконати заплановані рішення в умовах невизначеності;
- максимізації комерційного успіху, за якого за рахунок стратегії підприємство намагається досягти найвищого рівня фінансової результативності та ринкової позиції за умов, що склалися;
- омніканальності, за якого стратегія розвитку торговельного підприємства реалізується одночасно у фізичному та цифровому просторі, а обрані канали узгоджено доповнюють один одного;
- альтернативності, який полягає у тому, що торговельне підприємство при реалізації стратегічних рішень обирає оптимальний напрямок розвитку;
- відповідальності, що виражається в тому, що підприємство усвідомлює наслідки власних стратегічних рішень та готове нести за них відповідальність [110].

Процес формування стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин характеризується низкою особливостей, тому, на нашу думку, звичні підходи до деталізації цього процесу є недостатньо ефективними, адже не враховують особливості розвитку торговельного підприємства. На рис. 1.7 представлено етапи формування стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин [110].

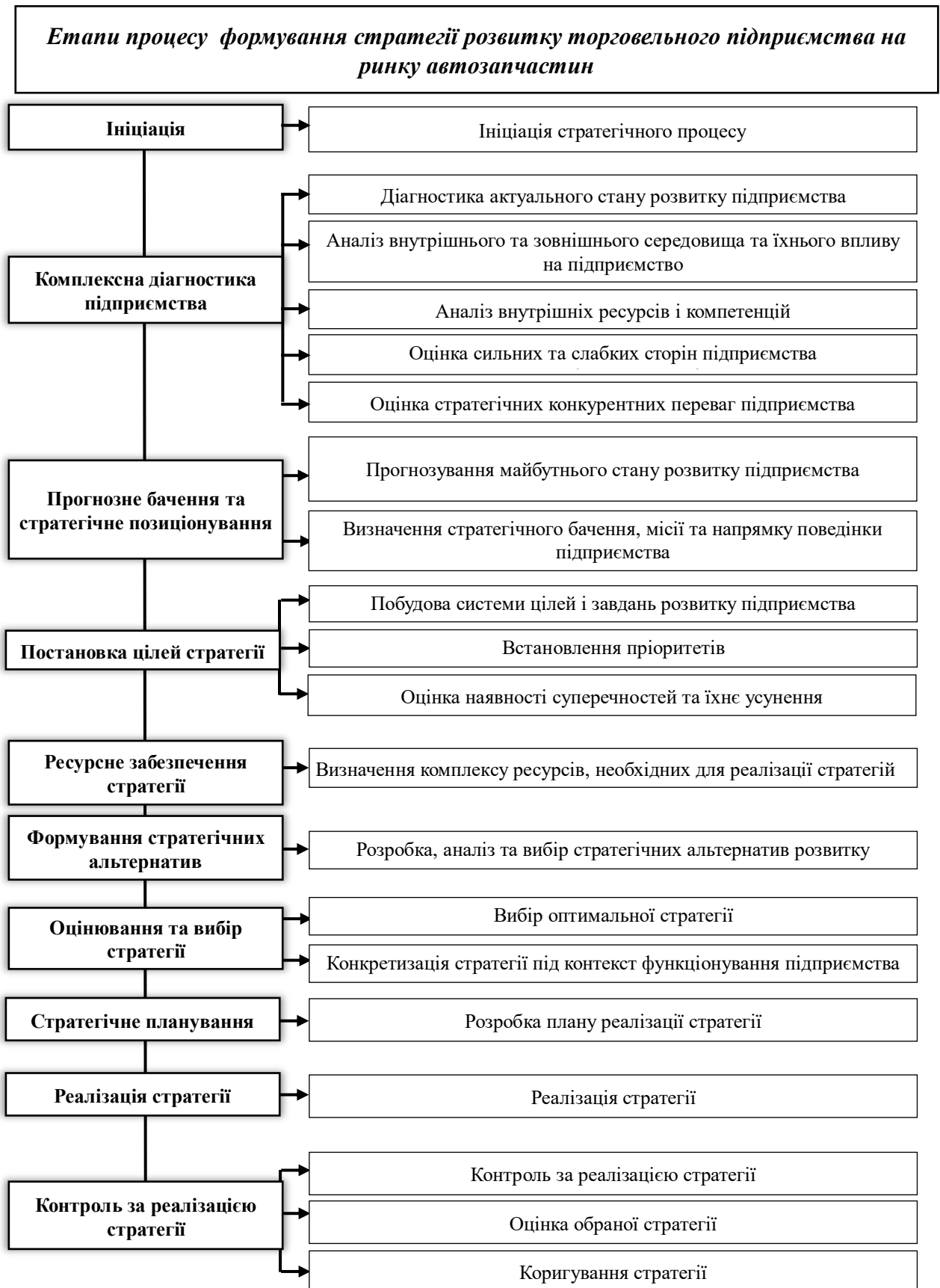


Рис. 1.7. Етапи формування стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин

Джерело: узагальнено автором з урахуванням [49; 94; 110; 127; 133].

Формування стратегії розвитку традиційно розпочинається ініціацією цього процесу керівництвом торговельного підприємства. Усвідомлюючи необхідність системних змін, підприємству доцільно переходити до комплексної діагностики підприємства, яка передбачає детальний аналіз стану розвитку підприємства, актуального для підприємства в конкретний проміжок часу та наліз зовнішнього середовища для виявлення потенціалу співпраці. На думку І. С. Сенік, доцільним є проведення системної ситуаційної діагностики, що надалі буде сформовано в окремому системі діагностики, що враховуватиме контекст функціонування підприємства, зокрема, специфіку торговельного підприємства [110; 123, с. 4].

Окремо відзначимо необхідність аналізу внутрішніх ресурсів та компетенцій, сильних і слабких сторін підприємства, що у сукупності дозволяють оцінити стратегічні конкурентні переваги торговельного підприємства, тим самим дозволяючи йому визначити ціннісну пропозицію, яку доноситиме через відповідну стратегію до цільової аудиторії [222; 223]. У результаті, ціннісний аспект діяльності підприємства, збагачений знаннями про ресурси та бізнес-процеси, може стати основою для вибору стратегії розвитку [110].

Етап прогностного бачення та стратегічного позиціонування дозволяє представити бажаний стан розвитку торговельного підприємства. На цьому етапі доцільно сконцентруватися на баченні підприємством власного розвитку та подальшого функціонування, конкретизувавши місію, а також визначивши напрям поведінки підприємства. За результатами цього етапу торговельне підприємство може чітко визначити ринкову нішу, бажану частку ринку, цільову аудиторію та рівень якості, до якого воно буде наближатися, а також генеральну лінію дій, наприклад, акцент на інноваційності, розширенні можливостей, покращенні відносин із контрагентами тощо [110].

Наступним етапом є постановка цілей стратегії, що передбачає побудову системи цілей і завдань розвитку торговельного підприємства. На цьому етапі доцільно одразу встановити пріоритети, а також проаналізувати, чи присутні у побудованій системі цілей суперечливості та чи підтримують цілі одна одну. Подібний підхід дозволяє мінімізувати хаотичність і розбалансованість зусиль підприємства, сприяючи певній послідовності при ухваленні управлінських рішень керівництвом [110].

Окремим важливим етапом вважаємо аналіз ресурсного забезпечення стратегії розвитку, за якого підприємство мусить об'єктивно оцінити, якими ресурсами воно повинно володіти для того, щоб підтримати реалізацію стратегії. На підтвердження цього І. О. Николук зазначає: «значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності» [90; 110].

Очікувано, що торговельне підприємство розглядатиме декілька потенційних варіантів розвитку в довгостроковій перспективі. Етап формування стратегічних альтернатив дозволяє обрати оптимальну з них. Для кожної з альтернатив доцільно формувати можливі сценарії реалізації та здійснювати попередню оцінку їхньої життєздатності. Подібний підхід дозволяє звузити вибір підприємства для обрання найбільш реалістичної альтернативи, підтримуючи достатній рівень адаптивності. Дослідження підтверджують, що «постійний успіх вимагає від стратегів збору та засвоєння відповідних даних, прийняття складних компромісних рішень між різними варіантами, які принесуть користь фірмі, мотивуватимуть і винагороджуватимуть співробітників, а також спрямовані на постійну адаптацію до змін» [110; 183].

Етап оцінювання та вибору стратегії у стратегічному плануванні торговельного підприємства охоплює безпосередньо вибір оптимальної стратегії та її конкретизацію під контекст діяльності. Цей процес органічно завершується розробкою плану реалізації стратегії, де формується детальний план дій, здійснюється конкретизація цільових орієнтирів та узгодження обсягів забезпечення діяльності. Цей етап є проміжним, оскільки завершує процес формування стратегії, дозволяючи суб'єкту господарювання перейти до її практичного втілення [110].

Етап реалізації стратегії є найважливішим, оскільки якщо стратегію не реалізувати якісно, усі зусилля, вкладені в її створення, не дадуть очікуваного результату [84; 110].

Кінцевим етапом реалізації стратегії розвитку є контроль за її реалізацією, у межах якого підприємство відстежує ефективність прийнятих рішень, оцінює ступінь досягнення цілей та за потреби здійснює коригування стратегії. При коригуванні стратегії відбувається перегляд цілей відповідно до виявлених відхилень, нових умов ринку чи змін ресурсного забезпечення торговельного підприємства. Підсумовуючи вищезазначене, зауважимо, що представлена послідовність формування стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації є найбільш прийнятною, адже дозволяє врахувати не узагальнений процес, а безпосередньо пристосувати його до специфіки функціонування підприємства [110].

Стратегія розвитку не існує ізольовано, а, скоріше, є центральним елементом системи управління торговельним підприємством. Розуміння ролі та місця стратегії в загальній системі торговельного підприємства дозволяє оцінити потенціал його розвитку в майбутньому. Авторське бачення концептуальної схеми, що відображає місце стратегії розвитку в системі торговельного підприємства, представлено на рис. 1.8 [110].

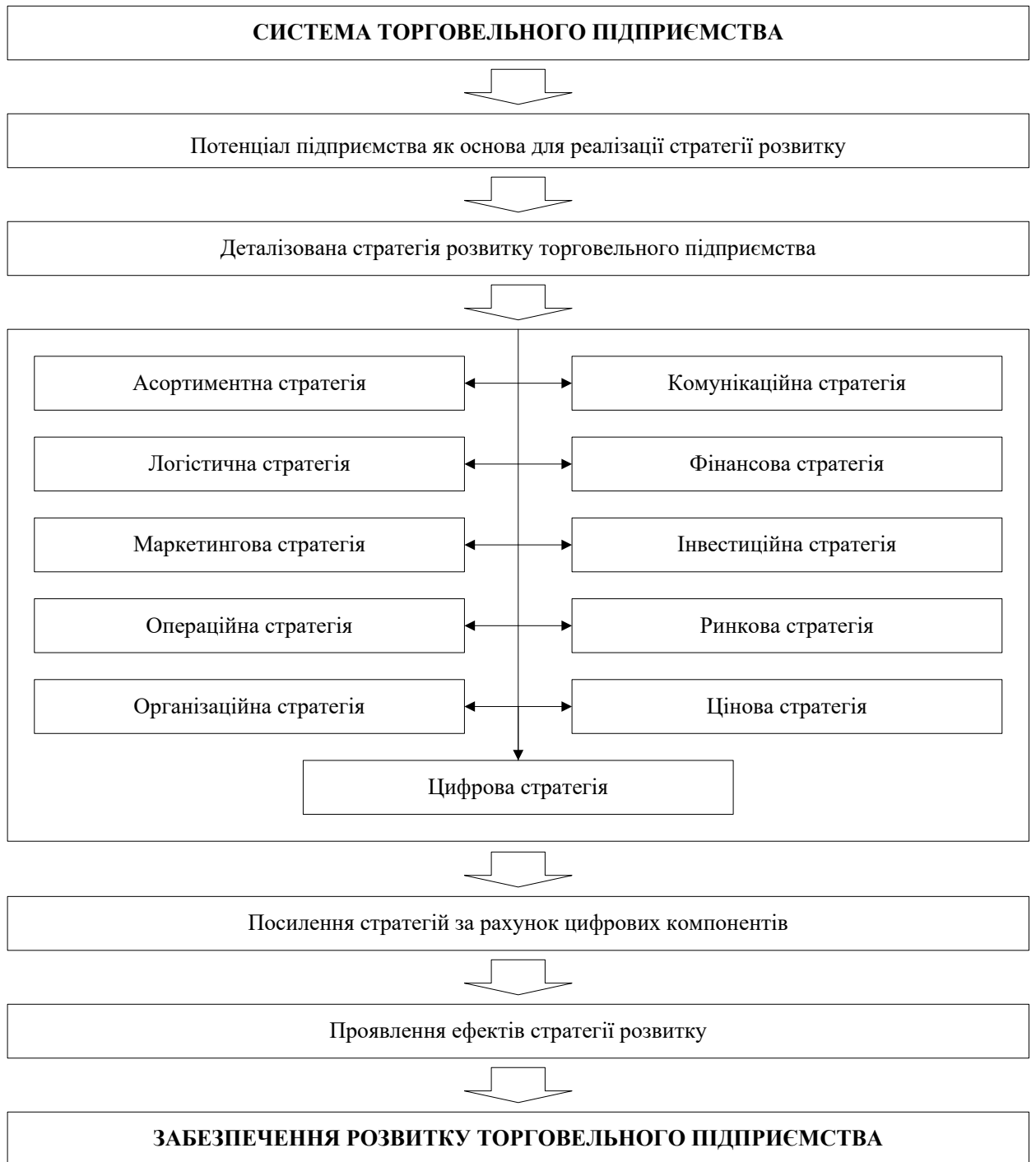


Рис. 1.8. Концептуальна схема, що відображає місце стратегії розвитку в системі торговельного підприємства в умовах цифровізації

Джерело: систематизовано автором.

Вихідним елементом концептуальної схеми виступає потенціал торговельного підприємства, під яким слід розуміти сукупність ресурсів, можливостей та здатності підприємства адаптуватися до ринкових умов. Сюди

доцільно віднести: ринковий потенціал, ресурсний потенціал, потенціал компетенцій та операційний потенціал. Надалі відбувається зворотний рух, де обрана стратегія підсилює сильні сторони потенціалу підприємства, сприяючи формуванню нового комплексу компетенцій. У результаті, очікується отримання низки ефектів від реалізації стратегії (короткострокових та довгострокових). Підтримуючи безперервність реалізації стратегії, можемо говорити про зростання загального рівня потенціалу підприємства та підтримку його довгострокового розвитку (рис. 1.9) [110].

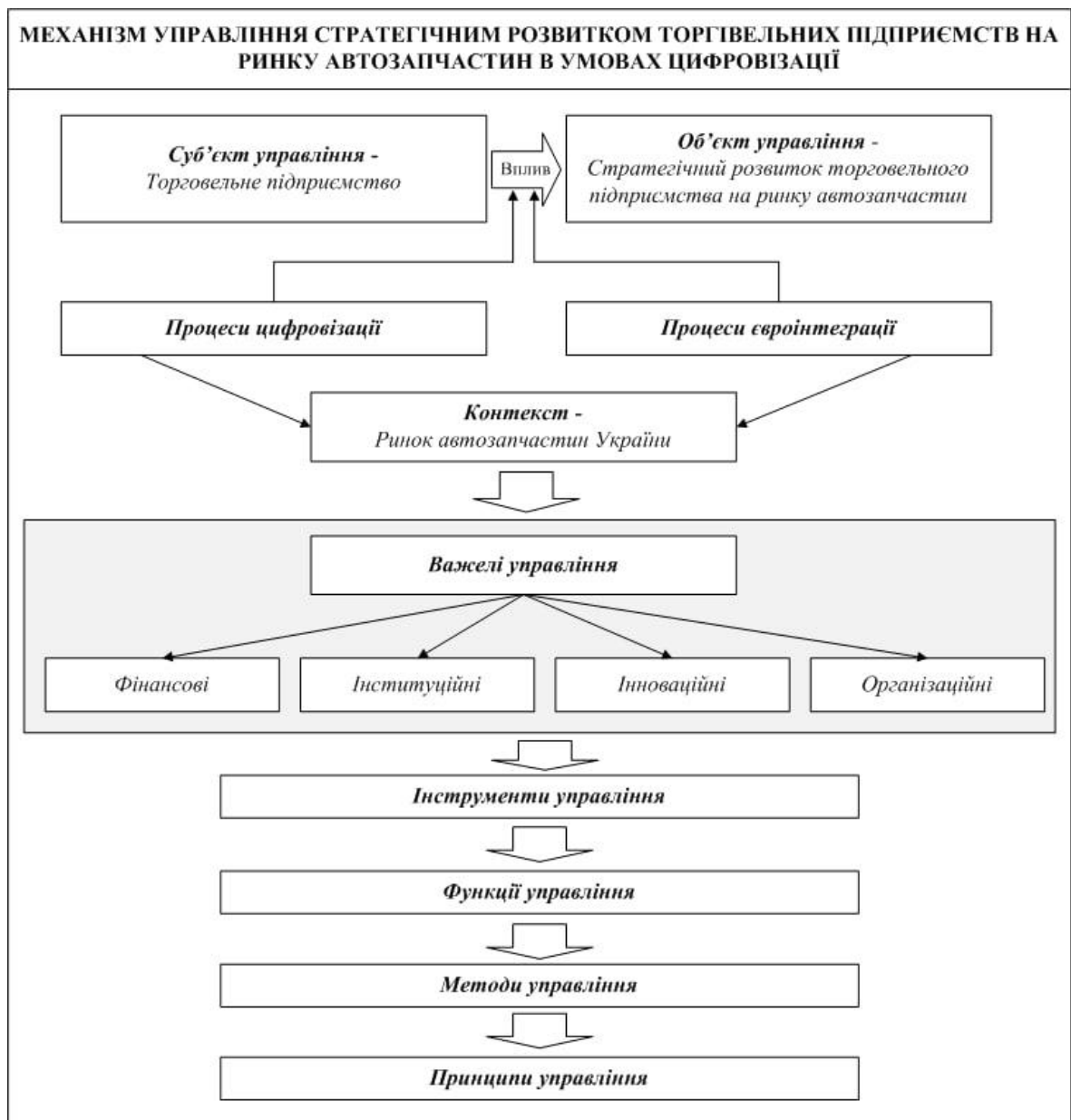


Рис. 1.9. Механізм управління стратегічним розвитком торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації

Джерело: узагальнено автором.

Управління стратегічним розвитком торговельного підприємства на ринку автозапчастин є системним процесом, що виходить за рамки звичного оперативного управління. Специфіка ринку автозапчастин зумовлює застосування специфічного комплексу важелів управління, об'єднаних у єдиний механізм управління. У загальному вигляді, під механізмом управління розвитком підприємства науковці розуміють «комплекс прийомів, методів, важелів, засобів та інструментів свідомого впливу суб'єкта розвитку (керуючої підсистеми) на об'єкт розвитку (керовану підсистему) з метою забезпечення безперервного, адекватного та ефективного процесу його розвитку відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюється» [14, с. 279; 110].

Узагальнюючи викладене, зазначимо, що розробка сучасних стратегій розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин є комплексним процесом, що враховує внутрішні та зовнішні чинники, закладаючи основу для зростання підприємства. У цьому контексті стратегічний підхід окреслює напрям розвитку та забезпечує підтримку довгострокового розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин [110].

Методичні положення оцінки стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації мають базуватися на комплексному, системному, процесному та динамічному підходах, інтегруючи традиційні аналітичні інструменти з новітніми цифровими метриками та врахуванням безпекових факторів. Оцінка стратегічного потенціалу торговельних підприємств повинна враховувати фінансові результати діяльності, рівень цифрової зрілості підприємства та його готовність до подальшої цифрової трансформації.

Теоретичною основою запропонованої методики є концепція Digital Intensity Index (DII), що використовується статистичною службою Європейського Союзу (Eurostat) [186] для оцінювання рівня цифрової інтенсивності підприємств. Відповідно до методології Eurostat, DII є інтегральним показником,

що визначається на основі використання підприємствами цифрових технологій та дозволяє класифікувати підприємства за рівнем цифрової зрілості від дуже низького до дуже високого.

На наше переконання, для оцінки стратегічного потенціалу підприємств ринку автозапчастин використання лише цифрових показників є недостатнім, оскільки рівень розвитку підприємства визначається також його фінансовими можливостями, ринковими позиціями та ефективністю операційної діяльності. У зв'язку з цим пропонуємо комплексну методику, що інтегрує фінансову, ринкову, операційну та цифрову складові стратегічного потенціалу.

Схема структури методики оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації представлено на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Структура методики оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації

Джерело: сформовано автором.

Першим етапом запропонованого методичного підходу є визначення економічної сутності стратегічного потенціалу торговельного підприємства та обґрунтування його ролі в забезпеченні довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. Необхідність даного етапу зумовлена

відсутністю єдиного підходу до трактування стратегічного потенціалу в сучасній економічній літературі, а також тим, що сучасне конкурентне середовище формується під впливом цифровізації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції, цифрових платформ та автоматизованих систем управління, що суттєво змінюють традиційні механізми функціонування торговельних підприємств. У таких умовах оцінка стратегічного потенціалу повинна враховувати наявні ресурси та результати діяльності, здатність підприємства адаптуватися до цифрових змін і формувати довгострокові конкурентні переваги [110].

У науковій літературі стратегічний потенціал підприємства традиційно досліджується в межах трьох підходів. Відповідно до ресурсної теорії підприємства (Resource-Based View) Дж. Барні, стратегічно важливі ресурси повинні відповідати критеріям цінності, рідкісності, складності відтворення та незамінності (VRIN-підхід), що дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги [171]. Компетентнісний підхід акцентує увагу на знаннях, управлінських компетенціях та організаційних здібностях підприємства: стратегічний потенціал розглядається як сукупність компетенцій, що забезпечують створення доданої вартості та формування ринкових переваг [228]. Концепція динамічних здібностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуен акцентують увагу на здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом трансформації наявних ресурсів, що є особливо важливим в умовах цифрової трансформації ринків [238]. Фінансово-економічний підхід, своєю чергою, передбачає оцінювання стратегічного потенціалу через показники прибутковості, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ринкової вартості підприємства [174].

Разом з тим сучасні процеси цифрової трансформації суттєво змінюють підходи до формування конкурентних переваг. Розвиток цифрових платформ, великих даних, хмарних технологій, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів призводить до того, що традиційні ресурси вже не є єдиним джерелом конкурентоспроможності, а цифрові активи й компетенції дедалі частіше стають визначальними факторами успішного розвитку підприємств [244]. Особливої

актуальності це набуває для торговельних підприємств ринку автозапчастин, що характеризується надзвичайно широкою номенклатурою продукції, високою залежністю від логістичних процесів та необхідністю оперативного пошуку комплектуючих. У сучасних умовах ефективне функціонування таких підприємств практично неможливе без електронних каталогів, систем VIN-пошуку, CRM- та ERP-систем, цифрових платформ управління запасами та онлайн-каналів продажу.

Відповідно до досліджень OECD, цифровізація забезпечує підвищення продуктивності підприємств, покращення доступу до нових ринків, зниження транзакційних витрат та посилення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів [217]. Аналогічної позиції дотримується Європейська комісія, яка в межах програми «Digital Decade» розглядає цифрову зрілість підприємств як важливий чинник підвищення конкурентоспроможності економіки [184].

З огляду на зазначене, стратегічний потенціал торговельного підприємства на ринку автозапчастин в умовах цифровізації в межах цього дослідження пропонується розглядати як інтегровану здатність підприємства забезпечувати довгострокове зростання конкурентоспроможності, ринкових позицій та фінансової результативності шляхом ефективного використання фінансових, ринкових, операційно-логістичних і цифрових ресурсів в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. На відміну від традиційних підходів, запропоноване трактування враховує рівень цифрової зрілості підприємства, його здатність впроваджувати сучасні технології та адаптуватися до цифрових змін, а також специфіку ринку автозапчастин – високу залежність від цифрових каналів збуту, складність логістичних процесів та інтенсивність розвитку електронної комерції. Отже, стратегічний потенціал торговельних підприємств ринку автозапчастин доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних фінансових, ринкових, операційних і цифрових можливостей, що забезпечують формування довгострокових конкурентних переваг і визначають перспективи розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації торгівлі.

Після визначення економічної сутності стратегічного потенціалу наступним етапом є формування його структурних складових. Значення даного етапу полягає в необхідності визначення основних елементів, що формують можливості підприємства щодо забезпечення довгострокового розвитку та досягнення стратегічних цілей. Від правильності вибору складових стратегічного потенціалу безпосередньо залежить об'єктивність подальших розрахунків та достовірність результатів оцінювання [233; 235; 250].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до структурування стратегічного потенціалу підприємства. Більшість дослідників пропонують розглядати його як багатокomпонентну систему, до складу якої входять виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний, маркетинговий, організаційний та інформаційний потенціали, а конкретний склад елементів визначається особливостями діяльності підприємства, галузевою специфікою та цілями дослідження [163]. При цьому більшість існуючих методик акцентують увагу переважно на фінансових або ресурсних складових, що для торговельних підприємств ринку автозапчастин є недостатньо обґрунтованим. Це пов'язано з тим, що специфіка цього сегмента суттєво відрізняється від виробничих підприємств та традиційних торговельних організацій: висока залежність від імпортних поставок, значна товарна номенклатура, складність логістичних процесів, активне використання електронної комерції та значна роль цифрових технологій у процесах продажу та обслуговування клієнтів. Структура стратегічного потенціалу повинна враховувати класичні фінансові та ринкові характеристики, а також особливості функціонування сучасних цифрових торговельних платформ.

Враховуючи результати проведеного аналізу діяльності підприємств ринку автозапчастин та сучасні тенденції цифрової трансформації торгівлі, пропонуємо виділити чотири основні складові стратегічного потенціалу: фінансовий, ринковий, операційно-логістичний та цифровий потенціали (табл. 1.11).

**Структура стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку
автозапчастин**

Складова	Характеристика
Фінансовий потенціал	Відображає спроможність підприємства формувати фінансові ресурси, генерувати прибуток та забезпечувати достатній рівень рентабельності
Ринковий потенціал	Характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку та перспективи розширення клієнтської бази, збільшення частки ринку, формування ефективної асортиментної політики та зміцнення ринкових переваг
Операційно-логістичний потенціал	Характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів та здатність забезпечувати безперервність процесів постачання і реалізації продукції, управління запасами та швидкість доставки
Цифровий потенціал	Визначає рівень цифрової трансформації підприємства та його здатність використовувати сучасні технології для підвищення ефективності бізнес-процесів і формування конкурентних переваг

Джерело: систематизовано автором.

Фінансовий потенціал створює ресурсну основу для інвестування у розширення асортименту, розвиток логістичної інфраструктури та цифровізацію бізнес-процесів. Відповідно до концепції фінансового менеджменту, довгострокове зростання підприємства безпосередньо залежить від його здатності генерувати прибуток і забезпечувати достатній рівень рентабельності діяльності [174].

Ринковий потенціал відіграє значну роль через високий рівень конкуренції між спеціалізованими торговельними мережами, маркетплейсами та онлайн-платформами. Він визначає можливості підприємства адаптуватися до змін попиту та забезпечувати стабільне зростання обсягів продажів [207].

Операційно-логістичний потенціал значно впливає на конкурентоспроможність підприємства, що обумовлюється швидкістю доставки, наявністю товару на складі, ефективністю управління запасами тощо. Доцільно зазначити, що особливої актуальності ці аспекти набувають в умовах воєнних ризиків, порушення міжнародних логістичних ланцюгів, високої залежності від імпортних поставок [199].

Найбільш вагомою складовою в умовах цифрової економіки виступає цифровий потенціал. Його включення до структури стратегічного потенціалу зумовлено тим, що цифровізація поступово перетворюється на один із основних факторів формування конкурентних переваг. Відповідно до підходів OECD та Європейської Комісії, цифрові технології забезпечують підвищення продуктивності, оптимізацію бізнес-процесів і розширення доступу до нових ринків збуту [184; 217]. Для ринку автозапчастин цифровий потенціал відіграє значну роль, що пояснюється тим, що взаємодія зі споживачами здійснюється через електронні каталоги, інтернет-магазини, маркетплейси, цифрові платформи VIN-пошуку, які забезпечують автоматизацію складського обліку, інтеграцію каналів продажу, а також персоналізацію обслуговування клієнтів.

На наше переконання, виділення чотирьох складових сприятиме забезпеченню балансу між традиційними та сучасними факторами конкурентоспроможності. Фінансовий потенціал характеризує ресурсну основу розвитку, ринковий розкриває конкурентні позиції, операційно-логістичний демонструє ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а цифровий обґрунтовує здатність підприємства адаптуватися до умов цифрової економіки. Сукупність зазначених складових дозволяє комплексно оцінити можливості підприємства щодо забезпечення довгострокового розвитку та формування конкурентних переваг на ринку автозапчастин.

Наступним етапом методики є формування системи показників. Необхідно створити практичний інструментарій аналізу, що дозволить здійснювати кількісне вимірювання можливостей підприємства щодо забезпечення довгострокового розвитку та формування конкурентних переваг. Доцільно враховувати, що стратегічний потенціал є складною багатокомпонентною категорією, що не може бути охарактеризована одним індикатором. У свою чергу, конкурентоспроможність формується під впливом сукупності взаємопов'язаних фінансових, ринкових, організаційних та технологічних факторів [27; 163].

Для торговельних підприємств ринку автозапчастин формування системи показників повинно враховувати у першу чергу галузеву специфіку сегмента. На

відміну від виробничих підприємств, де вагому роль відіграють виробничі потужності та технологічні ресурси, функціонування торговельних підприємств значно залежить від результативності управління товарними запасами, швидкості обслуговування покупців, логістичного потенціалу та ступеня цифровізації бізнес-процесів. На нашу думку, при відборі показників доцільно керуватися такими принципами:

- релевантність показника цілям дослідження;
- можливість кількісного вимірювання та доступність інформаційної бази;
- порівнюваність між підприємствами;
- відображення довгострокових конкурентних переваг;
- врахування впливу цифрової трансформації.

Для оцінювання фінансового потенціалу доцільно використовувати рентабельність продажів та темп приросту чистого доходу, так як вони характеризують поточний фінансовий стан і здатність підприємства генерувати ресурси для подальшого розвитку [174]. Ринковий потенціал варто оцінювати через частку підприємства на ринку та динаміку її зміни, адже відповідно до маркетингової теорії, ринкова частка є важливим показником конкурентоспроможності підприємства [207]. Операційно-логістичний потенціал доцільно оцінювати за допомогою оборотності товарних запасів та рівня виконання замовлень, що визначається специфікою ринку автозапчастин. Адже, на наше переконання, швидкість обробки замовлень та ефективність управління запасами безпосередньо впливають на конкурентоспроможність [199].

Важливою складовою є оцінювання цифрового потенціалу. За даними Європейської Комісії, рівень цифрової зрілості підприємств дедалі більше визначає їхню конкурентоспроможність та стратегічний розвиток бізнесу [184]. Для його оцінювання пропонуємо використовувати такі показники, як: частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, частка витрат на цифровізацію у структурі доходу та індекс цифрової інтенсивності (Digital Intensity Index, DII). Індекс цифрової інтенсивності розраховується на основі методології Eurostat

[186], що адаптована під специфіку ринку автозапчастин, включенням таких галузевих цифрових критеріїв, як: наявність інтернет-магазину, мобільного застосунку, CRM- та ERP-систем, VIN-пошуку, інтеграції з маркетплейсами та автоматизації складського обліку.

З урахуванням викладеного для подальших розрахунків пропонуємо систему показників, яка наведена в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

Система показників оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин

Складова потенціалу	Показник	Позн.	Формула розрахунку та умовні позначення	Економічний зміст
1	2	3	4	5
Фінансовий потенціал	Рентабельність продажів, %	F ₁	$F_1 = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \times 100, \quad (1.1)$ ЧП – чистий прибуток, млн грн; ЧД – чистий дохід від реалізації, млн грн	Характеризує ефективність основної діяльності та здатність генерувати прибуток з кожної гривні реалізації
	Темп приросту чистого доходу, %	F ₂	$F_2 = \frac{\text{ЧД}_t - \text{ЧД}_{t-1}}{\text{ЧД}_{t-1}} \times 100, \quad (1.2)$ ЧД _t – дохід поточного року; ЧД _{t-1} – дохід попереднього року	Відображає динаміку розвитку підприємства та масштаби зростання обсягів реалізації
Ринковий потенціал	Частка ринку, %	M ₁	$M_1 = \frac{\text{ЧД}_i}{\text{ОР}} \times 100, \quad (1.3)$ ЧД _i – чистий дохід окремого підприємства; ОР – загальний обсяг ринку автозапчастин	Характеризує конкурентні позиції підприємства на ринку автозапчастин
	Темп зміни частки ринку, %	M ₂	$M_2 = \frac{\text{ЧР}_t - \text{ЧР}_{t-1}}{\text{ЧР}_{t-1}} \times 100, \quad (1.4)$ ЧР _t , ЧР _{t-1} – частка ринку поточного та попереднього року	Відображає зміну конкурентних позицій підприємства у часі
Операційно-логістичний потенціал	Оборотність товарних запасів, разів	O ₁	$O_1 = \frac{\text{СРТ}}{\text{СЗ}} \times 100, \quad (1.5)$ СРТ – собівартість реалізованих товарів; СЗ – середня вартість товарних запасів	Показує ефективність управління товарними запасами та використання оборотного капіталу
	Рівень виконання замовлень, %	O ₂	$O_1 = \frac{\text{ВЗ}}{\text{ЗЗ}} \times 100, \quad (1.6)$ ВЗ – кількість виконаних замовлень; ЗЗ – загальна кількість отриманих замовлень	Характеризує якість логістичних процесів та рівень обслуговування клієнтів

Закінчення таблиці 1.12

1	2	3	4	5
Цифровий потенціал	Частка онлайн-продажів, %	D_1	$D_1 = \frac{ОП}{ЗД} \times 100, (1.7)$ <i>ОП – обсяг онлайн-продажів; ЗД – загальний обсяг продажів</i>	Відображає рівень використання цифрових каналів збуту та інтеграції в електронну комерцію
	Витрати на цифровізацію, % від доходу	D_2	$D_2 = \frac{ВЦ}{ЧД} \times 100, (1.8)$ <i>ВЦ – витрати на цифровізацію, млн грн; ЧД – чистий дохід від реалізації, млн грн</i>	Характеризує інтенсивність інвестицій підприємства у цифрову трансформацію
	Індекс цифрової інтенсивності (Digital Intensity Index)	D_3	$D_3 = \frac{\sum d_i}{n} \times 100, (1.9)$ <i>d_i – окремий цифровий індикатор (наявність e-commerce, CRM, ERP, VIN-пошуку тощо); n – кількість цифрових індикаторів</i>	Визначає загальний рівень цифрової зрілості підприємства на основі адаптованої методології Eurostat

Джерело: систематизовано автором на основі [163; 174; 186; 207; 217].

На наше переконання, запропонована система показників здатна забезпечити комплексне оцінювання всіх основних складових стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин та враховує сучасні тенденції цифрової трансформації торгівлі. Використання фінансових, ринкових, операційно-логістичних і цифрових індикаторів дозволить отримати об'єктивну характеристику можливостей підприємства щодо забезпечення стратегічного розвитку.

Важливим чинником розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин є використання цифрових технологій. Варто акцентувати увагу на тому, що активне використання електронної комерції, цифрових каталогів, CRM- та ERP-систем, автоматизованих логістичних рішень, сучасних інструментів онлайн-взаємодії зі споживачами суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємств і результати їхньої діяльності. Тому, на нашу думку, існуючі традиційні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу, в основі яких фінансові, ринкові та операційні показники,

потребують доповнення цифровою складовою. З огляду на це вважаємо доцільним провести розрахунок окремого індексу цифрової інтенсивності, що дозволить оцінити цифрову зрілість підприємства та рівень використання цифрових технологій у формуванні його стратегічного потенціалу. Для оцінювання цифрової інтенсивності пропонуємо використовувати систему показників (табл. 1.13), що відображають різні аспекти цифрової трансформації підприємства.

Таблиця 1.13

**Показники оцінювання цифрової інтенсивності торговельних підприємств
на ринку автозапчастин**

Показник	Позн.	Формула розрахунку	Економічний зміст
Частка онлайн-продажів, %	DI ₁	$DI_1 = \frac{оп}{чд} \times 100, (1.10)$	Характеризує роль електронної комерції у формуванні доходу підприємства
Частка онлайн-замовлень, %	DI ₂	$DI_2 = \frac{оз}{зз} \times 100, (1.11)$ <i>ОЗ – кількість онлайн-замовлень</i>	Відображає рівень використання цифрових каналів взаємодії зі споживачами
Витрати на цифровізацію, % від доходу	DI ₃	$DI_3 = \frac{вц}{чд} \times 100, (1.12)$	Визначає рівень інвестицій у цифрову трансформацію
Наявність та рівень використання CRM/ERP-систем	DI ₄	Експертна оцінка (0–1)	Характеризує рівень автоматизації управлінських процесів
Рівень автоматизації логістики	DI ₅	Експертна оцінка (0–1)	Відображає ступінь цифровізації логістичних операцій

Джерело: запропоновано автором.

Доцільність вибору зазначених у таблиці 1.13 показників обґрунтовується тим, що вони здатні комплексно розкрити основні напрями цифрового розвитку підприємства.

Показник частки онлайн-продажів відображає ступінь інтеграції підприємства в електронну комерцію та демонструє його здатність працювати в цифровому ринковому середовищі. Для підприємств ринку автозапчастин

цей показник відіграє важливу роль, адже значна частина продажів здійснюється через інтернет-магазини, маркетплейси, електронні каталоги.

Частка онлайн-замовлень характеризує рівень цифровізації процесів взаємодії зі споживачами. Високе значення показника свідчить про ефективність використання цифрових каналів комунікації та високий рівень адаптації клієнтів до електронного формату обслуговування.

Витрати на цифровізацію відображають інвестиційну активність підприємства у сфері цифрової трансформації. Показник використання CRM-та ERP-систем демонструє рівень автоматизації бізнес-процесів підприємства. Наявність сучасних інформаційних систем забезпечує підвищення швидкості обробки замовлень, покращення управління взаємовідносинами з клієнтами та, безумовно, більш ефективне використання ресурсів. Рівень автоматизації логістики відображає ступінь цифровізації управління товарними потоками, складськими запасами та транспортними операціями. Для підприємств ринку автозапчастин цей показник має враховувати широкий асортимент продукції та високі вимоги до швидкості виконання замовлень.

Враховуючи те, що окремі показники мають різні одиниці виміру, перед розрахунком інтегрального індексу цифрової інтенсивності необхідно здійснити їх нормування.

Після нормування показників необхідно розрахувати інтегральний індекс цифрової інтенсивності підприємства:

$$DII = \sum_{i=1}^n \varpi_i * DI_i^{\text{norm}}, \quad (1.13)$$

де DII – інтегральний індекс цифрової інтенсивності;

DI_i^{norm} – нормоване значення відповідного показника цифрового розвитку;

ϖ_i – ваговий коефіцієнт показника;

n – кількість показників цифрової інтенсивності.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання пропонуємо використовувати такі вагові коефіцієнти (табл. 1.14).

Вагові коефіцієнти показників цифрової інтенсивності

Показник	Позначення	Вага
Частка онлайн-продажів	DI ₁	0,30
Частка онлайн-замовлень	DI ₂	0,20
Витрати на цифровізацію	DI ₃	0,15
Використання CRM/ERP-систем	DI ₄	0,20
Автоматизація логістики	DI ₅	0,15
Разом	—	1,00

Джерело: сформовано автором.

Найбільшу вагу отримує частка онлайн-продажів, яка найбільш повно відображає фактичний рівень цифрової інтеграції підприємства в ринок електронної комерції. Доцільно звернути увагу на те, що показники CRM/ERP-систем та автоматизації логістики демонструють внутрішню цифрову зрілість підприємства та його здатність забезпечувати ефективне функціонування цифрової бізнес-моделі.

За результатами розрахунку індексу цифрової інтенсивності необхідно сформувати кількісну оцінку рівня цифрового розвитку підприємства, що буде використовуватися як одна зі складових інтегрального показника стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації. На нашу думку, це дозволить врахувати вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств і підвищити обґрунтованість підсумкових результатів оцінювання.

Після формування системи показників оцінювання стратегічного потенціалу та індексу цифрової інтенсивності наступним етапом передбачено їх нормування. Це обумовлено тим, що показники, які використовуються для оцінювання фінансового, ринкового, операційно-логістичного та цифрового потенціалів, мають різну економічну природу та одиниці виміру.

У науковій літературі для забезпечення порівнянності показників найчастіше використовуються методи стандартизації, мінімаксного нормування, рейтингового оцінювання та таксономічного аналізу [193; 217; 242]. Для цілей даного дослідження пропонуємо використовувати нормування

відносно еталонного значення. Це дозволяє оцінювати кожне підприємство порівняно з найкращим результатом у вибірці та забезпечує простоту інтерпретації отриманих результатів.

Перевагою даного підходу є те, що всі нормовані показники набувають значень у межах від 0 до 1, де значення 1 відповідає найкращому результату серед досліджуваних підприємств, а значення, близькі до 0, свідчать про низький рівень розвитку відповідної складової стратегічного потенціалу.

На першому етапі нормування всі показники необхідно поділити на дві групи:

- показники-стимулятори;
- показники-дестимулятори.

До стимуляторів належать показники, зростання яких позитивно впливає на стратегічний потенціал підприємства. Для торговельних підприємств на ринку автозапчастин до таких показників віднесено рентабельність продажів, темп зростання доходу, частку онлайн-продажів, частку B2B-сегмента, оборотність запасів, індекс логістичної ефективності, цифрову інтенсивність та частку онлайн-замовлень.

До дестимуляторів належать показники, збільшення яких негативно впливає на рівень стратегічного потенціалу. У запропонованій методиці таких показників небагато, однак до них можуть бути віднесені логістичні витрати, тривалість виконання замовлення, рівень дефіциту товарних запасів або частка повернень продукції. Якщо до системи оцінювання будуть включені зазначені показники, для них доцільно використовувати іншу формулу нормування.

Для показників-стимуляторів нормоване значення визначається за формулою:

$$X_{ij}^{\text{norm}} = \frac{X_{ij}}{X_{\text{max}}}, \quad (1.14)$$

де X_{ij}^{norm} – нормоване значення i -го показника j -го підприємства;

X_{ij} – фактичне значення показника;

$X_{\max}$ – найкраще значення відповідного показника серед досліджуваних підприємств.

Для показників-дестимуляторів використовується формула:

$$X_{ij}^{\text{norm}} = \frac{X_{\min}}{X_{ij}}, \quad (1.15)$$

де $X_{\min}$ – найкраще (мінімальне) значення відповідного показника серед досліджуваних підприємств.

За результатами нормування можемо сформувати безрозмірну матрицю показників, яка може бути використана для подальшого визначення вагових коефіцієнтів та розрахунку субіндексів стратегічного потенціалу (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

**Класифікація показників оцінювання стратегічного потенціалу за
напрямом впливу**

Показник	Позн.	Тип показника	Напрям впливу на стратегічний потенціал
Рентабельність продажів	F ₁	Стимулятор	Зростання показника підвищує фінансову стійкість та інвестиційну привабливість
Темп зростання доходу	F ₂	Стимулятор	Зростання свідчить про посилення конкурентних позицій
Частка онлайн-продажів	M ₁	Стимулятор	Підвищує охоплення клієнтів та масштаби збуту
Частка B2B-сегмента	M ₂	Стимулятор	Зростання сприяє підвищенню стабільності доходів
Оборотність товарних запасів	O ₁	Стимулятор	Прискорення оборотності покращує використання оборотного капіталу
Індекс логістичної ефективності	O ₂	Стимулятор	Зростання покращує якість обслуговування клієнтів та скорочує витрати
Витрати на цифровізацію	D ₁	Стимулятор	Сприяє формуванню майбутніх конкурентних переваг
Індекс цифрової інтенсивності	D ₂	Стимулятор	Підвищує ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність
Частка онлайн-замовлень	D ₃	Стимулятор	Зростання свідчить про успішність цифрової трансформації

** у межах даного дослідження витрати на цифровізацію розглядаються як інвестиції у формування майбутніх конкурентних переваг підприємства, а тому трактуються як показник-стимулятор. Такий підхід відповідає сучасним дослідженням цифрової трансформації бізнесу, що розглядають цифрові інвестиції як чинник зростання продуктивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.*

Джерело: розроблено автором на основі [217; 242].

Доцільно акцентувати увагу на тому, що нормування показників забезпечує можливість коректного порівняння підприємств різного масштабу діяльності. Зокрема, великі компанії, можуть суттєво перевищувати інших учасників ринку за обсягами доходу, проте після нормування оцінювання здійснюється не за абсолютними показниками, а за рівнем ефективності використання ресурсів. Це дозволяє об'єктивно порівнювати великі та середні підприємства в межах запропонованої методики оцінювання стратегічного потенціалу.

Після здійснення нормування показників і розрахунку субіндексів фінансового, ринкового, операційно-логістичного та цифрового потенціалів необхідно їх звести в єдиний узагальнюючий показник. Адже стратегічний потенціал підприємства формується під впливом різних груп факторів. Тому, на нашу думку, окремі показники або субіндекси не дозволяють комплексно оцінити можливості підприємства щодо забезпечення довгострокового розвитку та формування стійких конкурентних переваг.

В основу запропонованої методики покладено концепцію побудови композитних індикаторів (Composite Indicators), відповідно до якої складні соціально-економічні явища оцінюються шляхом інтеграції сукупності окремих показників у єдиний узагальнюючий інтегральний індекс. Згідно з методологією OECD, композитний індикатор є математичним поєднанням окремих індикаторів, що відображають різні аспекти досліджуваного явища та дозволяють здійснювати комплексне оцінювання об'єктів дослідження на основі багатовимірних характеристик [217].

У загальному вигляді інтегральний показник визначається за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n \varpi_i * x_i, \quad (1.16)$$

де I – інтегральний показник;

ϖ_i – ваговий коефіцієнт i -го показника;

x_i – нормоване значення i -го показника;

n – кількість показників.

Такий підхід використовується під час розрахунку Digital Economy and Society Index (DESI), Digital Intensity Index (DII), Global Competitiveness Index (GCI), European Innovation Scoreboard (EIS) та інших міжнародних рейтингів [184; 185; 217; 247].

Однак для оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин використання лише сукупності окремих показників є недостатнім, так як це не дозволить нам визначити внесок окремих складових потенціалу у формування кінцевого результату. Пропонуємо застосувати дворівневу систему оцінювання, яка передбачає попереднє формування субіндексів, а вже потім розрахунок інтегрального показника стратегічного потенціалу [171; 185; 199; 217; 238].

У межах запропонованої методики інтегральний індекс стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин доцільно визначати як агрегований показник, який поєднує чотири основні складові:

- фінансовий потенціал (FSI);
- ринковий потенціал (MSI);
- операційно-логістичний потенціал (OSI);
- цифровий потенціал (DSI).

Інтегральний індекс стратегічного потенціалу пропонуємо визначати за формулою:

$$ISP = \alpha * FP + \beta * RP + \gamma * LP + \delta * DP, \quad (1.17)$$

де ISP – інтегральний індекс стратегічного потенціалу підприємства;

FP – субіндекс фінансового потенціалу;

RP – субіндекс ринкового потенціалу;

LP – субіндекс операційно-логістичного потенціалу;

DP – субіндекс цифрового потенціалу;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – вагові коефіцієнти відповідних складових.

Застосування вагових коефіцієнтів дозволяє врахувати нерівнозначний вплив окремих складових на формування стратегічного потенціалу підприємств ринку автозапчастин. З урахуванням результатів попереднього

теоретичного аналізу та специфіки функціонування ринку автозапчастин пропонуємо використовувати такі вагові коефіцієнти (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

Вагові коефіцієнти субіндексів стратегічного потенціалу

Складова	Позначення	Вага
Фінансовий потенціал	α	0,30
Ринковий потенціал	β	0,25
Операційно-логістичний потенціал	γ	0,20
Цифровий потенціал	δ	0,25
Разом	—	1,00

Джерело: сформовано автором.

Найбільшу вагу має фінансовий потенціал, що пояснюється тим, що він формує ресурсну основу розвитку підприємства, визначає його здатність фінансувати операційну діяльність, інвестиційні проекти та цифрову трансформацію. Ваги ринкового та цифрового потенціалів є практично однаковими, що обумовлюється високим рівнем цифровізації сучасного ринку автозапчастин та зростанням ролі електронної комерції у формуванні конкурентних переваг. Операційно-логістичний потенціал також залишається важливою складовою стратегічного розвитку, однак його вплив є дещо меншим порівняно з фінансовими та ринковими факторами.

На першому етапі практичних розрахунків необхідно здійснити нормування всіх показників за методом мінімаксної стандартизації. У результаті кожен показник матиме значення в інтервалі від 0 до 1, що сприятиме їх подальшому порівнянню та агрегуванню.

На другому етапі необхідно визначити значення субіндексів за кожною складовою стратегічного потенціалу. Розрахунок здійснюємо шляхом обчислення середньозваженого значення показників, що входять до відповідного субіндексу:

Фінансовий субіндекс:

$$FP = \varpi_1 F_1 + \varpi_2 F_2, \quad (1.18)$$

Ринковий субіндекс:

$$RP=\varpi_3M_1+\varpi_4M_2, \quad (1.19)$$

Операційно-логістичний субіндекс:

$$LP=\varpi_5O_1+\varpi_6O_2, \quad (1.20)$$

Цифровий субіндекс:

$$DP=\varpi_7D_1+\varpi_8D_2+\varpi_9D_3, \quad (1.21)$$

Отримані субіндекси дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони кожного підприємства, а також визначити напрями формування його стратегічних переваг.

На третьому етапі здійснюємо розрахунок інтегрального індексу стратегічного потенціалу підприємства:

$$ISP=0.30*FP+0.25*RP+0.20*LP+0.25*DP, \quad (1.22)$$

де ISP – інтегральний індекс стратегічного потенціалу торговельного підприємства на ринку автозапчастин в умовах цифровізації;

FP – фінансовий субіндекс;

RP – ринковий субіндекс;

LP – операційно-логістичний субіндекс;

DP – цифровий субіндекс.

На нашу думку, запропонована структура вагових коефіцієнтів відображає сучасні тенденції розвитку ринку автозапчастин та враховує посилення ролі цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг торговельних підприємств.

Для забезпечення практичного використання результатів доцільно застосувати шкалу інтерпретації інтегрального показника стратегічного потенціалу (табл. 1.17).

Шкала оцінювання рівня стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Значення ISP	Рівень стратегічного потенціалу	Характеристика
0,80–1,00	Дуже високий	Підприємство має стійкі конкурентні переваги, високий рівень фінансової стабільності, розвинуту цифрову інфраструктуру та значні можливості для подальшого зростання
0,60–0,79	Високий	Підприємство характеризується достатнім рівнем розвитку більшості складових стратегічного потенціалу та здатне ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища
0,40–0,59	Середній	Потенціал розвитку є достатнім, однак окремі складові потребують удосконалення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності
0,20–0,39	Низький	Існують суттєві обмеження щодо розвитку підприємства, що потребують реалізації комплексу стратегічних заходів
0,00–0,19	Критично низький	Стратегічний потенціал підприємства є недостатнім для забезпечення стабільного розвитку та потребує кардинальних змін у бізнес-моделі

Джерело: сформовано автором.

Запропонована шкала дозволяє здійснювати порівняльне оцінювання підприємств та визначати динаміку зміни їхнього стратегічного потенціалу в часі, що, на наше переконання, є важливим аспектом для торговельних підприємств ринку автозапчастин, які здійснюють свою діяльність в умовах загостреної конкуренції, мінливих споживчих потреб та стрімкого розвитку цифрових технологій.

Вважаємо, що запропонований розрахунок інтегрального індексу стратегічного потенціалу для кожного досліджуваного підприємства створить основу для проведення рейтингового оцінювання, визначення лідерів ринку, а також формування обґрунтованих стратегічних рекомендацій щодо подальшого розвитку підприємств в умовах цифровізації.

Завершальним етапом запропонованої методики передбачено розробку стратегічних рекомендацій на основі результатів інтегрального оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

На відміну від існуючих підходів, що обмежуються ранжуванням підприємств за певними показниками, запропонована нами методика передбачає врахування результатів оцінювання при формуванні конкретних рекомендацій щодо подальшого розвитку підприємств залежно від рівня їхнього стратегічного потенціалу.

Розрахований інтегральний індекс стратегічного потенціалу дозволить проаналізувати поточний рівень розвитку підприємства, а також визначити сильні та слабкі сторони окремих складових потенціалу. На нашу думку, формування рекомендацій доцільно здійснювати на основі загального рівня інтегрального індексу, та з урахуванням структури сформованих субіндексів фінансового, ринкового, операційно-логістичного та цифрового потенціалів (табл. 1.18).

У таблиці 1.19 представлено напрями стратегічних управлінських рішень залежно від результатів оцінювання окремих складових стратегічного потенціалу.

Зазначений підхід дозволить сформувати для досліджуваних підприємств результати кількісної оцінки їх стратегічного потенціалу та запропонувати конкретні напрями його підвищення. Вважаємо за доцільне визначити такі актуальні напрями розвитку для підприємств ринку автозапчастин: розширення електронної комерції, впровадження цифрових технологій управління товарними запасами, автоматизація логістичних процесів, розвиток клієнтських цифрових сервісів, підвищення ефективності використання даних тощо.

**Стратегічні рекомендації залежно від рівня стратегічного потенціалу
торговельних підприємств на ринку автозапчастин**

Рівень стратегічного потенціалу	Значення ISP	Характеристика підприємства	Пріоритетні напрями розвитку
Дуже високий	0,80–1,00	Підприємство має стійкі конкурентні переваги, високий рівень цифрової зрілості та значний ресурсний потенціал	Масштабування бізнесу, вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, розвиток цифрових екосистем, інвестування в інноваційні технології, створення власних маркетплейсів та сервісних платформ
Високий	0,60–0,79	Підприємство характеризується стабільним фінансовим станом та достатнім рівнем розвитку основних складових потенціалу	Розширення асортименту продукції, автоматизація бізнес-процесів, розвиток омніканальних продажів, підвищення рівня цифровізації логістики та управління клієнтськими відносинами
Середній	0,40–0,59	Підприємство має потенціал для розвитку, однак окремі складові потребують удосконалення	Оптимізація логістичних процесів, модернізація цифрових сервісів, підвищення ефективності маркетингової діяльності, розвиток онлайн-продажів та програм лояльності
Низький	0,20–0,39	Спостерігаються суттєві обмеження розвитку та недостатній рівень окремих складових потенціалу	Реструктуризація бізнес-процесів, оптимізація витрат, активізація цифрової трансформації, перегляд асортиментної політики та системи управління запасами
Критично низький	0,00–0,19	Підприємство має значні проблеми щодо забезпечення конкурентоспроможності та подальшого розвитку	Антикризове управління, перегляд бізнес-моделі, реорганізація діяльності, залучення інвестицій, комплексна модернізація системи управління

Джерело: сформовано автором.

**Напрями стратегічних управлінських рішень залежно від результатів
оцінювання окремих складових потенціалу**

Складова потенціалу	Проблемна зона	Рекомендовані управлінські рішення
Фінансовий потенціал	Низька рентабельність та темпи зростання доходів	Оптимізація витрат, перегляд цінової політики, диверсифікація джерел доходів
Ринковий потенціал	Недостатня частка онлайн-продажів або B2B-сегмента	Розвиток електронної комерції, розширення корпоративного сегмента клієнтів, посилення маркетингової діяльності
Операційно-логістичний потенціал	Низька оборотність запасів та неефективна логістика	Автоматизація управління запасами, оптимізація складських процесів, удосконалення логістичної інфраструктури
Цифровий потенціал	Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів	Впровадження CRM- та ERP-систем, розвиток цифрових платформ, залучення аналітичних інструментів обробки даних і рішень на основі штучного інтелекту

Джерело: сформовано автором.

Завершальний етап методики, на наше переконання, забезпечить практичну реалізацію результатів оцінювання стратегічного потенціалу та дозволить сформуванню інформаційну основу для розроблення обґрунтованої стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації. Запропоновані авторські рекомендації сприятимуть оцінці поточного стану торговельного підприємства та дозволять розробити конкретні заходи, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня стратегічного потенціалу та конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

1. За результатами контент-аналізу представлених у науковій літературі підходів до трактування понять «стратегія», «стратегічне управління», «стратегія торговельного підприємства» та «ринку» визначено зміст категорії «стратегія розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин». Запропоновано розглядати стратегію розвитку торговельного підприємства на

ринку автозапчастин як комплексний довгостроковий план дій та систему взаємоузгоджених цілей, орієнтованих на забезпечення розвитку підприємства, діяльність якого пов'язана з виробництвом, постачанням, купівлею-продажем та використанням автозапчастин у процесах експлуатації, технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів. Реалізація такої стратегії передбачає визначення пріоритетних напрямів використання матеріальних і нематеріальних ресурсів, їх узгодження з довгостроковими цілями, зовнішніми можливостями та внутрішнім потенціалом торговельного підприємства, що створює передумови для його ефективного розвитку та формування стійких конкурентних переваг.

2. Поглиблено концептуальні засади дослідження сутності та структури ринку автозапчастин на основі застосування методології системного підходу, що дозволило представити його як цілісний багаторівневий соціально-економічний об'єкт, функціонування якого ґрунтується на взаємодії сукупності суб'єктів господарювання, інституцій, процесів і ресурсів, пов'язаних із виробництвом, постачанням, дистрибуцією, реалізацією та використанням автозапчастин для забезпечення експлуатації, технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів.

3. Розвинуто теоретичні положення щодо функціонування та розвитку ринку автозапчастин як системи, що дало змогу конкретизувати його основні функції та принципи, визначити характер взаємодії із зовнішнім середовищем, а також виокремити фактори-активатори та фактори-обмежувачі його розвитку. Встановлено, що зміна умов функціонування ринку зумовлює необхідність трансформації та удосконалення організаційно-економічного механізму, спрямованого на забезпечення його адаптації до змін зовнішнього середовища.

4. Удосконалено наукові положення щодо класифікації ринку автозапчастин шляхом узагальнення та систематизації його різновидів за типом двигуна, ступенем оригінальності, сегментами, спрямованістю та ступенем новизни. Розширено сукупність класифікаційних ознак за рахунок

введення ознаки «за ключовими суб'єктами», використання якої дозволило виокремити ринок споживача, ринок продавця та ринок виробника. Запропонована класифікація дає можливість враховувати особливості взаємодії основних учасників ринку та їхню роль у формуванні умов і параметрів його функціонування та розвитку.

5. Запропоновано методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації, який передбачає послідовну реалізацію дев'яти взаємопов'язаних етапів та комплексне врахування фінансової, ринкової, операційно-логістичної та цифрової складових. У межах зазначеного підходу розроблено алгоритм розрахунку індексу цифрової інтенсивності, що дозволяє визначити рівень використання цифрових технологій у діяльності торговельного підприємства. Застосування запропонованого методичного підходу дає змогу комплексно оцінити стратегічний потенціал торговельних підприємств, виявити диспропорції у розвитку його окремих складових, визначити наявні резерви та сформулювати обґрунтовані пріоритети подальшого стратегічного розвитку.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [105; 107; 108; 112].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН

2.1. Сучасні тенденції розвитку ринку автозапчастин України

Ринок автозапчастин України є стратегічно важливим сегментом внутрішньої торгівлі, що забезпечує стабільність функціонування транспортної системи, обслуговування приватного, комерційного та спеціалізованого автотранспорту, а також підтримку економічної активності в умовах воєнного стану. Вагома роль цього ринку обумовлена тим, що без безперебійного постачання запасних частин, витратних матеріалів та автомобільних аксесуарів неможливе функціонування приватного транспорту населення, комерційного автопарку підприємств, критичної інфраструктури держави [116]. Торговельні підприємства, що спеціалізуються на реалізації автокомпонентів, формують розгалужену й суспільно необхідну інфраструктуру, яка у воєнний час набуває додаткової стратегічної ваги.

Особливістю ринку автозапчастин є висока імпортозалежність, домінування aftermarket-сегмента (вторинний ринок автокомплектуючих або ринок автозапчастин для технічного обслуговування), значна роль малого та середнього бізнесу, а також прискорена цифровізація каналів продажу, що формувалися протягом всього періоду дослідження 2021-2025 рр. і набули особливої інтенсивності починаючи з 2022 р. під впливом повномасштабного вторгнення рф.

Згідно з класифікацією КВЕД-2010, діяльність торговельних підприємств ринку автозапчастин охоплює групу 45.3 «Торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів», що включає оптову та роздрібну торгівлю комплектуючими [62]. Цей сегмент виступає основою aftermarket-ринку України. За даними Державної служби статистики України, сектор торгівлі та ремонту автотранспортних засобів залишається однією з

провідних складових торговельної системи країни [40]. У структурі сегмента зростає частка спеціалізованих підприємств, орієнтованих на реалізацію запчастин, аксесуарів, шин, акумуляторів і витратних матеріалів.

Автомобільний ринок України формує базовий попит для торгівлі запчастинами через декілька взаємопов'язаних механізмів. Загальна кількість транспортних засобів, зареєстрованих в Україні, станом на початок 2025 р. перевищує 10 млн одиниць, причому переважна більшість – легкові автомобілі [86]. Середній вік автомобіля в Україні є одним із найвищих у Європі й у 2025 р. перевищив 15,8 року, що означає постійну й масштабну потребу в технічному обслуговуванні, ремонті та заміні деталей [124]. Зростання імпорту вживаних автомобілів спостерігається з 2021 р. і значно прискорилося у 2024-2025 рр., що додатково поповнює автопарк транспортними засобами, які вже потребують регулярного сервісного обслуговування.

Обсяг ринку автозапчастин в Україні у 2025 р. становив близько 102,8 млрд грн у поточних цінах, що перевищує довоєнний рівень 2021 р. (98,4 млрд грн), хоча в реальному вимірі відновлення ще не є повним з огляду на суттєве знецінення гривні та інфляційні процеси [115]. Структура ринку залишається сформованою переважно завдяки трьом основним товарним групам: витратні матеріали (оливи, фільтри, гальмівна рідина) – близько 25-28 % обороту; деталі ходової частини та гальмівної системи – 20-22 %; деталі двигуна та системи живлення – 15-18 %. Решта припадає на кузовні деталі, електрику, скло, шини та аксесуари.

З метою аналізу сучасного стану ринку вважаємо за доцільне дослідити динаміку його основних кількісних характеристик за період 2021-2025 рр., що охоплює передвоєнний стан (2021 р.) та повний цикл впливу повномасштабного вторгнення, від його початку (2022 р.) через поступове відновлення (2023–2024 рр.) до певної стабілізації (2025 р.).

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє виявити кілька закономірностей функціонування ринку у 2021–2025 рр. Перша з них воєнні виклики 2022 р. та поступове відновлення. Акцентуємо увагу на тому, що повномасштабне

вторгнення спричинило обвал ринку в усіх вимірах. Кількість активних підприємств скоротилась з 12,8 до 10,1 тис. (–21,1 %), обсяг ринку – з 98,4 до 71,2 млрд грн (–27,6 % у номінальному вимірі й майже – 41 % у реальному), зайнятість – на 25,1 %. Це найбільше падіння ринку за досліджуваний період [135].

Таблиця 2.1

Динаміка функціонування ринку автозапчастин України, 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024	Відхилення 2025/2021
Кількість активних торговельних підприємств, тис. од.	12,8	10,1	11,3	12,1	12,9	+0,8	+0,1
Обсяг ринку у поточних цінах, млрд грн	98,4	71,2	83,7	96,5	102,8	+6,3	+4,4
Обсяг ринку в цінах 2021 р., млрд грн	98,4	57,8	58,1	61,4	63,7	+2,3	–34,7
Частка онлайн-продажів, %	18,0	24,0	29,0	34,0	39,0	+5,0 в.п.	+21,0 в.п.
Імпорт автотранспортних засобів, тис. од.	534,0	312,0	380,0	405,0	444,9	+39,9 тис.	–89,1
Середній вік автомобіля, років	13,2	13,8	14,4	15,1	15,8	+0,7	+2,6
Кількість зайнятих у секторі, тис. осіб	68,4	51,2	57,6	63,8	67,1	+3,3	–1,3

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [40], Державної митної служби України [39], галузевих аналітичних платформ «Auto-Consulting» [166] та «Autoclub.ua» [165].

Також слід зазначити неповне реальне відновлення при номінальному перевищенні. У 2025 р. номінальний обсяг ринку (102,8 млрд грн) вперше перевищив довоєнний рівень 2021 р., однак у реальному вимірі, скоригованому на індекс цін, обсяг ринку у 2025 р. (63,7 млрд грн у цінах 2021 р.) становить лише близько 65 % від довоєнного рівня. Це свідчить про те, що значна частина номінального зростання є наслідком інфляції, а реальне відновлення ринку ще не завершене.

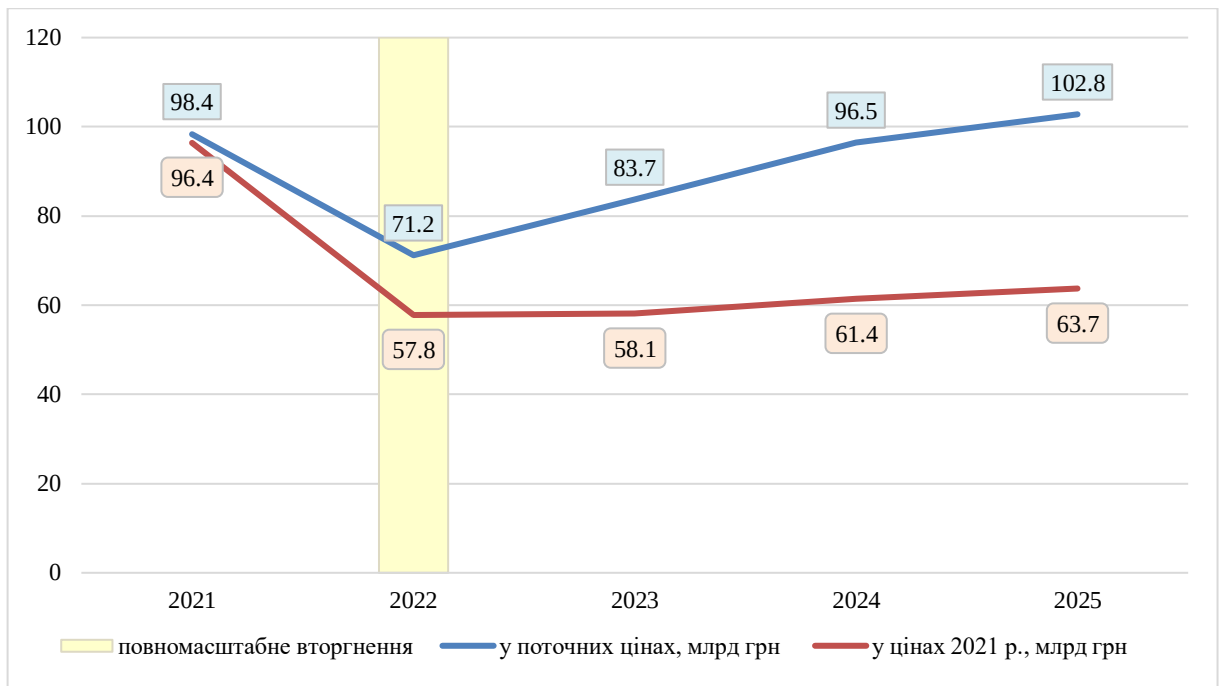
Ще однією закономірністю є прискорена цифрова трансформація. Результати досліджень демонструють, що частка онлайн-продажів зросла більш ніж удвічі – з 18 % у 2021 р. до 39 % у 2025 р. (+21 в.п. за чотири роки).

Найбільший стрибок відбувся у 2022 р. (з 18 % до 24 %), коли підприємства були вимушені адаптуватися до умов воєнного стану та зміни купівельних звичок споживачів [150]. Цифрові канали виявилися більш стійкими до воєнних ризиків, ніж традиційна роздрібна торгівля.

Порівняння показників 2024 р. з 2025 р. демонструє позитивну стабілізаційну динаміку за всіма показниками. Обсяг ринку зріс на 6,3 млрд грн (+6,5 %), кількість підприємств – на 0,8 тис. одиниць, а зайнятість майже відновила довоєнний рівень. Такі значення показників свідчать про те, що ринок вийшов на траєкторію стабільного зростання.

Рисунок 2.1 відображає динаміку обсягу ринку автозапчастин України за 2021–2025 рр. у поточних цінах та в цінах 2021 р. (реальний вимір). Лінія номінального обсягу демонструє різке падіння у 2022 р. – з 98,4 до 71,2 млрд грн (–27,2 млрд грн, або –27,6 %), що могло стати наслідком повномасштабного вторгнення РФ, руйнування логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту та масового закриття торговельних точок у зонах активних бойових дій. У 2023–2025 рр. номінальний обсяг ринку поступово відновлювався і у 2025 р. досяг 102,8 млрд грн, що перевищує довоєнний рівень 2021 р. на 4,4 млрд грн (+4,5 %).

Лінія реального обсягу (в цінах 2021 р.) відображає іншу динаміку. Падіння у 2022 р. було значно більшим і сягнуло до 57,8 млрд грн (–40,2 %), а подальше відновлення було суттєво повільнішим. У 2025 р. реальний обсяг становив 63,7 млрд грн, що на 34,7 млрд грн (–35,3 %) менше, ніж у 2021 р. На нашу думку, розрив між двома лініями, що постійно збільшується починаючи з 2022 р., демонструє інфляційну складову номінального зростання та може свідчити про те, що реальне відновлення ринку відбувається повільно, попри позитивну номінальну динаміку.



**Рис. 2.1. Динаміка обсягу ринку автозапчастин України
у 2021–2025 рр., млрд грн**

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України [40] та галузевої аналітики [166].

Доцільно зазначити, що одним із найважливіших структурних процесів, що визначив сучасний стан ринку, стала кардинальна переорієнтація імпортних каналів постачання автозапчастин. До 2022 р. рф та Білорусь відігравали значну роль у постачанні окремих категорій запасних частин. З початком повномасштабної війни ці канали були повністю перекриті, що змусило підприємства оперативно формувати нові логістичні ланцюги [81]. Польща, Литва, Румунія та Угорщина стали важливими транзитними вузлами для імпорту з ЄС, а Туреччина відіграє роль посередника між європейськими та азійськими каналами.

Аналіз таблиці 2.2 підтверджує, що ринок автозапчастин зазнав суттєвих структурних трансформацій у 2021–2025 рр. Частка імпортних автозапчастин у структурі пропозиції зростає з 78 % у 2021 р. до 85 % у 2025 р. (+7 в.п.), що може говорити про ще більшу залежність ринку від зовнішніх постачань [57].

Порівняно з 2024 р. приріст становив 1 в.п., що є незначним, але стабільним показником.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних факторів функціонування торговельних підприємств
на ринку автозапчастин України, 2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024	Відхилення 2025/2021
Середній вік автопарку, років	13,2	13,8	14,4	15,1	15,8	+0,7	+2,6
Частка імпорتنних автозапчастин, %	78	81	83	84	85	+1,0 в.п.	+7,0 в.п.
Рівень логістичних витрат (індекс 2021 = 100)	100	168	149	137	129	–8 п.	+29 п.
Частка тіньового сектору, %	32	30	28	26	24	–2,0 в.п.	–8,0 в.п.
Індекс цифровізації підприємств (2021 = 100)	100	122	148	176	214	+38 п.	+114 п.
Частка підприємств із ТесДос, %	31,4	34,8	39,2	44,6	49,7	+5,1 в.п.	+18,3 в.п.
Частка Китаю у структурі імпорту запчастин, %	21,3	27,8	29,4	31,2	32,6	+1,4 в.п.	+11,3 в.п.
Частка ЄС у структурі імпорту запчастин, %	38,4	44,7	46,3	47,8	48,9	+1,1 в.п.	+10,5 в.п.

Джерело: узагальнено на основі галузевої статистики [8], митних даних [39] та цифрових досліджень [43].

Результати досліджень демонструють, що рівень логістичних витрат, який у 2022 р. склав +68 % від базового рівня 2021 р. через закриття портів та блокування маршрутів, поступово нормалізується. У 2025 р. він становив 129% від рівня 2021 р.. Доцільно відмітити, що порівняно з 2024 р., відбулось зниження на 8 індексних пунктів, що можна вважати ознакою стабілізації логістики.

Щодо частки тіньового сектору, то вона поступово скорочується з 32 % у 2021 р. до 24 % у 2025 р. (–8 в.п. за п'ять років, –2 в.п. за останній рік). Це може пояснюватись розвитком e-commerce, що залишає цифровий слід транзакцій, посиленням митного контролю, збільшенням частки офіційних імпортерів і дистриб'юторів [104]. Також відмітимо, що індекс цифровізації підприємств зріс більш ніж вдвічі за чотири роки, а порівняно з 2024 р.

зростання на 38 пунктів, що є найбільш помітним серед усіх показників таблиці.

Географія імпорту також суттєво змінилась. Частка ЄС зросла з 38,4 до 48,9 % (+10,5 в.п.), а Китаю з 21,3 до 32,6 % (+11,3 в.п.), що фактично поглинули частку, яку раніше займали постачальники з рф та Білорусі [39].

Важливість регіонального виміру функціонування торговельних підприємств ринку автозапчастин обумовлена географічним перерозподілом ринкової активності, який спричинили воєнні дії. Слід зазначити, що Харків, Маріуполь, Запоріжжя, Херсон опинились під окупацією або перетворились на прифронтові міста [20]. Натомість захід країни, насамперед Львівська область, набув ролі центру торгівлі, логістики та транскордонного постачання.

Порівняльний аналіз показників таблиці 2.3 за 2021–2025 рр. характеризує значне зростання частки Західного макрорегіону (+7,8 в.п.) і найбільше скорочення Східного (–10,9 в.п.). Аналіз тенденцій 2025 р. і 2024 р. демонструє стабільну динаміку. Захід продовжує нарощувати свою частку (+1,2 в.п. за рік), а Схід втрачати (–1,3 в.п.).

Таблиця 2.3

Регіональна структура торговельних підприємств на ринку автозапчастин України за макрорегіонами, 2021–2025 рр., %

Макрорегіон	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024, в.п.	Відхилення 2025/2021, в.п.
Центральний	27,8	28,4	28,9	29,1	29,4	+0,3	+1,6
Західний	21,3	24,8	26,7	27,9	29,1	+1,2	+7,8
Південний	18,6	17,9	17,2	16,8	16,4	–0,4	–2,2
Східний	22,7	16,1	14,2	13,1	11,8	–1,3	–10,9
Північний	9,6	12,8	13,0	13,1	13,3	+0,2	+3,7
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	—	—

Джерело: авторська оцінка на основі даних бізнес-реєстрів, транспортної інфраструктури та релокаційних процесів [46; 113].

Важливо відзначити, що темп скорочення показників Сходу з кожним роком уповільнюється. Якщо у 2022 р. частка впала одразу на 6,6 в.п., то у 2025 р. – лише на 1,3 в.п. Це може свідчити про поступову стабілізацію ринку на підконтрольних Україні частинах східних регіонів [19].

За результатами досліджень видно, що центральний регіон, з Києвом та Київською областю, зберігає найбільшу частку ринку (29,4 % у 2025 р.). Раніше переважала концентрація у великих торговельних центрах та авторинках, а зараз акцент на спеціалізованих дистриб'юторських компаніях та e-commerce гравцях, що мають склади в Київській агломерації.

На рисунку 2.2 представлено зміни в регіональній структурі торговельних підприємств ринку автозапчастин України протягом 2021–2025 рр. Прослідковується тенденція стрімкого та безперервного падіння лінії Східного макрорегіону. Починаючи з найвищої позиції у 2021 р. (22,7 %), ця лінія різко обривається вниз у 2022 р. до 16,1 % (–6,6 в.п. за один рік), після чого продовжує знижуватись у 2023 р. (14,2 %), 2024 р. (13,1 %) і досягає мінімального значення у 2025 р. (11,8 %).

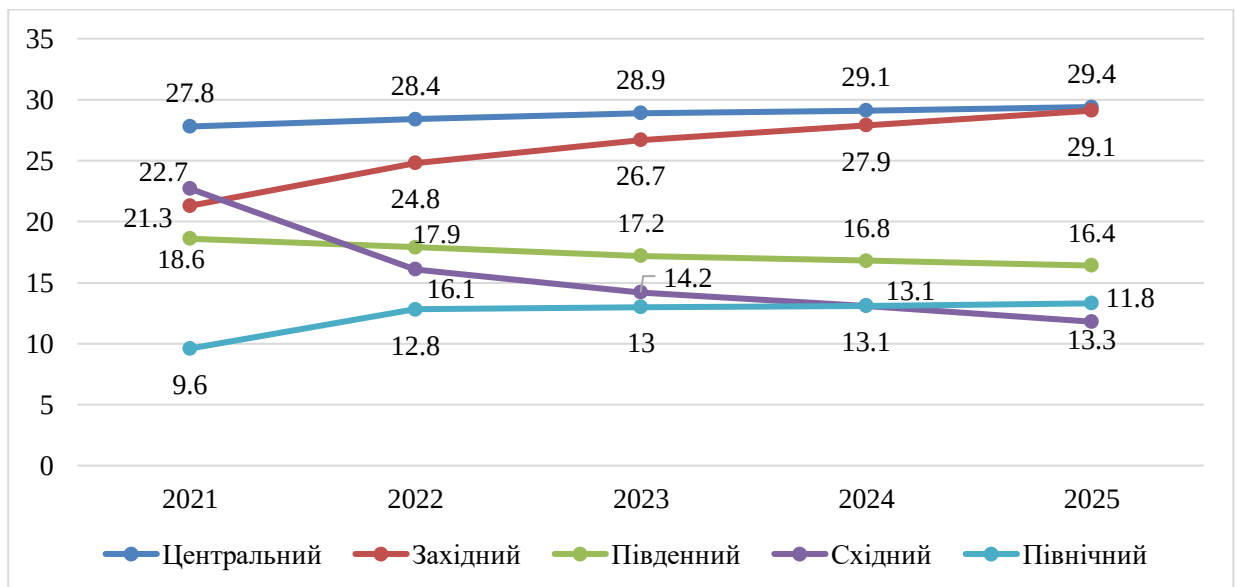


Рис. 2.2. Динаміка регіональної структури торговельних підприємств на ринку автозапчастин України, 2021–2025 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних бізнес-реєстрів і власних розрахунків [46; 113].

Загальне падіння зазначеного показника за період дослідження склало 10,9 в.п., що є найбільшим показником серед всіх макрорегіонів. Окреслена динаміка відображає руйнівний вплив бойових дій на торговельну інфраструктуру Харківської, Запорізької, Донецької та Луганської областей, що

обумовлено знищенням торговельних точок, евакуацією підприємців, припиненням логістичних маршрутів та масовою втратою клієнтської бази через вимушене переміщення населення.

Протилежну динаміку демонструє лінія Західного макрорегіону, яка є єдиною, що впродовж усього періоду аналізу стабільно зростає. У 2021 р. Захід посідав третє місце серед макрорегіонів з часткою 21,3 %, проте у 2022 р. частка зросла до 24,8 % (+3,5 в.п – найбільший одноразовий приріст серед усіх регіонів за цей рік), у 2023 р. – до 26,7 %, у 2024 р. – до 27,9 %, а у 2025 р. досягла 29,1 %. За весь період приріст становив 7,8 в.п. На нашу думку, окреслена динаміка демонструє масштабну релокацію бізнесу із центральних, південних та особливо східних регіонів на захід країни, а також обумовлює розвиток транскордонної торгівлі з країнами ЄС через логістичні хаби Львівської, Закарпатської та Волинської областей.

Аналіз демонструє, що у 2025 р. лінії Західного та Центрального макрорегіонів майже зрівнялися, 29,1 та 29,4 % відповідно, а у 2021 р. розрив між ними становив 6,5 в.п. на користь Центру.

Лінія Центрального макрорегіону є найбільш стабільною на графіку, що демонструє помірне зростання від 27,8 % у 2021 р. до 29,4 % у 2025 р. (+1,6 в.п.). Плавний характер цієї лінії без різких коливань може свідчити про те, що Київ та Київська область зберегли роль головного торговельного та логістичного центру країни, хоча й не отримали значних переваг від релокації, як Захід.

Лінія Північного макрорегіону демонструє у 2022 р. нетипове, на нашу думку, підвищення з 9,6 % до 12,8 % (+3,2 в.п.). Це може бути обумовлено тим, що частина підприємств, евакуйованих зі Сходу, розташувалася в Чернігівській та Житомирській областях, як найближчих до центру і відносно безпечних. У 2023–2025 рр. лінія стабілізувалася на рівні близько 13 %.

Лінія Південного макрорегіону є єдиною, окрім Східного, що демонструє спадну динаміку – з 18,6 % у 2021 р. до 16,4 % у 2025 р. (–2,2 в.п.). Однак, на відміну від Сходу, падіння є помірним і рівномірним, без різких

обвалів, що може говорити про часткове збереження ринкової активності в Одеській та Миколаївській областях, завдяки портовій логістиці та відносно стабільнішій ситуації порівняно зі Сходом.

Таким чином, за результатами аналізу можемо стверджувати про зміну географії ринку автозапчастин України. Якщо у 2021 р. Схід та Центр охоплювали 50,5 % ринку, то у 2025 р. –41,2 %, натомість частка Заходу та Півночі зросла з 30,9 % до 42,4 %. На наше бачення така трансформація може бути довготривалою і визначатиме регіональну стратегію розвитку торговельних підприємств на найближчі роки.

Розглянемо структуру каналів збуту автозапчастин, яка сьогодні є динамічним аспектом ринку. За роки дослідження відбулася справжня революція в тому, як підприємства продають і як споживачі купують запчастини. Слід відмітити, що провідним каналом за темпами зростання стала онлайн-торгівля [179]. Дані таблиці 2.4 демонструють суттєву трансформацію каналів збуту. Роздрібна торгівля поступово втрачає провідне становище. У 2021 р. через неї реалізовувалося 61 % автозапчастин, а у 2025 р. – 43 % (–18 в.п. за 4 роки, –4 в.п. лише за останній рік). У той же час частка онлайн-торгівлі зросла з 18 % до 39 % (+21 в.п.) [137].

Таблиця 2.4

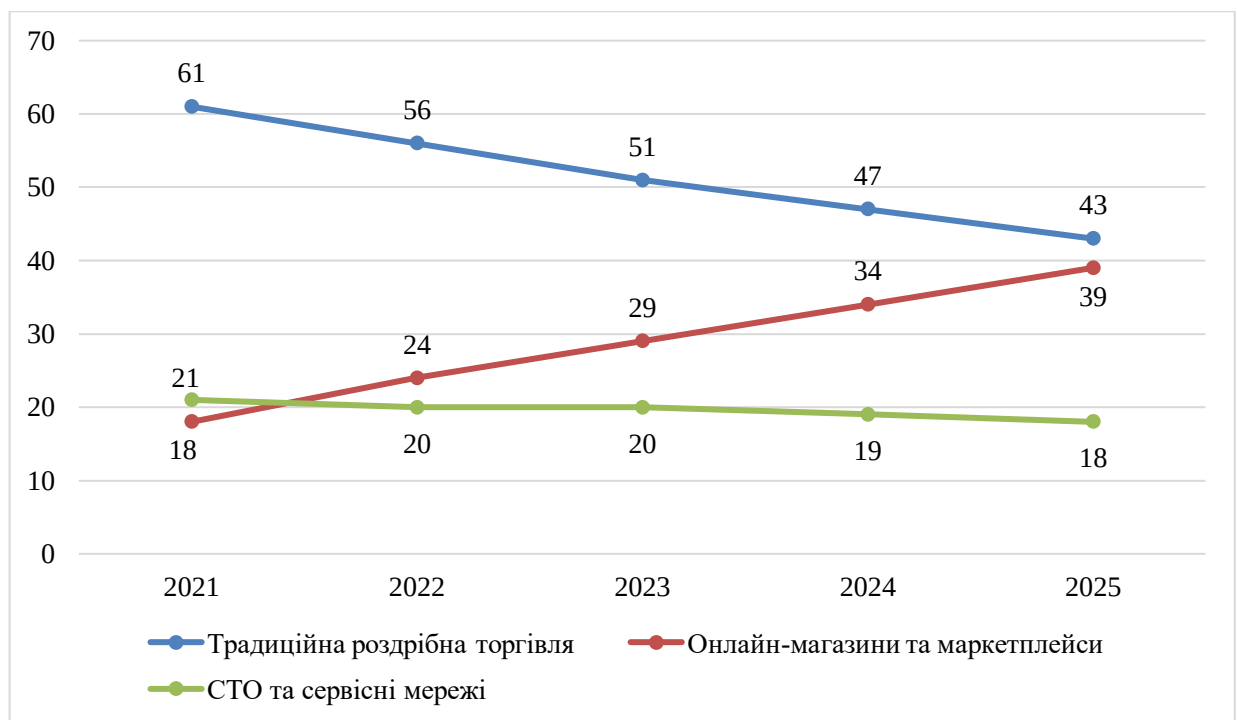
Частка каналів збуту автозапчастин в Україні, 2021–2025 рр., %

Канал продажу	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024, в.п.	Відхилення 2025/2021, в.п.
Традиційна роздрібна торгівля	61	56	51	47	43	–4,0	–18,0
Онлайн-магазини та маркетплейси	18	24	29	34	39	+5,0	+21,0
СТО та сервісні мережі	21	20	20	19	18	–1,0	–3,0
Разом	100	100	100	100	100	—	—

Джерело: галузеві оцінки [166], операторська звітність та аналітика e-commerce [3].

Можемо припустити, що при збереженні наявного темпу зростання (приблизно +5 в.п. на рік) у 2026–2027 рр. можемо очікувати, що онлайн-канали перевищать позначку 50 % і стануть основними каналами збуту. Сегмент СТО та сервісних мереж характеризується відносно стабільною динамікою (21 % у 2021 р. до 18 % у 2025 р., –3 в.п. за весь період).

Рисунок 2.3 відображає структурну трансформацію каналів збуту автозапчастин в Україні протягом 2021–2025 рр. в розрізі трьох основних каналів: традиційної роздрібної торгівлі, онлайн-магазинів та маркетплейсів, а також СТО і сервісних мереж. Результати аналізу демонструють, що лінії традиційного роздробу й онлайн-каналу рухаються назустріч одна одній, стрімко скорочуючи відстань між собою, а третя лінія СТО залишається практично горизонтальною впродовж усього періоду.



**Рис. 2.3. Динаміка каналів збуту автозапчастин
в Україні, 2021–2025 рр., %**

Джерело: побудовано автором на основі галузевих оцінок та аналітики e-commerce [3; 179].

Доцільно звернути увагу на лінію традиційної роздрібної торгівлі, яка починається з домінуючої позиції у 2021 р. (61 %) і демонструє безперервне

рівномірне падіння протягом усіх п'яти років (56 % у 2022 р., 51 % у 2023 р., 47 % у 2024 р. і 43 % у 2025 р.). Щорічне зниження становить близько 4–5 в.п. і воно, на нашу думку, стабільним темпом може витіснити офлайн-канали. Акцентуємо увагу на тому, що у 2022 р., у період коли ринок пережив повномасштабне вторгнення і частина торговельних точок була фізично знищена або евакуйована, лінія не зазнала різкого спаду, а продовжила плавне зниження з темпом, характерним для попередніх і наступних років. Це може говорити про те, що падіння частки традиційного роздробу є не ситуативним наслідком кризи, а скоріш за все результатом структурної трансформації споживчої поведінки, що тривала б незалежно від воєнного стану.

Лінія онлайн-магазинів та маркетплейсів рухається виключно вгору і є найдинамічнішою на графіку. Починаючи з 18 % у 2021 р., лінія демонструє найбільший одноразовий стрибок у 2022 р. одразу до 24 % (+6 в.п. за рік), що є найвищим приростом за весь період дослідження. Високі показники 2022 р. можуть обумовлюватись форс-мажорними обставинами, серед яких доцільно зазначити закриття фізичних магазинів в зонах активних бойових дій, обмеження пересування населення та різке зростання попиту на дистанційні покупки. У наступні роки темп приросту дещо стабілізувався (2023 р. – 29 %, 2024 р. – 34 %, 2025 р. – 39 %). Загальне зростання за п'ять років становило 21 в.п., тобто більш ніж вдвічі. Можемо стверджувати, що траєкторія цієї лінії є лінійною та стабільною, без ознак уповільнення, що дає підстави для прогнозування перетину з лінією традиційного роздробу у найближчий період.

Вагоме значення, на наш погляд, має точка зближення двох головних ліній на графіку. Якщо у 2021 р. розрив між традиційним роздробом та онлайн-каналом становив 43 в.п. (61 % проти 18 %), то у 2025 р. він скоротився до 4 в.п. (43 % проти 39 %). Лінія СТО та сервісних мереж має стабільні значення, вона демонструє мінімальне зниження від 21 % у 2021 р. до 18 % у 2025 р. (–3 в.п. за п'ять років, або в середньому 0,75 в.п. щорічно). Тому можемо вважати, що практично горизонтальна траєкторія цієї лінії відображає структурну стабільність B2B-сегмента. Поступове зниження частки СТО може

пояснюватись тим, що дедалі більша частина взаємодії між дистриб'юторами та СТО переходить у цифровий формат через B2B-платформи та інтегровані системи замовлень, а це фактично переміщує частину цього сегмента до онлайн-категорії.

Таким чином, рисунок 2.3 демонструє структурні зрушення сучасного ринку автозапчастин та стрімку цифровізацію збуту, що за темпами перевершує будь-яку іншу трансформацію ринку за період дослідження і в найближчі роки може призвести до зміни домінуючого каналу продажів.

Секторна діаграма (рис. 2.4) відображає актуальну структуру каналів збуту автозапчастин в Україні станом на 2025 р. та дозволяє оцінити поточне співвідношення між трьома основними каналами реалізації в статичному вимірі. Діаграма демонструє три сектори, кожен з яких пропорційно відповідає частці відповідного каналу у загальному обсязі збуту.

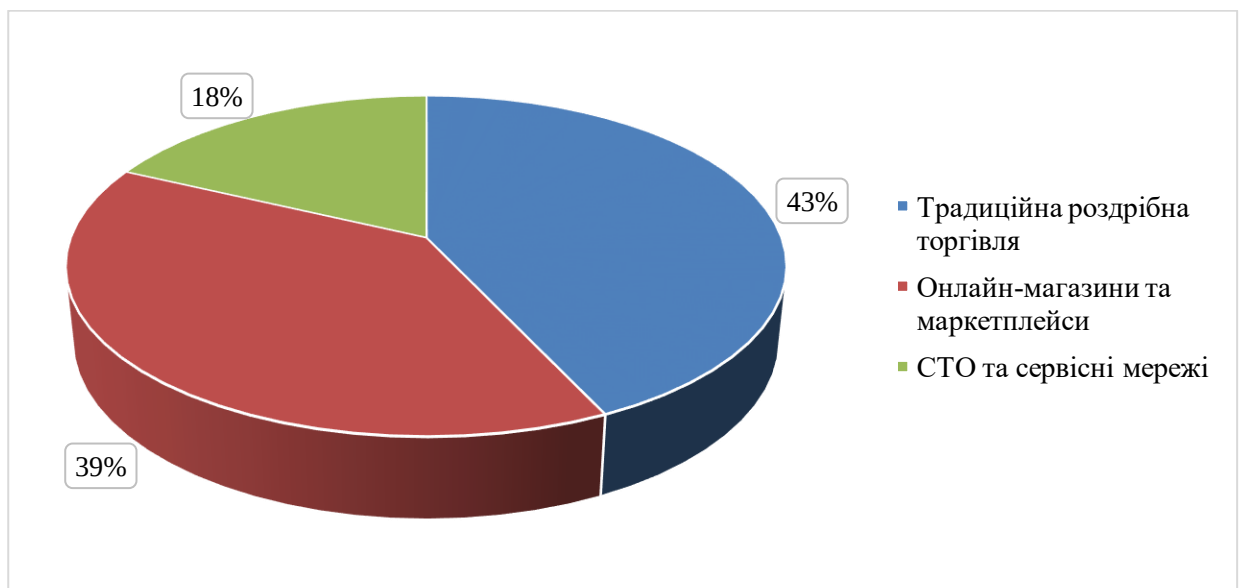


Рис. 2.4. Структура каналів збуту автозапчастин України, 2025 р., %

Джерело: побудовано автором на основі галузевих досліджень [3; 166].

Найбільший сектор складає 43 % і відповідає традиційній роздрібній торгівлі. Зважаючи на те, що цей сектор є найбільшим, його частка є дуже низькою і наближається до критичної позначки, за якою традиційний роздрібний канал перестане бути домінуючим. Фізичні магазини, авторинки та

спеціалізовані торговельні точки поки що зберігають лідерство, однак їхня перевага над онлайн-каналом становить лише 4 в.п., що в контексті тенденції 2021-2025 рр. є мінімальним і нестійким розривом.

Другим за розміром сектором (39 %) є онлайн-магазини та маркетплейси. Його розмір є приблизно рівним першому сектору. Ця рівновага є тимчасовою, адже, на нашу думку, в найближчі роки динаміка зміниться на користь онлайн-каналу. Сектор онлайн-торгівлі включає власні інтернет-магазини спеціалізованих операторів (Exist.ua, Автодоктор тощо) і загальні маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, OLX Авто), через які реалізують товари переважно малі підприємства та ФОПи.

Найменший сектор займає 18 % і відповідає каналу СТО та сервісних мереж. Незважаючи на найменший розмір серед трьох секторів, цей канал є найбільш стабільним і найменш чутливим до ринкових коливань, що обумовлюється переважно корпоративним попитом з чітко визначеними потребами та регулярними циклами замовлень.

Сукупний аналіз пропорцій діаграми дозволяє стверджувати, що ринок автозапчастин України у 2025 р. знаходиться в точці структурного перелому, коли традиційний офлайн-канал ще зберігає формальне лідерство. Однак слід зазначити, що онлайн-торгівля наблизилась до нього і у 2026 р. може стати домінуючим каналом збуту. Зазначена тенденція матиме принципове значення для стратегій розвитку торговельних підприємств, адже підприємства, що не завершать перехід до омніканальної або переважно цифрової моделі, ризикують втратити конкурентні позиції у найближчій перспективі.

На наше переконання, цифрова трансформація стала важливим вектором розвитку торговельних підприємств ринку автозапчастин у 2021–2025 рр. Поширення e-commerce, систем автоматизованого управління запасами, CRM-платформ та спеціалізованих галузевих рішень сприяє формуванню конкурентного ландшафту з акцентом на технологічній зрілості підприємства [148].

Аналіз показників таблиці 2.5 демонструє основні тенденції в цифровізації. Порівняння приросту 2025/2024 з попередніми роками показує, що темп цифровізації прискорюється. Частка підприємств із CRM-системою зросла за останній рік на 13 в.п., що є найбільшим річним приростом за весь період аналізу. Аналогічна ситуація спостерігається з інтеграцією в маркетплейси (+13 в.п. за 2025 р.) та e-commerce-платформами (+12 в.п.).

Таблиця 2.5

**Основні показники цифровізації торговельних підприємств на ринку
автозапчастин, 2021–2025 рр., %**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024, в.п.	Відхилення 2025/2021, в.п.
Частка онлайн-продажів у загальному обороті, %	18,0	24,0	29,0	34,0	39,0	+5,0	+21,0
Частка автоматизованих замовлень, %	22,0	31,0	41,0	53,0	63,0	+10,0	+41,0
Частка підприємств із CRM-системою, %	28,0	36,0	47,0	58,0	71,0	+13,0	+43,0
Частка підприємств із власною e-commerce платформою, %	19,0	27,0	38,0	49,0	61,0	+12,0	+42,0
Частка підприємств із ERP-системою, %	11,0	14,0	19,0	26,0	34,0	+8,0	+23,0
Частка підприємств, інтегрованих з маркетплейсами, %	13,0	21,0	31,0	43,0	56,0	+13,0	+43,0
Частка підприємств із системою TecDoc/VIN-підбором, %	31,4	34,8	39,2	44,6	49,7	+5,1	+18,3
Частка підприємств із WMS (складська система), %	4,8	6,2	8,7	11,4	14,6	+3,2	+9,8

Джерело: авторська оцінка на основі галузевих досліджень [43], операторської звітності та відкритих джерел [42].

Аналіз демонструє, що у 2021 р. лише 28 % підприємств мали CRM-систему, а у 2025 р. уже 71 % (+43 в.п. за чотири роки). На нашу думку, це може пояснюватись тим, що CRM-рішення стали більш доступними (хмарні версії за моделлю SaaS), а конкурентний тиск змушує підприємства більш системно підходити до роботи з клієнтською базою [178]. Інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, Prom.ua, OLX Авто) зросла з 13% до 56 % (+43 в.п.), що

обумовлюється тим, що маркетплейси стали обов'язковим каналом для значної частини підприємств [132].

Найповільніший прогрес спостерігається у впровадженні WMS (системи управління складом). Частка підприємств зросла лише з 4,8 до 14,6 % (+9,8 в.п. за весь період, +3,2 в.п. за 2025 р.). Це пояснюється вищою вартістю впровадження та необхідністю відповідної складської інфраструктури, що є недоступним для більшості малих суб'єктів ринку.

Доцільно зазначити, що рівень цифровізації суттєво диференційований залежно від розміру підприємства. Великі оператори (понад 50 співробітників) мають рівень проникнення ERP на рівні 78–85 %, CRM становить 90–95 %. У малих підприємствах та ФОПів (до 10 осіб) рівень проникнення ERP дуже низький (2–5 %), CRM складає близько 18–25 %, e-commerce переважно через маркетплейси (40–55 %) [42].

Вважаємо, що дослідження ринку вимагає аналізу товарної структури попиту, тобто визначити які категорії автозапчастин формують основний оборот та яких змін зазнавала структура під впливом воєнного стану та загального тренду старіння автопарку [124; 166].

Аналіз показників таблиці 2.6 демонструє, що найбільшу і найстабільнішу частку займають витратні матеріали (27,8 % у 2025 р., +0,4 в.п. порівняно з 2024 р.), тобто товари повсякденного попиту з коротким циклом заміни, що є фактично обов'язковими для будь-якого автовласника незалежно від рівня добробуту. Прослідковується помітне зростання частки кузовних деталей та скла (з 9,6 % у 2021 р. до 13,1 % у 2025 р., +0,3 в.п. за останній рік), що безпосередньо пов'язане з воєнними реаліями, так як автомобілі отримують пошкодження внаслідок обстрілів та аварій [101].

Натомість частки трансмісії (–1,0 в.п. від 2021 р.), шин (–2,0 в.п.) та аксесуарів (–2,6 в.п.) скоротились, що обумовлено тим, що споживачі в умовах воєнного часу та скорочення реальних доходів концентруються на найбільш критичних витратах і відкладають необов'язкові покупки.

Товарна структура ринку автозапчастин України, 2021–2025 рр., %

Товарна категорія	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2024, в.п.	Відхилення 2025/2021, в.п.
Витратні матеріали (оливи, фільтри, рідини)	24,3	26,8	27,1	27,4	27,8	+0,4	+3,5
Гальмівна система та підвіска	21,4	22,1	21,8	21,6	21,3	–0,3	–0,1
Двигун та система живлення	16,8	15,9	15,6	15,3	15,1	–0,2	–1,7
Кузовні деталі та скло	9,6	11,4	12,3	12,8	13,1	+0,3	+3,5
Електрика та освітлення	8,7	8,4	8,6	8,9	9,1	+0,2	+0,4
Трансмісія та зчеплення	7,4	6,8	6,7	6,6	6,4	–0,2	–1,0
Шини та колеса	6,8	5,2	5,1	4,8	4,8	0,0	–2,0
Аксесуари та інше	5,0	3,4	2,8	2,6	2,4	–0,2	–2,6
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	—	—

Джерело: авторська оцінка на основі галузевої аналітики [166], операторської звітності та митної статистики [39].

Варто звернути увагу на те, що незважаючи на відносну стійкість і позитивну динаміку відновлення, торговельні підприємства ринку автозапчастин стикаються з комплексом серйозних викликів, що суттєво ускладнюють стратегічне планування і операційну діяльність. На основі проведеного дослідження пропонуємо здійснити аналіз впливу ризикових факторів на діяльність торгових підприємств ринку автозапчастин на основі двовимірної системи оцінювання, що поєднує кількісну шкалу критичності впливу виклику на діяльність підприємства (від 1 до 5 балів) та якісну характеристику динаміки зміни цього впливу порівняно з попереднім роком (покращення, погіршення або збереження без змін). Вибір п'ятибальної шкали є методологічно обґрунтованим і базується на визнаних міжнародних стандартах та галузевій практиці. Зокрема, міжнародний стандарт управління ризиками ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines» рекомендує використання матриць ризиків із градацією за ймовірністю та наслідками, обґрунтовуючи п'ять рівнів як оптимальну кількість для забезпечення достатньої диференціації без надмірного ускладнення оцінки [200]. Аналогічний підхід застосовується в PESTEL-аналізі як інструменті

стратегічного управління, у межах якого кожен зовнішній фактор оцінюється за силою впливу за шкалою від 1 до 5, що дозволяє ранжувати фактори за пріоритетністю реагування [203, с. 34–38]. У галузевих дослідженнях McKinsey & Company при оцінці операційних ризиків для підприємств роздрібно́ї торгівлі та дистриб'юції також застосовується п'ятирівнева шкала критичності, у рамках якої значення 4–5 відповідають викликам, що потребують негайного стратегічного реагування на рівні вищого керівництва [214]. Схожу методологію застосовує Ernst & Young в щорічних дослідженнях ризиків для сектору торгівлі та дистриб'юції, де п'ятибальна шкала використовується для оцінки зовнішніх макроекономічних загроз та внутрішніх операційних викликів [190].

П'ятибальну шкалу вважаємо оптимальною, адже відповідно до досліджень, п'ять градацій є максимальною кількістю рівнів, що дозволяє експертам розрізняти категорії без суттєвих похибок при повторному оцінюванні. Шкали з більшою кількістю градацій (7, 10) створюють ілюзію точності там, де необхідно здійснити суб'єктивну експертну оцінку в умовах обмеженої статистичної бази, що може бути актуальним для ринку автозапчастин України, за умов, коли галузева статистика є неповною через значний тіньовий сектор та воєнні обмеження в аналізі даних.

Градаційну шкалу пропонуємо інтерпретувати наступним чином:

- 1 бал – мінімальний вплив, тобто виклик існує, але практично не позначається на операційній діяльності підприємства;
- 2 бали – незначний вплив, тобто помітний, але керований без суттєвих зусиль;
- 3 бали – помірний вплив, який потребує цілеспрямованих управлінських заходів, але не загрожує стійкості підприємства;
- 4 бали – суттєвий вплив, який серйозно ускладнює діяльність, потребує системного реагування та ресурсів;
- 5 балів – критичний вплив, що може поставити під загрозу саме існування підприємства або кардинально змінити умови його функціонування.

Аналіз показників таблиці 2.7 демонструє, що порівняно з 2024 р. погіршення спостерігається за трьома напрямками: зростання онлайн-конкуренції, кадровий дефіцит та інвестиційні потреби в цифровізації. Проте можемо спостерігати і покращення, адже логістика поступово нормалізується, купівельна спроможність відновлюється, завдяки посиленню митного контролю ситуація з контрафактом покращується [104].

Таблиця 2.7

**Фактори впливу на діяльність торговельних підприємств на ринку
автозапчастин, 2025 р.**

Фактор	Характер впливу	Ступінь критичності (1–5)	Динаміка порівняно з 2024 р.
Нестабільність валютного курсу	Зростання закупівельних цін, ускладнення планування	5	Без змін (хронічна проблема)
Логістичні обмеження та ризики	Збільшення термінів та витрат доставки	4	Покращення (–1 бал)
Дефіцит окремих категорій товарів	Неможливість виконати замовлення	4	Без змін
Зростання конкуренції (онлайн)	Тиск на маржу	4	Погіршення (+1 бал)
Скорочення купівельної спроможності	Зниження середнього чека	3	Покращення (–1 бал)
Кадровий дефіцит	Ускладнення операційної діяльності	4	Погіршення (+1 бал)
Контрафактна продукція	Підрив довіри, правові ризики	3	Покращення (–1 бал)
Потреба в цифровізації при обмежених ресурсах	Інвестиційний дефіцит	4	Погіршення (+1 бал)

Джерело: авторська оцінка на основі галузевих досліджень та опитувань учасників ринку [7; 114; 117].

Відповідно до отриманих результатів, нестабільність валютного курсу отримала максимальну оцінку 5 балів, так як є єдиним чинником, що безпосередньо впливає на собівартість практично всіх товарів підприємства одночасно. Частка імпортних автозапчастин в структурі пропозиції становить 85 %, тому будь-яке знецінення гривні матиме вплив на підвищення закупівельних цін на весь асортимент продукції. На відміну від більшості інших

ризиків, підприємство не має можливості повноцінно контролювати цей процес, але може адаптуватися до нього через механізми хеджування, коригування цінової політики або управління товарними запасами. На нашу думку, поєднання масштабності впливу та зовнішньої неконтрольованості обґрунтовує критичний рівень оцінки, так як інші фактори не мають прямого впливу на фінансові результати торговельних підприємств ринку автозапчастин.

Логістичні обмеження та ризики оцінено в 4 бали як суттєвий виклик. Можемо говорити про те, що, на відміну від валютного курсу, логістичні проблеми мають переважно галузеве походження і частково можуть регулюватися на рівні самого підприємства. Це може бути здійснено за рахунок зміни маршрутів постачання, диверсифікації перевізників, формування страхових запасів або переорієнтації на альтернативних постачальників. У 2025 році логістичні витрати перевищують довоєнний рівень на 29 %. Порівняно з 2024 роком ситуація дещо покращилася, що обумовлено поступовою адаптацією логістичної інфраструктури та стабілізацією транспортних маршрутів.

Дефіцит окремих категорій товарів також оцінено в 4 бали, оскільки для ринку автозапчастин відсутність конкретної деталі часто означає втрату клієнта на користь конкурента. Особливість цього сегмента полягає в низькій еластичності відкладеного попиту, адже несправність автомобіля безпосередньо впливає на мобільність та доходи власника, тому споживач потребує швидкого ремонту. Результати досліджень доводять те, що гостро ця проблема проявляється в сегменті оригінальних деталей, специфічних комплектуючих, а також запчастин для рідкісних марок автомобілів. Однак, підприємства можуть частково вирішувати проблему через диверсифікацію постачальників, розширення асортименту аналогів та використання альтернативних каналів імпорту.

Зростання онлайн-конкуренції отримує 4 бали через системний та довгостроковий характер впливу на ринок. Частка онлайн-продажів зросла з 18 % до 39 %, а великі цифрові платформи отримали суттєві конкурентні

переваги в масштабах асортименту, логістиці, маркетингу та вартості залучення клієнта. Для малих і середніх підприємств, що не мають власної цифрової інфраструктури, така тенденція може створювати ризик поступової втрати ринкових позицій. Локальні підприємства можуть конкурувати через швидкість видачі товару, персоналізований сервіс, спеціалізацію та регіональну присутність, що пояснює оцінку нижче максимального рівня. Погіршення ситуації у 2025 році, на наш погляд, може бути пов'язане з подальшим прискоренням цифровізації ринку та зростанням частки онлайн-торгівлі.

Скорочення купівельної спроможності населення оцінено в 3 бали, так як ринок автозапчастин має відносно нееластичний характер попиту. Технічне обслуговування автомобіля для більшості споживачів є вимушеною необхідністю, тому скорочення доходів населення часто призводить до переходу на дешевші аналоги або відкладення другорядного ремонту. Значна частка корпоративного сегмента, включаючи СТО, транспортні компанії та автопарки, знижує залежність ринку від коливань споживчих доходів населення. У 2025 році прослідковується покращення ситуації, що може пояснюватись відновленням економічної активності та реальних доходів населення порівняно з кризовими 2022–2023 роками.

Кадровий дефіцит оцінено в 4 бали через його комплексний та багатофакторний характер. Військова мобілізація, трудова міграція, конкуренція за кваліфікованих працівників з боку ІТ-сектору і логістичних компаній мають значний вплив на скорочення пропозиції робочої сили. Ця проблема більше прослідковується в сегменті менеджерів із закупівель та асортименту, ІТ-фахівців і логістичного персоналу. Специфіка ринку автозапчастин полягає в тому, що професійні знання щодо товарної номенклатури та підбору комплектуючих формуються достатньо тривалий період, тому швидке заміщення працівників є складним процесом. Для мінімізації окресленої проблеми підприємства продумують різні шляхи

адаптації, зокрема автоматизацію процесів, підвищення рівня оплати праці, впровадження дистанційних форм роботи.

Контрафактна продукція отримала 3 бали, оскільки, попри наявність репутаційних та правових ризиків цей виклик є відносно контрольованим на рівні підприємства. Робота з офіційними постачальниками, сертифікованими каналами закупівлі, перевіреними брендами дозволяє суттєво мінімізувати ризик потрапляння контрафакту до асортименту. Також спостерігається позитивна тенденція поступового скорочення тіньового сектору ринку. Проте цей фактор не має критичного характеру для підприємств, які працюють легально.

Потреба в цифровізації при обмежених фінансових ресурсах оцінюється в 4 бали як стратегічний виклик довгострокового характеру. На наш погляд, це характерно для підприємств, що не інвестують у цифрові технології, не відчують різких негативних наслідків, проте поступово втрачають конкурентоспроможність порівняно з більш технологічними учасниками ринку. Зростання ролі електронної комерції, CRM-систем, автоматизованого управління складом та цифрових платформ ще раз доводить необхідність технологічної модернізації для ефективного функціонування [117]. На відміну від валютного ризику, підприємство самостійно визначає темпи цифрової трансформації та масштаби інвестицій, що, на наше переконання, не дозволяє віднести цей виклик до критичного рівня. Негативні тенденції 2025 року скоріш за все пов'язані зі стрімким зростанням технологічного розриву між лідерами ринку та підприємствами, що відкладають цифровізацію.

Отже, можемо стверджувати, що сучасний стан торговельних підприємств на ринку автозапчастин України характеризується комплексом взаємопов'язаних процесів і тенденцій, що необхідно враховувати при формуванні стратегій розвитку.

Результати досліджень довели, що ринок характеризується значною стійкістю до воєнних викликів 2022 р. і за період до 2025 р. відновив та перевищив номінальні обсяги довоєнного рівня (102,8 проти 98,4 млрд грн),

хоча реальне відновлення ще триває, адже у цінах 2021 р. обсяг становить лише 63,7 млрд грн (65 % від рівня 2021 р.).

Досліджено, що ринок за період 2021-2025 рр. зазнав глибокої структурної трансформації. Відбулась переорієнтація імпорту на країни ЄС та Китай, суттєвий регіональний перерозподіл на користь Заходу (+7,8 в.п.) і Центру (+1,6 в.п.), помітне зміщення каналів збуту від традиційного роздробу (-18 в.п.) до онлайн-торгівлі (+21 в.п.).

Цифровізація стала вагомим показником у досягненні високих конкурентних позицій. Досліджено, що рівень охоплення CRM (+43 в.п. від 2021 р.), e-commerce платформами (+42 в.п.) та автоматизованими замовленнями (+41 в.п.) зріс у кілька разів, а темп зростання у 2025 р. прискорився порівняно з 2024 р.

Доцільно акцентувати увагу на тому, що ринок залишається структурно фрагментованим і диференційованим, адже між технологічними лідерами та невеликими суб'єктами господарювання прослідковується значний розрив у конкурентному потенціалі, що продовжує збільшуватись і, на наше переконання, матиме вагомий вплив на результати конкурентної боротьби в найближчий період.

2.2. Аналіз діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Аналіз місця ринку автозапчастин у структурі внутрішньої торгівлі України відіграє важливу роль при дослідженні тенденцій розвитку торговельних підприємств. Це обумовлено тим, що сегмент поєднує ознаки традиційної непродовольчої торгівлі та високотехнологічного ринку, що активно трансформується під впливом цифровізації, глобалізації та структурних змін в економіці. Значення ринку автозапчастин визначається його безпосереднім впливом на функціонування транспортної системи, логістичної інфраструктури, пасажирських і вантажних перевезень, аграрного сектору, будівництва, сфери

технічного обслуговування та інших видів економічної діяльності, що використовують автомобільний транспорт як основний засіб забезпечення виробничих і комерційних процесів. В умовах сучасної економіки автомобільний транспорт залишається домінуючим видом перевезень в Україні, тому стабільність забезпечення транспортних засобів комплектуючими має стратегічне значення для підтримання безперервності господарської діяльності.

Дослідження місця ринку автозапчастин у структурі торгівлі дозволяє оцінити масштаби економічної активності торговельних підприємств, визначити рівень стійкості сегмента до кризових явищ, а також виявити основні фактори, що впливають на його розвиток. На відміну від багатьох інших сегментів непродовольчої торгівлі, попит на автозапчастини характеризується відносно низькою еластичністю щодо доходів населення та економічної кон'юнктури, що пояснюється тим, що технічне обслуговування і ремонт транспортних засобів здебільшого мають обов'язковий характер. Навіть в умовах економічного спаду власники автомобілів змушені здійснювати заміну важливих деталей, що забезпечує відносну стабільність функціонування ринку. За таких умов динаміка продажів автозапчастин може розглядатися як індикатор рівня транспортної активності, ділової мобільності населення та загального стану економічних процесів у країні [40].

Дослідження ринку автозапчастин з позиції його впливу на внутрішню торгівлю України набуває все більшого значення. Результати досліджень демонструють, що впродовж останніх років цей сегмент формував понад десятку частину обсягу непродовольчої торгівлі та близько 5–7 % загального обороту роздрібної торгівлі, що доводить його вагоме місце у структурі національного товарного ринку. Незважаючи на суттєве скорочення обсягів реалізації у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення, руйнування логістичних маршрутів, зниження ділової активності, впродовж 2023–2025 років ринок демонстрував поступове відновлення, що підтверджує його високу адаптивність до зовнішніх викликів [167; 204].

Важливим напрямом аналізу є оцінка залежності ринку автозапчастин від імпорتنих поставок. Зважаючи на те, що частка імпортової продукції перевищує 80 %, даний сегмент можна назвати одним з найбільш залежних від зовнішньоекономічної кон'юнктури серед усіх напрямів непродовольчої торгівлі. Зміни валютного курсу, коливання світових цін, логістичні обмеження, митна політика, геополітичні ризики значно впливають на собівартість продукції, рівень цін і фінансові результати діяльності торговельних підприємств. Аналіз функціонування ринку автозапчастин дозволяє оцінити ступінь впливу зазначених факторів на внутрішню торгівлю та визначити напрями підвищення її стійкості [38].

Сучасний ринок автозапчастин характеризується активною цифровізацією торговельних процесів. Аналіз доводить, що порівняно з більшістю інших сегментів непродовольчої торгівлі, продаж автозапчастин оперативно перейшов до використання електронних каталогів, автоматизованих систем підбору товарів, CRM-систем, цифрових платформ управління запасами та маркетплейсів. Значна частина покупців використовує онлайн-канали для пошуку, порівняння та замовлення продукції, а частка електронної комерції на ринку демонструє стійку тенденцію до зростання. У таких умовах аналіз місця ринку автозапчастин в структурі торгівлі дозволяє оцінити масштаби цифрової трансформації торговельних підприємств, рівень впровадження сучасних інформаційних технологій та їхній вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Дослідження ринку автозапчастин має важливе значення для оцінки конкурентного середовища. На наш погляд, сегмент характеризується високою концентрацією спеціалізованих торговельних мереж, активним розвитком електронних платформ, значною кількістю малих і середніх підприємств, постійним розширенням асортименту продукції, що формує складну конкурентну систему, у межах якої підприємства змушені одночасно вирішувати завдання оптимізації логістичних процесів, управління запасами, підвищення якості обслуговування клієнтів та, безумовно, впровадження цифрових рішень.

В умовах повномасштабної війни роль ринку автозапчастин додатково посилюється. Зростання потреби в запасних частинах і сервісному обслуговуванні транспортних засобів зумовлено значним зростанням навантаження на транспортну систему держави, активним використанням комерційного транспорту, волонтерської логістики, спеціалізованої та військової техніки. У результаті ринок автозапчастин перетворився на важливий сегмент внутрішньої торгівлі, що відіграє значну роль у підтримці економічної та логістичної стійкості держави. Комплексне дослідження дозволяє більш повно оцінити тенденції розвитку торговельних підприємств, особливості трансформації внутрішнього ринку, перспективи його подальшого розвитку в умовах цифровізації, євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки України.

Аналіз показників таблиці 2.8 демонструє роль і динаміку ринку автозапчастин у загальній структурі внутрішньої торгівлі України протягом 2021–2025 рр. У 2021 р. обсяг ринку становив 98,4 млрд грн, частка у роздрібній торгівлі складала 6,8 %, що на нашу думку, є доволі вагомим показником для спеціалізованого сегмента. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 р. ринок зазнав різкого скорочення до 71,2 млрд грн, його частка у роздрібній торгівлі впала до 5,4 %. Доцільно акцентувати увагу на тому, що загальний оборот роздрібною торгівлю також скоротився з 1443,0 до 1320,0 млрд грн, проте він відновився швидше (у 2025 р. досяг 1894,0 млрд грн, а ринок автозапчастин зріс до 102,8 млрд грн).

Порівняння 2025 р. з 2024 р. демонструє, що приріст обсягу ринку склав 6,3 млрд грн при зростанні роздрібного товарообороту на 133,0 млрд грн, що свідчить про незначне відновлення ринку автозапчастин порівняно із загальною торгівлею. Частка у роздрібній торгівлі стабілізувалася на рівні 5,4 % і фактично не змінилася порівняно з 2024 р. (–0,1 в.п.). У структурі непродовольчої торгівлі спостерігається позитивна тенденція, адже її частка зросла з 11,9 % у 2021 р. до 11,6 % у 2025 р., порівняно з мінімумом 2022 р. (10,7 %) відновлення є більш помітним (+0,9 в.п. відносно 2022 р.). Найбільш вражаючою зміною є динаміка

онлайн-продажів. Їхня частка зросла з 18 % у 2021 р. до 39 % у 2025 р. (+21 в.п.), що, на наш погляд, може бути обумовлено трансформацією моделей збуту. Доцільно зазначити, що приріст порівняно з 2024 р. становив +5 в.п., тобто можемо говорити про прискорення тенденції.

Таблиця 2.8

**Місце ринку автозапчастин у структурі внутрішньої торгівлі України,
2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Динаміка зміни 2025 до			
						2021	2022	2023	2024
Обсяг ринку автозапчастин, млрд грн	98,4	71,2	83,7	96,5	102,8	+4,4	+31,6	+19,1	+6,3
Оборот роздрібної торгівлі України, млрд грн	1443,0	1320,0	1548,0	1761,0	1894,0	+451,0	+574,0	+346,0	+133,0
Частка ринку автозапчастин у роздрібній торгівлі, %	6,8	5,4	5,4	5,5	5,4	–1,4	0	0	–0,1
Обсяг непродовольчої торгівлі, млрд грн	826,9	665,4	754,1	857,8	886,2	+59,3	+220,8	+132,1	+28,4
Частка ринку автозапчастин у непродовольчій торгівлі, %	11,9	10,7	11,1	11,3	11,6	–0,3	+0,9	+0,5	+0,3
Частка онлайн-продажів автозапчастин, %	18	24	29	34	39	+21	+15	+10	+5

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [40], Державної митної служби України [38], Auto-Consulting.ua [167].

З метою всебічного аналізу конкурентного середовища та значущості ринку автозапчастин пропонуємо розглянути його позицію в розрізі основних сегментів непродовольчої торгівлі. Адже структура непродовольчої торгівлі є важливим індикатором розвитку внутрішнього ринку, відображає розподіл споживчого попиту між основними товарними сегментами та дозволяє оцінити їхню роль у формуванні товарообороту країни. Дослідження місця ринку автозапчастин в цій структурі дає змогу визначити його економічне значення,

масштаби функціонування, окреслити рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими сегментами непродовольчої торгівлі.

Необхідність проведення такого аналізу зумовлено тим, що окремі сегменти непродовольчої торгівлі мають різну чутливість до змін економічної кон'юнктури, доходів населення, інфляційних процесів і зовнішніх ризиків. У зв'язку з цим, важливо визначити, яке саме місце займає ринок автозапчастин серед інших товарних груп і наскільки його розвиток відповідає загальним тенденціям функціонування внутрішньої торгівлі. Порівняння ринку автозапчастин із сегментами побутової техніки, електроніки, фармацевтичної продукції, будівельних матеріалів, меблів, товарів для дому та інших непродовольчих товарів дозволяє оцінити відносну значущість цього ринку та його внесок у розвиток торговельної сфери.

Також вважаємо за доцільне дослідити структурні зміни, що відбуваються в непродовольчій торгівлі протягом періоду дослідження, враховуючи те, що в умовах повномасштабної війни суттєво змінилися споживчі потреби населення, напрями логістичних потоків, умови постачання продукції, особливості функціонування підприємств тощо. Також вагомим аспектом є те, що різні сегменти торгівлі адаптуються до нових умов неоднаковими темпами, а це зумовлює необхідність визначення позицій ринку автозапчастин у загальній структурі товарообороту та оцінки його стійкості до зовнішніх викликів.

Важливість такого аналізу посилюється і тим, що ринок автозапчастин тісно пов'язаний із функціонуванням транспортної інфраструктури, логістики, пасажирських і вантажних перевезень, аграрного сектору, сферою технічного обслуговування транспортних засобів. Стан цього ринку значною мірою залежить від масштабів використання автомобільного транспорту, а тому його розвиток може відображати загальні тенденції ділової активності та мобільності населення. Проте висока частка імпортової продукції в структурі пропозиції демонструє залежність ринку від валютних коливань, міжнародної логістики, зовнішньоекономічних факторів, що потребує врахування під час аналізу його місця у системі внутрішньої торгівлі [204; 190].

На рисунку 2.5 проаналізовано загальний обсяг сегментів непродовольчої торгівлі України у 2025 році.

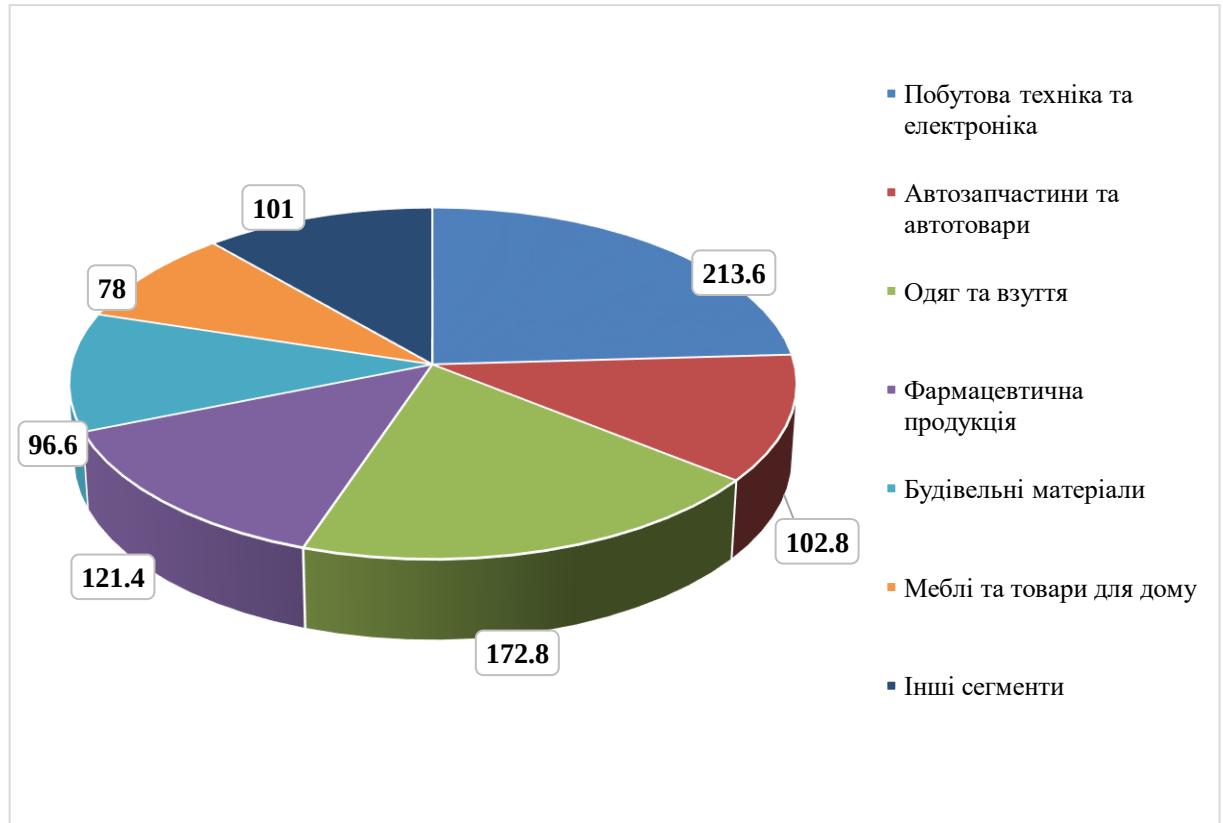


Рис. 2.5. Обсяги основних сегментів непродовольчої торгівлі України, 2025 р., млрд грн

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України [40]

Дані рисунку 2.5 свідчать про значний розвиток непродовольчого сектору торгівлі України, загальний обсяг якого у 2025 році становив 886,2 млрд грн. Найбільшу частку ринку займає сегмент побутової техніки та електроніки, обсяг якого склав 213,6 млрд грн, або близько 24,1 % загального обсягу непродовольчої торгівлі. Прослідковується високий попит на цифрові пристрої, комп'ютерну техніку та побутове обладнання, що сприяє лідерству цього сегмента. Сегмент автозапчастин та автотоварів сформував обсяг у 102,8 млрд грн (11,6 %), що, на наш погляд, обумовлено необхідністю підтримання технічного стану автомобільного парку країни та зростанням попиту на ремонтні послуги.

Результати порівняльного аналізу та структури непродовольчої торгівлі України та визначення місця ринку автозапчастин в її складі відображено у таблицях 2.9 та 2.10.

Таблиця 2.9

**Обсяги основних сегментів непродовольчої торгівлі України,
2021–2025 рр., млрд грн**

Сегмент торгівлі	2021	2022	2023	2024	2025	Динаміка зміни 2025 до			
						2021	2022	2023	2024
Побутова техніка та електроніка	188,5	155,7	179,5	205,9	213,6	+25,1	+57,9	+34,1	+7,7
Автозапчастини та автотовари	98,4	71,2	83,7	96,5	102,8	+4,4	+31,6	+19,1	+6,3
Одяг та взуття	171,2	131,7	147,8	167,3	172,8	+1,6	+41,1	+25,0	+5,5
Фармацевтична продукція	100,1	90,5	104,1	118,4	121,4	+21,3	+30,9	+17,3	+3,0
Будівельні матеріали	94,3	67,9	79,2	91,8	96,6	+2,3	+28,7	+17,4	+4,8
Меблі та товари для дому	76,1	57,9	65,6	75,5	78,0	+1,9	+20,1	+12,4	+2,5
Інші сегменти	98,3	90,5	94,2	102,4	101,0	+2,7	+10,5	+6,8	–1,4
Разом	826,9	665,4	754,1	857,8	886,2	+59,3	+220,8	+132,1	+28,4

Джерело: авторські розрахунки на основі даних Державної служби статистики України [40].

Показники таблиці 2.9 свідчать, що непродовольча торгівля відновила. У 2025 р. її обсяг (886,2 млрд грн) перевищив довоєнний рівень 2021 р. (826,9 млрд грн) на 59,3 млрд грн. Проте слід зазначити, що відновлення є нерівномірним між сегментами. Побутова техніка та електроніка нарощують найбільший абсолютний приріст порівняно з 2021 р. (+25,1 млрд грн), а сегмент автозапчастин займає шосту позицію за цим показником (+4,4 млрд грн від 2021 р.).

Порівняно з 2024 р. ринок автозапчастин збільшився на 6,3 млрд грн, що є четвертим результатом серед усіх сегментів після побутової техніки (+7,7 млрд грн), одягу (+5,5 млрд грн) та фармацевтики (+3,0 млрд грн). Звертаючи увагу на динаміку відносно найгіршого 2022 року, де ринок автозапчастин відновив +31,6 млрд грн, можемо стверджувати, що вона

характеризується значним абсолютним приростом і свідчить про глибину відновлення після воєнних викликів. У реальному вимірі з врахуванням інфляції відновлення є неповним, що характерно для всіх без виключення сегментів непродовольчої торгівлі.

Таблиця 2.10

Структура непродовольчої торгівлі України, 2021–2025 рр., %

Сегмент торгівлі	2021	2022	2023	2024	2025	Динаміка зміни 2025 до			
						2021	2022	2023	2024
Побутова техніка та електроніка	22,8	23,4	23,8	24,0	24,1	+1,3	+0,7	+0,3	+0,1
Автозапчастини та автотовари	11,9	10,7	11,1	11,3	11,6	–0,3	+0,9	+0,5	+0,3
Одяг та взуття	20,7	19,8	19,6	19,5	19,5	–1,2	–0,3	–0,1	0
Фармацевтична продукція	12,1	13,6	13,8	13,8	13,7	+1,6	+0,1	–0,1	–0,1
Будівельні матеріали	11,4	10,2	10,5	10,7	10,9	–0,5	+0,7	+0,4	+0,2
Меблі та товари для дому	9,2	8,7	8,7	8,8	8,8	–0,4	+0,1	+0,1	0
Інші сегменти	11,9	13,6	12,5	11,9	11,4	–0,5	–2,2	–1,1	–0,5
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	—	—	—	—

Джерело: авторські розрахунки на основі даних Державної служби статистики України [40] та галузевих оцінок [167].

Показники таблиці 2.10 розкривають структурну динаміку непродовольчої торгівлі України в розрізі основних товарних сегментів. У 2025 р. провідну позицію зберігає побутова техніка та електроніка (24,1 %), що є найбільш динамічним зростаючим сегментом (+1,3 в.п. відносно 2021 р., +0,1 в.п. відносно 2024 р.). Фармацевтична продукція посідає третю позицію (13,7 %) і є другим за темпами зростання сегментом (+1,6 в.п. від 2021 р.). Вважаємо, що обидва сегменти отримали структурні переваги завдяки воєнним умовам, що може бути обумовлено зростанням попиту на електроніку через масштабну заміну знищеної техніки, а на фармацевтику через підвищені потреби в медикаментах і медичних виробках.

Аналіз демонструє, що ринок автозапчастин посідає четверту позицію (11,6 %), а його структурна динаміка має змішаний характер. Порівняно з 2021 р. частка знизилась на 0,3 в.п., а відносно кризового 2022 р. зросла на 0,9 в.п., відносно 2023 р. – на 0,5 в.п., відносно 2024 р. – на 0,3 в.п. Позитивна

динаміка свідчить про стабільне структурне відновлення сегмента. Одяг та взуття, навпаки, втратили 1,2 в.п. від 2021 р. і залишаються в стагнації (19,5 %), що може бути пов'язано зі зниженням купівельної спроможності та з відтоком частини споживчих витрат до категорій першої необхідності. Позитивним аспектом вважаємо стабілізацію частки автозапчастин у 2025 р. порівняно з 2024 р. (+0,3 в.п.) на тлі зниження частки "інших сегментів" (–0,5 в.п.), що може свідчити про перерозподіл споживчих витрат на користь функціонально необхідних товарних груп.

Важливим напрямом аналізу сучасного стану ринку є дослідження динаміки онлайн-продажів автозапчастин, адже електронна комерція виступає сьогодні драйвером трансформації торговельних підприємств. Враховуючи те, що в умовах цифровізації економіки зміна структури каналів збуту безпосередньо впливає на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, особливості взаємодії з клієнтами, швидкість обробки замовлень та ефективність управління товарними потоками, оцінка розвитку онлайн-продажів дозволяє визначити масштаби поширення цифрових технологій у сфері торгівлі автозапчастинами та виявити стратегічні зміни у функціонуванні ринку загалом.

Необхідність проведення такого аналізу зумовлена тим, що ринок автозапчастин належить до числа найбільш цифровізованих сегментів непродовольчої торгівлі України. На відміну від багатьох інших товарних груп, процес вибору та придбання автозапчастин значною мірою базується на використанні електронних каталогів, автоматизованих систем пошуку деталей за VIN-кодом, онлайн-платформ, маркетплейсів та спеціалізованих цифрових сервісів. На наш погляд, це сприяє більш швидкому впровадженню електронної комерції та формує специфічну модель поведінки споживачів, у якій онлайн-канали стають невід'ємною складовою процесу прийняття рішення про купівлю.

Також важливим напрямом дослідження виступає оцінка ролі маркетплейсів і спеціалізованих цифрових платформ в розвитку ринку. За результатами аналізу, протягом останніх років спостерігається активне поширення електронних торговельних майданчиків. Вони забезпечують доступ до широкого асортименту продукції, підвищують прозорість ціноутворення, спрощують процес порівняння пропозицій різних продавців, а це, у свою чергу, сприяє посиленню конкуренції, зміні структури ринку та поступовому переходу від традиційних моделей продажу до платформної економіки. Відповідно, аналіз онлайн-продажів дозволяє оцінити масштаби зазначених процесів та визначити їхній вплив на діяльність торговельних підприємств.

Дослідження динаміки електронної комерції визначає ефективність цифрової трансформації торговельних підприємств. Аналіз довів, що зростання обсягів онлайн-продажів переважно супроводжується впровадженням CRM-систем, ERP-рішень, автоматизованих систем управління запасами, цифрових інструментів аналітики, сучасних логістичних технологій тощо. Тому зміни частки онлайн-продажів можуть розглядатися як непрямий показник рівня цифрової зрілості підприємств та їхньої готовності до функціонування в умовах цифрової економіки.

Додаткової актуальності набуває аналіз в умовах воєнного стану, за умов коли електронні канали збуту стали для багатьох підприємств важливим інструментом підтримки операційної діяльності. На наше переконання, активізації використання цифрових каналів продажу сприяли обмеження фізичної мобільності населення, релокація бізнесу, зміна логістичних маршрутів, необхідність швидкої адаптації до нових умов господарювання тощо. У таких надскладних умовах функціонування торговельних підприємств дослідження динаміки онлайн-продажів дозволяє оцінити ступінь адаптації ринку автозапчастин до кризових викликів і визначити перспективи його подальшої цифрової трансформації [187; 229].

Необхідною складовою комплексного дослідження ринку виступає аналіз динаміки онлайн-продажів автозапчастин, який дозволяє оцінити масштаби цифровізації торговельної діяльності, виявити особливості трансформації каналів збуту, визначити нові джерела конкурентних переваг, сформулювати обґрунтовані висновки щодо перспектив розвитку торговельних підприємств у цифровому середовищі. Результати аналізу показників онлайн-продажів та їх змін упродовж 2021–2025 років наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка онлайн-продажів на ринку автозапчастин України,
2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Динаміка зміни 2025 до			
						2021	2022	2023	2024
Обсяг онлайн-продажів, млрд грн	17,7	17,1	24,3	32,8	40,1	+22,4	+23,0	+15,8	+7,3
Частка онлайн-продажів, %	18	24	29	34	39	+21	+15	+10	+5
Частка офлайн-продажів, %	82	76	71	66	61	–21	–15	–10	–5
Частка маркетплейсів в онлайн-продажах, %	34	39	44	48	53	+19	+14	+9	+5

Джерело: авторські розрахунки на основі галузевих оцінок [167; 187].

Показники таблиці 2.11 демонструють трансформацію каналів збуту автозапчастин протягом 2021–2025 рр. Обсяг онлайн-продажів зріс з 17,7 до 40,1 млрд грн, що в порівнянні з 2021 р. характеризує зростання на 22,4 млрд грн, тобто більш ніж вдвічі. Слід звернути увагу на показники 2022 р., адже попри загальне скорочення ринку до 71,2 млрд грн в абсолютному вимірі, обсяг онлайн-продажів знизився лише з 17,7 до 17,1 млрд грн (–0,6 млрд грн), у той час як офлайн-сегмент скоротився значно суттєвіше. На нашу думку, це підтверджує, що цифрові канали реалізації виявилися значно стійкішими до кризових умов, якщо порівнювати з традиційною роздрібною торгівлею.

Порівняння 2025 р. з 2024 р. демонструє приріст онлайн-продажів на 7,3 млрд грн, при зростанні їхньої частки на 5 в.п. – з 34 до 39 %. Тобто навіть в міру насичення ринку, темп цифровізації не сповільнюється. Частка

маркетплейсів в онлайн-продажах також стабільно зростала на 19 в.п. – з 34 % у 2021 р. до 53 % у 2025 р., і за останній рік збільшилась ще на 5 в.п. Це свідчить про те, що вже понад половину онлайн-продажів автозапчастин здійснюється через маркетплейси, а не через власні магазини продавців. Така тенденція є критичною для малих підприємств, оскільки маркетплейси значно знизили бар'єр виходу на цифровий ринок, одночасно посиливши цінову конкуренцію.

Для проведення аналітичного дослідження з метою забезпечення репрезентативності, охоплення різних бізнес-моделей та можливості комплексного аналізу сучасних тенденцій пропонуємо обрати таку сукупність підприємств галузі, що дозволить відобразити основні сегменти ринку.

Вибір Inter Cars Ukraine / Group, ELIT-Україна, Exist.ua, Автоклад та Avto.pro [219; 248] для проведення дослідження діяльності торговельних підприємств ринку автозапчастин обумовлений необхідністю охоплення різних бізнес-моделей та можливістю проведення комплексного аналізу сучасних тенденцій розвитку галузі.

Компанія Inter Cars [219; 248; 196; 197] була обрана як найбільший міжнародний дистриб'ютор автозапчастин у Центрально-Східній Європі, що активно працює на національному ринку та має масштабну логістичну інфраструктуру. Аналіз діяльності цього підприємства дозволить оцінити вплив міжнародної інтеграції, валютних ризиків, імпортозалежності та масштабної складської логістики на фінансові результати торговельних підприємств. Підприємство має відкриту фінансову звітність, що забезпечує можливість використання статистичних даних та проведення порівняльного аналізу за 2021–2025 роки.

ELIT-Україна [45] включено до дослідження як одного з провідних українських дистриб'юторів автозапчастин, орієнтованого переважно на B2B-сегмент та співпрацю зі станціями технічного обслуговування. Діяльність цього підприємства є базовою для аналізу традиційної моделі оптової та корпоративної торгівлі автокомплектуючими. Результати діяльності підприємства дозволять оцінити вплив воєнних ризиків, перебудови

логістичних маршрутів, трансформації корпоративного попиту на фінансову стійкість торговельних підприємств тощо.

Exist.ua [189] виступає одним з найбільших онлайн-операторів ринку автозапчастин України. Це підприємство репрезентує сегмент електронної комерції та цифрових продажів, який демонструє високі темпи зростання в умовах цифровізації економіки. Аналіз діяльності Exist.ua дозволить оцінити вплив автоматизації бізнес-процесів, розвитку онлайн-каталогів, CRM-систем, цифрових каналів збуту на ефективність діяльності торговельних підприємств.

Автоклад [1] включено до вибірки як приклад середнього торговельного підприємства, що поєднує онлайн-продажі із традиційною складською та логістичною моделлю. Дослідження діяльності цього підприємства дасть можливість проаналізувати адаптивність середнього бізнесу до кризових умов, рівень цифрової трансформації, а також конкурентний тиск з боку великих маркетплейсів і міжнародних дистриб'юторів.

Avto.pro [169] репрезентує платформну marketplace-модель, що функціонує на ринку автозапчастин. Особливістю цього підприємства є високий рівень цифровізації, мінімізація витрат на фізичну інфраструктуру, орієнтація на інтеграцію продавців і покупців у межах єдиного цифрового середовища. Аналіз діяльності Avto.pro дозволить оцінити сучасні тенденції розвитку e-commerce, цифрової трансформації та платформної економіки у сфері торгівлі автозапчастинами.

На наше переконання, обрані підприємства забезпечать комплексне охоплення різних сегментів ринку автозапчастин та дадуть можливість провести багатовекторний аналіз фінансових результатів, ефективності діяльності, рівня цифровізації, логістичної адаптивності та конкурентоспроможності торговельних підприємств у 2021–2025 роках. Вважаємо, що зіставлення підприємств із різними бізнес-моделями сприятиме проведенню порівняльного аналізу традиційних дистриб'юторів, онлайн-магазинів та цифрових маркетплейсів, що матиме вагоме значення в умовах трансформації ринку під впливом цифровізації та нестабільності.

Розпочнемо дослідження з аналізу чистого доходу, який відображає масштаб ринкової присутності підприємства, здатність залучати та утримувати клієнтів, а також реагувати на зміни попиту [214]. Аналіз чистого прибутку є не менш важливим, ніж дохід, оскільки відображає реальну ефективність управління витратами та здатність підприємства генерувати цінність для власників в умовах мінливого ринкового середовища. На нашу думку, особливо інформативним є порівняння динаміки прибутку з динамікою доходу, що дозволить оцінити супроводжується зростання виручки адекватним покращенням прибутковості або ж поглинається зростаючими операційними витратами [214].

Порівняльний аналіз динаміки чистого доходу та прибутку торговельних підприємств ринку автозапчастин наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка чистого доходу та чистого прибутку торговельних підприємств
на ринку автозапчастин, 2021–2025 рр., млрд грн**

Підприємство	2021	2022	2023	2024	2025	Динаміка зміни 2025 до			
						2021	2022	2023	2024
Чистий дохід									
Inter Cars Ukraine / Group	18,6	20,9	24,8	29,7	33,4	+14,8	+12,5	+8,6	+3,7
ELIT-Україна	5,8	4,9	5,7	6,6	7,4	+1,6	+2,5	+1,7	+0,8
Exist.ua	3,1	2,6	3,0	3,5	4,0	+0,9	+1,4	+1,0	+0,5
Автоклад	1,9	1,5	1,8	2,1	2,5	+0,6	+1,0	+0,7	+0,4
Avto.pro	0,9	1,1	1,5	1,9	2,4	+1,5	+1,3	+0,9	+0,5
Чистий прибуток									
Inter Cars Ukraine / Group	634	781	948	1124	1298	+664	+517	+350	+174
ELIT-Україна	318	184	241	327	392	+74	+208	+151	+65
Exist.ua	146	109	138	174	216	+70	+107	+78	+42
Автоклад	82	51	68	87	108	+26	+57	+40	+21
Avto.pro	28	41	66	93	128	+100	+87	+62	+35

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [1; 45; 169; 189; 196; 197], даних YouControl [248], Opendatabot [219].

Показники таблиці 2.12 виявляють суттєву диференціацію між підприємствами за масштабом та темпами відновлення доходів. Беззаперечним лідером за обсягом чистого доходу є Inter Cars Ukraine / Group, дохід якого зріс з 18,6 млрд грн у 2021 р. до 33,4 млрд грн у 2025 р., тобто за

останній рік прослідковуємо приріст в 14,8 млрд грн відносно 2021 р. та 3,7 млрд грн лише. У 2022 р. підприємство збільшило дохід до 20,9 млрд грн (+2,3 млрд грн до 2021 р.), що може пояснюватись міжнародним масштабом діяльності та диверсифікованою логістичною мережею, що дозволила оперативно переорієнтувати поставки.

Протилежні показники діяльності демонструє ELIT-Україна, дохід якої у 2022 р. скоротився на 0,9 млрд грн з 5,8 до 4,9 млрд грн, що відображає більшу залежність від традиційних логістичних маршрутів та фізичної інфраструктури. Відновлення відбулося поступово. У 2023 р. – 5,7 млрд грн, у 2024 р. – 6,6 млрд грн, у 2025 р. – 7,4 млрд грн. Порівняно з 2024 р. приріст склав 0,8 млрд грн, що засвідчує стабільні темпи зростання. Найвищі темпи приросту доходу проти 2021 р. продемонстрував Avto.pro, а саме +1,5 млрд грн, що при базовому рівні 0,9 млрд грн свідчить про зростання у 2,7 рази. Це підтверджує твердження, що платформні моделі бізнесу мають найвищий потенціал масштабування в умовах цифровізації ринку.

Аналіз динаміки чистого прибутку свідчить про відмінності між підприємствами в їхній здатності конвертувати доходи у прибуток. Найбільш показовими є показники діяльності Avto.pro, у якого прибуток зріс на 100 млн грн з 28 млн грн у 2021 р. до 128 млн грн у 2025 р. (+357,1 % відносно 2021 р.), причому навіть у 2022 р. прибуток зріс на 13 млн грн до 41 млн грн. Це єдине підприємство, яке мало зростання прибутку в кризовий рік, що, на нашу думку, може бути обґрунтовано відсутністю власних складських запасів і фізичної інфраструктури, тобто мінімальними витратами в умовах логістичного хаосу, а зростання попиту на маркетплейс-послуги могло зрости за рахунок переорієнтації частини покупців в онлайн.

Найбільше абсолютне зростання прибутку +664 млн грн відносно 2021 р. та +174 млн грн відносно 2024 р. демонструє Inter Cars Ukraine / Group. У той час як ELIT-Україна мала значне відносне падіння прибутку на 134 млн грн у 2022 р., з 318 до 184 млн грн (або –42 %), що є найбільшим падінням серед усіх підприємств. Доцільно зазначити, що у 2024 р. прибуток вперше

перевищив довоєнний рівень (327 млн грн проти 318 млн грн у 2021 р.), а у 2025 р. прибуток склав 392 млн грн (+65 млн грн до 2024 р.), тобто підприємство вийшло на стійку траєкторію зростання, проте значно пізніше за конкурентів.

Рисунок 2.6 демонструє суттєву диференціацію досліджуваних підприємств за масштабами діяльності та показниками фінансової ефективності. Беззаперечним лідером ринку за обсягом чистого доходу є Inter Cars Ukraine / Group, який у 2025 р. забезпечив дохід на рівні 33,4 млрд грн та отримав 1298 млн грн чистого прибутку. Рівень рентабельності чистого прибутку підприємства був найнижчим показником серед досліджуваних підприємств і становив 3,89 %. На нашу думку, така ситуація може пояснюватись значними масштабами діяльності, високими операційними витратами, орієнтацією на забезпечення максимальної ринкової присутності тощо.

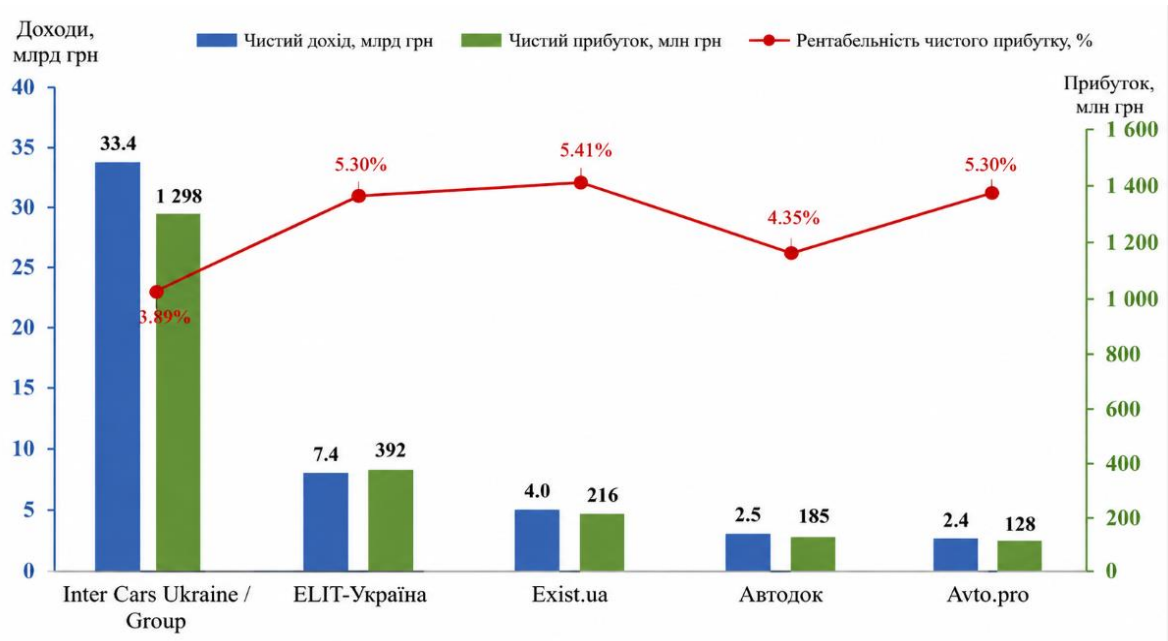


Рис. 2.6. Порівняльна оцінка фінансових результатів та ефективності діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин України, 2025 р.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [1; 45; 169; 189; 196; 197], даних YouControl [248], Opendatabot [219].

Друге місце за обсягом доходу займає компанія ELIT-Україна, яка у 2025 р. отримала 7,4 млрд грн чистого доходу та 392 млн грн чистого прибутку. Рентабельність діяльності підприємства перевищила аналогічний показник Inter Cars Ukraine / Group і становила 5,30 %, що доводить більш ефективне використання наявних ресурсів. За показниками прибутковості ELIT-Україна залишається одним із найбільш стабільних учасників ринку.

Компанія Exist.ua забезпечила 4,0 млрд грн чистого доходу та 216 млн грн чистого прибутку. При цьому рівень рентабельності був найвищим серед всіх досліджуваних підприємств і досяг 5,40 %. Отримані результати можуть говорити про високу ефективність бізнес-моделі компанії та успішне використання цифрових каналів продажу, що, на наше переконання, дозволяють забезпечувати високий рівень прибутковості навіть за менших масштабів діяльності порівняно з найбільшими учасниками ринку.

Підприємство Автоклад у 2025 р. сформувало 2,5 млрд грн чистого доходу та 108 млн грн чистого прибутку. Рентабельність чистого прибутку перевищила показник Inter Cars Ukraine / Group, але поступається іншим учасникам вибірки і становила 4,32 %. Проте, вважаємо, що підприємство демонструє стабільні фінансові результати та поступово зміцнює свої позиції на ринку.

Особливу увагу доцільно звернути на Avto.pro, який має найменший обсяг чистого доходу серед досліджуваних підприємств (2,4 млрд грн), проте демонструє один із найвищих рівнів прибутковості (5,33 %). Avto.pro привертає увагу через найвищі темпи розвитку за період дослідження. Зокрема, приріст чистого доходу у 2025 р. порівняно з 2021 р. становив 166,7 %, а приріст чистого прибутку – 357,1 %. На наш погляд, це свідчить про високий потенціал масштабування бізнесу та ефективність використання цифрової платформи як основи конкурентної стратегії.

Порівняння темпів зростання показників за 2021–2025 рр. дозволяє нам зробити висновок, що найбільш динамічно розвивалися підприємства, що орієнтовані на цифровізацію. Якщо Inter Cars Ukraine / Group забезпечив

найбільший абсолютний приріст доходу (+14,8 млрд грн), то Avto.pro став лідером за відносними показниками розвитку. Це ще раз доводить думку щодо посилення ролі цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг на ринку автозапчастин та, на наше переконання, свідчить про поступове зміщення акцентів від екстенсивного зростання до підвищення ефективності бізнес-процесів.

Загалом результати аналізу свідчать, що сучасний ринок автозапчастин України характеризується поєднанням великих міжнародних дистриб'юторів, національних торговельних мереж та цифрових платформ, для яких характерні різні моделі ведення бізнесу.

Важливим показником операційної ефективності торговельного підприємства виступає рентабельність продажів, що відображає частку прибутку в кожній гривні виручки. Порівняльний аналіз цього показника в динаміці для п'яти підприємств із різними бізнес-моделями дозволяє виявити, які моделі ведення бізнесу є найбільш стійкими до кризових впливів та найбільш ефективними в умовах цифрової трансформації ринку. Цікавим є зіставлення рентабельності з рівнем витрат на цифровізацію, що дозволяє оцінити окупність цифрових інвестицій у формі покращення маржинальності [214; 200].

Ще одним важливим показником для торговельних підприємств ринку автозапчастин є оборотність товарних запасів. Вона відображає ефективність управління великою та складною товарною номенклатурою. Висока оборотність означає нижчу потребу у фінансуванні запасів, менші витрати на зберігання та менший ризик морального старіння деталей. В умовах зростання частки онлайн-продажів та впровадження систем автоматизованого управління складом (WMS) оборотність запасів відіграє важливу роль у формуванні цифрової зрілості підприємства [200].

Для оцінки стратегічних пріоритетів підприємства та його готовності до конкуренції у цифровому середовищі необхідно здійснити аналіз витрат на цифровізацію у відсотках від доходу. Вважаємо, що цей показник відобразить поточний рівень цифрової трансформації та її траєкторію розвитку. Тобто

підприємства, що стабільно нарощують частку цифрових інвестицій, формують довгострокові конкурентні переваги, а ті, що зволікають, ризикують опинитись в зоні технологічного відставання. Аналіз цього показника в динаміці дозволить оцінити кореляцію між цифровими інвестиціями та ефективністю діяльності (рентабельністю та оборотністю) [200; 213].

Таблиця 2.13

**Динаміка рентабельності продажів, оборотності товарних запасів
та витрат на цифровізацію торговельних підприємств
на ринку автозапчастин, 2021–2025 рр.**

Підприємство	2021	2022	2023	2024	2025	Динаміка зміни 2025 до			
						2021	2022	2023	2024
Рентабельність продажів, %									
Inter Cars Ukraine / Group	3,4	3,7	3,8	3,8	3,9	+0,5	+0,2	+0,1	+0,1
ELIT-Україна	5,5	3,8	4,2	5,0	5,3	−0,2	+1,5	+1,1	+0,3
Exist.ua	4,7	4,2	4,6	5,0	5,4	+0,7	+1,2	+0,8	+0,4
Автоклад	4,3	3,4	3,8	4,1	4,3	0	+0,9	+0,5	+0,2
Avto.pro	3,1	3,7	4,4	4,9	5,3	+2,2	+1,6	+0,9	+0,4
Оборотність товарних запасів, разів									
Inter Cars Ukraine / Group	6,4	5,9	6,5	7,1	7,8	+1,4	+1,9	+1,3	+0,7
ELIT-Україна	5,8	5,1	5,7	6,3	6,9	+1,1	+1,8	+1,2	+0,6
Exist.ua	7,2	7,5	8,1	8,8	9,4	+2,2	+1,9	+1,3	+0,6
Автоклад	5,3	4,9	5,2	5,7	6,1	+0,8	+1,2	+0,9	+0,4
Avto.pro	7,8	8,2	8,9	9,6	10,2	+2,4	+2,0	+1,3	+0,6
Витрати на цифровізацію, % від доходу									
Inter Cars Ukraine / Group	2,1	2,4	2,8	3,2	3,8	+1,7	+1,4	+1,0	+0,6
ELIT-Україна	1,8	2,0	2,3	2,6	2,9	+1,1	+0,9	+0,6	+0,3
Exist.ua	4,2	4,8	5,3	5,9	6,4	+2,2	+1,6	+1,1	+0,5
Автоклад	2,5	2,9	3,3	3,7	4,2	+1,7	+1,3	+0,9	+0,5
Avto.pro	4,8	5,3	5,9	6,5	7,1	+2,3	+1,8	+1,2	+0,6

Джерело: авторські розрахунки на основі фінансової звітності підприємств [1; 45; 167; 169; 189; 196; 197; 219; 213; 248].

Показники таблиці 2.13 говорять про те, що підприємства з більш високими витратами на цифровізацію (Exist.ua, Avto.pro) демонструють вищі темпи зростання рентабельності. Exist.ua збільшила рентабельність продажів на 0,7 в.п. з 4,7 % у 2021 р. до 5,4 % у 2025 р., причому після 2022 р.

прослідковується послідовне щорічне зростання показника. Avto.pro продемонстрував найвищий приріст рентабельності за весь період на 2,2 в.п. з 3,1 до 5,3 %, що може пояснюватись ефектом масштабування платформної моделі, адже зростання виручки не вимагає пропорційного збільшення витрат.

Результати аналізу демонструють, що порівняно з 2024 р. всі підприємства покращили або стабілізували рентабельність, а саме: Inter Cars +0,1 в.п., ELIT +0,3 в.п., Exist.ua +0,4 в.п., Автоклад +0,2 в.п., Avto.pro +0,4 в.п. Це свідчить про загальне покращення операційної ефективності ринку у 2025 р. Для Inter Cars Ukraine / Group характерна найнижча рентабельність (3,9 %) серед всіх досліджуваних підприємств, що є характерним для великих міжнародних дистриб'юторів, бізнес-модель яких будується на обсягах. ELIT-Україна, навпаки, є найбільш маржинальним підприємством (5,3 % у 2025 р.), хоча і єдиним, чия рентабельність у 2025 р. залишається нижчою за довоєнний рівень 2021 р. (5,5 %).

Також показники таблиця 2.13 засвідчують пряму залежність між рівнем цифровізації підприємства та показником оборотності товарних запасів. Avto.pro стабільно демонструє найвищу оборотність у 10,2 рази у 2025 р. (+2,4 відносно 2021 р., +0,6 відносно 2024 р.). На нашу думку, це є закономірним наслідком платформної моделі без власних значних фізичних запасів. Exist.ua займає другу позицію (9,4 раза у 2025 р., +2,2 відносно 2021 р.) і демонструє ефективність автоматизованого управління асортиментом через онлайн-каталоги та алгоритми прогнозування попиту. Слід звернути увагу на те, що традиційні дистриб'ютори мають нижчу оборотність, що обумовлено необхідністю підтримки великих фізичних складських запасів для забезпечення швидкої офлайн-відвантаженості.

Цікавим аспектом є те, що у кризовому 2022 р. Avto.pro та Exist.ua збільшили оборотність (8,2 та 7,5 рази відповідно), а традиційні дистриб'ютори її знизили. На нашу думку, це ще раз підтверджує вищу антикризову стійкість цифрових бізнес-моделей. Порівняно з 2024 р. всі підприємства покращили

оборотність на 0,4–0,7 рази, що може говорити про загальне підвищення ефективності управління запасами на ринку.

У таблиці 2.13 розкрито принципову різницю в підходах до цифрових інвестицій між традиційними дистриб'юторами та цифровими платформами. Avto.pro витрачає найбільшу частку доходу на цифровізацію, що склала 7,1 % у 2025 р. (+2,3 в.п. відносно 2021 р.), а приріст є стабільним щороку (+0,5–0,6 в.п. на рік). Для порівняння, Exist.ua інвестує 6,4 % доходу (+2,2 в.п. від 2021 р.). Для обох підприємств цифрові витрати мають стратегічно визначальний характер, адже формують конкурентні переваги у вигляді вищої оборотності та зростаючої рентабельності.

Відповідно до результатів аналізу бачимо, що традиційні дистриб'ютори витрачають значно менше. ELIT-Україна – 2,9 % (+1,1 в.п.), Inter Cars – 3,8 % (+1,7 в.п.), Автоклад – 4,2 % (+1,7 в.п.). Порівняно з 2024 р. всі підприємства збільшили частку цифрових витрат на 0,3–0,6 в.п., що може пояснюватись усвідомленням необхідності цифрових інвестицій як конкурентної необхідності. Якщо зіставити цей показник з рентабельністю, то прослідковується позитивна кореляція, тобто підприємства з вищою часткою цифрових витрат демонструють вищу або швидше зростаючу рентабельність. На наше переконання, це доводить, що цифровізація в сегменті торгівлі автозапчастинами є інвестицією з можливістю позитивної окупності.

На рисунку 2.7 представлено діаграму, що відображає нормовані оцінки рентабельності продажів, оборотності товарних запасів та витрат на цифровізацію п'яти торговельних підприємств ринку автозапчастин у 2025 році. Кожен із показників нормовано відносно найкращого значення у вибірці, яке прийнято за 100 балів. Це забезпечило коректне порівняння підприємств незалежно від їхнього масштабу діяльності.

Аналіз діаграми демонструє суттєву диференціацію підприємств за рівнем інтегральної ефективності. Найбільшу площу на діаграмі займає контур Avto.pro, що відповідає першому місцю в рейтингу з інтегральним індексом 99,4 бали.

Підприємство демонструє максимальні нормовані оцінки за всіма трьома осями, особливо за показниками оборотності запасів (100,0) та витрат на цифровізацію (100,0). Контур Exist.ua за конфігурацією наближається до лідера і формує другу за площею фігуру з інтегральним індексом 94,1 бали, що, наш погляд, є результатом збалансованого профілю ефективності з помітною перевагою за рентабельністю продажів (100,0).

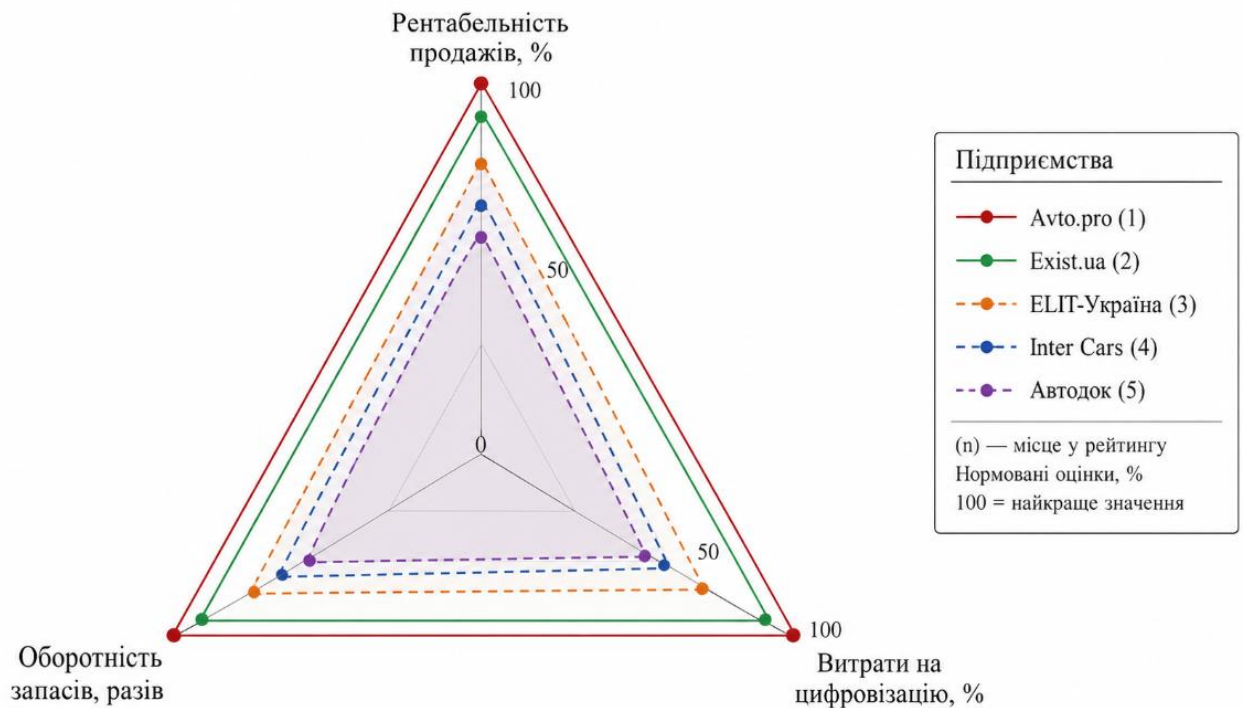


Рис. 2.7. Інтегральна оцінка ефективності торговельних підприємств на ринку автозапчастин України, 2025 р.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [1; 45; 169; 189; 196; 197], даних YouControl [248], Opendatabot [219].

Решта підприємств утворюють групу з близькими інтегральними індексами в діапазоні 66–69 балів. ELIT-Україна (68,8 бала, 3-тє місце) та Inter Cars Ukraine (67,4 бала, 4-тє місце) демонструють порівняно схожі профілі, проте Inter Cars має вищі показники за оборотністю запасів при значно нижчих витратах на цифровізацію. Автоклад із найменшим інтегральним індексом 66,2 бали посідає 5-тє місце в рейтингу і має найслабший контур за оборотністю

запасів (59,8) і рентабельністю (79,6), що вимагає комплексного підвищення операційної ефективності.

Загальна конфігурація діаграми наочно ілюструє розрив між цифрово-трансформованими підприємствами та підприємствами перехідного рівня зрілості. Перша група формує широкі, майже рівносторонні контури, а друга демонструє асиметричні та стиснуті фігури, що говорить про нерівномірний розвиток окремих складових ефективності.

Вважаємо, що ще одним важливим показником ефективності торговельних підприємств, що відображає здатність підприємства генерувати дохід на одного зайнятого працівника є продуктивність праці. Результати досліджень доводять, що підприємства з вищою продуктивністю праці менш вразливі до мобілізаційного та міграційного відтоку кадрів і здатні підтримувати операційну ефективність меншою кількістю персоналу завдяки автоматизації бізнес-процесів. У таблиці 2.14 та на рисунку 2.8 представлено порівняльний аналіз показника, на основі якого зможемо оцінити наскільки ефективно підприємства адаптувались до кадрових обмежень через цифровізацію [213].

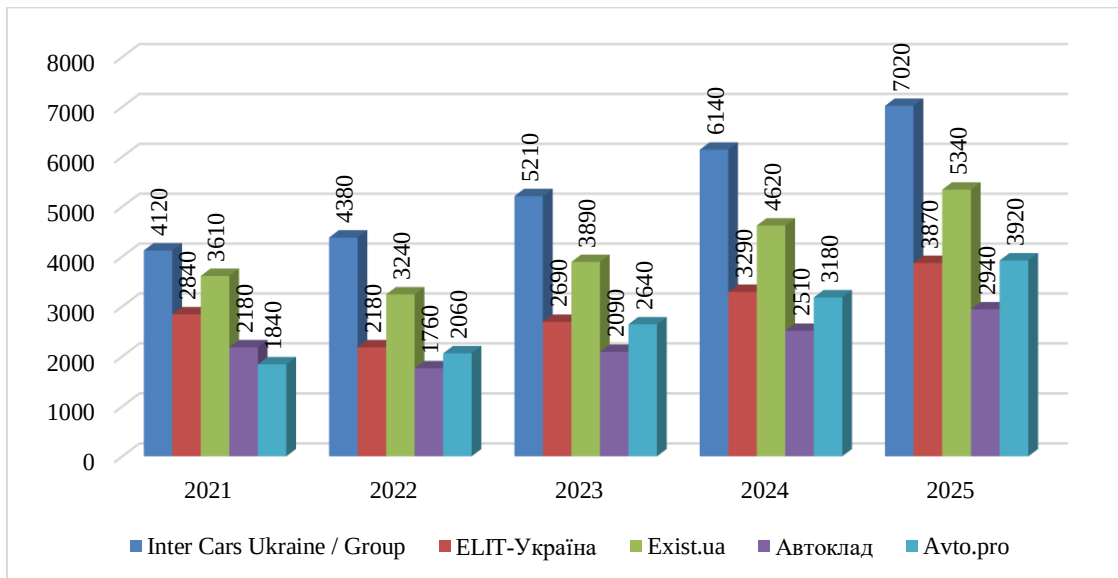


Рис. 2.8. Продуктивність праці торговельних підприємств на ринку автозапчастин, 2021–2025 рр., тис. грн/особу

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [1; 45; 169; 189; 196; 197], даних YouControl [248], Opendatabot [219].

З рисунку бачимо, що лідером за рівнем продуктивності праці протягом усього досліджуваного періоду залишалася компанія Inter Cars Ukraine / Group. Діаграма демонструє стійке зростання продуктивності праці провідних підприємств ринку автозапчастин України протягом 2021–2025 рр.. Проте доцільно зазначити, що у 2022 році більшість компаній зазнали суттєвого зниження показників через негативний вплив воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів та скорочення ділової активності.

Таблиця 2.14

Динаміка продуктивності праці торговельних підприємств на ринку автозапчастин, 2021–2025 рр., тис. грн/особу

Підприємство	2021	2022	2023	2024	2025	Динаміка зміни 2025 до			
						2021	2022	2023	2024
Inter Cars Ukraine / Group	4120	4380	5210	6140	7020	+2900	+2640	+1810	+880
ELIT-Україна	2840	2180	2690	3290	3870	+1030	+1690	+1180	+580
Exist.ua	3610	3240	3890	4620	5340	+1730	+2100	+1450	+720
Автоклад	2180	1760	2090	2510	2940	+760	+1180	+850	+430
Avto.pro	1840	2060	2640	3180	3920	+2080	+1860	+1280	+740

Джерело: авторські розрахунки на основі фінансової звітності підприємств та галузевих оцінок [1; 45; 167; 169; 189; 196; 197; 219; 213; 248].

Показники таблиці 2.14 підтверджують загальну тенденцію, що підприємства з більш цифровізованими бізнес-моделями демонструють вищу продуктивність праці та швидші темпи її зростання. У 2025 р. найвищу продуктивність мав Inter Cars Ukraine / Group – 7020 тис. грн на особу, що можемо пояснити масштабом діяльності та розвиненою автоматизованою логістичною інфраструктурою. На другому місці – Exist.ua (5340 тис. грн), демонструючи модель e-commerce, яка дозволяє обслуговувати великий обсяг замовлень відносно невеликим персоналом завдяки автоматизованим системам управління.

Порівняно з 2021 р. найбільший абсолютний приріст продуктивності демонструє Inter Cars (+2900 тис. грн), а найбільший відносний – Avto.pro

(+2080 тис. грн, тобто більше ніж вдвічі). У 2022 р. продуктивність знизилась у всіх традиційних дистриб'юторів через різке скорочення виручки при відносно меншому скороченні персоналу. Avto.pro та Exist.ua збільшили продуктивність навіть у 2022 році, що на наш погляд, відбулось завдяки обраній цифровій моделі, адже автоматизація дозволяє збільшувати обсяги без пропорційного нарощування персоналу. Порівняно з 2024 р. усі підприємства збільшили продуктивність на 430–880 тис. грн на особу, що відображає загальне зростання доходів та подальшу автоматизацію операцій.

На нашу думку, проведений фінансово-операційний аналіз торговельних підприємств ринку автозапчастин засвідчив існування суттєвої диференціації між підприємствами за показниками рентабельності, оборотності запасів, продуктивності праці та обсягами цифрових інвестицій. Вважаємо, що логічним продовженням цього аналізу має бути комплексна оцінка рівня цифрової зрілості кожного підприємства, що дозволить виявити взаємозв'язок між ступенем цифровізації та ефективністю діяльності, а також визначити конкурентні позиції підприємств у контексті цифрової трансформації галузі.

Цифрова зрілість торговельного підприємства демонструє його здатність використовувати цифрові інструменти для управління бізнес-процесами, взаємодії з клієнтами та постачальниками, аналізу даних і підтримки стратегічних рішень. Для оцінювання цього показника пропонуємо взяти за основу методичний підхід, що ґрунтується на аналізі даних про діяльність підприємств за чотирма критеріями: рівень автоматизації операційних процесів, розвиненість онлайн-каналів продажів (e-commerce), наявність та рівень впровадження інтегрованих інформаційних систем управління (ERP/WMS/CRM), а також використання аналітичних і маркетингових цифрових інструментів, що відображено в показниках таблиць 2.15 та 2.16.

Характеристика торговельних підприємств на ринку автозапчастин як об'єктів аналізу цифрової зрілості

Підприємство	Основна діяльність	Бізнес-модель	Ознаки цифровізації
Inter Cars Ukraine / Group	Оптова та роздрібна дистрибуція автозапчастин, B2B і B2C	Транснаціональний дистриб'ютор	IAM-платформа, TecDoc, WMS, CRM, корпоративний ERP
ELIT-Україна	B2B дистрибуція автозапчастин для СТО та корпоративних клієнтів	B2B-дистриб'ютор	Онлайн-каталог TecDoc, B2B-портал, елементи WMS
Exist.ua	Онлайн-продажі автозапчастин, B2C та B2B e-commerce	e-Commerce платформа	Власна e-commerce платформа, WMS, автоматизована обробка замовлень, SEO-аналітика
Автоклад	Роздрібна та оптова торгівля автозапчастинами, гібридна модель	Гібридний ритейлер	Інтернет-магазин TecDoc, елементи автоматизованого обліку
Avto.pro	Маркетплейс автозапчастин, агрегація пропозицій постачальників	Маркетплейс-платформа	Агрегаційна платформа, алгоритми ML, автоматизована маршрутизація замовлень

Джерело: систематизовано автором на основі відкритих корпоративних даних підприємств [219; 248].

Критерії оцінювання цифрової зрілості торговельних підприємств на ринку автозапчастин, 2022–2025 рр.

Підприємство	Рівень автоматизації	Онлайн-продажі (e-commerce)	ERP/WMS/CRM	Аналітичні та маркетингові цифрові інструменти
1	2	3	4	5
Inter Cars Ukraine / Group	Автоматизована логістика, WMS, автообробка замовлень	IAM-платформа B2B/B2C, інтеграція з маркетплейсами	ERP корпоративний, WMS, CRM розвинені	ВІ-аналітика, TecDoc, корпоративні дашборди
ELIT-Україна	Часткова автоматизація складу та логістики	B2B-портал, онлайн-каталог	ERP елементи, часткова WMS	TecDoc, базова аналітика продажів
Exist.ua	Повна автоматизація обробки замовлень, WMS	Власна e-commerce платформа, SEO, агрегатори	ERP інтегрований, WMS повна	SEO-аналітика, алгоритми асортименту, цінова аналітика

Закінчення таблиці 2.16

1	2	3	4	5
Автоклад	Часткова автоматизація, елементи WMS	Інтернет-магазин, частково маркетплейси	ERP частково, WMS елементи	ТесДос, базовий вебаналіз
Avto.pro	Повна автоматизація через платформу, ML-алгоритми	Маркетплейс-платформа, повністю онлайн	Власна платформа замість ERP, автоматизована маршрутизація	ML-рекомендації, аналітика попиту, динамічне ціноутворення

Джерело: побудовано автором на основі аналізу корпоративних даних, галузевих джерел і власних оцінок [167; 213; 219; 248].

Вважаємо, що узагальнена характеристика торговельних підприємств ринку автозапчастин демонструє глибоку трансформацію галузі під впливом сучасних технологій, у рамках якої кожне підприємство виступає унікальним об'єктом для аналізу цифрової зрілості через призму своєї бізнес-моделі та операційної діяльності. Inter Cars Ukraine функціонує в межах транснаціональної дистриб'юторської моделі та охоплює масштабну оптову й роздрібну дистрибуцію автозапчастин у сегментах B2B і B2C. Рівень її цифрової зрілості підтверджується впровадженням потужних технологічних інструментів, серед яких: спеціалізована ІАМ-платформа, інтеграція з галузевим стандартом ТесДос, а також комплексні системи управління складами, взаємовідносинами з клієнтами та наскрізна корпоративна система планування ресурсів підприємства. ELIT-Україна працює як чистий B2B-дистриб'ютор і спрямовує свою основну діяльність на забезпечення потреб станцій технічного обслуговування та великих корпоративних клієнтів. Цифровий аспект розвитку підприємства зорієнтований на оптимізацію взаємодії в бізнес-сегменті, що реалізується через онлайн-каталог на базі ТесДос, спеціалізований B2B-портал та окремі впроваджені елементи систем управління складською логістикою.

У секторі електронної комерції доцільно виділити Exist.ua, що позиціонується як розвинена e-commerce-платформа з орієнтацією на онлайн-продажі автозапчастин для аудиторії B2C та B2B. Цифрова архітектура

компанії базується на власному програмному рішенні для інтернет-торгівлі, автоматизованій системі обробки замовлень, повноцінній системі складського обліку, а також глибокій інтеграції інструментів SEO-аналітики для залучення клієнтів. Прикладом гнучкої трансформації є Автоклад, що функціонує у форматі гібридного рітейлера, поєднує роздрібну та оптову торгівлю автозапчастинами в межах комбінованої моделі. Слід зазначити, що рівень диджиталізації цього підприємства характеризується використанням інтернет-магазину з інтегрованою базою ТесДос та впровадженням базових елементів автоматизованого обліку операцій. Абсолютно унікальну нішу займає Avto.pro, що функціонує як маркетплейс-платформа і зосереджене на агрегації величезного масиву пропозицій від різноманітних постачальників. За результатами досліджень, можемо стверджувати, що підприємство демонструє якісно новий етап цифрової зрілості, що пояснюється використанням складних алгоритмів машинного навчання та автоматизованої маршрутизації замовлень для забезпечення швидкої і точної взаємодії між продавцями та покупцями на ринку автозапчастин.

Inter Cars Ukraine/Group є українським підрозділом польської транснаціональної корпорації Inter Cars S.A, що вважається найбільшим дистриб'ютором автозапчастин у Центрально-Східній Європі. Якщо порівнювати з локальними конкурентами, підприємство має вищий рівень цифрової стандартизації. Цікавим є той факт, що материнська компанія впроваджує єдині цифрові стандарти управління на всіх ринках присутності, що забезпечує Inter Cars Ukraine доступ до корпоративних ERP-рішень, логістичних платформ та аналітичних систем.

На наш погляд, важливим елементом цифрової інфраструктури підприємства є власна платформа IAM (Inter Cars Automotive Marketplace), яка поєднує функції електронного каталогу, онлайн-магазину для B2B-клієнтів і системи управління замовленнями. Платформа інтегрована з каталогом ТесДос і дозволяє здійснювати точний підбір запчастин за параметрами транспортного засобу в режимі реального часу. Для управління складськими залишками та

логістикою підприємство використовує інтегровану WMS-систему, яка забезпечує оборотність товарних запасів на рівні 7,8 раз у 2025 р. Також доцільно звернути увагу на те, що наявність CRM-системи підтверджується розвиненою програмою лояльності для партнерів та систематизованим клієнтським сервісом.

Рівень автоматизації логістичних процесів підприємства є високим. Відповідно до даних підприємства, автоматизована система обробки замовлень забезпечує доставку запчастин до партнерських СТО в межах декількох годин у межах великих міст. Витрати на цифровізацію становлять 3,8 % від доходу у 2025 р. (+1,7 в.п. до 2021 р.). Це підтверджує стратегічну пріоритетність цифрових інвестицій для підприємства. Узагальнюючи, можемо зазначити, що рівень цифрової зрілості Inter Cars Ukraine є системно інтегрованим, адже цифрові рішення охоплюють основні бізнес-процеси і є органічною частиною операційної та управлінської моделі.

ELIT-Україна є одним із провідних вітчизняних B2B-дистриб'юторів автозапчастин. Воно спеціалізується на обслуговуванні станцій технічного обслуговування, автопарків та транспортних підприємств. Аналіз відкритих джерел та корпоративних даних свідчить про помірний, але стабільно зростаючий рівень цифровізації підприємства.

Підприємство має функціональний онлайн-каталог, можливість оформлення замовлень у режимі реального часу, інтеграцію з системою TecDoc для точного підбору номенклатури. B2B-портал для партнерів забезпечує перегляд персональних цін, залишків на складах і статусу замовлень. Для управління складом та логістикою використовуються елементи WMS, проте рівень автоматизації складських операцій залишається нижчим, ніж у лідерів ринку. Витрати на цифровізацію є найменшим значенням серед п'яти досліджуваних підприємств і становлять 2,9 % від доходу у 2025 р.

Можемо стверджувати, що цифрова стратегія ELIT-Україна має переважно операційне спрямування. У межах діяльності підприємства, цифрові інструменти використовуються насамперед для підтримки наявних

бізнес-процесів. Це підтверджується динамікою відновлення прибутку після кризового 2022 р. Підприємство змогло повернутись до довоєнного рівня рентабельності лише у 2024 р., а конкурентам вдалось відновитись значно швидше. Таким чином, можемо оцінити рівень цифрової зрілості ELIT-Україна як базово-системний. Підприємство використовує цифрові рішення для забезпечення операційної ефективності, проте не формує стратегічних переваг у конкурентному цифровому середовищі.

Exist.ua має значний досвід в електронній комерції на ринку автозапчастин України. Підприємство з самого початку будувалось як цифрова платформа, а не переформатовувалось. На наше переконання, ця принципова відмінність визначає якісно вищий рівень цифрової зрілості порівняно з традиційними дистриб'юторами.

В основу бізнес-моделі Exist.ua покладено власну e-commerce-платформу, що забезпечує онлайн-продажі у B2C- та B2B-сегменті. Платформа інтегрована з кількома агрегаторами цін, маркетплейсами та пошуковими системами підбору запчастин. Це сприяє широкому охопленню онлайн-аудиторії. Для управління складом використовується автоматизована WMS-система, яка дозволяє підтримувати оборотність товарних запасів на достатньо високому рівні. Важливим є те, що система управління замовленнями автоматизована від моменту оформлення до відвантаження.

Також доцільно зазначити, що підприємство активно інвестує у цифровий маркетинг та SEO-просування, використовує системи аналітики для оптимізації асортименту та ціноутворення. Витрати на цифровізацію складають 6,4 % від доходу у 2025 р. (+2,2 в.п. від 2021 р.), тобто посідає друге місце в рейтингу після Avto.pro. На нашу думку, зростання рентабельності продажів з 4,7 % у 2021 р. до 5,4 % у 2025 р. підтверджує ефективність цифрових інвестицій. Рівень цифрової зрілості Exist.ua можемо оцінити як системно інтегрований. Важливим є той факт, що цифрові технології є ядром бізнес-моделі підприємства та забезпечують стійкі конкурентні переваги.

Автоклад можемо вважати представником середнього сегмента ринку. Дане підприємство поєднує традиційну офлайн-торгівлю зі зростаючим онлайн-компонентом. Гібридний характер бізнес-моделі зумовлює проміжний рівень цифрової зрілості, який є типовим для більшості середніх учасників ринку автозапчастин.

Підприємство має функціонуючий інтернет-магазин з каталогом запчастин, інтегрованим із базою ТесДос. Онлайн-продажі становлять основну частку виручки, але значна частина замовлень усе ще обробляється через телефон та офлайн-точки продажів. Для управління товарними запасами використовуються елементи автоматизованого обліку, однак повноцінна WMS-система у відкритих джерелах не згадується, що підтверджується відносно меншим показником оборотності запасів (6,1 рази у 2025 р.) порівняно з більш цифровізованими конкурентами. Витрати на цифровізацію становлять 4,2 % від доходу у 2025 р. (+1,7 в.п. до 2021 р.), відповідно займає третю позицію у рейтингу серед досліджуваних підприємств.

Аналіз показників продуктивності праці демонструє найнижчий рівень серед п'яти підприємств у 2025 р. (2940 тис. грн/особу). Це може пояснюватись нижчим рівнем автоматизації операцій порівняно з конкурентами. Також прослідковується позитивна динаміка рентабельності (4,3 % у 2025 р.) і помітно активний процес цифрової трансформації. Рівень цифрової зрілості Автоклад можемо оцінити як базово-системний з виразною тенденцією до переходу на системно інтегрований рівень. На нашу думку, підприємство перебуває у процесі цифрової трансформації, але ще не досягло тієї точки, де цифрові рішення визначають операційну модель загалом.

Avto.pro є прикладом підприємства з найвищим рівнем цифрової зрілості серед досліджуваної вибірки. Платформна marketplace-модель, на якій побудована діяльність підприємства, за своєю природою є повністю цифровою. Avto.pro виконує роль цифрового посередника між продавцями та покупцями автозапчастин.

Ядром бізнес-моделі Avto.pro є технологічна платформа. Вона забезпечує агрегацію пропозицій від множини постачальників, порівняння цін у режимі реального часу, автоматизоване оформлення та маршрутизацію замовлень. Актуальним аспектом є те, що платформа використовує алгоритми машинного навчання для формування персоналізованих рекомендацій та оптимізації пошукової видачі. Доцільно відмітити, що витрати на цифровізацію є найвищими серед підприємств вибірки і складають 7,1 % від доходу у 2025 р. (+2,3 в.п. до 2021 р.).

Ефективність цифрової моделі можна підтвердити комплексом фінансових показників. Найвища оборотність товарних запасів (10,2 рази у 2025 р.), найвищі темпи зростання чистого прибутку (+357,1 % від рівня 2021р.), зростання рентабельності з 3,1 % до 5,3 % (+2,2 в.п.). Вважаємо принципово важливим фактом зростання прибутку навіть в кризовому 2022 р... На нашу думку, рівень цифрової зрілості Avto.pro доцільно оцінити як провідний (цифрово-трансформований). Адже підприємство продемонструвало інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси та побудувало на них принципово нову бізнес-модель, що, на наше переконання, матиме значний вплив на формування його конкурентних переваг.

Розрахунок інтегрального індексу цифрової зрілості (ІЦЗ) торговельних підприємств ринку автозапчастин наведено в таблиці 2.17.

Результати розрахунку інтегрального індексу цифрової зрілості (ІЦЗ) торговельних підприємств ринку автозапчастин демонструють технологічну диференціацію всередині досліджуваної вибірки. Оцінювання проводилося за чотирма локальними субіндексами в діапазоні від 0 до 1, що охоплювали рівень автоматизації внутрішніх процесів, глибину розвитку онлайн-продажів та e-commerce, ступінь інтеграції управлінських систем ERP/WMS/CRM, а також масштаби використання аналітичних цифрових інструментів. Окреслене дозволило нам сформувати фінальний показник ІЦЗ за п'ятибальною шкалою.

Розрахунок інтегрального індексу цифрової зрілості торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Підприємство	Автоматизація (0–1)	Онлайн- продажі / e-commerce (0–1)	ERP/WMS/ CRM (0–1)	Аналітичні цифрові інструменти (0–1)	Середнє (0–1)	ІЦЗ (0–5)
Inter Cars Ukraine / Group	0,8	0,8	0,8	0,7	0,775	3,88
ELIT-Україна	0,5	0,6	0,5	0,5	0,525	2,63
Exist.ua	0,8	0,9	0,8	0,8	0,825	4,13
Автоклад	0,5	0,6	0,4	0,4	0,475	2,38
Avto.pro	0,9	1,0	0,9	0,9	0,925	4,63

Джерело: розраховано автором на основі проведеного аналітичного дослідження.

За результатами аналізу, абсолютним технологічним лідером ринку виступає платформа Avto.pro, що продемонструвала найвищий інтегральний індекс – 4,63 бали при середньому показнику 0,925, отримавши максимальну оцінку у сфері e-commerce та майже граничні значення по 0,9 за всіма іншими критеріями. Друге місце в рейтингу з мінімальним відривом посіло підприємство Exist.ua з ІЦЗ 4,13 бали, на що вплинула відмінна збалансованість диджитал-архітектури з відповідною оцінкою 0,9 за розвиток електронної комерції та стабільними 0,8 балами за автоматизацію, аналітику та впровадження ERP/WMS рішень. На наш погляд, зазначене підтверджує, що для обох підприємств цифрові технології є фундаментальною основою та драйвером їхньої бізнес-моделі.

Третю позицію займає транснаціональний дистриб'ютор Inter Cars Ukraine / Group з інтегральним показником 3,88 бали. Результати характеризуються високою однорідністю впровадження інновацій у сферах автоматизації, електронної комерції та комплексних систем управління, де єдиним напрямком, що дещо стримує компанію від переходу на найвищий рівень, є аналітичні інструменти з оцінкою 0,7 бали. Проте, на нашу думку,

дана ситуація є класичною для великих міжнародних корпорацій з жорсткою стандартизацією логістики.

Натомість компанії ELIT-Україна та Автоклад наразі перебувають на базово-системному рівні цифрової зрілості, де інтегральний індекс не перевищує значення 3 бали. На нашу думку, це відображає диспропорційність та безсистемність процесів цифрової трансформації. Зокрема, ELIT-Україна має ІЦЗ 2,63 бали та помірні результати на рівні 0,5 в автоматизації та аналітиці при дещо кращому розвитку онлайн-продажів. Автоклад має найнижчий показник 2,38 бали, задовільний рівень розвитку e-commerce каналів. Бачимо, що підприємство суттєво відстає у запровадженні інноваційних управлінських систем та використанні сучасних аналітичних інструментів, а також відсутня цілісна цифрова стратегія розвитку.

Аналіз рисунку 2.9 дозволяє виявити чіткі закономірності між рівнем цифрової зрілості підприємств, їх операційною ефективністю та фінансовими результатами. Основною закономірністю можемо вважати стійкий позитивний зв'язок між ІЦЗ та оборотністю запасів. Результати досліджень доводять, що підприємства з вищим індексом цифрової зрілості послідовно демонструють кращу оборотність. Так, Avto.pro (ІЦЗ 4,63) досягає 10,2 обороту на рік, Exist.ua (ІЦЗ 4,13) – 9,4, Автоклад має лише 6,1 обороту. На нашу думку, це може свідчити про те, що цифрові інструменти управління запасами мають безпосередній вплив на швидкість товарообігу.

Доцільно відмітити, що Inter Cars Ukraine, не зважаючи на відносно високий ІЦЗ 3,88 та найвищу продуктивність праці у вибірці (7020 тис. грн на особу), демонструє найнижчу рентабельність – 3,9 %. Можна пояснити це значними поточними витратами на цифровізацію, що становлять 3,8 % від доходу, або ж специфікою цінової моделі великого міжнародного дистриб'ютора. У той же час Exist.ua поєднує високий ІЦЗ із найвищою рентабельністю вибірки - 5,4 %. Це доводить зрілість e-commerce платформи і перехід з фази інвестицій у фазу генерування віддачі.

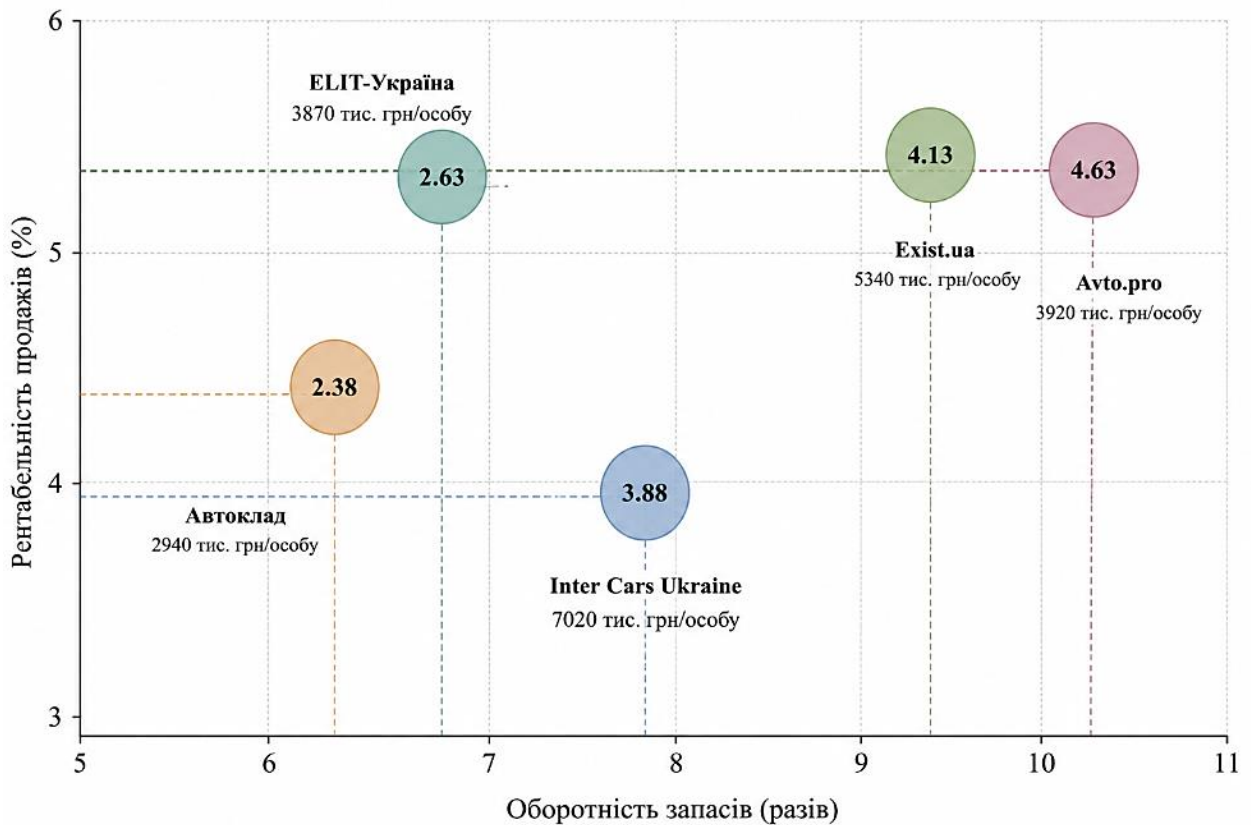


Рис. 2.9. Порівняльна оцінка цифрової зрілості та ефективності діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Джерело: побудовано автором на основі проведеного аналітичного дослідження і власних розрахунків.

Варто зазначити, що окремої уваги заслуговує взаємозв'язок між витратами на цифровізацію та продуктивністю праці. Найвищі витрати на цифровізацію має Avto.pro – 7,1 % від доходу, але продуктивність праці при цьому становить лише 3920 тис. грн на особу. У той же час Inter Cars Ukraine витрачає на цифровізацію 3,8 % від доходу, але досягає продуктивності 7020 тис. грн на особу, що є майже вдвічі більшим показником. На нашу думку, вирішальну роль у цій ситуації відіграє ефективність впровадження та зрілість організаційних процесів, які лежать в основі цифрової трансформації.

ELIT-Україна та Автоклад, що утворюють кластер базово-системного рівня зрілості в лівій частині діаграми, продемонстрували схожу тенденцію. Для них характерні помірні витрати на цифровізацію (2,9 та 4,2 % відповідно), які поєднуються з нижчими показниками оборотності та продуктивності. Слід

зазначити, що ELIT-Україна зберігає конкурентну рентабельність продажів на рівні 5,3 %. Це може відбуватись за рахунок ефективного операційного управління навіть за відносно низького рівня цифрової підтримки.

Результати аналізу доводять, що цифрова зрілість виступає системним чинником, якому характерне одночасне підсилення оборотності запасів, продуктивності праці та рентабельності продажів. Успішний досвід доводить, що ті підприємства, які інвестують у цифровізацію послідовно і стратегічно отримують мультиплікативний ефект у вигляді взаємопосиленого зростання одразу кількох показників ефективності. Це можна пояснити тим, що на ефективність стратегічного управління мають значний вплив рівнем цифровізації, специфіка бізнес-моделі, структура клієнтської бази та ефективність управління операційними витратами. Тому можемо стверджувати, що підприємства з вищим ІЦЗ демонструють більш стабільне і швидке зростання ефективності в довгостроковій перспективі.

На наше переконання, проведена оцінка рівня цифрової зрілості торговельних підприємств ринку автозапчастин підтверджує вагому роль цифрових технологій як чинника конкурентоспроможності та ефективності стратегічного управління. Значна диференціація підприємств за цим показником, від базово-системного рівня Автоклад (ІЦЗ 2,38) до провідного рівня Avto.pro (ІЦЗ 4,63), відображає різні стадії та підходи до цифрової трансформації і формує підґрунтя для розробки диференційованих стратегічних рекомендацій.

Проведений нами аналіз діяльності торговельних підприємств ринку автозапчастин у 2021–2025 рр. дозволяє сформулювати низку висновків, які стосуються загального стану ринку та, безумовно, тенденцій розвитку підприємств із різними бізнес-моделями.

Ринок автозапчастин продемонстрував відносно вищу стійкість порівняно із загальним непродуктивним ритейлом. За результатами дослідження, падіння у 2022 р. становило 27,6 % у номінальному вимірі, а непродуковольча торгівля в цілому скоротилася на 19,5 %. На перший погляд це

може свідчити про вищу чутливість сегмента, проте у реальному вимірі ринок автозапчастин відновився активніше.

Визначено, що цифрова трансформація виступає важливим чинником диференціації ефективності між підприємствами. Результати аналізу довели стійку позитивну кореляцію між показниками витрат на цифровізацію та рентабельністю, оборотністю запасів і продуктивністю праці. Підприємства з часткою цифрових витрат понад 5 % від доходу (Exist.ua – 6,4 %, Avto.pro – 7,1 %) продемонстрували найвищі темпи зростання рентабельності та найвищу оборотність запасів, а це доводить інвестиційний характер цифровізації в секторі.

Встановлено, що платформна marketplace-модель виявилася найбільш адаптивною до кризових умов. Avto.pro визначено тим підприємством, яке єдине збільшило прибуток і продуктивність праці навіть у 2022 р. Темпи приросту чистого прибутку відносно 2021 р. становили +357,1 %. Масштаб абсолютних показників великих учасників ринку (Inter Cars, ELIT) залишається значно вищим, тому можемо говорити про те, що платформна модель є ефективнішою, але ще не домінуючою за обсягом.

Обґрунтовано, що динаміка онлайн-продажів (зростання з 18 % до 39 % частки, частки маркетплейсів – з 34% до 53 % в онлайн-обороті) демонструє незворотність цифрової трансформації каналів збуту. Досліджено, що темп цифровізації не сповільнюється навіть у міру насичення ринку. За результатами порівняльного аналізу з 2024 р., онлайн-частка зросла ще на 5 в.п., що може означати, що підприємства з незавершеним цифровим переходом будуть зазнавати зростаючого конкурентного тиску в найближчі роки.

Аналіз показника оборотності товарних запасів виявив, що зростання в усіх без винятку підприємствах відображає загальне підвищення ефективності управління асортиментом під впливом поширення систем TecDoc, WMS та ERP-рішень. Це ще раз доводить, що цифровізація управлінських процесів поступово охоплює навіть консервативні сегменти ринку.

Акцентовано увагу на тому, що продуктивність праці зросла у всіх досліджуваних підприємств, причому темп зростання, у порівнянні з 2024 р., у 2025 р. прискорився. На наш погляд, це може відображати синергетичний ефект від одночасного зростання доходів та автоматизації операцій, а це, у свою чергу, дозволяє нарощувати оборот без пропорційного збільшення персоналу.

Аналіз підтверджує, що торговельні підприємства ринку автозапчастин України перебувають у стані активної структурної трансформації під впливом цифровізації. Нами аргументовано, що ті підприємства, що сформували цифрову стратегію і послідовно її реалізують, демонструють вищу ефективність, стійкість до криз та кращі перспективи розвитку. На наше переконання, результати проведеного аналізу формують аналітичну основу для розробки методичних положень оцінки стратегічного потенціалу торговельних підприємств.

2.3. Оцінка стратегічного потенціалу розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Необхідність здійснення оцінки стратегічного потенціалу розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин зумовлена високим рівнем динамічності та жорсткою конкуренцією, а також широким асортиментом, складною логістикою, залежністю від технологічних змін в автомобілебудуванні тощо. В умовах цифровізації традиційні підходи до торгівлі стрімко втрачають ефективність, що пояснюється очікуваннями споживачів та бізнес-партнерів миттєвого доступу до баз даних, точного підбору деталей за VIN-кодами, прозорого ціноутворення, інтегрованих онлайн-сервісів. В умовах тривалого воєнного стану в Україні ця потреба критично загострюється. Надскладні умови функціонування підприємств спричинили безпрецедентну кризу логістичних ланцюгів, блокування традиційних транспортних коридорів, руйнування складської інфраструктури,

різку територіальну й структурну зміну споживчого попиту в контексті виникнення масштабного запиту на обслуговування транспорту оборонного та волонтерського секторів. За умов постійної загрози обстрілів, дефіциту кваліфікованих кадрів через мобілізаційні процеси та високої макроекономічної невизначеності, класичне довгострокове планування поступається місцем управлінню життєстійкістю та гнучкістю бізнесу.

Розуміння реальних можливостей і прихованих резервів підприємства через призму його стратегічного потенціалу дозволяє керівництву адаптуватися до поточних змін та прогнозувати майбутні трансформації ринку, вчасно виявляти критичні вразливості в постачанні, оцінювати фінансову стійкість, ефективно розподіляти обмежені ресурси, знаходити нові точки зростання тощо. За таких екстремальних обставин цифровізація перетворюється з інструменту досягнення суто маркетингових переваг на базову умову фізичного виживання та безперервності діяльності з переходом на хмарні технології, автоматизацію закупівель та онлайн-сервіси, які захищають бізнес від втрати даних чи зупинки процесів під час релокації чи блекаутів. На наш погляд, оцінка цього потенціалу має виступати фундаментом при формуванні довгострокових конкурентних переваг, мінімізації ризиків цифрового відставання, розробці антикризових сценаріїв, забезпеченні загальної стійкості й мобільності бізнесу в мінливому та небезпечному економічному середовищі.

На основі запропонованих методичних положень оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації (див. підрозділ 1.3) доцільно здійснити їх практичну апробацію. Вважаємо за доцільне застосувати обґрунтовану систему показників, алгоритм нормування, порядок визначення субіндексів та інтегрального показника до реальних суб'єктів господарювання. Отже, наступним етапом дослідження буде проведення розрахунків стратегічного потенціалу обраних підприємств.

Практична апробація методики передбачає послідовне здійснення розрахунків відповідно до запропонованого алгоритму. На першому етапі буде сформовано інформаційну базу дослідження за 2021–2025 роки. На другому етапі здійснюватиметься розрахунок системи первинних показників фінансового, ринкового, операційно-логістичного та цифрового потенціалів підприємств. Далі буде проведено нормування показників і визначено значення відповідних субіндексів. Наступним кроком буде розрахунок індексу цифрової інтенсивності та інтегрального індексу стратегічного потенціалу для кожного підприємства. Завершальним етапом плануємо побудову рейтингу підприємств, визначення рівня їхнього стратегічного потенціалу та формування рекомендацій щодо подальшого розвитку.

Використання часової вибірки за 2021–2025 роки дозволяє оцінити поточний рівень стратегічного потенціалу підприємств та дослідити його динаміку в умовах суттєвих трансформацій ринку автозапчастин, спричинених наслідками пандемії COVID-19, повномасштабної війни в Україні, змінами логістичних ланцюгів постачання та прискоренням процесів цифровізації торгівлі. На нашу думку, це дасть можливість оцінити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища та ефективність використання ними стратегічних ресурсів.

Отже, подальші розрахунки будуть спрямовані на практичне застосування запропонованої методики та кількісне визначення рівня стратегічного потенціалу підприємств Inter Cars Ukraine / Group, ELIT-Україна, Exist.ua, Автоклад та Avto.pro. Вважаємо, що це сприятиме здійсненню порівняльного оцінювання їх стратегічного потенціалу та визначенню напрямів підвищення конкурентоспроможності в умовах цифровізації ринку автозапчастин.

У таблиці 2.18 представлено вихідні показники, що формують основу для подальшого оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин в умовах цифровізації. До складу системи

показників включено фінансові, ринкові, операційно-логістичні та цифрові індикатори.

Таблиця 2.18

**Розрахунок вихідних показників оцінювання
стратегічного потенціалу, 2025 р.**

Показник	Inter Cars	ELIT	Exist.ua	Автоклад	Avto.pro
F ₁ Темп зростання доходу 2025/2021, %	79,6	27,6	29,0	31,6	166,7
F ₂ Рентабельність продажів, %	3,9	5,3	5,4	4,3	5,3
M ₁ Частка онлайн-продажів, %	39,2	35,6	93,4	49,7	92,1
M ₂ Частка B2B-клієнтів, %	82	78	38	32	26
O ₁ Оборотність запасів	7,8	6,9	9,4	6,1	10,2
O ₂ Логістична ефективність	92	86	91	79	93
D ₁ Частка онлайн-продажів	39,2	35,6	93,4	49,7	92,1
D ₂ Витрати на цифровізацію	3,8	2,9	6,4	4,2	7,1
D ₃ Цифрова інтенсивність	100	70	100	60	90

Джерело: розраховано автором.

Аналіз фінансової складової доводить наявність суттєвих відмінностей між досліджуваними підприємствами. Найвищий рівень рентабельності продажів демонструє Exist.ua (5,4 %), а Inter Cars Ukraine / Group характеризується найнижчим значенням показника (3,9 %). За темпами зростання доходу за період 2021–2025 рр. безумовним лідером виступає Avto.pro, який забезпечив приріст на 166,7 % і продемонстрував високі темпи розвитку бізнесу та розширення клієнтської бази. Значним є також зростання доходу Inter Cars Ukraine / Group (79,6 %), що, на наш погляд, підтверджує стійкість ринкових позицій підприємства навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Результати оцінювання ринкового потенціалу демонструють суттєву концентрацію ринку навколо найбільших учасників. Inter Cars Ukraine / Group займає домінуючі позиції із часткою ринку 32,49 %. Частка ринку ELIT-Україна становить 7,20 %, а Exist.ua, Автоклад та Avto.pro контролюють менш ніж 4 % ринку кожне. Доцільно зазначити, що показник зміни частки ринку свідчить про різні тенденції розвитку підприємств. Inter Cars Ukraine / Group та Avto.pro зміцнили свої конкурентні позиції за рахунок збільшення частки

ринку на 25,8 та 86,4 % відповідно, а ELIT-Україна, Exist.ua та Автоклад за період дослідження втратили частину ринкових позицій.

Слід акцентувати увагу на операційно-логістичному потенціалі підприємств, який характеризується достатньо високими значеннями оборотності запасів і рівня виконання замовлень. Найкращі результати за оборотністю запасів демонструє Avto.pro (10,2 обороти на рік), а також Exist.ua (9,4 обороти), що підтверджує ефективність управління товарними потоками та використання оборотного капіталу. Найнижче значення показника характерне для Автокладу (6,1 обороту). Рівень виконання замовлень на всіх підприємствах перевищує 90 % і характеризує достатньо високий рівень логістичного сервісу та здатність забезпечувати потреби споживачів. Так, найкращий результат належить Avto.pro (98 %), а Автоклад демонструє найнижче значення показника (92 %).

Особливу увагу в межах дослідження доцільно приділити цифровій складовій стратегічного потенціалу. Аналіз частки онлайн-продажів свідчить про значні відмінності у рівні цифрової інтеграції бізнес-моделей. Найвищі значення показника спостерігаються у Exist.ua (93,4 %) та Avto.pro (92,1 %), діяльність яких переважно базується на цифрових каналах збуту. У той же час у Inter Cars Ukraine / Group та ELIT-Україна частка онлайн-продажів є суттєво нижчою та становить 39,2 і 35,6 % відповідно. Аналогічні тенденції простежуються і щодо витрат на цифровізацію, найбільшу частку яких спрямовує Avto.pro (7,1 % від доходу), а найнижчий рівень інвестицій у цифрову трансформацію характерний для ELIT-Україна (2,9 %).

Вважаємо, що показник Digital Intensity Index додатково підтверджує високий рівень цифрової зрілості підприємств. Максимальні значення індексу отримали Inter Cars Ukraine / Group та Exist.ua (100 %). Це доводить комплексність впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Високим рівнем цифрової інтенсивності характеризується також Avto.pro (90 %), а ELIT-Україна та Автоклад демонструють нижчі результати 70 та 60 % відповідно.

Отже, можемо стверджувати, що результати проведеного аналізу демонструють значні відмінності між підприємствами за окремими складовими стратегічного потенціалу. Inter Cars Ukraine / Group характеризується найсильнішими ринковими позиціями та значними масштабами діяльності, Exist.ua та Avto.pro демонструють найвищий рівень цифрової інтеграції бізнес-процесів, а ELIT-Україна та Автоклад поступаються лідерам за більшістю показників. Вважаємо, що отримані результати свідчать про суттєву диференціацію підприємств за окремими складовими стратегічного потенціалу і це зумовлює необхідність нормалізації показників (табл. 2.19) та подальшого формування інтегрального показника для забезпечення їх комплексного порівняння.

Таблиця 2.19

**Нормовані значення показників оцінювання стратегічного потенціалу
торговельних підприємств**

Підприємство	F ₁	F ₂	M ₁	M ₂	O ₁	O ₂	D ₁	D ₂	D ₃
Еталонне значення	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Inter Cars	0,477	0,722	0,419	1,000	0,764	0,989	0,419	0,535	1,000
ELIT-Україна	0,165	0,981	0,381	0,951	0,676	0,924	0,381	0,408	0,700
Exist.ua	0,174	1,000	1,000	0,463	0,921	0,978	1,000	0,901	1,000
Автоклад	0,189	0,796	0,532	0,390	0,598	0,849	0,532	0,591	0,600
Avto.pro	1,000	0,981	0,986	0,317	1,000	1,000	0,986	1,000	0,900

Джерело: розраховано автором.

У таблиці 2.19 представлено результати нормалізації вихідних показників стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин за методом відносної оцінки. Застосування даного підходу дозволяє усунути вплив різної розмірності показників, забезпечити їх порівнянність, а також створити основу для подальшого розрахунку субіндексів і інтегрального показника стратегічного потенціалу. Еталонні значення прийнято за одиницю, що відповідає максимальному рівню розвитку відповідної характеристики серед досліджуваних підприємств.

Результати нормалізації свідчать про суттєву диференціацію підприємств за окремими складовими стратегічного потенціалу. Inter Cars Ukraine / Group демонструє найвищі позиції за ринковими характеристиками, отримавши максимальне значення показника зміни частки ринку, а також високі результати за операційно-логістичними показниками та індексом цифрової інтенсивності. Відносно нижчими залишаються значення фінансових показників, що може бути обумовлено меншою рентабельністю діяльності порівняно з окремими цифровими платформами.

ELIT-Україна характеризується збалансованими середніми значеннями нормованих показників. Підприємство демонструє достатню стійкість розвитку і найкращі показники за темпами зростання доходу та зміною ринкових позицій. Нижчі значення цифрових показників порівняно з лідерами ринку доводять необхідність подальшого посилення процесів цифрової трансформації.

Exist.ua демонструє одну з найсильніших позицій у цифровому середовищі. Підприємство досягає еталонних значень за часткою онлайн-продажів та індексом цифрової інтенсивності, а також характеризується високим рівнем операційно-логістичної ефективності. Також Exist.ua має максимальний результат за темпом приросту доходу і демонструє динамічний характер його розвитку та здатність ефективно використовувати переваги цифрових бізнес-моделей.

Автоклад характеризується переважно середніми або нижчими за середні значеннями нормованих показників. Незважаючи на відносно прийнятний рівень цифрової присутності та розвитку онлайн-каналів збуту, підприємство поступається конкурентам за показниками операційної ефективності, ринкової динаміки та цифрової зрілості.

Найвищий рівень нормованих значень за більшістю показників демонструє Avto.pro. Підприємство досягло еталонних значень за рентабельністю продажів, оборотністю запасів, рівнем виконання замовлень та

витратами на цифровізацію. На нашу думку, високі значення цифрових індикаторів підтверджують його статус одного з найбільш цифровізованих учасників ринку. Проте відносно нижче значення показника зміни частки ринку може говорити про те, що швидкий розвиток цифрової платформи не супроводжується аналогічними темпами зміцнення ринкових позицій у порівнянні з конкурентами.

Результати нормалізації підтверджують наявність різних моделей формування стратегічного потенціалу серед досліджуваних підприємств. Inter Cars Ukraine / Group забезпечує конкурентні переваги переважно за рахунок масштабів діяльності та сильних ринкових позицій, Exist.ua та Avto.pro формують стратегічні переваги насамперед через високий рівень цифровізації бізнес-процесів та активне використання сучасних цифрових технологій. Отримані нормовані значення створюють необхідну аналітичну основу для подальшого розрахунку субіндексів фінансового, ринкового, операційно-логістичного та цифрового потенціалу, а також визначення інтегрального показника стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин.

У таблиці 2.20 представлено результати комплексного оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин на основі агрегування нормованих показників у відповідні субіндекси та подальшого розрахунку інтегрального індексу стратегічного потенціалу. На нашу думку, застосування окресленого підходу дозволяє оцінити окремі складові потенціалу підприємств та визначити їхню загальну здатність підтримувати конкурентні позиції та адаптуватися до умов цифрової трансформації галузі.

Зведений розрахунок нормованих значень, субіндексів та інтегрального індексу стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Показник / Субіндекс	Inter Cars	ELIT-Україна	Exist,ua	Автоклад	Avto,pro
Фінансовий потенціал – нормовані значення					
F ₁ . Темп зростання доходу 2025/2021, %	0,4775	0,1656	0,1740	0,1896	1,0000
F ₂ . Рентабельність продажів, %	0,7222	0,9815	1,0000	0,7963	0,9815
FP – фінансовий субіндекс	0,5998	0,5736	0,5870	0,4929	0,9908
Ринковий потенціал – нормовані значення					
M ₁ . Частка онлайн-продажів (ринковий), %	0,4197	0,3812	1,0000	0,5321	0,9861
M ₂ . Частка B2B-клієнтів, %	1,0000	0,9512	0,4634	0,3902	0,3171
RP – ринковий субіндекс	0,7098	0,6662	0,7317	0,4612	0,6516
Операційно-логістичний потенціал – нормовані значення					
O ₁ . Оборотноість товарних запасів, разів	0,7647	0,6765	0,9216	0,5980	1,0000
O ₂ . Логістична ефективність, %	0,9892	0,9247	0,9785	0,8495	1,0000
LP – операційно-логістичний субіндекс	0,8770	0,8006	0,9501	0,7238	1,0000
Цифровий потенціал – нормовані значення					
D ₁ . Частка онлайн-продажів (цифровий), %	0,4197	0,3812	1,0000	0,5321	0,9861
D ₂ . Витрати на цифровізацію, % від доходу	0,5352	0,4085	0,9014	0,5915	1,0000
D ₃ . Індекс цифрової інтенсивності (DII), %	1,0000	0,7000	1,0000	0,6000	0,9000
DP – цифровий субіндекс	0,6632	0,5023	0,9655	0,5767	0,9608
ISP – інтегральний індекс стратегічного потенціалу	0,6986	0,6243	0,7904	0,5521	0,9003
Рівень стратегічного потенціалу	Високий	Високий	Високий	Середній	Дуже високий

Джерело: розраховано автором.

Отримані результати демонструють суттєві відмінності у структурі формування стратегічного потенціалу досліджуваних підприємств. Найвище значення інтегрального індексу має Avto.pro, для якого показник ISP становить 0,9003. Такий результат, на наше переконання, зумовлений поєднанням високих значень всіх субіндексів, насамперед фінансового, операційно-логістичного та цифрового потенціалу. Підприємство демонструє найвищі

результати за рентабельністю діяльності, ефективністю управління товарними запасами, рівнем логістичного обслуговування клієнтів, інтенсивністю інвестицій у цифрову трансформацію. Доцільно зазначити, що вагомі конкурентні переваги підприємства досягаються за рахунок високого рівня цифрової зрілості та ефективної інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси.

Друге місце у рейтингу досліджуваних підприємств за величиною інтегрального індексу посідає Exist.ua зі значенням ISP 0,7904. Підприємство демонструє найвищі показники цифрового субіндексу та високий результат за операційно-логістичною складовою. Вважаємо, що ефективність цифрової бізнес-моделі та високий рівень адаптації до сучасних тенденцій розвитку ринку автозапчастин підтверджується високими значеннями частки онлайн-продажів, індексом цифрової інтенсивності, а також показником рентабельності продажів. Навіть враховуючи достатньо низькі показники за окремими ринковими характеристиками, підприємство намагається забезпечити належний рівень стратегічного потенціалу за рахунок активного використання цифрових інструментів та ефективної організації бізнес-процесів.

Inter Cars Ukraine характеризується інтегральним індексом на рівні 0,6986 і належить до групи підприємств із високим рівнем стратегічного потенціалу. Основними джерелами конкурентних переваг підприємства виступають потужний ринковий потенціал та високий рівень операційно-логістичної ефективності. Максимальне значення показника зміни ринкових позицій, високі результати за логістичними показниками, повна інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси забезпечують підприємству стійкі конкурентні позиції на ринку. На наш погляд, нижчі показники фінансового та цифрового субіндексів порівняно з цифровими платформами можуть стримувати подальше зростання інтегральної оцінки і на цей аспект необхідно звернути увагу.

ELIT-Україна отримала інтегральний індекс стратегічного потенціалу на рівні 0,6243 і відповідність високому рівню стратегічного розвитку. Підприємство продемонструвало відносно збалансовану структуру потенціалу без вираженого домінування окремих складових. Найкращі результати спостерігаються у фінансовій та операційно-логістичній сферах, а цифрова складова характеризується нижчими значеннями порівняно з лідерами ринку. На наше переконання, це свідчить про наявність значного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності на основі подальшого впровадження сучасних цифрових рішень та розвитку електронних каналів взаємодії з клієнтами.

Найнижче значення інтегрального індексу зафіксовано у підприємства Автоклад, для якого показник ISP становить 0,5521. Підприємство поступається конкурентам за більшістю складових потенціалу, але отримане значення відповідає середньому рівню стратегічного потенціалу. Найбільшими обмеженнями розвитку та негативним впливом на загальну інтегральну оцінку виступають низькі значення ринкового та операційно-логістичного субіндексів. Проте наявність достатнього рівня цифровізації та позитивна динаміка розвитку створюють передумови для зміцнення конкурентних позицій у перспективі.

Порівняльний аналіз субіндексів дозволяє зробити висновок, що підприємства використовують різні моделі формування стратегічного потенціалу. Inter Cars Ukraine забезпечує свої конкурентні переваги переважно за рахунок масштабів діяльності, ринкової присутності, ефективності логістичних процесів, а Exist.ua та Avto.pro формують стратегічні переваги насамперед через цифровізацію бізнесу та активне використання сучасних електронних платформ. ELIT-Україна займає проміжне положення між традиційною та цифровою моделями розвитку. Автоклад потребує подальшого зміцнення більшості складових стратегічного потенціалу.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можемо стверджувати, що цифровізація виступає важливим чинником формування

стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин. На нашу думку, її вплив проявляється найбільш ефективно при поєднанні з високою операційною ефективністю, стійкими ринковими позиціями, належним рівнем фінансової результативності. Отримані значення інтегрального індексу дають можливість провести ранжування підприємств і сформувані стратегічні орієнтири в контексті підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах цифрових трансформацій.

Рисунок 2.10 демонструє порівняльні профілі стратегічного потенціалу п'яти торговельних підприємств ринку автозапчастин за чотирма субіндексами, а саме: фінансовим (FP), ринковим (RP), операційно-логістичним (LP) та цифровим (DP). Найбільший і найрівномірніший контур на діаграмі утворює Avto.pro з інтегральним індексом стратегічного потенціалу 0,9003. Підприємство демонструє близькі до максимальних значення за операційно-логістичним субіндексом (1,000) та цифровим (0,961) і зберігає при цьому високий фінансовий субіндекс (0,991). Слабшим показником залишається ринковий субіндекс (0,652), що можна пояснити порівняно невисокою часткою ринку та значною часткою B2C-сегмента за рахунок меншого охоплення корпоративних клієнтів. За рахунок збалансованого розвитку усіх складових стратегічного потенціалу, загальний контур Avto.pro є найбільш симетричним серед усіх досліджуваних підприємств.

Контур Exist.ua (ISP = 0,7904) також займає значну площу діаграми і має характерну конфігурацію з виразним домінуванням цифрового субіндексу (0,966) та операційно-логістичного (0,950). Exist.ua наближається до еталонних значень з високою ефективністю цифрово-орієнтованої бізнес-моделі, автоматизованій обробці замовлень та розвиненій системі управління складом. Ринковий субіндекс підприємства (0,732) є помірним через структурно нижчу частку B2B-клієнтів, а фінансовий субіндекс (0,587) обмежений меншими абсолютними масштабами діяльності порівняно з традиційними дистриб'юторами.

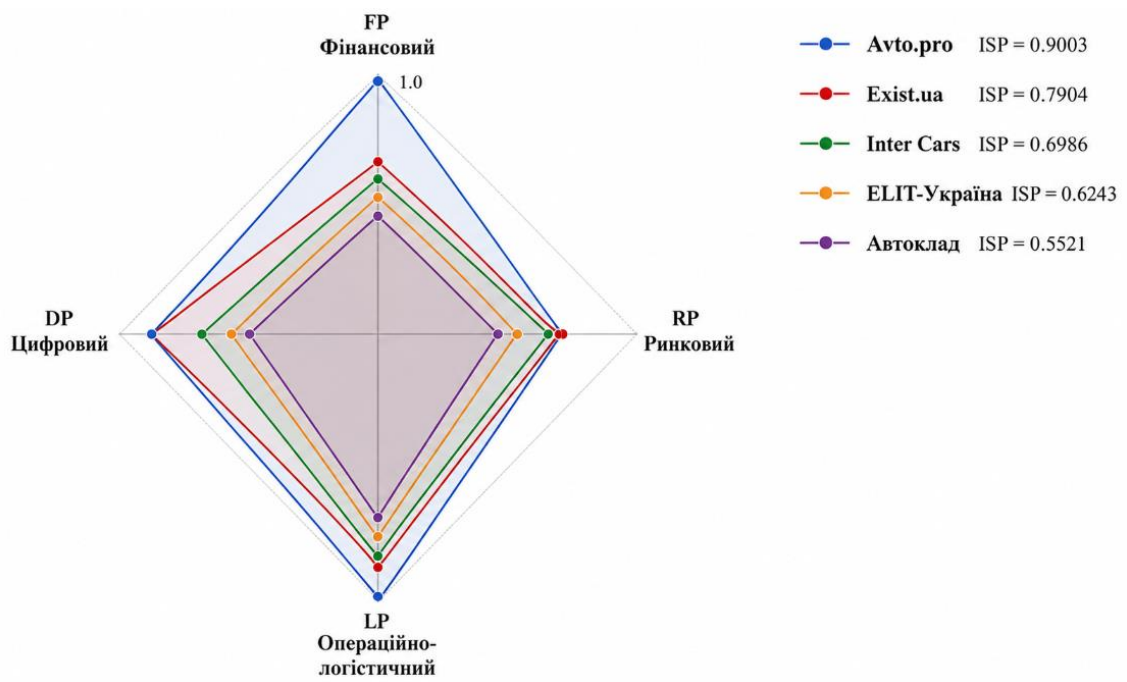


Рис. 2.10. Профілі стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин, 2025 р.

Джерело: сформовано автором.

Контур Inter Cars Ukraine (ISP = 0,6986) має іншу форму, підприємство демонструє найвищий серед усіх досліджуваних учасників ринковий субіндекс (0,710), а також сильний операційно-логістичний субіндекс (0,877), а отже характеризується розвиненою логістичною інфраструктурою та ефективним управлінням товарними потоками. Слід зазначити, що цифровий субіндекс (0,663) помітно поступається показникам цифрових платформ, що можна пояснити переважанням офлайн-каналів. Така асиметрія контуру між сильними ринковим і логістичним вимірами та відносно стриманим цифровим є підтвердженням того, що навіть найбільше підприємство ринку зберігає значний резерв для підвищення стратегічного потенціалу через цифрову трансформацію.

ELIT-Україна (ISP = 0,6243) має контур з відносно рівномірним профілем і жодна зі складових не досягає виразного домінування. Ринковий (0,666) та фінансовий (0,574) субіндекси є середніми за значеннями, а операційно-логістичний (0,801) є найсильнішою складовою підприємства. Найнижче

значення цифрового субіндексу (0,502) серед усіх досліджуваних підприємств демонструє технологічне відставання у сферах онлайн-продажів, інвестицій у цифровізацію, цифрової інтенсивності, що, на наш погляд, стримує зростання інтегрального індексу.

Найменший контур на діаграмі належить Автокладу ($ISP = 0,5521$). Всі чотири субіндекси підприємства перебувають у нижній половині шкали, від 0,461 за ринковим субіндексом до 0,724 за операційно-логістичним субіндексом. Можемо стверджувати про значне структурне відставання від ринкових лідерів за більшістю вимірів стратегічного потенціалу. Відносно задовільний рівень операційно-логістичного субіндексу може говорити про наявність функціональної основи для подальшого розвитку та відсутність критичних «провалів» за складовими, які піддані аналізу. Автоклад не є аутсайдером, проте стратегічна модернізація має бути його стратегічним пріоритетом.

Діаграма демонструє різні моделі формування стратегічного потенціалу на ринку автозапчастин. Визначено, що підприємства з цифровою бізнес-моделлю (Avto.pro, Exist.ua) формують потенціал передусім через цифровий та операційний виміри, а традиційні дистриб'ютори (Inter Cars, ELIT-Україна) спираються на ринкові позиції та логістичну ефективність. Виявлено, що цифровий субіндекс є тим виміром, за яким розрив між лідерами та аутсайдерами є найбільшим і підтверджує визначальну роль цифровізації у формуванні стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин в сучасних умовах.

У таблиці 2.21 представлено результати фінального ранжування торговельних підприємств ринку автозапчастин за рівнем стратегічного потенціалу, який сформовано на основі інтегрального індексу ISP. На нашу думку, отримані результати дозволяють визначити поточні конкурентні позиції підприємств та окреслити пріоритетні напрями їх подальшого стратегічного розвитку з урахуванням рівня цифровізації та ринкового становища. Вважаємо, що використання інтегрального підходу сприятиме

обґрунтованому формуванню управлінських рішень за рахунок комплексного врахування фінансових, ринкових, операційно-логістичних та цифрових характеристик діяльності підприємств.

Таблиця 2.21

Рейтинг торговельних підприємств ринку автозапчастин за рівнем стратегічного потенціалу, 2025 р.

Місце	Підприємство	ISP	Рівень потенціалу	Стратегічний пріоритет
1	Avto,pro	0,9003	Дуже високий	Масштабування бізнесу, вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, розвиток цифрових екосистем, інвестування в інноваційні технології, створення власних маркетплейсів та сервісних платформ
2	Exist,ua	0,7904	Високий	Розширення асортименту продукції, автоматизація бізнес-процесів, розвиток омніканальних продажів, підвищення рівня цифровізації логістики та управління клієнтськими відносинами
3	Inter Cars	0,6986	Високий	Розширення асортименту продукції, автоматизація бізнес-процесів, розвиток омніканальних продажів, підвищення рівня цифровізації логістики та управління клієнтськими відносинами
4	ELIT-Україна	0,6243	Високий	Розширення асортименту продукції, автоматизація бізнес-процесів, розвиток омніканальних продажів, підвищення рівня цифровізації логістики та управління клієнтськими відносинами
5	Автоклад	0,5521	Середній	Оптимізація логістичних процесів, модернізація цифрових сервісів, підвищення ефективності маркетингової діяльності, розвиток онлайн-продажів та програм лояльності

Джерело: розраховано автором.

Отже, за результатами проведених розрахунків перше місце в рейтингу посідає Avto.pro із значенням інтегрального індексу стратегічного потенціалу 0,9003, що відповідає дуже високому рівню розвитку. На нашу думку, досягнутий результат доводить високий ступінь збалансованості всіх

складових стратегічного потенціалу підприємства та ефективне використання можливостей цифрової трансформації, а високі показники фінансової результативності, операційної ефективності та цифрової зрілості забезпечують підприємству вагомі конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне запропонувати такі пріоритетні напрями стратегічного розвитку, як: масштабування бізнесу, розширення географії діяльності, формування цифрових екосистем, поглиблення інтеграції інноваційних технологій, розвиток власних цифрових платформ і сервісів тощо.

Друге місце в рейтингу займає Exist.ua, інтегральний індекс якого становить 0,7904. Отримане значення характеризує високий рівень стратегічного потенціалу та підтверджує ефективність цифрово орієнтованої бізнес-моделі підприємства. Вважаємо, що високі показники цифрового та операційно-логістичного потенціалу створюють сприятливі умови для стратегічного розвитку підприємства. Для забезпечення подальшого зростання рекомендуємо: розширення асортименту продукції, вдосконалення омніканальної моделі продажів, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, а також розвиток цифрових інструментів управління логістикою та клієнтськими відносинами.

Третю позицію посідає Inter Cars із показником стратегічного потенціалу 0,6986. Доцільно зазначити, що підприємство є лідером ринку за масштабами діяльності та ринковими позиціями, проте інтегральний показник дещо поступається цифровим платформам через нижчі результати за окремими цифровими характеристиками. Встановлено, що підприємство демонструє високий рівень стратегічного потенціалу та має значні резерви подальшого розвитку. Основними напрямками вдосконалення, на наш погляд, повинні стати наступні: подальша цифровізація бізнес-процесів, розширення онлайн-каналів збуту, інтеграція сучасних цифрових сервісів у логістичні процеси, а також підвищення ефективності взаємодії з клієнтами на основі сучасних CRM-рішень.

Четверте місце займає ELIT-Україна, для якого значення інтегрального індексу становить 0,6243. Підприємство має нижчу позицію в рейтингу порівняно з лідерами, але при цьому віднемоно до групи підприємств з високим рівнем стратегічного потенціалу. На наше переконання, отриманий результат демонструє наявність достатньо збалансованої структури потенціалу, проте необхідно акцентувати увагу на окремих складових, особливо цифровій. За таких умов, рекомендуємо такі пріоритети стратегічного розвитку з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства: підвищення рівня цифрової зрілості, автоматизація внутрішніх процесів, розширення електронних каналів продажів та розвиток систем аналітики клієнтських даних.

Найнижче значення інтегрального індексу продемонструвало підприємство Автоклад, маючи п'яте місце в рейтингу з показником 0,5521. Відповідно до запропонованої шкали оцінювання це відповідає середньому рівню стратегічного потенціалу. Найбільш перспективними напрямками розвитку, на нашу думку, мають стати такі: вдосконалення логістичних процесів, модернізація цифрових сервісів, підвищення ефективності маркетингової діяльності, активізація розвитку онлайн-продажів та формування програм лояльності для утримання клієнтів.

Вважаємо, що результати рейтингового оцінювання підтверджують, що в умовах цифрової трансформації ринку автозапчастин високий рівень стратегічного потенціалу формується за рахунок масштабів діяльності чи ринкової частки підприємства, а також завдяки поєднанню фінансової стійкості, ефективності бізнес-процесів, розвиненої логістичної інфраструктури та високого рівня цифрової зрілості.

На наше переконання, проведений аналіз підтверджує визначальну роль цифрової трансформації у формуванні стратегічного потенціалу торговельних підприємств ринку автозапчастин. Підприємства з найвищим рівнем цифровізації бізнес-процесів (Avto.pro, Exist.ua) демонструють найвищі значення інтегрального індексу, а також випереджаючі темпи зростання фінансових результатів. Традиційні дистриб'ютори (ELIT-Україна, Автоклад)

зберігають потенціал для розвитку, але потребують при цьому прискорення цифрової трансформації для збереження конкурентних позицій. Можемо стверджувати, що результати оцінювання є основою для формування стратегічних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження формує цілісне уявлення про сучасний стан та тенденції розвитку торговельних підприємств, поведінку окремих учасників та перспективи їхнього стратегічного розвитку.

1. Аналіз загального стану ринку за 2021–2025 роки засвідчив його суперечливу динаміку. Номінальне відновлення обсягів реалізації до 102,8 млрд грн у 2025 році, що формально перевищує довоєнний рівень, супроводжується лише частковим реальним відновленням, у порівнянних цінах 2021 року обсяг ринку становить лише близько 65 % від докризового рівня. Повномасштабне вторгнення спричинило безпрецедентний структурний зсув. Встановлено, що частка Східного макрорегіону України скоротилася на 10,9 відсоткового пункту, а Західний макрорегіон України наростив свою присутність на 7,8 в.п. і наблизився до позиції Центру України. Доведено, що географічна трансформація ринку відображає масштаби релокації бізнесу та переорієнтацію логістичних ланцюгів у бік країн ЄС та Китаю, частки яких в імпорті зросли на 10,5 і 11,3 відсоткових пунктів відповідно і повністю замінили постачання з росії та білорусі. Зазначено, що ринок проявив адаптивну стійкість у порівнянні з іншими сегментами непродовольчої торгівлі завдяки структурно нееластичному характеру попиту. Доведено, що технічне обслуговування і ремонт транспортних засобів є вимушеною необхідністю, що забезпечує стабільний базовий рівень споживання навіть в умовах війни.

2. Найбільш значущою тенденцією за період 2021-2025 рр. стала стрімка цифрова трансформація каналів збуту. Встановлено, що частка онлайн-продажів зросла з 18 % у 2021 році до 39 % у 2025 році, а обсяг реалізації через маркетплейси в структурі онлайн-обороту перевищив 53 %. Ринок наблизився до структурного перелому, коли домінує цифровий канал збуту і відбувається витіснення традиційного роздрібного формату. Проаналізовано, що відбувалася масштабна цифровізація внутрішніх процесів підприємств за рахунок охоплення CRM-системами, що зросло з 28 % до 71 %, інтеграції з маркетплейсами (з 13 % до 56 %), частки автоматизованих замовлень (63 %). Визначено, що темп цифровізації у 2025 році прискорився порівняно з 2024 роком, що довело невичерпаність потенціалу цифрової трансформації галузі.

3. Аналіз діяльності п'яти учасників ринку (Inter Cars Ukraine / Group, ELIT-Україна, Exist.ua, Автоклад та Avto.pro) виявив суттєву диференціацію підприємств за ефективністю, бізнес-моделями та рівнем цифрової зрілості. Беззаперечним лідером за масштабами діяльності залишається Inter Cars Ukraine, дохід якого у 2025 році склав 33,4 млрд грн, однак рентабельність продажів є найнижчою серед досліджуваних підприємств і складає 3,9 %. Найвищі темпи розвитку продемонструвало платформна marketplace-модель Avto.pro, що наростила чистий дохід у 2,7 рази проти 2021 року та збільшила прибуток на 357 %, ставши єдиним підприємством, яке збільшило прибуток і продуктивність праці навіть на початку повномасштабного вторгнення. Exist.ua поєднало найвищу рентабельність продажів (5,4 %) з другим за величиною індексом цифрової зрілості та найвищою часткою онлайн-продажів (93,4 %) і тим самим підтвердило ефективність цифрово-орієнтованої бізнес-моделі. Традиційні дистриб'ютори ELIT-Україна та Автоклад зберігають стабільний потенціал розвитку, відстають від лідерів за більшістю показників цифрової зрілості та операційної ефективності, що визначає необхідність прискорення їхньої цифрової трансформації.

4. Встановлено стійку позитивну кореляцію між рівнем цифрової зрілості підприємств та показниками їхньої ефективності. Доведено, що

підприємства з вищим інтегральним індексом цифрової зрілості (Avto.pro – 4,63, Exist.ua – 4,13) демонструють вищу оборотність товарних запасів, швидші темпи зростання рентабельності та вищу адаптивність до кризових умов. Це підтвердило, що цифровізація в цьому секторі має характер стратегічної інвестиції з позитивною окупністю, а не операційної витрати.

5. Практична апробація методики на даних 2025 року показала, що єдиним підприємством з дуже високим рівнем стратегічного потенціалу є Avto.pro (ISP = 0,9003), яке демонструє збалансовано розвинені субіндекси за всіма складовими, особливо фінансовою та цифровою. Exist.ua (ISP = 0,7904) та Inter Cars Ukraine (ISP = 0,6986) належать до групи підприємств із високим рівнем потенціалу, але формують його різними шляхами. Перше – через домінування цифрових компетенцій, а друге – через масштаб ринкової присутності та операційну ефективність. ELIT-Україна (ISP = 0,6243) також перебуває у групі з високим потенціалом, проте відстає від лідерів передусім за цифровою складовою. Автоклад (ISP = 0,5521) характеризується середнім рівнем стратегічного потенціалу і має найбільший простір для вдосконалення у ринковому та операційно-логістичному вимірі.

6. Обґрунтовано, що ринок автозапчастин України перебуває в точці структурного перелому, а цифрова трансформація з конкурентної опції перетворюється на обов'язкову умову збереження конкурентоспроможності. Доведено, що розроблена методика оцінювання стратегічного потенціалу дозволяє кількісно виміряти поточний рівень розвитку підприємства, ідентифікувати слабкі місця окремих складових та визначити диференційовані стратегічні пріоритети, реалізація яких забезпечуватиме довгострокову конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації галузі та повоєнного відновлення національної економіки.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [106; 109; 129; 205].

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Стратегічні пріоритети активізації розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин

У сучасній економіці виробництво автомобілів посідає важливе місце, а автомобілебудівники зазвичай вирішують питання, пов'язані не тільки з виробництвом, а й з проєктуванням, маркетингом та продажем автомобілів. І це не тільки виготовлення легкових автомобілів, а також і вантажні автомобілі, спеціальні, сільськогосподарська техніка, автобуси тощо. Найчастіше це не окремі виробники, а цілі мережі партнерів, постачальників, продавців, посередників та підприємств інших галузей, які прямо чи опосередковано стосуються виробництва автомобілів і запасних частин для них. При цьому це можуть бути як великі транснаціональні корпорації, так і невеликі приватні підприємства.

З урахуванням того, що автомобілі постійно використовуються, то має місце їх знос, і, як наслідок, виникає потреба в ремонті та технічному обслуговуванні, що неможливо без використання запасних частин. Різноманітність брендів і моделей автомобілів різного віку, очікувані витрати на ремонт породжують потребу в надзвичайно великій кількості запасних частин. Ця проблема є актуальною для автомобілів, виготовлених доволі давно. Таким чином, ринок автомобілів тісно пов'язаний із ринком запасних частин до них. Експлуатація автомобілів без регулярного обслуговування неможлива, і це є незаперечним фактом. Технічне обслуговування, у свою чергу, неможливе без використання запасних частин, і крім того, без запасних частин неможливо відновити пошкоджені через ДТП машини. Це доводить, наскільки важливими є виробництво запасних частин до автомобілів і торгівля ними.

Як зазначає С. В. Ковальчук, на національному ринку автозапчастин відбувається справжній онлайн-бум, незважаючи навіть на такі деструктивні фактори, як військова агресія Російської Федерації проти України, спад економіки тощо. Авторка наголошує на спорідненості маркетингу і торгівлі, які взаємодоповнюють один одного [66].

У проведеному дослідженні Л. А. Прицюк звертає увагу на те, що в більшості країн світу торгівля запчастинами для автомобілів здійснюється у фірмових авторизованих центрах з використанням оригінальних запасних частин із наданням послуг технічного обслуговування та ремонту за рекомендованими заводами-виробниками технологіями. В Україні післягарантійний ремонт здійснюється переважно у приватних майстернях часто з порушенням технології ремонту та за участю некваліфікованого персоналу [103].

Також серед фахівців автомобільного бізнесу загальновідомим є факт, що так звані оригінальні запчастини часто виготовляються на численних заводах-постачальниках. Так, концерн Forvia виробляє сидіння, інтер'єри, системи вихлопу тощо для великого кола автовиробників: Volkswagen Group, Renault-Nissan-Mitsubishi, Ford, GM, BMW, Daimler, Toyota, Hyundai-Kia, BYD та інших і є одним із найбільших світових постачальників автокомпонентів. Компанія Nexteer Automotive спеціалізується на системах рульового управління (гідравлічне та електричне керування) і постачає їх більш ніж 60 виробникам автомобілів, включно з BMW, Ford, GM, Toyota, Volkswagen, а також виробниками в Індії, Китаї та Південній Америці. Компанія має представництва по всьому світу, включаючи 26 виробничих заводів, п'ять технічних центрів та 13 центрів обслуговування клієнтів на шести континентах. Компанія Tenneco через низку своїх брендів (наприклад, Monroe, Walker, Champion тощо) постачає запчастини (глушники, фільтри, амортизатори тощо) для понад 25 автовиробників — включаючи Audi, BMW, Fiat, Ford, GM, Honda, Jaguar Land Rover, Renault, Toyota, Volkswagen, Volvo і багато інших. Німецький виробник ElringKlinger постачає спеціальні

ущільнювачі циліндроподібної головки (head gaskets), пластикові модулі, корпуси, системи екранування тощо практично всіма світовими автовиробниками – від економ-класу до преміум-сегмента [182; 191; 216; 239].

У наведених прикладах комплектуючі та запасні частини вважаються оригінальними, однак є значна кількість виробників, що спеціалізуються на виготовленні аналогів оригінальних запасних частин за нижчими цінами та достатньо гарним співвідношенням «ціна-якість».

У 2025 р. з 13,16 млн різноманітних автомобілів 9,8 млн становили легкові автомобілі [40; 93]. Середній вік автомобілів, завезених в Україну з-за кордону, переважно з країн Європи та США, становить 9 років [142]. Дослідницька агенція «Delo» стверджує, що середній вік легкових автомобілів в Україні становить 16 років, вантажівок – 18,5–19 років, автобусів – понад 20 років [159].

За результатами аналізу ринку послуг щодо ремонту автотранспортних засобів дозволяють зробити такі висновки:

- парк автомобілів в Україні достатньо старий, і отже, потреба в ремонті та запасних частинах доволі велика;
- на автомобілі до закінчення гарантійних зобов'язань запасні частини здебільшого продаються через мережі авторизованих дилерських центрів і сервісів, здебільшого це дорогі оригінальні запасні частини;
- зрозуміло, що великі фірмові станції технічного обслуговування і ремонту автотранспорту практично не можуть мати організаційно-правову форму фізичної особи-підприємця, і таких станцій всього близько 8 %;
- найбільша частка ремонту автотранспорту припадає на невеликі майстерні, яких близько 92 %;
- власники більшості автотранспорту через невисоку частку відносно нових автомобілів найчастіше з метою здешевлення ремонту звертаються до невеликих майстерень і здебільшого прагнуть придбати дешевші запасні частини, оскільки придбання дорогих «оригінальних» запасних частин вважають недоцільним.

Як приклад, у популярному в Україні інтернет-магазині «Exist» для одного з лідерів ввезення в Україну вживаних автомобілів VW Golf IV вартість оригінального глушника у 2025 р. складала 18 711 грн, а вартість популярних аналогів, що підтверджується численними позитивними відгуками споживачів, — від 1179 (Polmostrow) до 4341 (Walker) грн [27].

Отже, для розроблення стратегії торговельного підприємства на ринку автозапчастин найважливішим є врахування попиту на них та факторів зовнішнього середовища, що формують такий попит, а також визначення перешкод, що стримують розвиток (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища та перешкод стратегічному розвитку підприємства торгівлі автозапчастинами

Джерело: складено автором.

Важливість подолання перешкод стратегічному розвитку підкреслюють О. Ю. Ємельянов та О. Т. Данилович, які поділяють перешкоди на дві групи – перешкоди зовнішнього характеру, які виникають у зовнішньому середовищі підприємств і в більшості випадків не піддаються впливу з боку цих підприємств, і перешкоди внутрішнього характеру, які виникають безпосередньо у внутрішньому середовищі підприємств і на які можна впливати [47].

Професор Пенсільванського університету США Л. Гребіняк наголошує, що існує низка складних викликів для ефективного впровадження стратегії і для кожного підприємства важливо визначати основні перешкоди в цьому процесі. Подолання таких перешкод не повинно бути самопливним процесом, а має відповідати чітко продуманому плану дій, доведеному до команди менеджерів усіх ланок [195].

Усунення перешкод – це фундаментальний етап стратегічного розвитку підприємства. Без вирішення бар'єрів (внутрішніх, зовнішніх), стратегія залишається лише формальним задумом, який не втілюється в життя.

Основні перешкоди стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин наведені на рис. 3.2.

Розглянемо ці перешкоди більш докладно та визначимо можливі заходи щодо їх подолання.

Зовнішні перешкоди стратегічному розвитку торговельного підприємства, яке працює на ринку автозапчастин, стосуються факторів, які підприємство не може напряму контролювати, але які суттєво впливають на його стабільність, темпи зростання та конкурентоспроможність. Головна проблема для підприємства торгівлі автозапчастинами – це залежність від імпорту, нестабільності економіки та високої конкуренції [177; 234; 245].

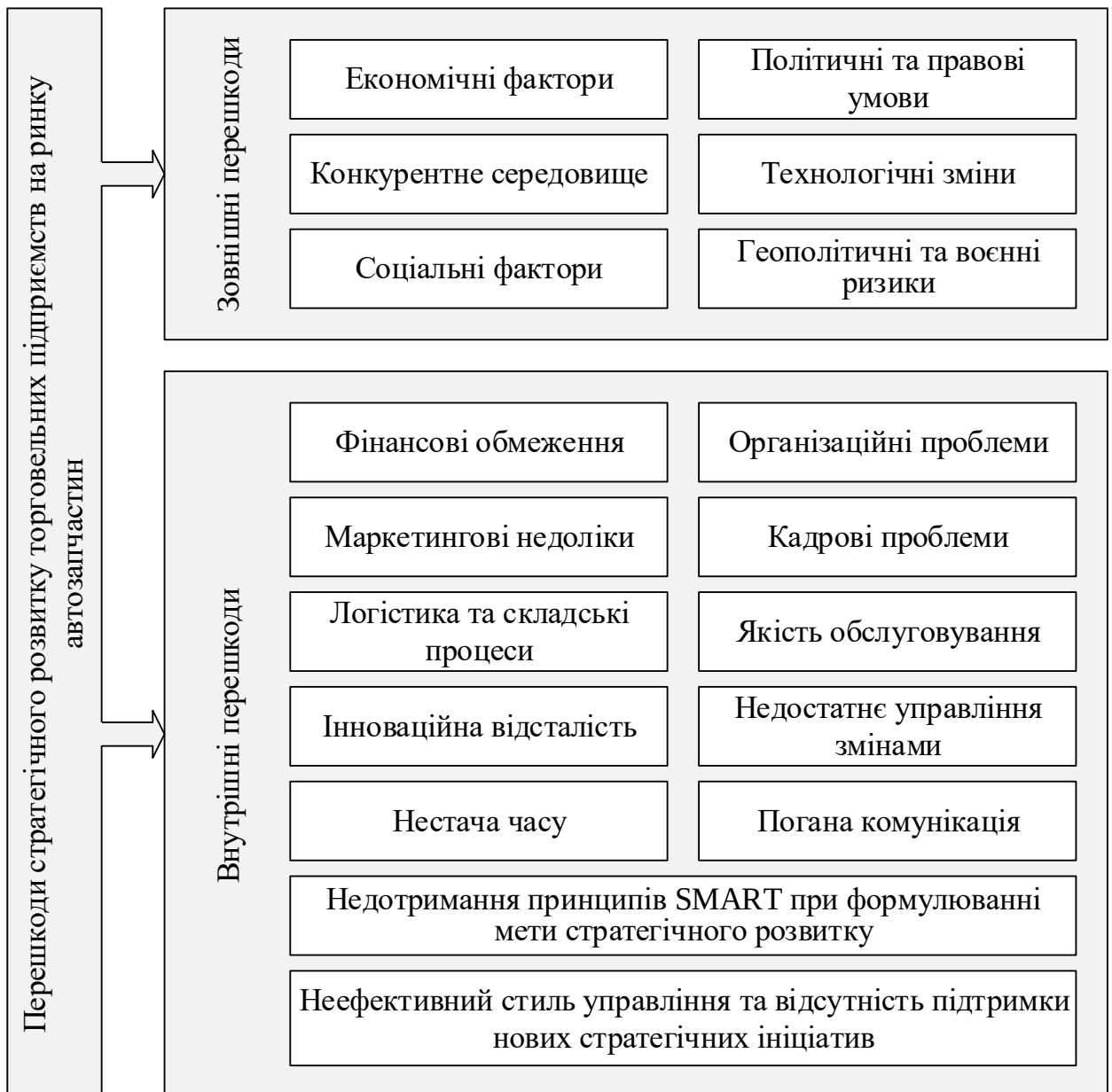


Рис. 3.2. Перешкоди стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Джерело: систематизовано автором на основі [71; 181; 224; 250].

Економічні фактори – коливання валютних курсів (дуже важливо, оскільки переважна більшість автозапчастин імпортується, вартість імпортованих запчастин постійно змінюється); інфляція та зростання цін на паливо й логістику призводять до збільшення собівартості товарів; зниження купівельної спроможності населення, особливо під час економічної кризи або війни, що є особливо актуальним для України.

Політичні та правові умови – митна та податкова політика (ставки ввізного мита, ПДВ); ліцензування та вимоги до сертифікації запчастин; потенційні заборони чи обмеження на торгівлю з окремими країнами; корупційні ризики у сфері митного оформлення.

Конкурентне середовище – високий рівень конкуренції (великі та вже відомі торговельні підприємства у сфері автозапчастин, локальні магазини, онлайн-платформи); наявність контрафактних і дешевих підробок, що знижує довіру клієнтів; продаж запчастин, бувалих у використанні з авторозборок та шротів; цінові війни, які зменшують маржу.

Технологічні зміни – швидкий розвиток електромобілів та виникнення потреби в інших видах запчастин; онлайн-торгівля та цифрові платформи пошуку автозапчастин; автоматизація складів і логістики, які вимагають додаткових інвестицій, які важко здійснювати малим компаніям.

Соціальні фактори – зміна споживчих звичок населення (більший попит на онлайн-замовлення, швидку доставку); зростання попиту на вживані запчастини через економічну нестабільність; недовіра до нових брендів через відсутність репутації; вплив інфлюенсерів і відгуків інших покупців.

Геополітичні та воєнні ризики – руйнування логістичних ланцюгів через війну, перервані постачання з окремих ринків; ризики мобілізації персоналу, що впливає на кадрову стабільність.

Для подолання таких перешкод можна рекомендувати диверсифікацію постачальників; укладення контрактів у різних валютах, створення резервного фонду, оптимізацію ланцюгів поставок, використання локальних складів; співпрацю з професійними митними брокерами; пошук постачальників у країнах із вигіднішими умовами; формування власного бренду; створення програми лояльності; перенесення акценту на якість і гарантію; додавання до асортименту запчастин деталей для електромобілів; розвиток партнерства з новими виробниками; використання електронної торгівлі та мобільних додатків; співпраця з кур'єрськими службами; диверсифікація джерел постачання (ЄС, Туреччина, Китай); створення запасів найбільш ходових деталей [6; 35; 153].

Внутрішні перешкоди стратегічному розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин, це ті проблеми, що виникають усередині компанії й безпосередньо залежать від її організації, управління та ресурсів.

Фінансові обмеження – недостатній обсяг обігового капіталу для великих закупівель; висока кредитна залежність, невміння ефективно планувати бюджет і контролювати витрати. Без достатнього капіталу неможливо закупити широкий асортимент запчастин. У результаті клієнт шукає потрібну деталь у конкурентів, і компанія втрачає замовлення та довіру. Розвиток потребує інвестицій у нові склади, швидші системи доставки, партнерства з перевізниками. Якщо грошей не вистачає, то замовлення виконуються довше, а це знижує конкурентоспроможність. Розширення ринку передбачає витрати на рекламу, SEO, співпрацю з СТО. Фінансові обмеження змушують економити, і підприємство залишається малопомітним на фоні активних конкурентів [36; 119; 155].

Організаційні проблеми – слабка система стратегічного планування; недостатньо чітка структура управління; повільне ухвалення рішень, бюрократія. Без чіткої структури, компетентної команди та злагодженої роботи стратегія не може бути результативною [69; 227; 251].

Маркетингові недоліки – слабке знання ринку та потреб клієнтів; відсутність власного бренду і стратегії просування; низький рівень роботи з клієнтами (відсутність програм лояльності). У торгівлі автозапчастинами маркетинг – це «навігаційна система», яка вказує бізнесу, де клієнти, чого вони потребують і як їх утримати. Якщо маркетинг слабкий або має серйозні недоліки, стратегічний розвиток підприємства починає буксувати [71; 78; 201].

Логістика та складські процеси – погано організований складський облік (нестача запчастин або їх надлишок); затримки з доставкою; відсутність сучасних ІТ-рішень для управління запасами.

Кадрові проблеми – нестача кваліфікованих працівників (продавців-консультантів, менеджерів); висока плинність кадрів; недостатній рівень мотивації та професійного навчання. Автозапчастини — складний товар: потрібно вміти швидко підбирати деталь по VIN-коду, знати різницю між

оригіналом і аналогом, консультувати клієнта. Якщо бракує фахівців, сервіс стає повільним і неточним, а це відлякує клієнтів. Якщо працівники не бачать перспектив, не отримують бонусів за якісну роботу чи нових клієнтів, вони працюють «на мінімум». Це блокує розвиток, бо стратегія завжди вимагає додаткових зусиль [171; 177; 234].

Інноваційна відсталість – низький рівень цифровізації (немає сайту/інтернет-магазину, сайт неефективний); відсутність CRM-системи для роботи з клієнтами; опір змінам усередині компанії. Інноваційна відсталість (коли підприємство не впроваджує сучасні рішення) може сильно загальмувати стратегічний розвиток, застарілі процеси призводять до зростання витрат [87; 194].

Якість обслуговування – невміння будувати довготривалі відносини з клієнтами; відсутність чіткої системи гарантії та сервісу; негативні відгуки, які впливають на репутацію. У торгівлі запчастинами клієнти часто звертаються повторно (СТО, таксопарки, фірми з автопарками). Якщо їх обслуговують повільно, з помилками або надають недостатню консультацію, вони йдуть до конкурентів. Стратегічно це означає втрату бази постійних клієнтів [181; 243].

Нестача часу – команда працює хаотично, без чіткого бачення розвитку; керівник перетворюється з «лідера-стратега» у «менеджера проблем на щодень»; якщо власник чи менеджери не мають часу для регулярного аналізу, вони реагують лише «по факту», а не прогнозують попит. У результаті можуть закупити зайве, або, навпаки, пропустити дефіцитну групу товарів, нестача часу замикає бізнес у колі операційної рутини. Без чіткого стратегічного бачення і планування компанія працює «сьогодні на завтра», а це загальмовує розвиток і збільшує ризик втрати ринку.

Погана комунікація – непорозуміння між відділами, склад не знає реальних потреб замовників, маркетинг запускає акції без узгодження із логістикою; повільне ухвалення рішень; неефективна співпраця з постачальниками та партнерами; погана комунікація перетворює стратегію на хаос. Замість чіткої дороги розвитку маємо «нервовий рух у тумані» – без єдності команди, без швидкого обміну інформацією, без довіри клієнтів і партнерів.

Недотримання принципів SMART при формулюванні мети стратегічного розвитку робить стратегію неефективною. Підприємство з торгівлі автозапчастинами витрачає ресурси, але не рухається у визначеному напрямку, що й гальмує стратегічний розвиток.

Неефективний стиль управління та відсутність підтримки нових стратегічних ініціатив – авторитарний, хаотичний або надто бюрократичний стиль управління викликає проблеми, пов'язані з втратою гнучкості, низькою мотивацією персоналу; якщо ініціативи персоналу не підтримуються, працівники перестають пропонувати нові ідеї, стратегія підприємства перетворюється на «виживання», а не розвиток. Усе це позбавляє компанію здатності адаптуватися та розвиватися, а для ринку автозапчастин, де важливі швидкість, гнучкість і надійні відносини з клієнтами, це може стати критичним [2; 21; 80; 209].

Основними напрямками подолання внутрішніх перешкод стратегічному розвитку підприємства з торгівлі автозапчастинами можна вважати такі:

- пошук інвесторів; оптимізація витрат, впровадження системи фінансового контролю;
- розроблення чіткої стратегії, регулярний аналіз ринку, залучення бізнес-консультантів;
- активна присутність онлайн, створення програм лояльності, робота з відгуками;
- автоматизація обліку, оптимізація складу;
- навчання персоналу, створення системи мотивації; формування корпоративної культури;
- введення стандартів обслуговування; розширення гарантійних програм; персоналізовані послуги [111].

Однак найголовнішою складовою розвитку підприємства з торгівлі автозапчастинами є розроблення і впровадження гнучкої стратегії розвитку, яка серед науковців і практиків отримала назву agile-стратегії і передбачає керування діяльністю, фокусуючись на гнучкості, співпраці та швидкій реакції

на зміни, а не на суворому дотриманні заздалегідь визначеного плану. Ще у минулому столітті засновник сучасної теорії ігор Д. Неш наголошував, що сучасне ринкове середовище є мінливим і непередбачуваним, тому для вказаних підприємств важливо визначати основні зміни в зовнішньому середовищі й підлаштовувати під них стратегію [87; 194; 243].

Цілком зрозуміло, що зміни в зовнішньому середовищі є наслідком впливу певних факторів, тому дослідження останніх є достатньо важливим для розроблення стратегії розвитку підприємства.

Одним із найважливіших факторів, який останніми роками здійснив практично революційний вплив на увесь світ, є цифровізація, яка передбачає впровадження сучасних цифрових технологій в усі сфери життя людини.

Українське суспільство в цьому плані не пасе задніх. Як відповідь на виклики сучасності в Україні створено Міністерство цифрової трансформації, яке регулярно, як правило, раз на три роки, проводить дослідження того, як сучасні інформаційні технології впливають на українське суспільство. Для підприємств різних галузей, а особливо таких, які займаються обслуговуванням населення, це може бути корисним для розроблення стратегії розвитку. Результати таких досліджень Міністерство цифрової трансформації публікує раз на кілька років. Останнє таке дослідження було проведено у 2023 році, і основні результати його такі [85]:

- доступ до інтернету мають 93,8 % населення України;
- користуються інтернетом майже щодня 88,8 %;
- мають базові та вище базових цифрові навички 59,6 %;
- використовують інтернет для пошуку товарів і послуг 83,3 %;
- використовують інтернет для купівлі або продажу товарів 69,9 %;
- мають досвід онлайн-купівлі 62,4 %;
- використовують миттєві повідомлення 92,6 %;
- використовують інтернет-банкінг 79,6 %;
- користуються соціальними мережами 80 %.

З наведеного можна зробити висновок, що цифрові технології пронизують практично всі сфери життя людини, від розваг, спілкування до роботи і вирішення поточних життєвих проблем.

Цифрові технології зменшують вплив відстані при продажу або купівлі товарів. Стосовно запасних частин до автомобілів, українські споживачі за потреби мають можливість їх купувати навіть у Китаї чи Європі, а виробники – також продавати по всьому світі. Усе це стає можливим завдяки імплементації в торгівлю сучасних засобів оплати та інтернет-банкінгу.

Для продавців у таких умовах стає актуальним донесення інформації про товари потенційним покупцям. При цьому покупці та продавці мають використовувати відповідне програмне забезпечення, що опосередковано впливає і на розвиток ІТ-індустрії.

Розглянемо, як сучасні інформаційні технології впливають на ринок запасних частин для автомобілів.

Ще кілька років тому на цьому ринку перевагу мали магазини з торговими залами (великими чи не дуже), і для здійснення покупки людина мала обов'язково фізично відвідати магазин. Основною проблемою для таких магазинів була підтримка необхідного асортименту товару. Вирішенням проблеми була спеціалізація магазину на одній торговій марці, чому додатково сприяла наявність у власників автомобілів переважно автомобілів виробництва колишнього Радянського Союзу, виготовлених в Україні або країнах СНД за часів його існування. Попит на запасні частини до автомобілів іноземного (переважно європейського) виробника задовольнявся магазинами, споживачі яких при фізичному відвідуванні робили замовлення і кілька днів, іноді навіть тижнів, чекали на доставку. Такі магазини переважно мали малу площу, торгові зали були відсутні. Працівники магазинів оформлювали замовлення у виробників запасних частин або посередників переважно електронною поштою, час оброблення таких заявок тривав доволі довго.

Розвиток сучасних інформаційних технологій докорінно змінив умови торгівлі на ринку запасних частин для автомобілів. Тепер покупець може сам,

без посередників, не виходячи з дому, купувати запасні частини в онлайн-магазинах, порівнювати ціни, обирати продавця, спосіб оплати та доставки, читати відгуки інших покупців. У більшості випадків місце, де фізично знаходиться магазин, покупця вже не цікавить. З іншого боку, такий магазин має максимально використовувати нові можливості, що надає цифровізація.

Окремо слід зауважити, що попри переваги, цифровізація торгівлі запасними частинами для автомобілів може створювати і певні проблеми. Так, ризик помилки при виборі товару бере на себе покупець, а у випадку помилки магазину або продажу неякісного товару повернення коштів може стати доволі проблематичним. Як вирішення цієї проблеми, деякі покупці здійснюють покупки у посередників, і останні беруть вказані ризики на себе. Це може бути доволі вигідно для покупця, оскільки він може в такому випадку отримати кваліфіковану консультацію, пораду, й до того ж ризик неякісного товару цілком лягає на такого посередника. Доволі розповсюдженим є випадок, коли такі посередницькі послуги надають ремонтні майстерні або СТО, які вважають, що співпрацюють із перевіреними постачальниками і перевізниками, можуть продавати запасні частини, які самі ж використовують для ремонту автомобіля покупця, працювати на умовах післяоплати. Іншим ризиком, який бере на себе такий посередник, є ризик втрати персональних даних. Покупець не надає при цьому ніяких реквізитів платіжної картки при безготівковій оплаті, може не залишати жодних персональних даних.

Цифрова трансформація ринку автозапчастин прискорилося після пандемії, і прогнозується, що глобальний дохід від онлайн-продажу автомобілів, у тому числі запчастин, та післяпродажного обслуговування зросте з 120 млрд доларів у 2018 році до 605 млрд доларів до 2025 року [218]. Станом на 2025 рік цифрові ланцюги постачання та ринки не тільки знизили витрати, а й відкрили нові джерела доходу, зробивши торгівлю запчастинами більш доступною для споживачів, малих підприємств та глобальних постачальників.

Розглянемо, як в умовах цифровізації відбувається взаємодія покупця, виробника і продавця на ринку автозапчастин (рис. 3.3).

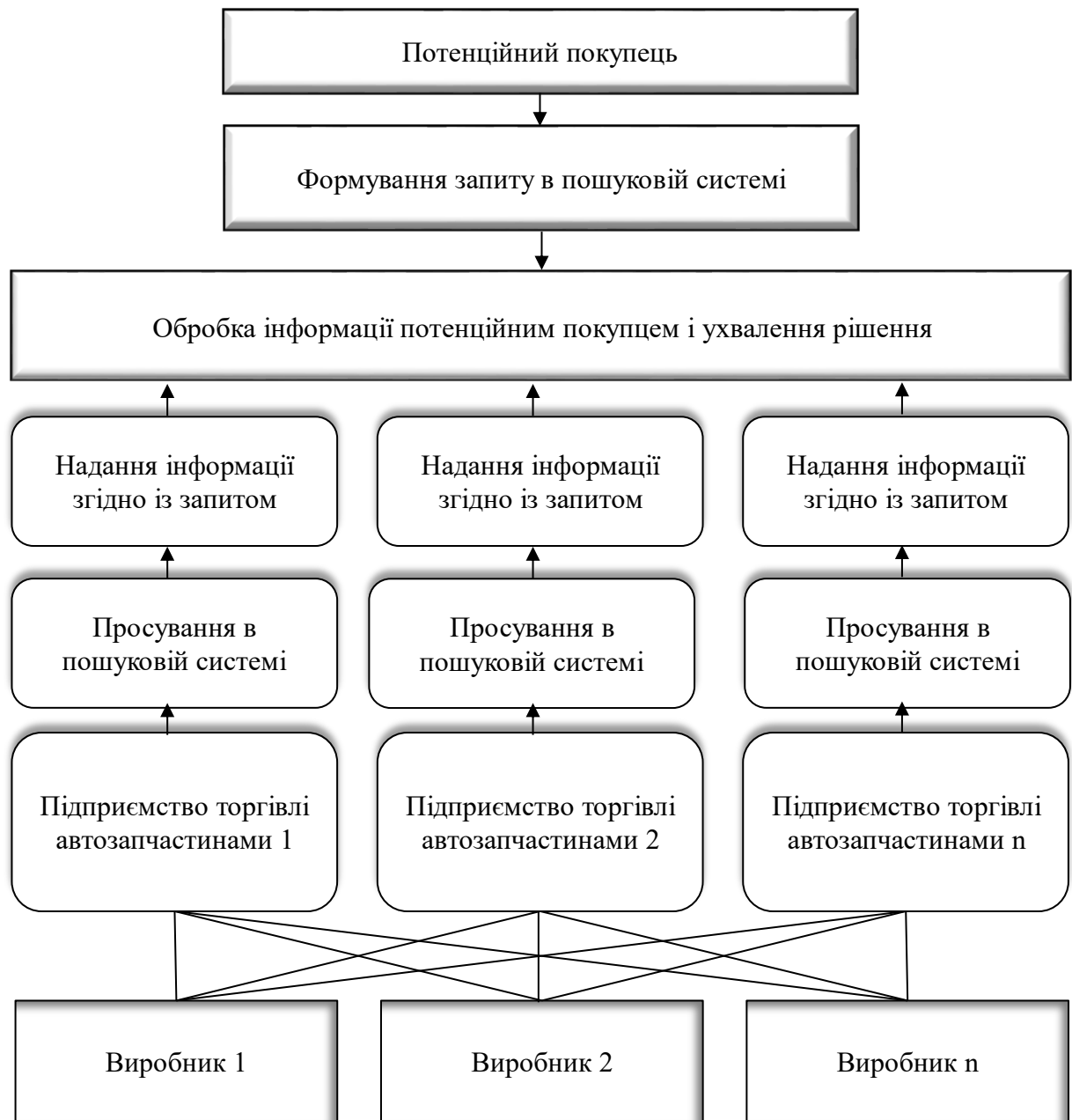


Рис. 3.3. Взаємодія покупця, виробника і продавця на ринку автозапчастин

Джерело: розроблено автором.

Цифровізація дозволила суттєво спростити пошук споживачем автозапчастин, достатньо задати відповідний запит пошуковій системі, і буде отримано адреси сайтів згідно із запитом. Споживачу залишається здійснити вибір. Для торговельного підприємства задача достатньо складна, оскільки для здійснення продажу найчастіше необхідно всього дві складові:

- 1) зробити так, щоб споживач отримав інформацію, яка його цікавить;
- 2) зробити так, щоб споживач обрав саме цю пропозицію.

За цими на перший погляд простими умовами приховано багато складових, оскільки в умовах конкуренції пропозицій з аналогічним товаром дуже багато й переконати споживача придбати товар у конкретного продавця є доволі складною задачею. Теоретично підприємства з торгівлі автозапчастинами щодо взаємодії з покупцями та виробниками перебувають у рівних умовах, адже кожен продавець має можливість закупити певну деталь чи блок у виробника і з маржею продати її покупцю. У цій грі продавців виграє той, хто запропонує кращий варіант за ціною, логістикою, додатковим сервісом і доведе цю інформацію до покупця.

Базовою умовою будь-якого інтернет-магазину, у тому числі й на ринку запасних частин до автомобілів, є доведення інформації про себе до потенційного покупця. Забезпечити таку умову можна, як мінімум, при потраплянні сайту магазину на першу сторінку пошукової системи, яку використовує покупець. Таке завдання для магазину є стратегічно найважливішим і містить технічну оптимізацію, організацію роботи з контентом, маркетингові заходи та аналітичні дослідження.

Оскільки однією з найпоширеніших в Україні пошукових систем є Google, то потрібно знати і враховувати алгоритми, за якими ця пошукова система здійснює ранжування інформації, тобто сортування вебсайтів, у результаті якого на перші сторінки потрапляють сайти, які найбільше відповідають пошуковому запиту.

На першому місці мають бути дії щодо потрапляння сайту торговельного підприємства на першу сторінку пошукової системи. Потрапити на першу сторінку пошукової системи – це стратегічне завдання, яке складається з технічної оптимізації, роботи з контентом, маркетингу та аналітики. Просування в пошукових системах хоч і є складним, проте алгоритми найбільш поширеної пошукової системи Google працюють згідно з конкретними факторами ранжування. Ранжування – це процес сортування вебсайтів, у результаті якого на перші сторінки потрапляють сайти, які найбільше відповідають пошуковому запиту. Позиції сайту можна покращити,

якщо знати, як працює ранжування параметрів у пошукових системах. Основні заходи щодо такого просування сайту магазину наведено на рис. 3.4.

Для підприємства, що торгує автозапчастинами, ці заходи є важливими, адже саме завдяки ним можна залучити нових клієнтів і закріпитися на перших позиціях у видачі Google. Так, зворотні посилання з авторитетних ресурсів, публікації на автомобільних форумах, у профільних блогах чи на сайтах СТО з посиланням підвищують довіру пошукових систем, чим більше якісних посилань, тим вищий рейтинг сайту. Співпраця з автосервісами, постачальниками та автошколами дозволить отримати посилання, а також прямий потік клієнтів, які переходять на сайт. Реєстрація в локальних онлайн-каталогах та на сервісах типу Google Maps підвищує видимість у регіоні, що особливо важливо для підприємств торгівлі автозапчастинами, які працюють офлайн та онлайн одночасно. Поширення оглядів автозапчастин, інструкцій та порад у соціальних мережах підвищує впізнаваність бренду і приводить користувачів на сайт, а соціальні сигнали (лайки, поширення, коментарі) додатково впливають на SEO. Відгуки на Google Business Profile, форумах чи сервісах-агрегаторах створюють додаткову довіру до компанії, а клієнти частіше переходять на сайт, якщо бачать реальні позитивні рекомендації.

В умовах цифровізації також важливо відстежувати дії конкурентів. Цифровізація дозволяє здійснювати аналіз конкурентів, який стає значно простішим і точнішим, адже більшість їхньої активності відображається у відкритому цифровому просторі. Для бізнесу з продажу автозапчастин це особливо важливо, оскільки ринок автозапчастин насичений і кожна перевага дає шанс виграти клієнта. Відстежувати дії конкурентів у сфері автозапчастин доцільно через моніторинг сайтів конкурентів. Використання сервісів SimilarWeb, Semrush, Serpstat, Ahrefs дозволяє отримати джерела трафіку, ключові слова, за якими конкурент утримує відвідувачів, і популярні сторінки, оновлення каталогів, нові товари, знижки, акційні пропозиції.

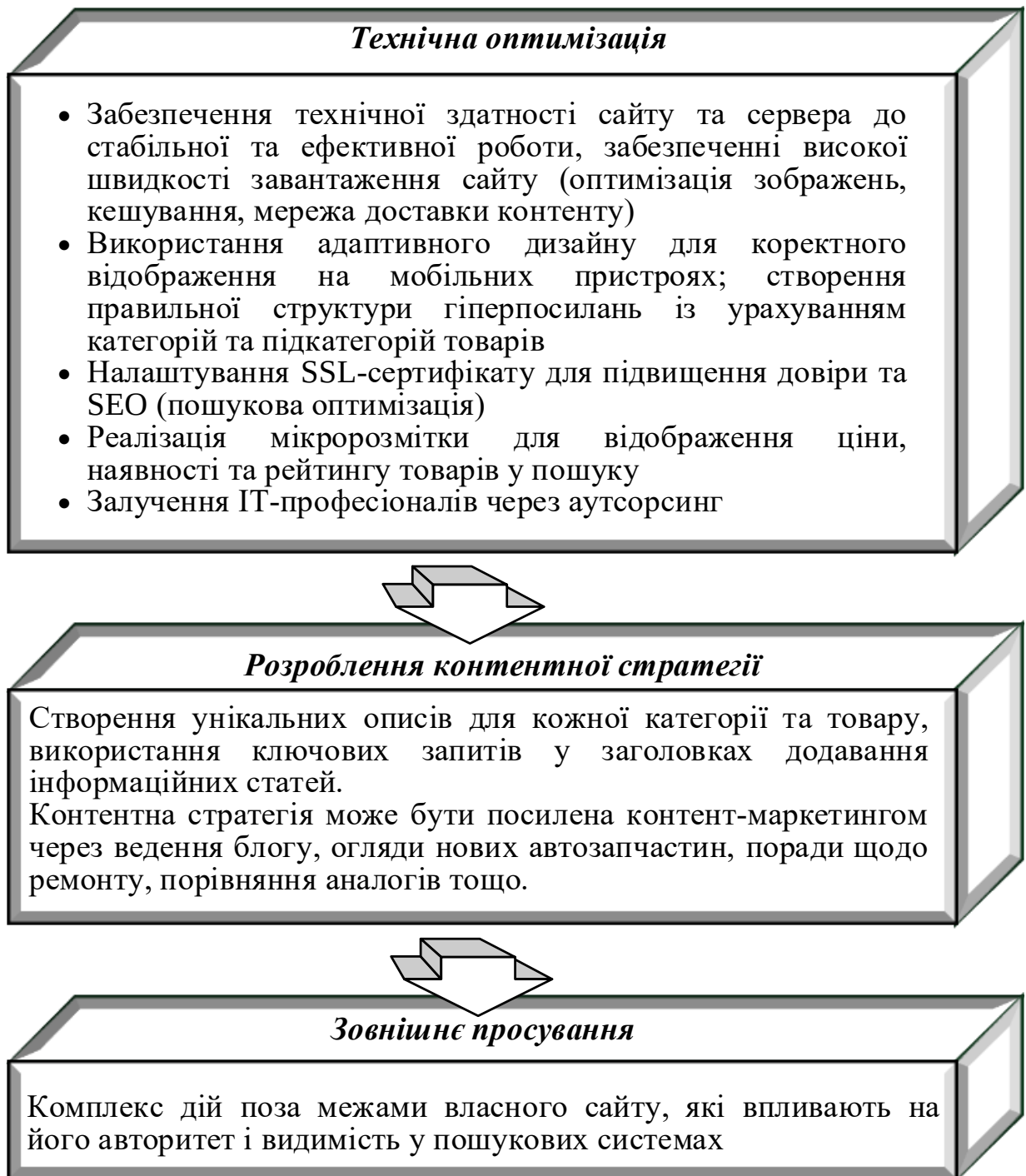


Рис. 3.4. Основні заходи щодо просування сайту підприємства, що торгує запасними частинами для автомобілів.

Джерело: розроблено автором.

Іншим напрямом вивчення дій конкурентів є аналіз їхніх рекламних кампаній. Для розроблення власної реклами корисно знати, що в цьому напрямі роблять найближчі конкуренти, на чому вони акцентують увагу.

Найзручніше це робити за допомогою Meta Ads Library. Це безкоштовна онлайн база даних, яка містить рекламні оголошення у соціальних мережах та месенжерах, що є у власності компанії Meta. Це Facebook, Instagram, Messenger, WhatsApp. Сервіс допомагає відстежувати рекламну діяльність будь-якої фірми і дозволяє побачити відеоролики, фото, рекламні тексти та дані про аудиторію.

Сервіс Serpstat дозволяє отримувати інформацію про найуспішніші ключові слова, рекламні оголошення, відвідуваність сайтів конкурентів тощо. На практиці багато часу займає вивчення цін конкурентів. Достатньо цікавим є сервіс Price Control, який відстежує та порівнює ціни конкурентів, збирає аналітику в автоматичному режимі. Також цікавим для аналізу може бути перегляд відгуків про конкурентів на популярних торговельних майданчиках, таких як Prom.ua, Hotline.ua, Rozetka та інших. Особливо цікавими є відгуки на майданчиках, які спеціалізуються на запасних частинах, наприклад, avtopro.ua, mriyar.ua, що дозволить виявити слабкі та сильні сторони конкурентів і використати це у власній маркетинговій стратегії.

У цифрову епоху відстеження дій конкурентів стає не шпигунством, а аналітикою відкритих даних. Використовуючи SEO-інструменти, сервіси моніторингу реклами та соціальних мереж, підприємство торгівлі автозапчастинами може виявляти сильні та слабкі сторони конкурентів, швидко реагувати на їхні акції чи зміни в цінах, формувати власну стратегію просування на основі реальних даних.

У сучасних умовах цифрова трансформація для підприємства торгівлі автозапчастинами відкриває нові можливості в роботі з кінцевими споживачами та у розвитку партнерських відносин із ремонтними майстернями та СТО. Переваги цифровізації для такої співпраці очевидні – майстерні отримують швидкий доступ до електронного каталогу запчастин. Завдяки інтеграції за VIN-кодом можна автоматично підбирати потрібні деталі без помилок. Створення особистого кабінету партнерської майстерні

дозволить оформити замовлення за кілька кліків, а система одразу показує наявність, ціну та термін доставки. Використання цифрових сервісів відстеження доставки (трекінг у режимі реального часу) дозволяє майстерні планувати роботу без простоїв, а програми лояльності дозволяють майстерням накопичувати бонуси, отримувати знижки або спеціальні пропозиції, що підсилює довгострокову співпрацю. Підприємство з продажу автозапчастин і ремонтна майстерня можуть створювати спільні онлайн-пропозиції – запис на ремонт із одночасним замовленням деталей, споживач бачить прозору ціну й терміни виконання робіт.

3.2. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин

У сучасній економічній науці широко використовуються поняття «економічний механізм», «управлінський механізм» та «організаційно-економічний механізм». Незважаючи на те, що вони значно пов'язані між собою, кожне з понять має власний зміст, однак єдиної думки про складові таких механізмів і сферу застосування серед численних науковців і дослідників не існує.

Найчастіше всі три механізми відображають систему засобів, методів та інструментів впливу на діяльність суб'єктів господарювання, їхня мета – забезпечити ефективне функціонування підприємства, досягнення певних результатів відповідно до сфери діяльності.

Найбільш широким поняттям є «економічний механізм», який охоплює всю систему методів і важелів впливу на економічні процеси на підприємстві – ціни, податки, кредити, фінансові стимули, державне регулювання тощо.

Управлінський механізм більш вузький, його сутність полягає в організації та координації діяльності через основні функції управління – планування, організацію, мотивацію, контроль, прийняття рішень; наголос

робиться не на фінансово-економічних інструментах, а на методах управління (адміністративних, економічних, соціально-психологічних).

Організаційно-економічний механізм – поєднує економічні методи з організаційними формами їх реалізації. Тобто йдеться про наявність економічних важелів, структуру управління, порядок взаємодії підрозділів та систему договірних відносин.

Усі три механізми взаємопов'язані: економічний механізм задає загальну основу, управлінський – забезпечує керованість, а організаційно-економічний – виступає містком між ними, поєднуючи економічні стимули з організаційними формами їх реалізації.

Н. Трушкіна, розглядаючи сутність організаційно-економічного механізму, відносить до його складу ресурси, інструменти, чинники впливу, цілі, принципи, функції, методи, важелі управління, інформаційні технології, критерії ефективності. Для удосконалення механізму авторка пропонує використовувати електронну комерцію та цифровий маркетинг [139].

В. М. Поленчук та О. Б. Наумов вважають економічний механізм підприємства одним із головних складових господарського механізму та складається із сукупності економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів, ресурсів, які здійснюють вплив на економічні відносини та процеси, що відбуваються на підприємстві [96].

Професор Стенфордського університету М. Джексон у науковій праці «Теорія механізму» стверджує, що економічний механізм є функцією результату. Теорія проєктування механізмів розглядає складові механізмів та те, як вони впливають на результати взаємодії таких складових. Основна увага в проєктуванні механізмів зосереджена на складових, які відповідають певним цілям [202].

Д. Тис, досліджуючи механізм стратегічного розвитку фірми акцентує увагу на тому, що основна ідея стратегічного управління полягає в тому, що підприємство повинно узгоджувати свої можливості з мінливим зовнішнім

середовищем, якщо воно хоче досягти найкращих результатів. Зазвичай це передбачає розробку та виконання планів, пов'язаних зі створенням та розгортанням активів фірми. Тому питання розподілу ресурсів є частиною стратегічного управління, і що має існувати відомий набір економічних принципів, якими можна керуватися для ухвалення рішень у сфері стратегічного управління [237].

Розглянемо організаційно-економічний механізм підприємства, яке продає запасні частини для автомобілів з позицій економіко-кібернетичного підходу, який ґрунтується на теорії систем. Науковий апарат економічної кібернетики надає можливість розкривати закономірності функціонування будь-яких систем, пояснювати особливості управління ними, обґрунтовувати напрями. розвитку. З позицій економічної кібернетики будь-яка економічна система, до якої належать, безумовно, і підприємства торгівлі, відноситься до складних динамічних систем, тому і досліджувати їх потрібно саме з позицій кібернетики.

Теорія систем як основа економічної кібернетики породила в дослідженнях поняття системного підходу, який передбачає опис реального об'єкта як сукупності окремих елементів, об'єднаних певними взаємозв'язками та спільною метою. Науковий термін «підхід» найчастіше означає деяку сукупність поглядів, правил дослідження, думок, тому системний підхід спрямовує науковця або дослідника до системного бачення досліджуваного об'єкта, коли об'єкт дослідження розглядається як окрема система, яка має свої особливості функціонування і розвитку (рис. 3.5).

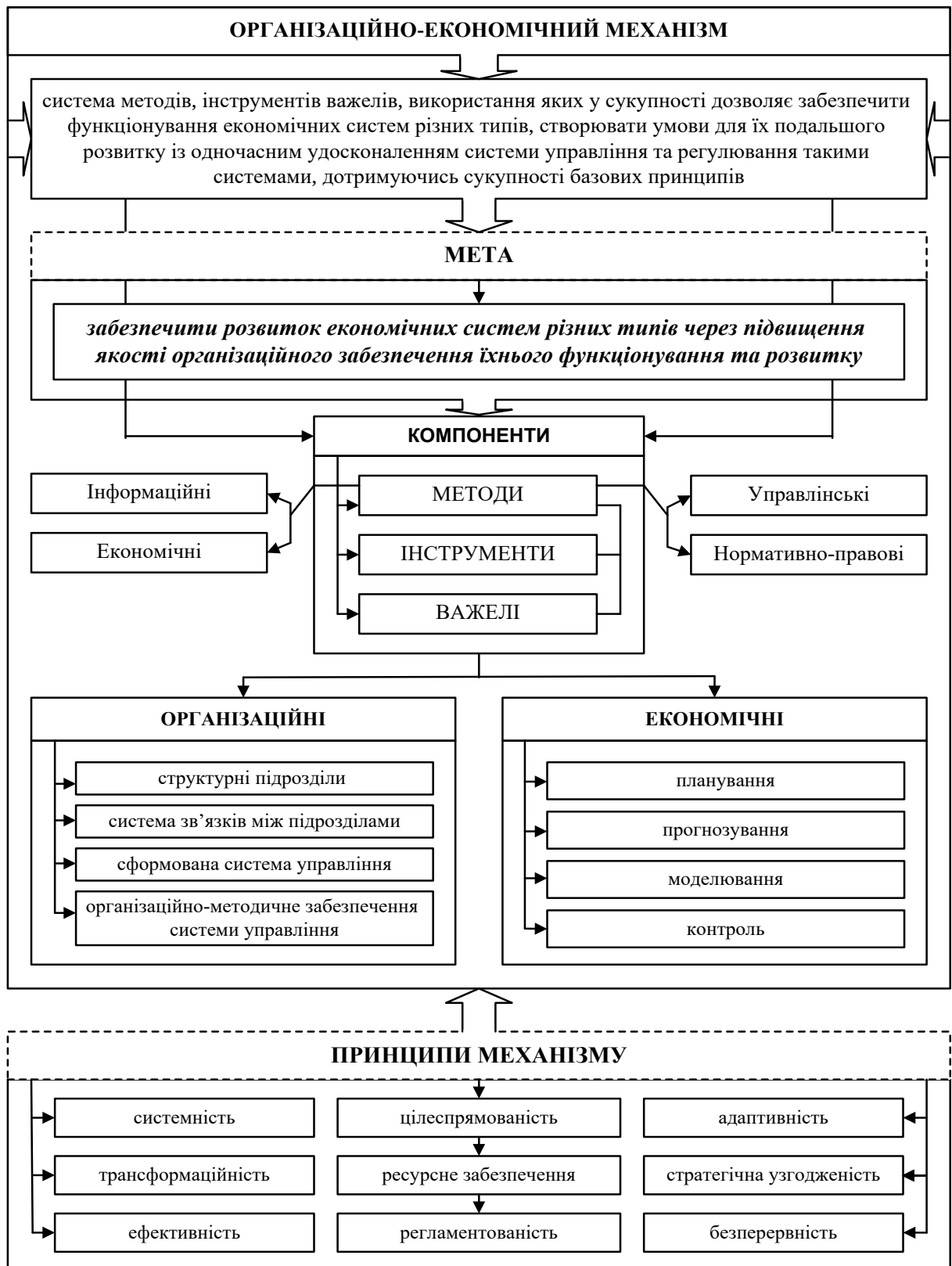


Рис. 3.5. Модель організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємства

Джерело: складено автором.

Системний підхід до дослідження організаційно-економічного механізму торговельного підприємства на ринку автозапчастин передбачає:

- розгляд торговельного підприємства як обмеженої множини елементів, що взаємодіють між собою;
- встановлення вертикальної ієрархії системи, тобто виявлення надсистеми та підсистем щодо системи, що досліджується, місця системи серед інших систем;
- визначення складу, структури, ієрархії, взаємозв'язків між елементами системи;
- виявлення зовнішнього впливу на систему, складу факторів, що формують такий вплив;
- розкриття закономірностей розвитку системи [224].

Традиційно економічна кібернетика поділяє системи на прості, складні та надскладні. Торговельні підприємства можна віднести до складних систем. Складна система містить структурні елементи різних типів та має різноманітні зв'язки між ними. Залежно від розміру та спеціалізації підприємство, що продає запасні частини для автомобілів, повинно мати такі структурні елементи (підсистеми):

- підсистема управління;
- підсистема постачання;
- підсистема збуту;
- фінансова підсистема;
- підсистема управління персоналом;
- інформаційна підсистема;
- підсистема обслуговування споживачів.

Вказані підсистеми мають виконувати свої функції відповідно до їхніх назв.

Окремої уваги заслуговує поняття складності системи. Погоджуємось з авторами роботи [98], які стверджують, що термін «складність» у цьому випадку характеризує багатокомпонентність системи. Таким чином, саме системний підхід дозволяє обґрунтувати необхідність побудови організаційно-економічного

механізму торговельного підприємства, що продає запасні частини для автомобілів. Такий механізм закладає основу для довгострокового стратегічного планування розвитку підприємства, досягненню цілей його створення.

Побудова організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку для підприємства з торгівлі автозапчастинами є критично важливою умовою його довгострокової конкурентоспроможності. Він поєднує економічні ресурси, управлінські рішення та організаційні структури у єдину систему, спрямовану на ефективне досягнення стратегічних цілей. Таким чином, для оптимізації стратегічного розвитку підприємства з торгівлі автозапчастинами доцільно розглянути його організаційно-економічний механізм, який складається з методів, підходів, важелів, інструментів (рис. 3.6) [224].

Розглянемо наведений механізм більш докладно.

За своєю сутністю за системним підходом із позицій економічної кібернетики будь-яке підприємство є системою, яка має входи, виходи, обмеження (за деякими тлумаченнями управлінський вплив) та зворотні зв'язки. Саме організаційно-економічний механізм має перетворювати входи на виходи, тому починати опис такого механізму будемо з визначення входів. Перше, що знаходиться на вході вказаної системи, це ресурси підприємства, основними серед яких є матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, інноваційні та технологічні.

Види та обсяги матеріальних ресурсів для підприємства, що продає запасні частини для автомобілів, безперечно, залежать від розміру такого підприємства та особливостей здійснення торгівлі. Якщо підприємство здійснює торгівлю в торгових залах, то потрібні відповідні будівлі, торгово-касове обладнання, стелажі, підйомно-транспортні засоби тощо, без чого фізична торгівля просто неможлива. Природно, що чим більше розмір підприємства, ширше асортимент товарів, то таких ресурсів має бути більше. Також до матеріальних ресурсів належать і складські запаси, які для торгівлі запасними частинами є достатньо важливими, оскільки їхня наявність скорочує терміни доставки товару споживачу.

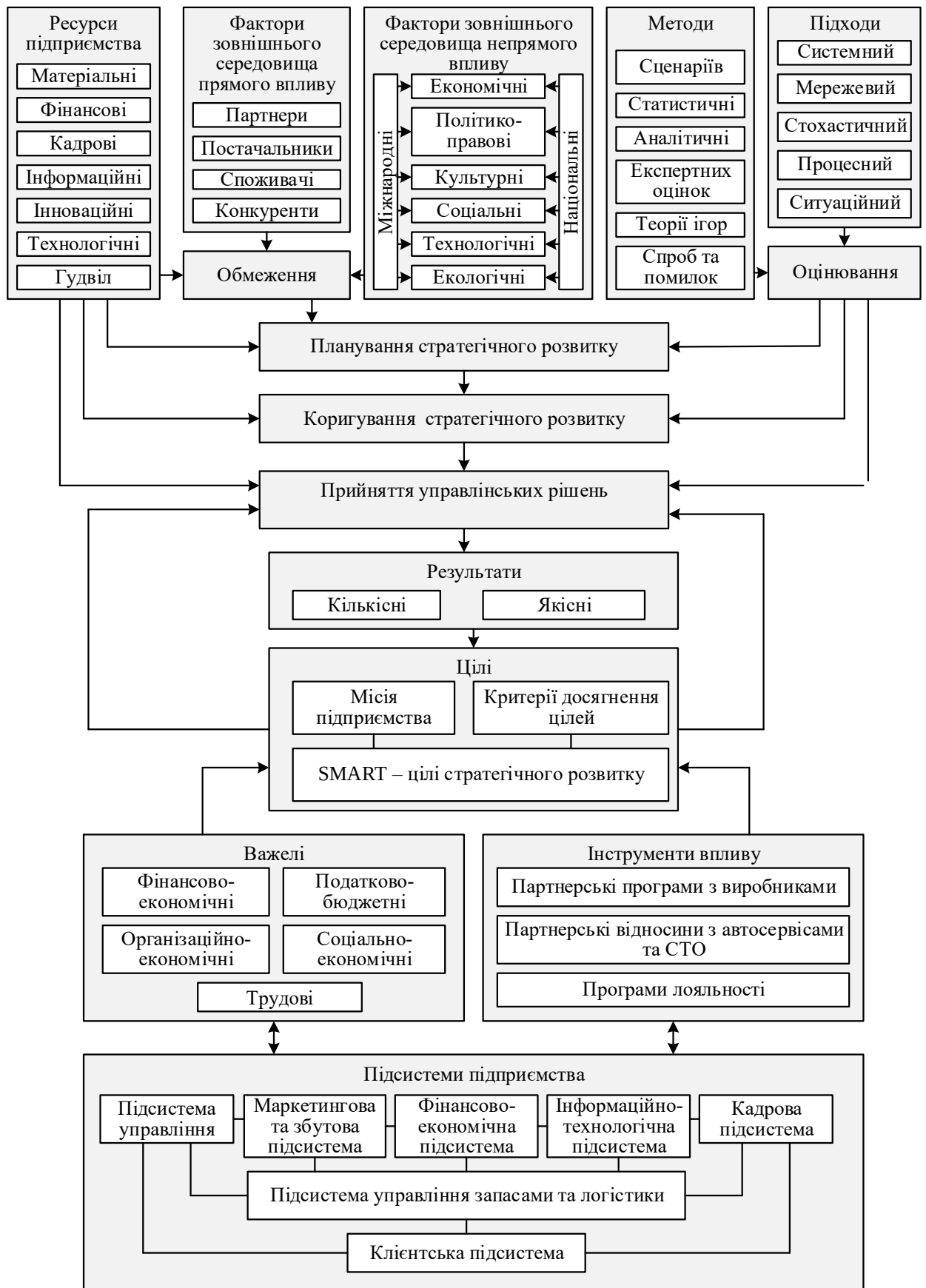


Рис. 3.6. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства з торгівлі автозапчастинами

Джерело: розроблено автором.

Особливо важливими є складські запаси для випадку, коли торгівля запасними частинами здійснюється через посередників – працівників ремонтних підприємств, які в процесі розбирання автомобіля для ремонту виявляють деталі, що потребують заміни. При цьому у швидкій доставці зацікавлений як автовласник, який отримає автомобіль з ремонту швидше, так і ремонтне підприємство, яке отримає швидше оплату за ремонт, буде мати можливість взяти на ремонт інше авто, менша буде потреба у площях для зберігання автомобілів, які чекають на ремонт. Цілком природно, що ремонтним підприємствам буде більш вигідно співпрацювати з постачальниками запасних частин, які можуть доставити останні якнайшвидше. За таких умов на перспективу торговцям запасних частин для автомобілів потрібно мати не тільки запаси, а й ефективну систему управління ними, що в сучасних умовах неможливо без цифрових технологій. Таким чином, для підприємства, що продає запасні частини для автомобілів, склади потрібні набагато більшою мірою, ніж торгові зали. До того ж специфіка торгівлі таким товаром останніми роками переміщується в бік онлайн-продажів. Однак для продавця надмірне накопичення запасів потребує додаткових витрат на зберігання, зменшує обсяг потрібних обігових коштів. Як висновок, для цього виду торгівлі управління запасами є доволі важливою складовою ведення бізнесу.

Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства неможливе без розроблення фінансової стратегії, яка включає методи формування та планування фінансових ресурсів, підвищення ефективності використання основних і оборотних засобів, формування та розподілу прибутку, а також управління інвестиціями.

Фінансова стратегія матиме належну результативність, якщо її стратегічні цілі будуть співвідноситися з реальними економічними та фінансовими ресурсами підприємства, а методи досягнення таких цілей даватимуть реальний результат. Важливою складовою управління фінансовими ресурсами є визначення фінансового результату від господарської діяльності, основним показником якого є прибуток.

Особливістю забезпечення кадровими ресурсами підприємства, що продає запасні частини для автомобілів, є те, що вони мають невеликий штат персоналу. За таких умов на підприємствах часто немає можливості створювати професійну службу управління персоналом та в повному обсязі займатися розвитком підсистеми персоналу, тому дуже велика увага звертається на якість персоналу, що наймається на роботу.

Для того щоб забезпечити потребу підприємства в персоналі, керівництво повинне досконало знати, які конкретно вимоги висуваються до роботи, і, відповідно, якими навичками мають володіти працівники. Для підприємства, що продає запасні частини до автомобілів, насамперед це знання з будови автомобілів і призначення різних запасних частин. Окремим блоком у сучасних умовах стали цифрові навички, без яких працювати у сфері торгівлі неможливо.

У торгівлі запасними частинами для автомобілів особливе місце посідають інформаційні ресурси. Інформаційні ресурси відіграють важливу роль в управлінні, оскільки саме вони формують інформаційне забезпечення функціонування підприємства.

Інформація в сучасних умовах має визначне значення не тільки для управління підприємством, а і для зовнішніх зв'язків. Також інформація є достатньо дорогим ресурсом і є основою для ухвалення рішень. Основна мета інформації як ресурсу підприємства полягає в забезпеченні підґрунтя для ухвалення управлінських рішень. Основними критеріями забезпечення підприємства необхідною інформацією є:

- кількість інформації та її повнота;
- значущість інформації;
- точність та достовірність;
- актуальність та гнучкість;
- своєчасність.

У торгівлі запасними частинами всі інформаційні ресурси можна умовно розділити на три види. Перший вид стосується безпосередньо запасних частин до автомобілів, і торгівельне підприємство повинно обов'язково мати доступ до

баз даних деталей автомобілів різних моделей. Сучасні цифрові технології надають можливість отримувати таку інформацію за допомогою стандартних рішень пошуку запасних частин. Основою пошуку інформації про запасні частини є так званий VIN-код, який має кожний сучасний автомобіль. Цей код містить інформацію про модель автомобіля, рік виготовлення, виробника та іншу корисну інформацію. Без доступу до баз даних з такими кодами підприємство з торгівлі запасними частинами просто не зможе працювати.

Другий вид інформації стосується покупців. Безперечно, успішна діяльність підприємства на ринку автомобільних запасних частин залежить від обсягів продаж, а останні, у свою чергу, залежать від кількості покупців. Активні дії зі здійснення продажів передбачають отримання інформації про потенційних покупців. Сучасне програмне забезпечення дозволяє здійснювати пошук інформації про покупців, відстежувати їхню активність при відвідуванні сайту підприємства та оброблювати і зберігати персональні дані.

Третій вид стосується іншої інформації, необхідної для здійснення господарської діяльності. Це інформація про конкурентів, стан ринку, нормативно-законодавчої бази тощо.

Необхідність управління інформаційними ресурсами вимагає на підприємстві створення відповідної підсистеми. Така підсистема має забезпечити робочі місця персоналу відповідними інформаційними ресурсами відповідно до повноважень останніх, а також захистити таку інформацію від витоку та несанкціонованого використання.

Інформаційні ресурси тісно пов'язані з інноваційними. Інноваційні ресурси — це підсумок інвестиційного управління, у межах якого власники інвестують у розвиток усіх напрямів інноваційної діяльності. Новизна інновацій у торгівлі автомобільними запасними частинами оцінюється за технологічними параметрами торговельного обслуговування, а також з ринкових позицій. Тобто все нове, що сприяє покращенню обслуговування споживачів, можна вважати інноваціями. Особливість таких інноваційних ресурсів така, що їхній життєвий цикл є доволі коротким, оскільки такі інновації швидко копіюються

конкурентами. Прикладом таких інновацій є використання продавцями персоналізованих пропозицій, програм лояльності, чатботів для консультацій, реклами супутніх товарів, блокчейну для захисту персональних даних, відстежування доставки та багато інших. Однак ті інновації, що були впроваджені на підприємстві, через короткий час вже є у конкурентів. Відповідно, інноваційні ресурси мають постійно оновлюватися, оскільки саме вони є визначальним фактором у конкурентній боротьбі за покупця. У сучасних умовах торгівлі автомобільними запасними частинами дефіциту практично не існує. Винятком є запасні частини до автомобілів, виробництво яких припинено багато років тому. Тому продавці запасних частин конкурують між собою у тому, хто саме продасть виготовлену виробником запасну частину й заробить на цьому. І саме інновації у здійсненні торгівлі стають тим фактором, який впливає на вибір покупця. Наприклад, використання інноваційного програмного забезпечення, яке дозволяє здійснювати моніторинг цін конкурентів, дозволить запропонувати покупцю найнижчу ціну з персональною знижкою.

Технологічні ресурси в торгівлі автомобільними запасними частинами мають специфічний характер. Насамперед технології, що використовуються, стосуються доставки товару, упаковки, обробки замовлень та інших процесів, що стосуються фізичного постачання запасних частин. Другий, в умовах тотальної цифровізації, більш важливий блок технологічних ресурсів стосується інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються в торгівлі. Інформаційні технології як технологічні ресурси не слід розглядати як окреме програмне забезпечення. Такі технологічні ресурси мають бути об'єднані у єдиний інформаційно-технологічний комплекс, який дозволить миттєво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, ухвалювати управлінські рішення та аналізувати поведінку споживачів. Сучасні ІТ-компанії пропонують численні програмні продукти, що допомагають торгівельним підприємствам успішно конкурувати на обраних ринках. Такі програмні продукти мають стандартні напрями дії для полегшення навігації на ринку програмного забезпечення. Основними програмними технологічними рішеннями є такі:

– управління відносинами з клієнтами CRM, під якими розуміються будь-які дії, спрямовані на покращення та автоматизацію роботи з клієнтами. Програмне забезпечення цього напрямку дозволяє збирати та оброблювати інформацію про покупців та здійснювати комунікацію з ними;

– управління ресурсами підприємства ERP передбачають автоматизацію планування ресурсів підприємства. Відповідне програмне забезпечення бере на себе рутинну роботу різноманітних розрахунків, управління запасами, фінансову звітність, моніторинг основних показників ефективності роботи;

– системи бізнес-аналітики BI. Останнім часом ці системи використовують штучний інтелект для аналізу ринкової ситуації та місця підприємства на цільовому ринку;

– системи інтелектуального аналізу даних Data Mining, DM. Ці системи допомагають отримувати інформацію з різних баз даних, систематизувати її та подати у зручному для користувача вигляді.

Вказані технологічні рішення дозволяють суттєво економити час на пошук та обґрунтування управлінських рішень та надають їхньому власнику значні переваги в конкурентній боротьбі.

Для торговельного підприємства в умовах практичної відсутності дефіциту важливим ресурсом стає гудвіл – нематеріальний актив, який, на думку багатьох науковців, спрощено характеризує переваги бренду підприємства й ототожнює ділову репутацію. Сутність гудвілу полягає в тому, що покупець іноді готовий заплатити більшу ціну в порівнянні з конкурентами, але бути впевненим у якості проданого товару, зручності обслуговування, можливості вирішення суперечок, повернення товару тощо. Особливу роль гудвіл має для продажу запасних частин, вартість заміни яких на автомобілі значно перевищує ціну на запасну частину.

Розглянемо вплив на підприємство зовнішнього середовища. Традиційно поширеним є поділ факторів зовнішнього середовища на фактори прямого та непрямого впливу. На ринку запасних частин прямий вплив на торговельне підприємство здійснюють партнери. Актуальність такого впливу пояснюється тим, що в будь-якому магазині з продажу запасних частин перевага в

обслуговуванні надається працівникам ремонтних майстерень, які замовляють деталі для проведення ремонту. Тобто замовляє майстер з ремонту, оплачує власник автомобіля. Перевага такої торгівлі очевидна – майстер краще за автовласника знає, що потрібно для ремонту, до того ж ремонт без заміни запасних частин є явищем доволі рідкісним, тому партнерські відносини дають стабільні продажі. Іншим прикладом партнерських відносин є взаємодія з перевізниками, логістичними компаніями, банками, коли партнерство допомагає швидко і якісно вирішувати поточні проблеми, оскільки при вирішенні багатьох питань при здійсненні господарської діяльності завжди перевага надається партнерам.

Постачальники запасних частин також прямо впливають на продавців, оскільки від них часто залежать терміни поставок та ціни. На ринку запасних частин постачальниками часто не є виробники, позаяк міжнародний характер автомобілебудування вимагає доволі складної логістики, до того ж є виробники, які пропонують для продажу аналоги запасних частин. Також при здійсненні торгівлі запасними частинами не слід забувати і про наявність на ринку численних підробок, які успішно маскуються під оригінальні деталі. Ось чому деякі майстри з ремонту автомобілів надають перевагу запасним частинам, вже бувшим у користуванні, перед новим сумнівної якості. Тому продавцям, які орієнтуються на довгострокову перспективу й піклуються про свою репутацію, слід уникати відносин із недобросовісними постачальниками. Кількість постачальників має бути такою, щоб забезпечувати попит на товари в будь-яких умовах.

Ринок автозапчастин є висококонкурентним, тому присутність великої кількості гравців стимулює торговельні підприємства шукати унікальні конкурентні переваги, до того ж конкуренти впливають на цінову стратегію, якість сервісу та темпи впровадження інновацій. В умовах цифровізації боротьба відбувається не тільки за ціну, а й за швидкість доставки, зручність онлайн-замовлення та рівень клієнтської підтримки, тому стратегія розвитку

повинна передбачати моніторинг конкурентів та активне впровадження сучасних ІТ-рішень, які дозволяють утримувати лідерські позиції [111].

Споживачі є центральним чинником будь-якої стратегії, вони визначають попит, очікування та напрям розвитку ринку. Сучасні покупці цінують не тільки ціну, а і швидкість обслуговування, гарантії, наявність онлайн-консультацій і можливість легко підібрати потрібну запчастину. Отже, зростає роль післяпродажного сервісу, програм лояльності та цифрових каналів комунікації, тому стратегія підприємства має бути клієнтоорієнтованою, тобто з акцентом на сервісі та створенні позитивного досвіду взаємодії з брендом [111].

Таким чином, зовнішнє середовище прямого впливу формує основу стратегічного розвитку підприємства з торгівлі автозапчастинами. Постачальники визначають можливості формування асортименту, конкуренти – динаміку цін і якість сервісу, споживачі – напрям інноваційних змін, а партнери – інфраструктуру для ефективного функціонування бізнесу, а стратегія підприємства має бути гнучкою, клієнтоорієнтованою і спрямованою на створення стабільних ділових відносин у всьому ланцюзі взаємодії із зовнішнім середовищем [111].

Підприємства, що функціонують на ринку автозапчастин, діють у складному та мінливому зовнішньому середовищі. Крім факторів прямого впливу, вирішальне значення мають чинники непрямого характеру, які формують умови ведення бізнесу на макrorівні. Серед них: економічні, політичні, правові, культурні, соціальні, технологічні та екологічні. Вплив цих факторів варто розглядати як у міжнародному контексті, так і в умовах сучасної України, де бізнес стикається з особливими викликами й можливостями.

Фактори непрямого впливу позначаються на діяльності підприємства по-різному. Так, нестабільність економіки, військові дії, наслідки пандемії, викликані COVID-19, призводять до того, що підприємствам в Україні доволі складно прогнозувати діяльність на довгострокову перспективу, і перевага

надається короткостроковим планам. Потужний вплив на торгівлю запасними частинами здійснює і падіння доходів населення, що викликає переорієнтацію продавців на більш дешеву продукцію.

Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства, що продає запасні частини для автомобілів має враховувати методи, які допомагають вибудовувати стратегічні рішення. Одним із першочергових є метод сценаріїв, який ґрунтується на припущенні, що майбутній стан зовнішнього середовища невідомий. Зрозуміло, що незначні зміни в зовнішньому середовищі суттєвих змін стратегії не передбачає. Однак коли підприємство потрапляє в ситуацію, коли зміни суттєві, а наслідки таких змін передбачити неможливо, то стратегія підприємства має передбачати різні дії залежно від наслідків таких змін. Найчастіше використовують два протилежні сценарії – оптимістичний та песимістичний. Перший передбачає подальший розвиток, оскільки зміни в зовнішньому середовищі не завдають відчутної шкоди підприємству. Другий вимагає стратегічних рішень, які будуть ефективними в умовах, коли фактори зовнішнього середовища можуть завдати суттєвої шкоди підприємству. Тобто розроблення сценаріїв розвитку допоможе в ухваленні управлінських рішень, коли час на підготовку таких рішень обмежений, а ситуація вимагає термінових дій.

Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку передбачає відповідні підходи до побудови стратегії.

Одним із найвідоміших, однак, і найскладніших підходів до побудови організаційно-економічного механізму підприємства, що продає запасні частини для автомобілів, є системний підхід. Саме він став основою розвитку такої науки, як економічна кібернетика і дозволив розглядати будь-яке підприємство як систему. Як уже зазначалося вище, цей підхід розглядає одночасно всі структурні елементи підприємства як єдине ціле, а результати діяльності мають бути порівняні із входами в систему через зворотний зв'язок.

Мережевий підхід розглядає підприємство не як окреме утворення, а як елемент мережі. Цінність такої мережі пропорційна кількості учасників. Такий підхід надає наукове обґрунтування цінності партнерських відносин у бізнесі, а мережева модель розвитку стала трендом сучасного бізнесу.

Стохастичний підхід пропонує використовувати для побудови моделі стратегічного розвитку положення теорії ймовірності. За вказаним підходом для побудови прогнозу стану зовнішнього середовища потрібно визначати вірогідність настання тих чи інших подій, що впливатимуть на підприємство. Також розрахунки вірогідності можна використовувати для прогнозу потреби в запасних частинах.

Процесний підхід потребує декомпозиції процесу задоволення потреб споживача в запасних частинах на окремі бізнес-процеси та визначення необхідних ресурсів, яких потребує кожен із них.

Ситуаційний підхід є чи не найпростішим у своєму розумінні, оскільки передбачає дії за ситуацією. На перший погляд, ситуаційний підхід ґрунтується на використанні методу сценаріїв, однак особливістю цього підходу є те, що всі майбутні ситуації будуть різними й діяти потрібно згідно з такими ситуаціями, тому відповідальність за правильність прийнятих рішень цілком лягає на персонал підприємства. Як висновок, персонал має бути достатньо компетентним.

Наведені вище методи та підходи до побудови організаційно-економічного механізму потребують кваліфікованого оцінювання з метою використання для розроблення стратегічних планів та коригування останніх з плином часу внаслідок деякої непередбачуваності та мінливості зовнішнього середовища. Також пропонований організаційно-економічний механізм передбачає прийняття управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії підприємства виключно з врахуванням стратегічних планів. Наслідком ухвалення управлінських рішень є кількісні та якісні результати діяльності (табл. 3.1).

Можливі кількісні та якісні результати діяльності підприємства з торгівлі автозапчастинами

Результати	Приклади
<i>Кількісні</i>	
Обсяг продажів	Кількість реалізованих автозапчастин за місяць 2000 одиниць
Дохід	Річний оборот 4 млн грн
Прибуток	Чистий прибуток 0,5 млн грн.
Рівень запасів на складі	5 000 найменувань автозапчастин
Частка ринку	12 % регіонального ринку автозапчастин.
Кількість клієнтів	600 постійних клієнтів
Швидкість доставки	Середній термін доставки 36 годин
<i>Якісні</i>	
Рівень задоволеності клієнтів	Чи отримують покупці якісне обслуговування, чи радять компанію іншим
Ділова репутація	Наскільки компанію вважають надійним партнером
Якість сервісу	Швидкість обробки замовлень, компетентність персоналу, гарантії
Лояльність клієнтів	Готовність покупців робити повторні замовлення
Інноваційність	наявність онлайн-сервісу підбору запчастин за VIN-кодом
Соціальна відповідальність	Участь у благодійних чи екологічних ініціативах, підтримка ЗСУ

Джерело: розроблено автором.

Кількісні результати показують економічну ефективність підприємства, а якісні формують його довгострокову стратегію та конкурентні переваги. Вдале поєднання обох аспектів дозволить підприємству утримувати сильні позиції на ринку автозапчастин.

Досягнуті результати мають бути обов'язково порівняні зі стратегічними цілями підприємства, які мають відповідати широко відомим вимогам SMART – Specific (конкретна), Measurable (вимірювана), Achievable (досяжна), Relevant (актуальна), Time-bound (обмежена в часі). Переваги такого підходу до формулювання цілей достатньо широко висвітлені в науковій літературі й докладних роз'яснень не потребують.

Запропонований механізм розвитку підприємства з торгівлі автозапчастинами містить відповідні важелі, інструменти, через які можна впливати на результати діяльності підприємства, стимулювати його розвиток та забезпечувати ефективність. Стратегічний розвиток підприємства, що

здійснює торгівлю автозапчастинами, зумовлений комплексним впливом внутрішніх та зовнішніх важелів економічного, фінансового, соціального та організаційного характеру. Ефективне поєднання цих важелів забезпечує формування стійкої конкурентної позиції, підвищення рентабельності та адаптацію до динамічних умов ринку [224].

Фінансово-економічні важелі стимулюють насамперед фінансову складову стратегічного розвитку. Прагнення отримати максимальну прибутковість та фінансову стабільність, як ніщо інше, стимулює персонал підприємства до ефективної роботи. Фінансове забезпечення торговельних операцій є тим підґрунтям, яке дозволяє здійснювати господарську діяльність. Вказані важелі є особливо важливими для організації партнерських відносин з ремонтними підприємствами, оскільки, як правило, оплата за запасні частини надходить тільки після закінчення ремонту, і в цьому випадку виникнення дебіторської заборгованості є нормальною практикою.

Податково-бюджетні важелі створюють умови для стимулювання тих чи інших видів діяльності. У торгівлі запасними частинами для автомобілів, коли більшість з них імпортується, така торгівля є чималою складовою поповнення державного бюджету за рахунок митних платежів. Пріоритетні напрямки торгівлі для держави, наприклад, запасними частинами для сільськогосподарської техніки, може стимулювати створення підприємств торгівлі саме такої спеціалізації.

Організаційно-економічні важелі стосуються насамперед побудови раціональної для кожного підприємства організаційної структури управління, створення системи делегування повноважень, налагодження вертикальних та горизонтальних зв'язків між структурними підрозділами підприємства. По-друге, організаційно-економічні важелі передбачають стимулювання налагодження корисних відносин з партнерами.

Соціально-економічні та трудові важелі стимулюють персонал як торговельного підприємства, так і партнерів до результативної роботи. Склад таких важелів потрібно визначати з конкретних умов діяльності підприємства,

складу персоналу, системи мотивації, що використовується. Для українських реалій кращим стимулом залишається заробітна плата, а вибір її структури цілком залежить від підприємства. Правильним для кожної категорії персоналу буде підібрати таку форму матеріального стимулювання, яка дасть найкращий результат.

Крім важелів, значний вплив на результативність організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку підприємств на ринку запасних частин здійснюють інструменти впливу. Перш за все, це різноманітні програми лояльності та стимулювання партнерських відносин з постачальниками та ремонтними підприємствами. Сам термін партнерства передбачає обопільну вигоду і ґрунтується на ефекті синергії. Так, продавцю вигідно співпрацювати з постійним клієнтом – ремонтним підприємством, а ремонтному підприємству вигідно мати надійного постачальника запасних частин за доступними цінами.

Важелі й інструменти впливу тісно пов'язані з підсистемами підприємства, структурно взаємодіючи між собою.

Логістична підсистема відповідає за організацію постачання, зберігання та транспортування автозапчастин. Її робота тісно пов'язана з інформаційною (системи відстеження залишків, автоматизоване замовлення товарів), фінансовою (контроль витрат на логістику), а також клієнтською (оперативна доставка замовлень) підсистемами.

Управлінська підсистема керує всіма іншими підсистемами, координуючи їхню діяльність. Вона формує стратегію розвитку підприємства, ухвалює рішення щодо інвестицій, розширення асортименту та оптимізації процесів. Управлінська підсистема активно використовує економічні інструменти – планування, бюджетування, систему КРІ для оцінки ефективності персоналу й бізнес-процесів.

Кадрова підсистема забезпечує підприємство кваліфікованим персоналом, від менеджерів з продажів до логістів та ІТ-фахівців. Вона взаємодіє з управлінською стосовно планування чисельності, мотивації,

навчання, підвищення кваліфікації, маркетинговою – у напрямку підготовки персоналу до роботи з клієнтами, а також клієнтською – щодо формування сервісно-орієнтованої культури.

Фінансова підсистема здійснює облік, аналіз і розподіл фінансових ресурсів, координує діяльність із логістичною щодо контролю витрат на транспортування, маркетинговою стосовно бюджету рекламних кампаній, кадровою щодо фонду оплати праці. У відносинах із зовнішнім середовищем фінансова підсистема працює з банками, податковими органами, інвесторами.

Маркетингова підсистема відповідає за дослідження ринку, позиціонування товарів, організацію реклами та просування. Її діяльність тісно пов'язана з клієнтською підсистемою в напрямку дослідження задоволення потреб споживачів, інформаційною, яка технічно забезпечує маркетингові дослідження, управлінською щодо відповідності маркетингових заходів стратегії підприємства.

Інформаційна підсистема забезпечує обмін даними між усіма іншими підсистемами щодо автоматизації продажів, управління запасами, аналітики попиту і дозволяє підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та зменшити витрати, використовує такі інструменти, як ERP, CRM, електронна комерція, системи бізнес-аналітики.

Клієнтська підсистема формує та підтримує відносини з покупцями. Її ефективність залежить від якості роботи логістики, маркетингу, персоналу. Саме клієнтська підсистема в сучасних умовах є центром формування прибутку торговельного підприємства на ринку автозапчастин.

Підсистеми підприємства з торгівлі автозапчастинами взаємодіють між собою як єдиний механізм. Логістика забезпечує наявність товарів, маркетинг – попит, фінанси – ресурсну базу, інформаційні технології – оперативність, кадри – компетентність, управління – стратегічний розвиток, а клієнтська підсистема – довіру та лояльність покупців. Використання економічних важелів та інструментів дозволяє узгодити роботу внутрішніх процесів та ефективно адаптуватися до впливу зовнішнього середовища.

3.3. Концептуальні аспекти забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації

Традиційні моделі стратегічного управління та планування часто не здатні враховувати всі зміни у складному невизначеному зовнішньому середовищі, позаяк такі зміни відбуваються дуже швидко, а підготовка нових стратегічних рішень потребує значних зусиль і часу. Взагалі, всі стратегічні рішення ухвалюються з припущенням, що відомий прогностичний стан зовнішнього середовища в майбутньому. Аналізуються випадки, коли оцінка майбутнього стану виявиться помилковою. Часто вірогідність таких помилок достатньо висока, оскільки зовнішнє середовище апріорі мінливе й непередбачуване. Гнучкі стратегії також мають недоліки, оскільки стратегічна гнучкість реалізується в тому сенсі, що стратегію можна переробити, а це знов-таки потребує часу. Виходом з такої ситуації є використання у стратегічному управлінні методу сценаріїв. Основною перевагою такого методу є те, що при розробленні стратегічного плану розглядається не один варіант можливого стану зовнішнього середовища, а декілька. При цьому на кожний із таких станів готується відповідне стратегічне рішення. Таким чином, має місце значна економія часу на ухвалення управлінського рішення, а підприємство буде краще підготовлене до змін зовнішнього середовища.

Головною метою розроблення сценарію не є передбачення майбутнього, а прогнозування потенційних станів зовнішнього середовища. Для підприємства, що продає запасні частини для автомобілів, визначення факторів, що впливатимуть на стратегічні рішення, є дуже важливим, однак наскільки це вплине на ринок запасних частин достеменно невідомо. Для розроблення різних сценаріїв основними факторами є такі:

- логістичні фактори, адже військові дії, транскордонні обмеження, зміни у митних політиках країн, руйнування транспортних коридорів можуть вплинути на вартість доставки;

- екологічні обмеження через прийняття відповідних нормативно-правових актів можуть викликати дорожчання виготовлення певних запасних частин;
- зниження якості продукції брендів, які раніше мали гарну репутацію;
- можливий дефіцит окремих запасних частин через припинення їх виробництва;
- поява нових видів запасних частин у зв'язку зі змінами на ринку автомобілів (поява гібридних та електромобілів);
- валютні коливання;
- зміни у вимогах покупців до якості обслуговування;
- поява нових потужних конкурентів;
- хакерські атаки на підприємство;
- вплив на ринок запасних частин для автомобілів цифрових технологій.

Проведемо дослідження основи для побудови такої стратегії, сегментованої за рівнями частки ринку (низька, середня та висока), та включаючи можливості, такі як цифровізація, стійкість, партнерські відносини та розширення ринку.

Частка ринку служить критичним показником позиції компанії відносно конкурентів. Вона впливає на розподіл ресурсів, толерантність до ризику та стратегічні пріоритети. Дані галузевих звітів, наприклад, про світові ринки автозапчастин можуть слугувати орієнтирами, наприклад, якщо частка підприємства на регіональному ринку менше ніж 5 %, то таке підприємство, ймовірно, є нішевим гравцем; 10-20 % вказує на позицію середнього рівня; а вище за 20 % позиціонує як лідера.

У науковій та навчальній літературі достатньо широко висвітлені стандартні рекомендації стратегічних сценаріїв залежно від частки ринку. Загальні сценарії поведінки підприємства залежно від частки ринку пропонує матриця бостонської консалтингової групи, залежно від конкурентної позиції, де основою також є частка ринку, пропонують свої сценарії матриці McKinsey – General Electric, Shell, Arthur D. Little та інші [144].

Переважно частка ринку є важливим показником у порівнянні з конкурентами. Збільшити частку ринку можливо тільки за умови, якщо у когось з інших учасників ринку частка зменшиться, а прагнення випередити конкурентів є нормальним для конкурентної боротьби. Порівняно низька частка ринку (до 10 %) зазвичай потребує рішучих дій як реакції на загрозу втратити те, що є. Середня частка на ринку (10-25 %) вимагає захисту своїх позицій. Висока частка ринку, наприклад, понад 25 % найчастіше потребує підтримки інновацій та диверсифікації, одночасно досліджуючи суміжні можливості.

Найчастіше збільшити частку ринку підприємство може за рахунок конкурентів, які мають приблизно таку саму частку на ринку або меншу, тобто чи аналогічні за силою, чи слабкіші. З наведеного можна зробити висновки:

- чим підприємство слабкіше, тим більше в нього шансів отримати поразку в конкурентній боротьбі;
- чим менша частка ринку, тим агресивніше потрібно діяти;
- сценарії розвитку мають передбачати напрями стратегічних дій при різних змінах зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Однак такі загальні рекомендації мало чого варті без урахування конкретної ситуації, до того ж в історії бізнесу є чимало прикладів, коли маловідоме підприємство за короткий час стає лідером галузі за рахунок сміливих інноваційних рішень, про що свідчить, наприклад, історія таких компаній, як Форд Моторс, Харлей Девідсон та багатьох інших. Тому при розробленні стратегії підприємство має здійснити дослідження зовнішнього середовища, зіставити з власними можливостями і тільки потім обрати стратегічний напрям розвитку (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Основні етапи побудови стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин

Джерело: розроблено автором.

Загальні рекомендації для торговельних підприємств на ринку автозапчастин такі:

– для торговельних підприємств зі значною часткою на ринку та сильною конкурентною позицією: утримання сильної позиції за рахунок аналізу і своєчасного реагування на загрози з боку конкурентів, пошук напрямів утримання клієнтів;

– для торговельних підприємств із середньою часткою на ринку: пошук можливостей розширення, можливо, за рахунок підприємств з низькою часткою на ринку, оскільки вести конкурентну боротьбу простіше і легше зі слабким конкурентом, ніж із сильним;

– пошук такої стратегії розвитку, яка здатна якщо не перемогти, то хоч ефективно протидіяти експансії більш сильних гравців на ринку.

Отже, ефективна стратегія розвитку для підприємства, що торгує автозапчастинами, залежить від його ресурсів і ринкової ніші. Сучасний ринок помилок не прощає, про що свідчать приклади, коли компанія-лідер ставала банкрутом сама через стратегічні помилки (наприклад, лідер на ринку кольорової фотографії компанія Кодак через ігнорування технологічного прориву, спричиненого цифровою фотографією, збанкрутіла) [111].

Сучасні торговельні технології, у тому числі й у сфері торгівлі автозапчастинами, швидко змінюються, тому торговельним підприємствам необхідно враховувати нові виклики зовнішнього середовища. Проте основною складовою стратегії будь-якого підприємства на ринку автозапчастин є розроблення ефективних заходів переконання потенційного покупця здійснити покупку саме у нього, і такий підхід має використовувати будь-яке підприємство на цьому ринку, незалежно від його конкурентної позиції [111].

Для оцінювання спроможності торговельного підприємства на ринку автозапчастин переконати потенційного покупця здійснити покупку саме у нього пропонуємо використати розроблену модель 6Д (рис. 3.8).

Розглянемо більш докладно, як складові такої моделі впливають на рішення потенційного покупця про здійснення покупки.



Рис. 3.8. Модель 6Д переконання потенційного покупця здійснити покупку

Джерело: розроблено автором.

Довіра до покупця у сфері торгівлі запасними частинами до автомобілів є чи не одним з найбільш визначальних факторів ухвалення рішення про покупку потенційним покупцем. Ринок запасних частин налічує безліч так званих оригінальних запасних частин, які виготовляються безпосередньо виробниками автомобілів або їхніми постачальниками, і деталями, які є аналогами оригінальних запасних частин і виготовлені на інших підприємствах.

Якість таких деталей часто гірша, ніж у оригінальних, хоча бувають і винятки з цього правила. Також ринок запасних частин достатньо наповнений і подрібками. До того ж конструкція сучасних автомобілів значно ускладнилась за останні роки, тому пересічний автовласник у переважній більшості випадків не може самостійно обрати необхідну запасну частину, тому у нього вибір невеликий – довірити вибір або фахівцю, або шукати рішення через відгуки у соціальних мережах.

Як показує практика, рівень подібності зовнішнього вигляду як деталі, так і упаковки значно виріс, і відрізнити підробку від деталі гарної якості стає дедалі складніше. Тому часто єдиним варіантом залишається здійснення покупки у продавця, якому можна довіряти і який не допустить потрапляння у продаж підробок. Для продавця важливо розуміти, що довіра споживачів формується доволі довго, а втратити її порівняно легко. Додатково можливість отримати консультацію у фахівця торговельного підприємства та професійна допомога у виборі деталей підвищують рівень впевненості в надійності продавця. Високий рівень довіри сприяє активізації купівельної поведінки, забезпечує зростання кількості транзакцій та формує основу для сталого стратегічного розвитку підприємства.

Іншим визначним фактором у прийнятті покупцем рішення про покупку є умови доставки. Особливо це стає актуальним для споживачів, які перебувають у невеликих населених пунктах, і отримати великогабаритні запасні частини стає проблематичним. Часто визначальним фактором при виборі серед надійних продавців стає швидкість доставки, яка є актуальною для автовласників, чиї автомобілі вже знаходяться на ремонті, і час перебування оплачується додатково. Також у більшості випадків ремонтні підприємства з гарною репутацією самі замовляють запасні частини у продавців, оскільки зацікавлені виконати ремонт якнайшвидше, щоб приступити до ремонту іншого автомобіля і, звісно, заробити більше грошей. До того ж автомобіль, який перебуває на ремонті, при очікуванні потрібної запасної частини займає місце в майстерні, підйомник, що гальмує ремонт інших автомобілів. Швидка доставка скорочує час ремонту. Це є особливо актуальним для автомобілів, які використовують власники для комерційної діяльності, і час простою призводить до збитків. Отже, продавець, що може забезпечити швидку доставку, має значні конкурентні переваги. Особи, що ухвалюють рішення в торговельному підприємстві, мають розуміти, що покупцю байдуже, чи є потрібна запасна частина на складі продавця, чи немає. Відповідно, у швидкість доставки має входити і час отримання запасних частин від постачальника.

Додатково на рішення про покупку впливає і вартість доставки, яка може бути достатньо значною при відправці поштовими операторами великогабаритних деталей, особливо з використанням страховки перевезення. Відповідно, доставка за рахунок продавця (за певної суми замовлення) суттєво збільшує шанси останнього продати товар. Оптимально організована логістика підвищує конкурентні переваги продавця автозапчастин та сприяє довгостроковому розвитку його ринкових позицій.

Дружній інтерфейс вебсайту є важливим чинником, що безпосередньо впливає на рішення споживача щодо здійснення покупки запасних частин для автомобілів в інтернеті. Оскільки більшість таких покупок здійснюється за допомогою електронної комерції, то саме інтерфейс сайту торговельного підприємства забезпечує комунікацію з потенційним покупцем. Передусім користувачу має бути легко здійснювати навігацію по сайту та знаходити потрібні запасні частини, сортувати їх за виробниками, цінами, справедливими рейтингами. Якісні зображення деталей сприяють правильному вибору, а різні технічні характеристики посилюють впевненість покупця у правильності вибору. Важливим елементом відвідування сайту є реєстрація покупця. Деяка частина потенційних покупців проти реєстрації на сайті, оскільки побоюються витоку персональних даних, і, на жаль, такі побоювання не є безпідставними. Відомі випадки, коли зловмисники, представляючись менеджерами магазинів, виманювали кошти у надто довірливих клієнтів. Простота оформлення замовлення, додавання товару в так званий кошик також має бути обов'язковою.

Окремо слід зупинитись на організації оплати за покупки на сайті. Така процедура має бути безпечною з використанням перевірених і популярних платіжних систем. Окремо слід наголосити на адаптивності сайту до використання різних пристроїв – комп'ютерів, ноутбуків, планшетів, смартфонів, що розширює можливості покупців. Таким чином, якщо при фізичному відвідуванні магазину значну роль відіграють розташування товару на полицях та стелажах та можливість ознайомитися з товаром, то при онлайн-покупках вирішальним стає можливість ознайомитися з товаром віртуально й

безпечно оплатити покупку. Цифровізація торгівлі зробила продажі в Інтернеті доступними для самого широкого кола споживачів, і торговельні підприємства мають враховувати це у конкурентній боротьбі. На рис. 3.9 визначено основні зміни, які вже відбулися у сфері функціонування торговельних підприємств на ринку автозапчастин у результаті активного використання цифрових технологій.

Попри різноманітні фактори спонукання потенційного покупця до покупки, часто саме ціна на товар стає визначною в ухваленні такого рішення. Зрозуміло, що при усіх інших рівних факторах споживач зупинить свій вибір на тому торговельному підприємстві, яке запропонує найнижчу ціну з урахуванням доставки. На встановлення ціни на запасні частини для автомобілів впливають різні фактори. При цьому цілком справедливо, що чим більш великим і потужним буде торговельне підприємство, тим меншу ціну воно може встановлювати. Так, за наявності договорів про партнерство з виробниками можна отримати суттєві знижки і закуповувати товар дешевше, і чим більше партія замовлення, тим більша буде знижка. Ну а закуповувати товар великими партіями може дозволити собі тільки потужне торговельне підприємство з великими обсягами продажів.

На встановлення ціни продавцем, особливо при здійсненні онлайн-торгівлі, впливає і ефект масштабу. Зрозуміло, що чим більше товарів продається, тим менші постійні витрати на утримання торговельного підприємства на одиницю товару. Такі продавці можуть або збільшувати маржу, не перевищуючи середньоринкові ціни, або знижувати ціни й навіть демпінгувати. Але при цьому слід пам'ятати, що незначне (до 5 %) зменшення ціни в порівнянні з конкурентами суттєвого впливу на покупця не здійснює. Однак значне зниження ціни, особливо для прискіпливого покупця, може означати втрати довіри через враження про спробу продати підробку. Отже, нижча ціна є вагомим стимулом для здійснення покупки автозапчастин в інтернеті, проте її вплив є відносним та залежить від величини відхилення від середньоринкових показників.

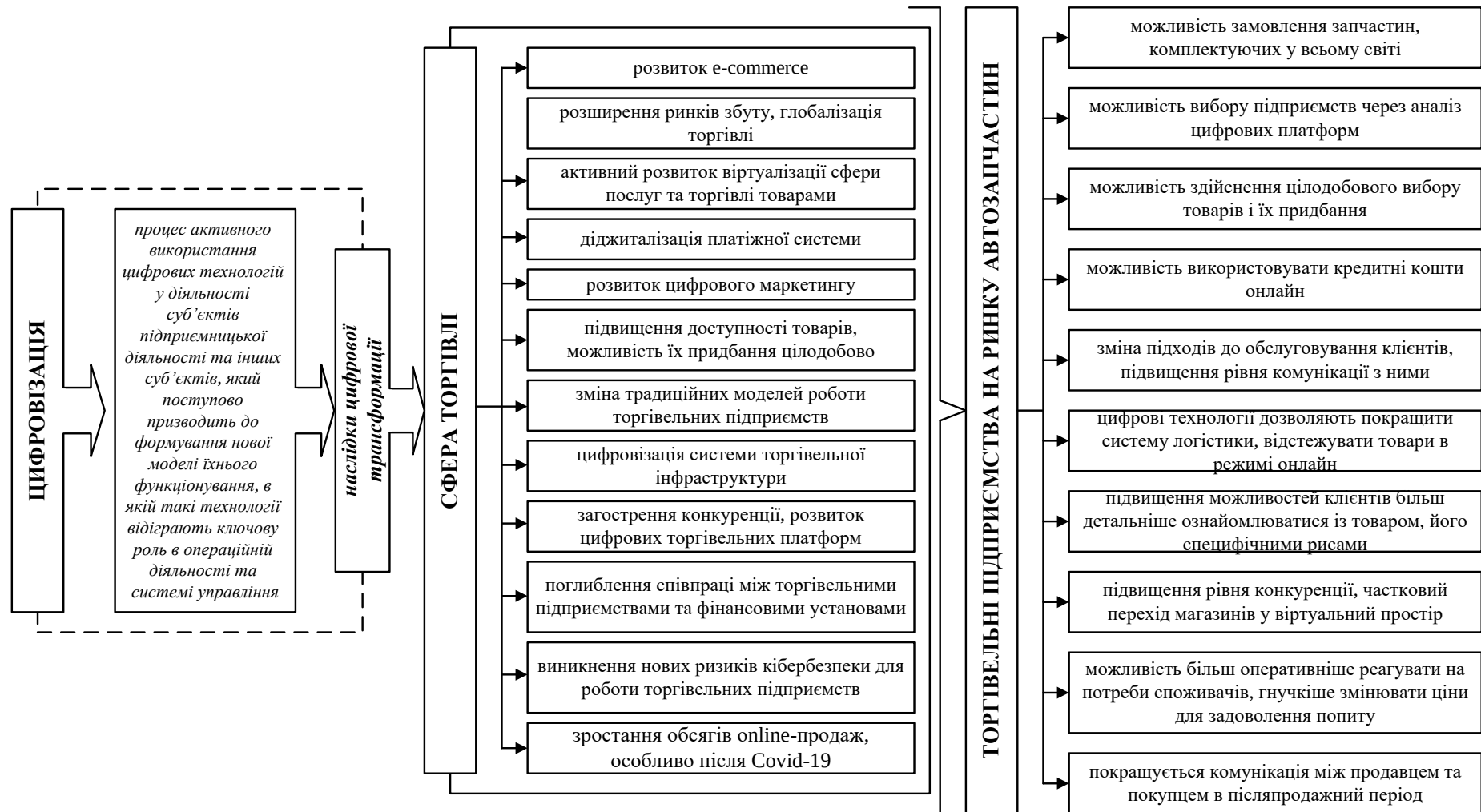


Рис. 3.9. Основні зміни, що відбуваються у сфері функціонування торговельних підприємств на ринку автозапчастин в результаті використання цифрових технологій

Джерело: складено автором.

Дослідження цін на деякі групи автозапчастин у найбільш відомих інтернет-магазинів автозапчастин в Україні (див. додаток А) показали, що відхилення цін на різні товари є різним, і це може вплинути на рішення потенційних покупців про покупку.

Доступність товару є важливим чинником, що визначає рішення покупця щодо здійснення покупки автозапчастин в інтернеті. Під доступністю будемо розуміти фізичну наявність продукції на складі, зручність її пошуку, оперативність оформлення замовлення та можливість отримання у прийнятні для споживача строки. Фактична наявність автозапчастин у продавця безпосередньо впливає на споживчу поведінку. У ситуації, коли необхідна деталь відсутня або вимагає тривалого очікування, покупець із високою ймовірністю звернеться до конкурентів. Доступність здебільшого визначається наявністю певних запчастин у продажу, найчастіше це стосується автомобілів віком старше за 10 років та рідкісних моделей автомобілів. На такі автомобілі найскладніше знайти у продажу кузовні деталі: бампери, крила, пороги, спойлери, брызговики, емблеми, решітки радіатора; електричні компоненти салону: кнопки, перемикачі; елементи інтер'єру: сидіння, стелі, дзеркала, панелі; складні вузли та агрегати: деталі двигуна, трансмісії або підвіски, які часто виходять з ладу і для яких не існує багато аналогів; спеціалізовані запчастини для конкретних комплектацій.

Таким чином, торговельне підприємство з продажу запасних частин для автомобілів, яке має широкий асортимент, заслуговує на більшу довіру у покупців.

Додаткові послуги підприємства з продажу запасних частин для автомобілів сприяють підвищенню довіри до продавця та опосередковано впливають на рішення здійснити покупку. Зрозуміло, що дозволити собі використовувати чатботи, реальних фахівців-консультантів, транслювати відеоролики з ремонту автомобілів, пропонувати страхові послуги та допомогу в разі виходу з ладу автомобіля в дорозі через партнерські зв'язки може собі дозволити потужне торговельне підприємство з гарною репутацією. У таких

випадках проблема ремонту автомобіля вирішується комплексно – при пошуку запасних частин продавець рекомендує перевірене партнерське підприємство з ремонту, і навпаки, при зверненні до ремонтної майстерні автовласнику запропонують перевірений магазин.

Реалізувати запропоновану модель 6Д пропонуємо таким чином.

1. Здійснити групування споживачів. Кожен елемент моделі для різних споживачів має різну цінність. Так, покупець – фізична особа, власник недорогого автомобіля, випущеного понад 10 років тому, має інші пріоритети щодо купівлі запасних частин у порівнянні з власником дорогого автомобіля, купленого нещодавно в салоні. Пропонуємо виокремити 4-5 груп споживачів для подальшого вивчення споживчих пріоритетів за такими ознаками:

- середньоринкова вартість автомобіля, визначається за пошуковими запитами покупців на сайті продавця, модель та вік автомобіля можна отримати за алгоритмом підбору запасної частини, де необхідно ввести модель автомобіля, його вік або VIN-код;

- частота повторних звернень на сайт для визначення лояльності покупця (можливо тільки для зареєстрованих покупців). Отримати таку інформацію можна пропозицією суттєвої знижки для зареєстрованих покупців;

- фізична чи юридична особа.

2. Пропозиція перед покупкою заповнити просту анонімну анкету, де буде запропоновано оцінити важливість кожного фактору за зручною шкалою з п'яти балів. Також доцільно за наявності у покупця мобільного застосунку Viber (Telegram, WhatsApp) надіслати у чат прохання заповнити таку анкету.

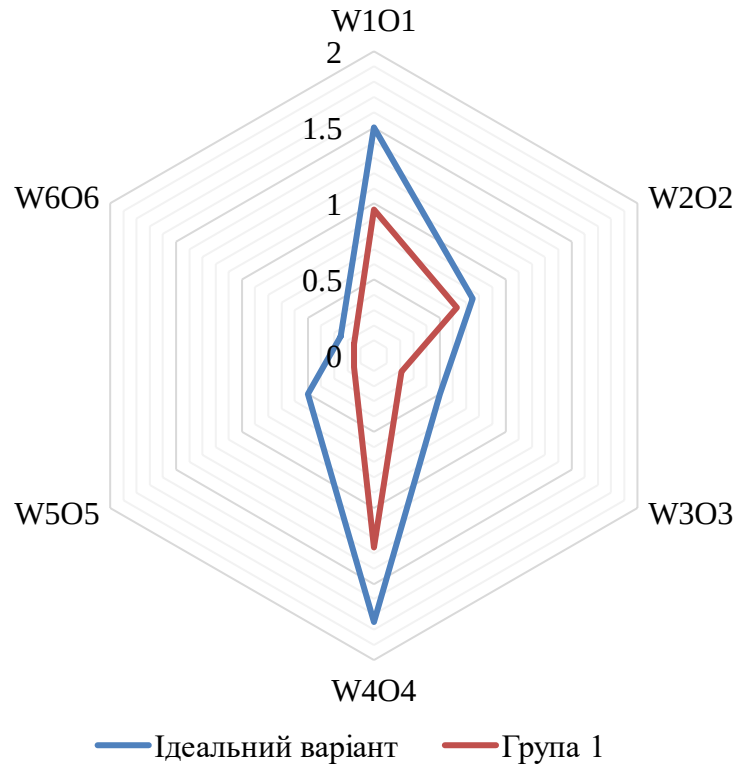
3. На основі анкет для кожної групи споживачів розрахувати інтегральний індекс обслуговування I_{IO} :

$$I_{IO} = \sum W_i \cdot O_i \quad (3.1)$$

де W_i – ваговий коефіцієнт кожного фактора моделі, встановлюється експертним шляхом і залежить від важливості кожного фактора для певної групи споживачів;

O_i – середньозважена оцінка фактора, отримана на основі обробки анкет покупців.

4. Індекс I_{IO} дозволить отримати загальну оцінку рівня обслуговування споживачів певної групи для оптимізації та кастомізації обслуговування потенційних покупців, створити дашборд для керівного складу підприємства, який дозволить візуально оцінювати якість обслуговування різних груп споживачів (рис. 3.10).



Фактори	W_i	Ідеальний варіант		Група 1	
		O_i	$W_i O_i$	O_i	$W_i O_i$
Довіра	0,3	5	1,5	3,2	0,96
Доставка	0,15	5	0,75	4,2	0,63
Дружній інтерфейс	0,1	5	0,5	2,1	0,21
Дешевше за інших	0,3	5	1,5	3,6	1,26
Доступність	0,1	5	0,5	4,5	0,15
Додаткові послуги	0,05	5	0,25	2,4	0,12

Рис. 3.10. Фрагмент пропонованого дашборду для однієї з груп споживачів

Джерело: розроблено автором.

Діаграма показує, наскільки споживач задоволений обслуговуванням у кожній групі порівняно з варіантом, коли всі оцінки є максимальними. При розрахунках індексу обслуговування потрібно переглядати вагові коефіцієнти для кожної з груп споживачів. Так, для одних пріоритетом є ціна, для інших може бути доступність або доставка.

Якщо для потужного підприємства з торгівлі запасними частинами для автомобілів стратегія зрозуміла – утримувати лідерські позиції, інвестувати у IT-технології і покращувати сервіс, то для підприємств із незначною часткою на ринку стратегія розвитку найчастіше ускладнена. Проблема здебільшого полягає в тому, що для залучення потенційних покупців необхідні дії, щоб такий потенційний покупець відмовився від покупки в лідера ринку. При цьому на перший план виходить стратегічне завдання подати потенційному покупцю інформацію про себе. При цьому безперечним є факт, що коштів на просування в інтернеті в лідера ринку значно більше, ніж у аутсайдера, тому задача просування в інтернеті своїх послуг значно ускладнюється, але без таких витрат підприємство приречене на банкрутство.

Найбільш оптимальною стратегією розвитку для таких підприємств є використання стратегії блакитного океану. Таку стратегію запропонували В. Чан Кім та Рене Моборн у своїй книзі «Стратегія блакитного океану: як створити безспірний ринковий простір і зробити конкуренцію неактуальною» [206]. Сутність цієї стратегії полягає в тому, що підприємство має розвиватись у напрямку, де конкуренція відносно слабка. Такі ринкові простори автори теорії назвали блакитними океанами, а ринки, де рівень конкуренції високий, – червоними океанами. Блакитні океани не виникають самі по собі, їх потрібно створювати унікальними пропозиціями, які відсутні у конкурентів.

Головною відмінністю такої стратегії є те, що компанії, що слідували традиційному підходу, намагаються перемогти конкурентів на ринку, який вже існує в межах укладених у галузі порядків. А ось компанії, що створюють для себе блакитні океани, не намагаються конкурувати з лідерами, оскільки шансів на перемогу в такій боротьбі небагато. Замість цього вони розробляють інші стратегічні сценарії, створюючи інноваційні цінності. Застосування стратегії блакитного океану до магазину автозапчастин передбачає створення нового ринкового простору, шляхом пропонування унікальної цінності, яка відрізняє бізнес від конкурентів, роблячи традиційну конкуренцію менш актуальною. Мета полягає в тому, щоб зосередитися на інноваціях цінності – наданні

виняткової цінності клієнтам, зберігаючи при цьому низькі витрати. Основні напрями розроблення стратегії блакитного океану для підприємства, що торгує автозапчастинами, наведено на рис. 3.11.

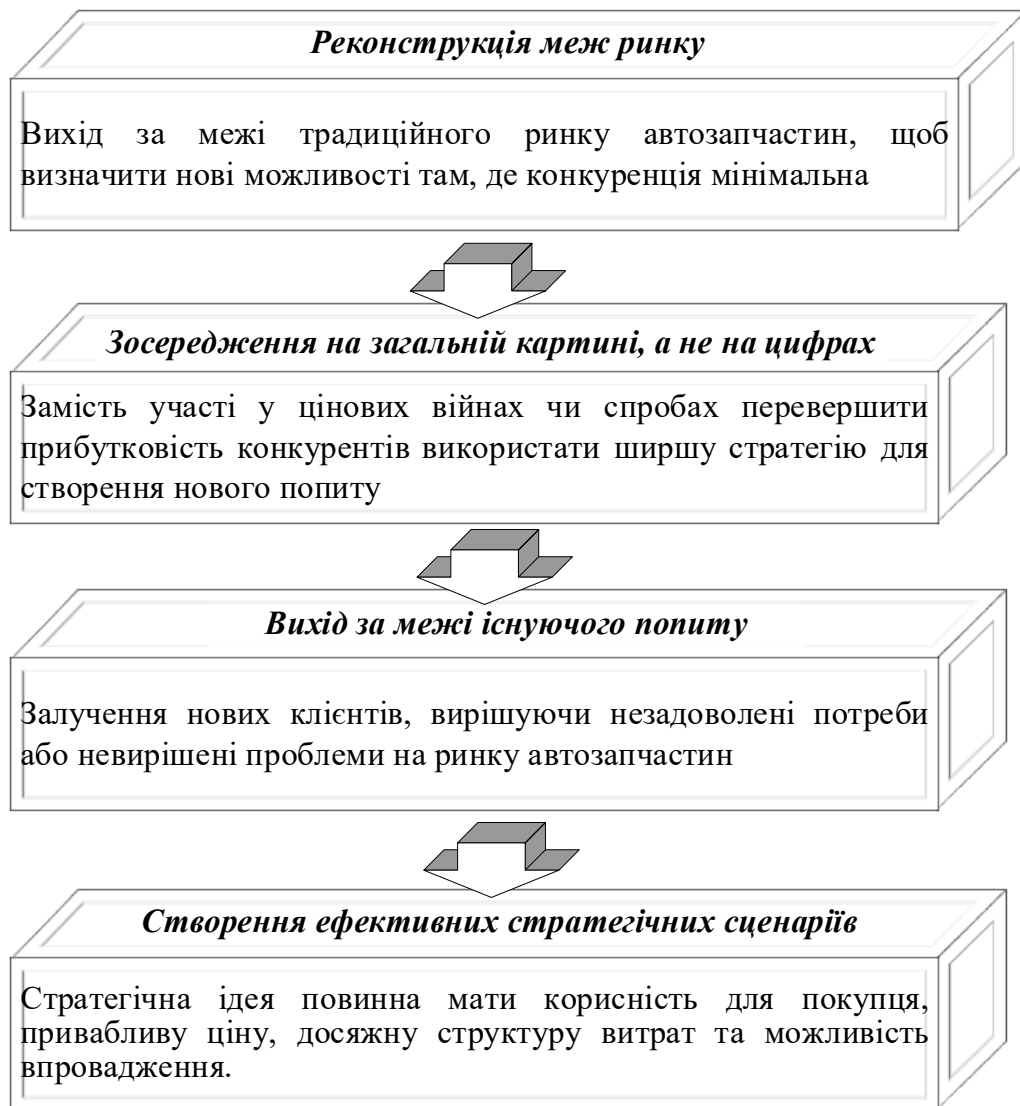


Рис. 3.11. Послідовність та напрями розроблення стратегії блакитного океану торговельного підприємства на ринку автозапчастин

Джерело: розроблено автором на основі [206].

Для побудови й реалізації сценаріїв стратегії блакитного океану пропонуються такі заходи:

– розширювати партнерство з ремонтними підприємствами, розглянути можливість заміни запасних частин, за можливістю, на місці в автовласника;

- пропозиція заміни запасної частини в найближчій для покупця ремонтній майстерні з оплатою на місці після проведення ремонту;
- створення власного стратегічного профілю, щоб порівняти свої поточні пропозиції з конкурентами за асортиментом, цінами, виглядом сайту, рекламою, додатковими послугами тощо;
- орієнтація на нішеві ринки: наявність запасних частин для електромобілів, окремих брендів, тюнінгу, які часто недостатньо пропонуються звичайними магазинами;
- пропозиція безкоштовного надання технологій з ремонту автомобілів та заміни певних запасних частин, таких як відеоролики, блоги або консультації з базового технічного обслуговування автомобіля, що зацікавить споживачів.

Для кращого позиціонування на ринку автозапчастин пропонуємо використати систему чотирьох дій: зменшення, усунення, підвищення, створення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні напрями покращення позиціонування на ринку автозапчастин

Дія	Питання	Приклад
Зменшення	Що можна скоротити, щоб заощадити кошти, не жертвуючи цінністю?	Зменшення залежності від фізичного простору магазину, зосередившись на онлайн-продажах за допомогою меншого, ефективного виставкового залу.
Усунення	Що можна усунути?	Усунення складної навігації на сайті, запропонувавши оптимізований порядок покупок через додаток.
Підвищення	Що можна покращити порівняно з галузевими нормами	Підвищення якості обслуговування клієнтів за допомогою цілодобової підтримки в чаті або кваліфікованого персоналу, навченого допомагати початківцям
Створення	Які нові елементи можна запровадити?	Створення передплати на технічне обслуговування автомобіля (наприклад, щомісячна доставка фільтрів, рідин тощо) або програму лояльності, яка пропонує знижки на майбутні покупки.

Джерело: розроблено автором на основі [206].

На основі наведеного вище для побудови стратегії більшості торговельних підприємств на ринку автозапчастин, що не є лідерами (не входять до п'ятірки компаній-лідерів), також можна рекомендувати до інноваційних рішень таке:

– максимальна клієнтоорієнтованість, для цього потрібно здійснювати моніторинг відвідування сайту, клікабельності, коефіцієнта конверсії. Найпростіше це зробити за допомогою програмного забезпечення Google Analytics (GA4) чи Meta Pixel. Якщо аналітики немає, то можна орієнтуватися на дані з CRM чи платіжної системи (кількість покупців) та кількість унікальних відвідувачів сайту за той самий період;

– створення партнерських мереж з ремонтними майстернями. Технології ремонту сучасних автомобілів значно ускладнилися, потребують спеціальних знань і інструментів. Пересічний автовласник на сьогодні не зможе самостійно відремонтувати свій автомобіль, тому при зверненні до фахівця з ремонту він обов'язково поставить питання щодо рекомендацій із придбання запасних частин. Якщо придбання запасних частин буде на пільгових умовах у партнерському магазині автозапчастин, то це приведе до обопільної вигоди – автовласник отримає запасну частину швидше і дешевше, фахівець з ремонту отримає плату за ремонт швидше і витратить на ремонт менше часу, продавець автозапчастин здійснить продаж.

Дохід від партнерської взаємодії визначимо за формулою:

$$D_i = N_i \cdot C\mathcal{U}_i \cdot (1 - r_i); \quad (3.2)$$

де N_i — кількість замовлень від СТО (включно з повторними);

$C\mathcal{U}_i$ — середній чек;

r_i — частка повернень або скасувань.

З метою залучення ремонтних підприємств до партнерської взаємодії необхідно розробити для потенційних партнерів унікальні пропозиції, які мають містити систему бонусів і знижок, комісійний відсоток від обсягу замовлення, можливість післяоплати. Також цікавою може бути пропозиція

обміну інформацією щодо технології ремонту, досвіду ремонту. Різні СТО можуть таким чином підвищувати кваліфікацію працівників, отримувати доступ до баз даних щодо технологій ремонту.

Мережева взаємодія характеризується наявністю багаторівневих і багатосторонніх зв'язків. Основу мережевої взаємодії партнерів становлять єдність цілей її учасників; при цьому обов'язковою умовою, зважаючи на специфіку діяльності у сфері ремонту автотранспорту, є їхня здатність швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку автозапчастин та технологій ремонту. Кінцевим результатом такої взаємодії є підвищення ефективності як підприємств з торгівлі автозапчастинами, СТО, так і рівня задоволення потреб автовласника. Ефективна організація мережевої взаємодії створює стратегічні вигоди таких типів – економічні, фінансові, соціальні, сервісні, технологічні. Особливу увагу при розробленні стратегії розвитку підприємства на ринку автозапчастин слід звернути на те, що технічну основу мережевої взаємодії складає програмне забезпечення, використання якого в умовах цифровізації стає необхідним.

Як зазначалося вище, стратегічний розвиток торговельного підприємства на ринку запасних частин для автомобілів має враховувати фактори зовнішнього середовища, при цьому, у першу чергу, ті, які здатні кардинально змінювати умови надання торговельних послуг. Безперечно, таким фактором на сьогодні є цифровізація. На рис. 3.12 наведено наслідки цифрової трансформації діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин.

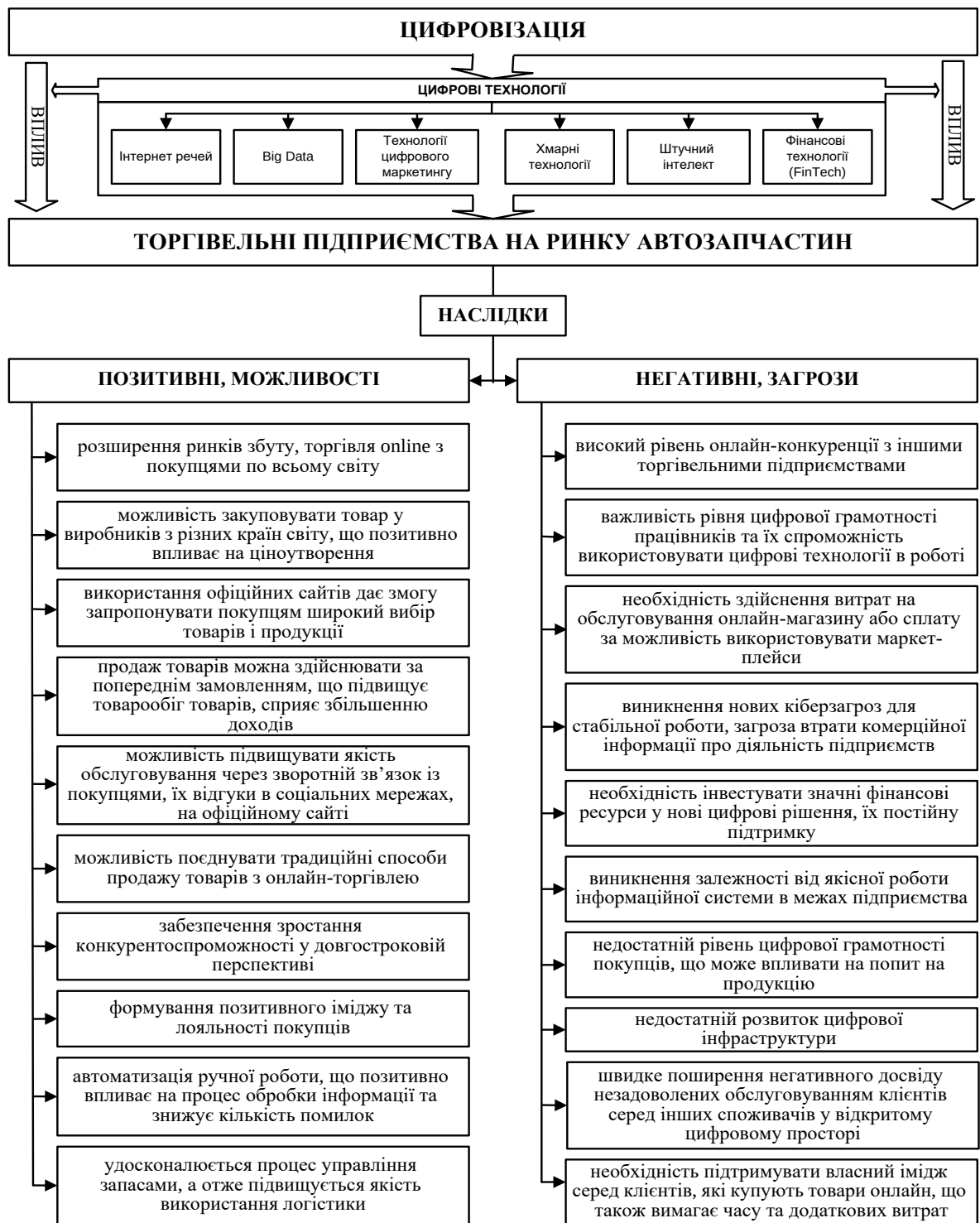


Рис. 3.12. Наслідки цифрової трансформації діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Джерело: систематизовано автором.

На рис. 3.12 проаналізовано наслідки цифрової трансформації діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин. Визначено позитивні аспекти цифровізації, серед яких: розширення ринків збуту,

розвиток онлайн-торгівлі, підвищення якості обслуговування, автоматизація операцій, зміцнення конкурентоспроможності тощо. Водночас виокремлено основні загрози, а саме: посилення онлайн-конкуренції, кіберризики, значні фінансові витрати, залежність від інформаційних систем, недостатній рівень цифрової грамотності працівників і споживачів, нерозвиненість цифрової інфраструктури тощо. Отже, на наше переконання, цифровізація формує нові можливості для розвитку торговельних підприємств та створює додаткові ризики, що потребують урахування при визначенні стратегічних напрямів їх розвитку.

Забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин потребує формування цілісного бачення взаємодії зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства, функціональних компонентів його діяльності та стратегічних орієнтирів. В умовах посилення конкуренції, цифровізації торгівлі, трансформації поведінки споживачів і логістичних процесів дедалі більшого значення набуває систематизація складових, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін та забезпечувати стратегічну конкурентоспроможність. Враховуючи зазначене, пропонуємо архітектуру стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин (рис. 3.13).

Запропонована архітектура є структурно-логічною моделлю побудови взаємопов'язаних компонентів, принципів, суб'єктів і зв'язків. Їх сукупність формує основу для визначення та реалізації стратегічних напрямів розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин. Центральним елементом архітектури є ядро стратегічного розвитку, яке охоплює стратегічне бачення розвитку підприємства, його мету та стратегічні цілі. Окреслені складові визначають стратегічні орієнтири функціонування торговельного підприємства та спрямованість відповідних управлінських рішень.

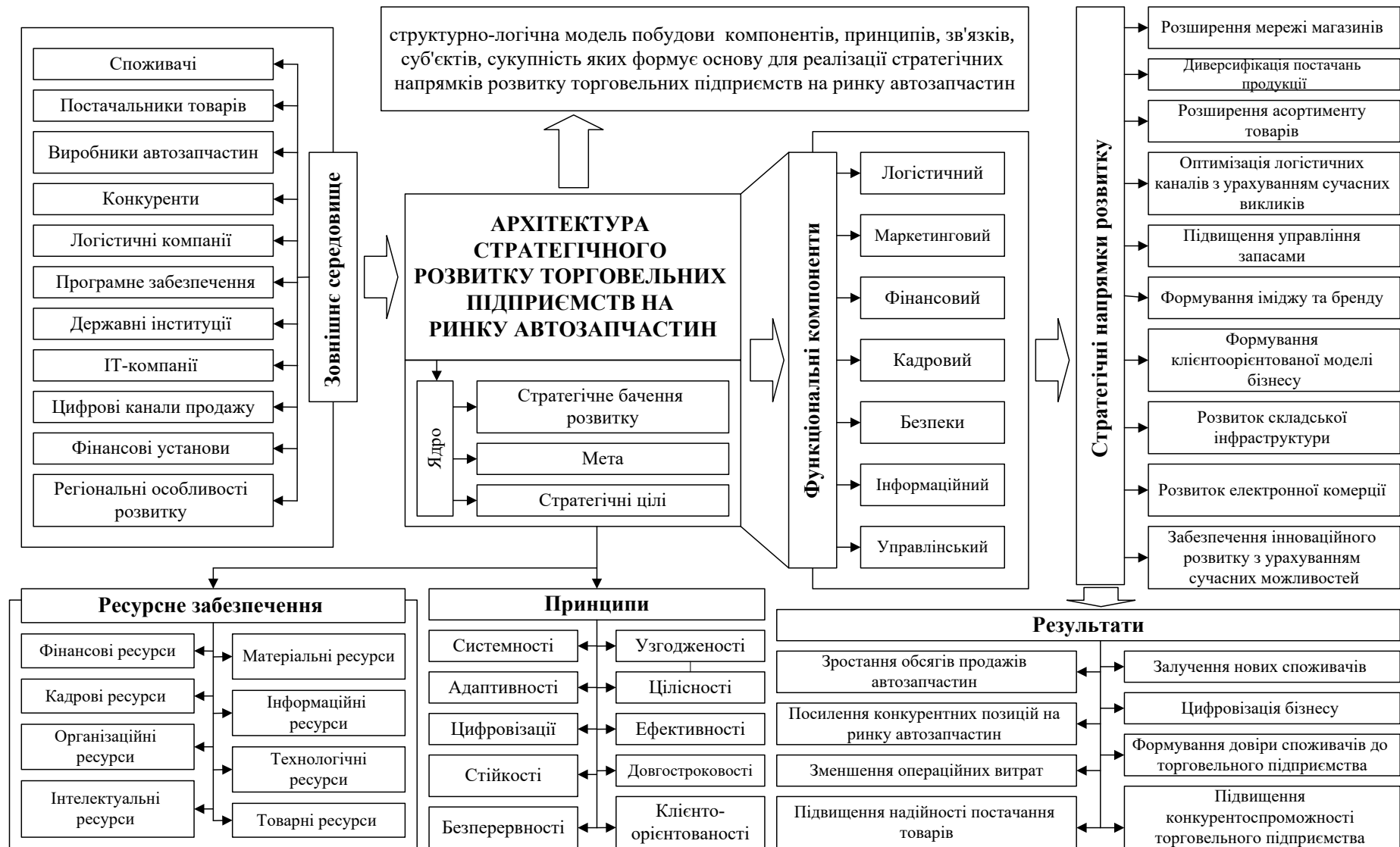


Рис. 3.13. Архітектура стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Джерело: побудовано автором.

Важливими складовими архітектури є зовнішнє середовище та ресурсне забезпечення. Зовнішнє середовище охоплює споживачів, постачальників товарів, виробників автозапчастин, конкурентів, логістичні та ІТ-компанії, програмне забезпечення, державні інституції, цифрові канали продажу, фінансові установи та регіональні особливості розвитку. Ресурсне забезпечення поєднує фінансові, кадрові, матеріальні, інформаційні, технологічні й товарні ресурси.

Функціональні компоненти стратегічного розвитку охоплюють логістичний, маркетинговий, фінансовий, кадровий, безпековий, інформаційний та управлінський напрями. Їх взаємоузгоджене функціонування ґрунтується на принципах системності, узгодженості, адаптивності, цілісності, цифровізації, ефективності, стійкості, довгостроковості, безперервності та клієнтоорієнтованості, що забезпечує комплексність реалізації стратегії.

Практичну реалізацію архітектури рекомендуємо здійснювати через стратегічні напрями розвитку, пов'язані з розширенням ринків збуту, диверсифікацією діяльності, розвитком каналів продажу, оптимізацією логістичних процесів, підвищенням якості обслуговування, клієнтоорієнтованості та цифровізацією бізнес-процесів.

Для забезпечення послідовної та результативної реалізації стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин вважаємо за необхідне сформувати чітку логіку стратегічного управління, яка має поєднувати аналіз середовища, оцінювання потенціалу, вибір стратегічних напрямів, їх практичну реалізацію та контроль отриманих результатів. При цьому, вважаємо важливим аспектом дотримання сукупності принципів, що забезпечують узгодженість окремих управлінських дій та їхню спрямованість на досягнення стратегічних цілей підприємства. На рис. 3.14 представлено авторське бачення процесної моделі реалізації стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин.

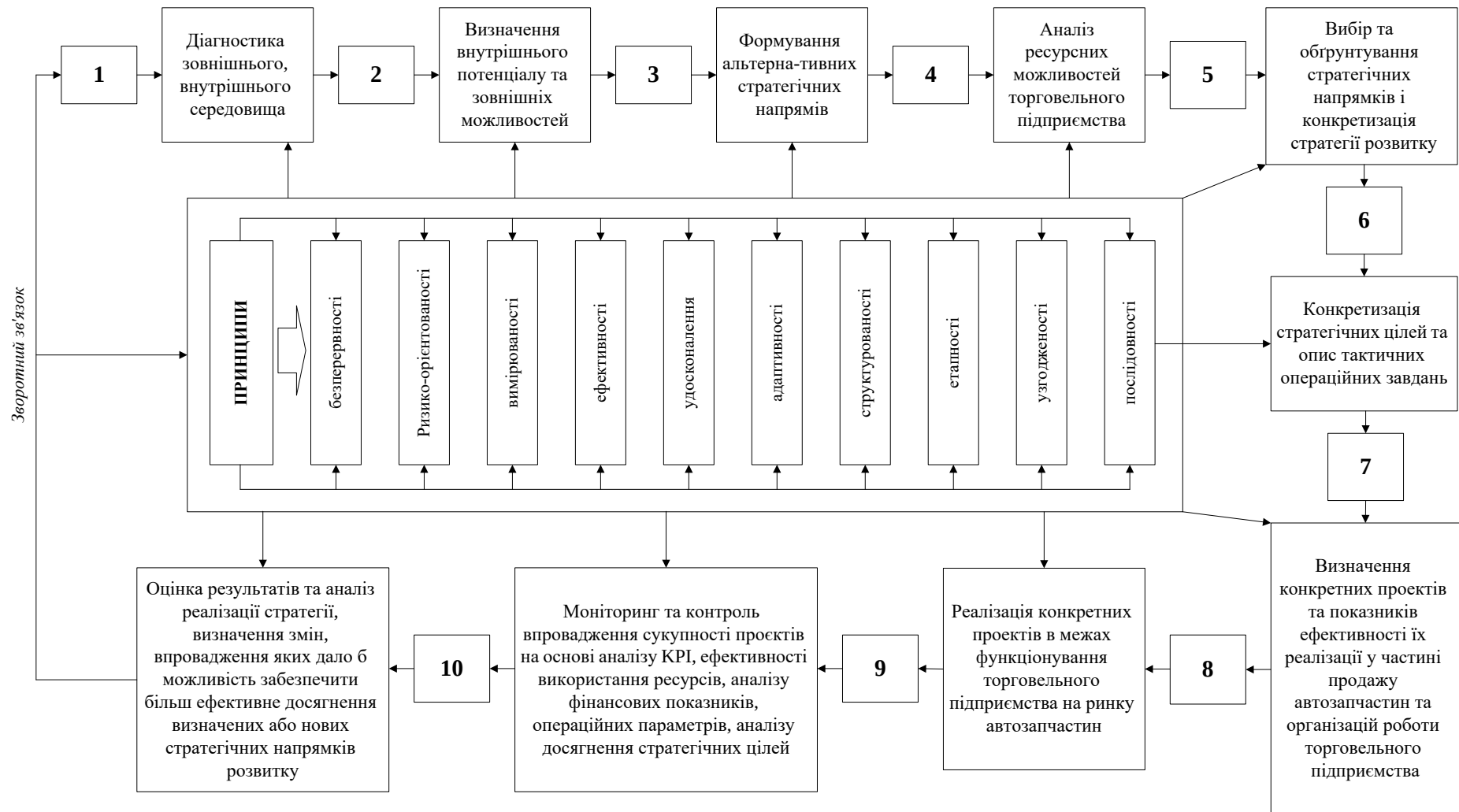


Рис. 3.14. Процесна модель забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин

Джерело: побудовано автором.

Представлена процесна модель реалізації стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин відображає послідовність взаємопов'язаних етапів стратегічного управління. Вона передбачає поєднання окремих етапів з системою принципів, що забезпечує послідовність, адаптивність та результативність реалізації стратегії.

Початкові етапи передбачають діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей, формування альтернативних стратегічних напрямів, оцінювання ресурсних можливостей підприємства. На наш погляд, зазначене дасть сприятиме вибору та обґрунтуванню стратегічних напрямів, конкретизації цілей та операційних завдань, визначенню відповідних проєктів та показників ефективності їх реалізації.

Наступним кроком є реалізація конкретних проєктів, що супроводжується моніторингом і контролем на основі КРІ показників використання ресурсів, фінансових та операційних параметрів. Фінальне оцінювання дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних цілей та необхідність продовження, коригування або перегляду обраних напрямів розвитку.

На наше переконання, усі етапи мають реалізуватися з урахуванням принципів безперервності, клієнтоорієнтованості, вимірюваності, ефективності, узгодженості, адаптивності, структурованості, етапності та послідовності. Вважаємо, що наявність зворотних зв'язків надасть моделі циклічного характеру та забезпечить своєчасне реагування торговельного підприємства на зміни середовища.

Слід зазначити, що сучасні цифрові технології надають можливість збирати, оброблювати і зберігати величезні обсяги інформації, досліджувати поведінку конкурентів та покупців. Враховуючи ці тенденції, на нашу думку, одним із завдань стратегічного розвитку торговельного підприємства має стати моніторинг ринку програмного забезпечення з метою виявлення тих цифрових технологій та інструментів, які б сприяли отриманню стратегічних конкурентних переваг.

Висновки до розділу 3

У розділі визначено стратегічні пріоритети активізації розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, запропоновано механізм стратегічного розвитку таких підприємств і запропоновано сценарії їхнього стратегічного розвитку в умовах цифровізації.

1. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ринок автомобільних запасних частин стрімко розвивається як результат впровадження нових технологій виробниками автомобілів, появи електромобілів та суттєвого зростання асортименту оригінальних запасних частин та їхніх аналогів, а основною ознакою цього ринку є його глобальний характер.

2. Визначено, що для успішного ведення господарської діяльності торговельним підприємствам на ринку автозапчастин потрібно подолати певні перешкоди, що заважають стратегічному розвитку. Проведено систематизацію таких перешкод, виокремлено внутрішні та зовнішні перешкоди, запропоновано напрями їх подолання.

3. Виявлено, що одним із найважливіших факторів зовнішнього середовища, який необхідно враховувати при розробленні стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин, є цифровізація. Доведено, що саме цифровізація відкриває нові горизонти стратегічного розвитку таких підприємств, основою якого є нові форми взаємодії виробників, продавців та покупців.

4. Обґрунтовано, що для формування стратегії розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин доцільно побудувати його організаційно-економічний механізм, який передбачає відповідні ресурси, фактори, методи, підходи, що через важелі й інструменти впливають на підсистеми підприємства і визначають кількісні та якісні результати.

5. Доведено, що розроблення сценаріїв стратегічного розвитку для підприємств з торгівлі автозапчастинами має ґрунтуватись на адаптації до

частки ринку та можливостей – ресурсних, фінансових, технологічних, інноваційних, і такі сценарії залежать від конкурентної позиції підприємства на ринку, наведено етапи побудови стратегії розвитку таких підприємств.

6. Для оцінювання спроможності торговельного підприємства на ринку автозапчастин з метою залучення покупців розроблено модель 6Д, яка враховує довіру, доставку, дружній інтерфейс, дешевші ціни порівняно з конкурентами, доступність та додаткові послуги; обґрунтовано заходи та практичні рекомендації щодо впровадження вказаної моделі у практику господарювання.

7. Для більшості торговельних підприємств на ринку автозапчастин рекомендовано використовувати стратегію блакитного океану. Для побудови і реалізації сценаріїв такої стратегії розроблено заходи та етапи їх реалізації. Як інноваційні рішення згідно з вказаною стратегією запропоновано використання сучасних цифрових технологій для максимальної клієнтоорієнтованості та побудову партнерських відносин із ремонтними підприємствами на основі мережевого підходу; обґрунтовано і розроблено заходи щодо впровадження вказаної стратегії.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [110; 111; 224; 230; 231].

ВИСНОВКИ

1. Визначено зміст категорії «стратегія розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин» на основі результатів контент-аналізу наявних у науковій літературі підходів до розуміння таких понять, як «стратегія», «стратегічне управління», «стратегія торговельного підприємства», «ринок». Запропоновано стратегію розвитку торговельного підприємства на ринку автозапчастин розглядати як унікальний довгостроковий план дій та систему цілей розвитку такого підприємства, діяльність якого пов'язана з виробництвом, постачанням, купівлею-продажем та використанням автозапчастин для забезпечення експлуатації, технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів. Така стратегія визначає напрями використання матеріальних і нематеріальних ресурсів та створює передумови для їх ефективного застосування відповідно до довгострокових цілей підприємства з урахуванням зовнішніх можливостей, наявного внутрішнього потенціалу та здатності його ефективно використовувати з метою формування стійких конкурентних переваг.

2. Поглиблено концептуальні підходи до розуміння сутності та структури ринку автозапчастин шляхом використання методології системного підходу. Це дало можливість обґрунтувати сутність і зміст такої системи та запропонувати розглядати її як цілісний багаторівневий соціально-економічний об'єкт, що охоплює взаємопов'язану сукупність суб'єктів господарювання, інституцій, процесів і ресурсів, залучених до виробництва, дистрибуції, експлуатації та сервісного обслуговування автозапчастин, взаємодіє із суб'єктами зовнішнього середовища, а його розвиток забезпечується трансформацією й удосконаленням організаційно-економічного механізму функціонування. Врахування такого підходу дало можливість обґрунтувати функції та принципи окресленої системи, виокремити фактори-активатори та фактори-обмежувачі, які впливають на її функціонування та розвиток.

3. Розширено наукові підходи до класифікації ринку автозапчастин шляхом систематизації його різновидів за такими ознаками: типом двигуна, ступенем оригінальності, сегментами, спрямованістю та ступенем новизни. Запропоновано нову класифікаційну ознаку – «за ключовими суб'єктами», відповідно до якої виокремлено ринок, орієнтований на споживача, ринок, орієнтований на продавця, та ринок, орієнтований на виробника, що дозволяє врахувати домінуючу роль відповідних суб'єктів у формуванні параметрів функціонування ринку автозапчастин.

4. Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу торговельного підприємства на ринку автозапчастин в умовах цифровізації, що реалізовано шляхом конкретизації дев'яти етапів застосування відповідної методики, уточнення основних компонентів стратегічного потенціалу (фінансового, ринкового, операційно-логістичного та цифрового потенціалів), а також розроблення алгоритму обчислення індексу цифрової інтенсивності як показника, що характеризує рівень використання цифрових технологій у діяльності торговельного підприємства. Запропонований методичний підхід забезпечує комплексне оцінювання сформованості окремих складових стратегічного потенціалу та створює методичне підґрунтя для виявлення резервів його нарощування й обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку торговельних підприємств.

5. Встановлено, що сучасний розвиток ринку автозапчастин в Україні характеризується поступовим відновленням обсягів реалізації за одночасного збереження їх реального рівня нижче довоєнних показників, трансформацією регіональної структури, переорієнтацією імпортних потоків та перебудовою логістичних ланцюгів. Водночас ринок демонструє достатньо високий рівень адаптивності, зумовлений стійким попитом на автозапчастини для технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів. Аналіз діяльності торговельних підприємств засвідчив суттєві відмінності в масштабах діяльності, рівні прибутковості, продуктивності праці, організації збуту та використовуваних бізнес-моделях. До основних сучасних трендів їх

функціонування віднесено розширення каналів реалізації продукції, посилення ролі маркетингових, трансформацію підходів до формування асортименту, удосконалення логістичних процесів, підвищення клієнтоорієнтованості та поступову адаптацію бізнес-моделей до нових умов функціонування ринку.

6. Здійснено оцінювання стратегічного потенціалу розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин на основі аналізу діяльності п'яти підприємств – Inter Cars Ukraine, ELIT-Україна, Exist.ua, Автоклад та Avto.pro, які представляють різні бізнес-моделі функціонування на досліджуваному ринку. Проведено порівняльний аналіз фінансової, ринкової, операційно-логістичної та цифрової складових їх стратегічного потенціалу, визначено рівень цифрової зрілості та розраховано інтегральний індекс стратегічного потенціалу. Встановлено, що найвищим його рівнем характеризується Avto.pro (ISP = 0,9003), високим – Exist.ua (0,7904), Inter Cars Ukraine (0,6986) та ELIT-Україна (0,6243), середнім – Автоклад (0,5521). Виявлено, що підприємства формують стратегічний потенціал за різного співвідношення його складових, а підвищення цифрової зрілості супроводжується посиленням їх адаптивності та ефективності діяльності.

7. Визначено теоретико-прикладні засади функціонування та трансформації організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, що здійснено шляхом виокремлення основних методів такого механізму, ідентифікації його компонентів, інструментів та відповідних важелів. Конкретизовано, що комплексне використання визначених методів, інструментів і важелів організаційно-економічного механізму дозволяє сформулювати дієву систему забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств та створює передумови для підвищення ефективності їхньої діяльності, адаптивності й конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

8. Розкрито основні напрями впливу цифрової трансформації на забезпечення стабільності стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, що здійснено шляхом дослідження цифрових технологій, які використовуються зазначеними підприємствами, систематизації переваг їх застосування та ідентифікації потенційних загроз для стійкого розвитку цих суб'єктів господарювання. Це дало можливість визначити основні трансформаційні зміни у функціонуванні торговельних підприємств на ринку автозапчастин, зумовлені впровадженням цифрових технологій, а також конкретизувати особливості застосування стратегії «блакитного океану» на основі використання потенціалу таких технологій для формування стійких конкурентних переваг та активізації інноваційного розвитку зазначених підприємств.

9. Сформульовано теоретико-прикладні положення забезпечення стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, що реалізовано через розроблення архітектури такого розвитку шляхом конкретизації її ядра, зовнішніх умов, ресурсного забезпечення, функціональних компонентів та принципів. Урахування окреслених положень дало можливість обґрунтувати процесну модель реалізації стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, на основі якої конкретизовано стратегічні пріоритети активізації розвитку зазначених суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоклад. Інтернет-магазин автозапчастин. Режим доступу: <https://avtoklad.ua/>.
2. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А.. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>.
3. Аналіз e-commerce ринку автозапчастин. OLX Ukraine Business Report. URL: <https://business.olx.ua/reports/avto-2025>.
4. Балджи М. Д., Допіра І. А., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі : посібник. Київ : Кондор, 2017. 368 с.
5. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 1 (56). С. 19–26.
6. Березовська Л., Маршалок М., Томашевська О. Концепція інноваційного маркетингу як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 86. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-83>.
7. Бізнес-клімат в Україні 2025: опитування підприємців. *USAID/BizPro Ukraine*. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/bizpro>.
8. Блакита Г., Вавдійчик І. Цифровізація як стратегічний напрям забезпечення адаптивного та сталого розвитку підприємств торгівлі України. *Молодий вчений*. 2025. № 4 (135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-4>.
9. Бозуленко О. Ю. Дефініція поняття «торговельне підприємство». *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19, № 2. С. 20–25.
10. Борисова Т. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. Т. 1, № 2. С. 156–160. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/156-160.pdf.

11. Борисюк О., Маленицький Д. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 160–164. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16350>.
12. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>.
13. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>.
14. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 278–287.
15. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економічна наука*. 2020. № 1. С. 121–125.
16. Васильчак С., Стручок Н. Оцінка ефективності розвитку торговельних підприємств України. *Науковий вісник НЛТУ України. Економіка, планування і управління галузі*. 2011. № 21(9). С. 146–150.
17. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економіка й управління підприємством*. 2018. № 3 (88). С. 33–40.
18. Вишневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2018. 156 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_ukr_2018.pdf.
19. Відновлення ринків у постраждалих регіонах / Центр економічного відновлення. URL: <https://cer.org.ua>.
20. Вплив воєнних дій на торгівлю: регіональний аналіз. *KSE Institute*. URL: <https://kse.ua/research/ukraine-war-economics>.

21. Газуда С. М., Герцег В. А. Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2026. Вип. 1 (67). С. 68–74. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2026.1\(67\).68-74](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2026.1(67).68-74).

22. Газуда С., Герцег В. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 369–379. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-369-379](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-369-379).

23. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління*. 2013. № 1 (4). С. 49–58.

24. Гарбажій К., Степаненко Р., Шер В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. *Наукові перспективи. Серія: Економіка*. 2024. № 9 (51). С. 486–495. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-486-495](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-486-495).

25. Гаршина О. Є. Принцип як наукова категорія. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 1. С. 282–289.

26. Глушко А. Д., Кузуб М. Б. Євроінтеграційні процеси та їх вплив на економічну безпеку України. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., 16 трав. 2024 р. Полтава, 2024. С. 185–188. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/16367>.

27. Глушко А., Бикова М. (2023). Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір*, (184), 143-147. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-25>

28. Гнедіна К. В. Економічна сутність поняття "стратегія". *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 6 (133). С. 233–237. URL: <https://ir.stu.cn.ua/items/a6f5d38e-693c-408a-aa06-ba99c2789bb1>.

29. Голуб А. О. Ключові стратегії як інструмент інноваційного розвитку торговельних підприємств. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали Міжнар. конф. здобувачів вищ. освіти, м. Львів, 29–30 трав. 2024 р. Львів, 2024. С. 249–250.

30. Громова Т. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI. Національна економіка*. 2018. № 4. С. 50–53.

31. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 18–24. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824>.

32. Гур'янов А. Б., Гришко О. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274–277.

33. Гусєва Ю. Еволюція концепції стратегічного управління. 2007. С. 1–9. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92f45471-6400-49b9-8385-15f1cfd1b173/content>.

34. Гусєва О. Ю., Плевако Н. О., Василевська В. О. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3 (42). С. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.033641>.

35. Денисенко Т., Сташук І. Особливості формування інноваційної стратегії розвитку торговельних підприємств в умовах трансформаційних змін. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 176–188. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-176-188](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-176-188).

36. Денисенко Т., Сташук І. Теоретичні підходи до розробки інноваційних стратегій у сфері торговельних послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 4(44). С. 68–77. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-68-77](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-68-77).

37. Дергоусова А. О. Щодо питання визначення сутності поняття стратегії розвитку транспортного підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. № 4(12). С. 88–101.

38. Державна митна служба України. Офіційний вебпортал. URL: <https://customs.gov.ua>.

39. Державна митна служба України. Статистика зовнішньої торгівлі. URL: <https://customs.gov.ua/trade-statistic>.
40. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
41. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.
42. Дослідження рівня автоматизації підприємств автомобільного aftermarket в Україні. *TecDoc Ukraine*. URL: <https://www.tecalliance.net/en/data-products/tecdoc-catalogue>.
43. Дослідження цифрової зрілості торговельних підприємств України. *EVO Group Analytics*. URL: <https://evo.business/uk/research/digital-maturity-2025>.
44. Дращиця С. А., Даріуш С. В. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. *Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів*: тези доп. Екон. науково-практ. форуму, м. Хмельницький, 1–3 груд. 2022 р. Хмельницький, 2022. С. 54–56. URL: https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/zbirnyk-tez_ekonomichnyj-forum_1-3_grudnya_2022_hmelnyczkyj.pdf#page=336.
45. ЕЛІТ-Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.elit.ua/>.
46. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань / Мін'юст України. URL: <https://usr.minjust.gov.ua>.
47. Ємельянов О. Ю., Данилович О. Т. Перешкоди, що постають при здійсненні інноваційної діяльності підприємств, та напрями їх подолання. / Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9201>.
48. Желуденко К. В. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 48–54. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5>.

49. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 417–421.

50. Журило І. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. № 15. С. 86–90.

51. Забурмеха Є. М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5 (2). С. 133–136.

52. Загороднюк О. В. Теоретична сутність ринку, його функції та структурні складові. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.*, 2009. С. 279–288. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7caa3814-5747-45b4-bd40-3b6d90e03b3e/content>.

53. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Т. 2, № 6. С. 110–114. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20).

54. Зеркіна О., Євстаф'єв С. Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-52>.

55. Ілляш М. М., Хоменко О. І. Огляд стану ринку автомобільних запчастин і позиції ТОВ «Тера Нова Девелопмент» на ньому. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. Т. 1, № 1. С. 14–20. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/d6de7f7a-4cd6-4a08-a9d3-9824c335d1a8>.

56. Ільченко Н. Б. Розробка динамічної моделі управління ланцюгами поставок автокомпонентів на ринку України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3 (458). С. 92–98.

57. Імпортозалежність ринку автозапчастин: огляд. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/money/rynok-avtozapchastyn-yak-zminiuietsia-import-pislya-2022-13052024-21985>.

58. Інтернет-магазин автозапчастин dok.ua. URL : <https://dok.ua/ua>.
59. Кальницька М., Гангур О. Суть понять «стратегія» і «тактика» в економіці. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2016. Т. 1, № 1 (47). С. 140–145.
60. Каплун Р. А. Економічна сутність стратегічного управління. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42053/19770.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
61. Кармінська-Бєлоброва М., Вітченко Л. Поняття та сутність стратегічного управління розвитком підприємства. С. 161–165. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/e6772670-7a6b-42c8-a73c-766168325e41/download>.
62. Класифікатор видів економічної діяльності ДК 009:2010 (КВЕД-2010). Державна служба статистики України. URL: <https://kved.ukrstat.gov.ua>.
63. Климчук С. А. Стратегія розвитку підприємства: проблематика використання фасетної класифікації. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2013. № 10. С. 206–211.
64. Ковальчук А. М., Вовк О. М. Стратегічні пріоритети цифрового розвитку торговельних підприємств. *Актуальні проблеми економіки* 2026. № 5 (299). С.285-293. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/05/5.26._topic_Alona-Kovalchuk-Olha-Vovk-285-293.pdf
65. Ковальчук А. М., Сафонік Н. П. Солосіч О. С. Інноваційна стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в контексті цифрових трансформацій. *Економічний простір*. 2026. № 213. С. 12-19. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.12-19>
66. Ковальчук С. В. Проблемні аспекти та перспективи розвитку трейд-маркетингу на ринку торгівлі автозапчастинами України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1(01). С. 28-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-5>.

67. Коган Н. Ю. Тенденції та перспективи розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції. *Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери* : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. (м. Кропивницький). Київ, 2018. С. 70–72. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/95782d11-77c5-4c4c-90df-fd2764c53eac/content#page=70>.
68. Кононенко Я. В. Перспективи розвитку українського підприємництва в умовах євроінтеграції. *Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього* : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., 16–17 черв. 2021 р. Харків, 2021. С. 21–25. URL: https://forumsois.uipa.edu.ua/file/2021/10/IMPULS-2021_PROCEEDING.pdf#page=21.
69. Косач І., Забаштанська Т. Управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств регіону в контексті сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30), 392–400. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-392-400](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-392-400).
70. Косач І., Кормило А. Маркетингова стратегія цифровізації в контексті інноваційного розвитку підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №8 (18). С. 1021-1032. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-1021-1031](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-1021-1031).
71. Косач І., Мазун Р. Інформаційно-комунікаційні аспекти стратегічного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком підприємств на засадах добрососідського партнерства. *Наукові перспективи*. 2025. №8(62). С.555-565. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8\(62\)-555-565](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-555-565).
72. Костецька Н., Лотиш О. Економічна сутність стратегії підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2009. Т. 4, вип. 51. С. 1045–1052.
73. Костін, І. Д., Ціжма, Ю. І., & Голодюк, Г. І. (2025). Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (15). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17189123>.

74. Кравчик Ю., Осіпова Л. Економічна політика євроінтеграції України: аспекти малого бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 8–14. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/27/19>.

75. Краузе О. І. Диспропорції попиту і пропозиції на ринку автомобілебудівної промисловості України. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали X Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 25 лип. 2016 р. Харків, 2016. С. 48–50. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/18590/6/Tom_3.pdf#page=48.

76. Крокус К. В. Теоретичні засади визначення сутності понять "стратегія" та "стратегічне планування". *Управління розвитком*. 2014. С. 29–32.

77. Кубишина Н. С., Афанасьєва К. О. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток ринку автозапчастин до вантажних автомобілів та спецтехніки в Україні. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. С. 1–13. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323529745.pdf>.

78. Кукушка І., Донець Я. Формування стратегії інноваційного розвитку автотранспортного підприємства в умовах нестабільного ринку. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 184–191. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-23>.

79. Лисогор І. С. Система цифрового маркетингу торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 226–237. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-226-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-226-237).

80. Ліба Н. С., Турянчик Ю. В., Лендел М. М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України: виклики інтеграції та роль підприємницької активності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-45>.

81. Логістика та переорієнтація постачань запчастин 2022–2023. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20256742-vibir-novikh-logistichnikh-marshrutiv-dlya-biznesu>.

82. Логоша Р. В. Формування постіндустріального ринку овочевої продукції в Україні. Вінниця : ПрАТ «Вінн. обласна друк.», 2017. 515 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25588.pdf>.

83. Макаренко П. М., Сень О. В. Теоретичні аспекти сутності ринку та його видів. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. № 1(4). С. 3–21. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/003.pdf>.

84. Мельник Л., Юрша О., Гончарук О. Концептуальні підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 9(51). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9\(51\)-661-678](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-9(51)-661-678).

85. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.

86. Моторний (транспортний) страховий бюро України. Статистика реєстрації ТЗ. URL: <https://www.mtsbu.ua>.

87. Мочерний С. В. Основи економічних знань : підручник. Київ : Вид. центр «Акад.», 2000. 304 с.

88. Мошек Г., Ціпуринда В. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства. *Вісник КНТЕУ. Підприємництво*. 2011. № 5. С. 5–13.

89. Назарук А. Євроінтеграційні процеси в сучасній Україні. *Міжнародні відносини і туризм: сучасність та ретроспектива* : зб. матеріалів Першої міжнар. науково-практ. конф. студентів та молодих вчених. Вип. 3. 2013. С. 190–194. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/2350/1/Nazaruk_NZ_stud_Vyp-3_turyzm.pdf.

90. Никодюк І. О. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17063/1944.pdf>.

91. Огієнко С. О., Гонтар Т. О. Формування та реалізація стратегії конкуренції для торгового підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. Т. 2, № 2(7). С. 143–148. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/40d20325-8800-4086-a293-2455966dd0d7>.

92. Петецькі І. Адаптація автомобільного ринку до потреб соціально важливих товарів. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 19–25. URL: <https://doi.org/10.32782/cmi/2023-7-3>.

93. Під час війни кількість транспортних засобів в Україні зросла на третину та досягла 13 млн. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/20/123560792/>.

94. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174–179. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>.

95. Повна С., Бондаренко А. Електронна комерція як інструмент подолання системних криз розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 109–120. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-109-120](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-109-120)

96. Поленчук В.М., Наумов О.Б. Економічний механізм розвитку підприємств у історичному досвіді ринкових трансформацій. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С. 189–196. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38392439.pdf>.

97. Полінкевич О. Інноваційний розвиток бізнесу в умовах євроінтеграції. *Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & управління проектами Європейського Союзу*, м. Луцьк, 20–22 верес. 2018 р. Луцьк, 2018. С. 148–151. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2304/1/20-22-вересня-2018.pdf#page=148>.

98. Поліщук О.Д., Яджак М.С. Мережеві структури та системи: І. Потокові характеристики складних мереж. *System Research & Information Technologies*, 2018, No. 2. С. 42-54. DOI: 10.20535/SRIT.2308-8893.2018.2.05.

99. Пономаренко Н. В. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграції. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика. Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених*. 2021. С. 127–129. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90210/1/Ustyak_accounting.pdf#page=128.

100. Попело О., Лисогор І. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 117-129. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129).
101. Попит на кузовні запчастини в умовах воєнного стану. *AutoBiz Ukraine*. URL: <https://autobiz.com.ua/news/kuzovni-zapchastyny-popyt-2024>.
102. Приходько А. А. Євроінтеграційні процеси в Україні: становлення та розвиток. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2019. Т. 30 (69), № 6. С. 92–97. URL: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2019.6/18>.
103. Прищук Л. А. Економіко-організаційні засади діяльності посередників на автомобільному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4, Т. 4. С. 218–223. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_4/218-223.pdf.
104. Протидія контрафактним автозапчастинам в Україні. *Укравтопром*. URL: <https://www.ukravtoprom.com.ua/uk>.
105. Раскін В. Етапи формування ринку автозапчастин в Україні. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки : Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 20 листоп. 2024 р. Київ : : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2024. С. 204–205. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317935>.*
106. Раскін В. Л. Особливості розвитку автомобільного парку в Україні в 2024 році. *ЮНІСТЬ НАУКИ – 2025 : матеріали XV Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених; м. Чернігів, 23–25 квіт. 2025 р. Чернігів, 2025. С. 284-285. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/32545>.*
107. Раскін В. Л. Принципи функціонування ринку автозапчастин в Україні. *Юність науки – 2024 : зб. тез доп. XIV Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Чернігів, 24–26 трав. 2024 р. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 278–279. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/30262>.*

108. Раскін В. Л. Розвиток ринку автомобільних запчастин на принципах системності. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції* (22 листопада 2023 р.). Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2023. С. 126. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/issue/view/17379>.

109. Раскін В. Л. Розвиток ринку запасних частин в Україні. *Юніст науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : зб. тез доп. XIII Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчен., м. Чернігів, 26–27 квіт. 2023 р. Чернігів, 2023. С. 295–297. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/11/zbirnyk-tez-yunist-nauky-2023.pdf>.

110. Раскін В. Л. Розробка стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2026. № 1(45). С. 194-203. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-194-203](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-194-203).

111. Раскін В. Л. Стратегічний розвиток торгівельних підприємств на ринку автозапчастин. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку-2025* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Київ : ДУІКТ, 2025. С. 129-131.

112. Раскін В. Л. Теоретичні засади формування й функціонування ринку автомобільних запчастин в умовах євроінтеграції. *Economic Synergy*. 2024. № 3. С. 135–148. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2024-3-9>.

113. Релокація бізнесу в Україні 2022–2024. *Дія Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/anticrisis/relokacja-biznesu>.

114. Ризики для бізнесу в умовах воєнного стану: аналітика. *Ekonomichna Pravda*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2025/04/risk-biznes-2025>.

115. Ринок автозапчастин України 2024–2025: аналітика. *Prom.ua Research*. URL: <https://b2b.prom.ua/uk/researches>.

116. Ринок автозапчастин України: аналітичний огляд. *Auto-Consulting*. URL: <https://www.autoconsulting.ua/article.php?sid=65200>.
117. Ринок праці в торгівлі та логістиці: дефіцит кадрів. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/labour-market-2025>.
118. Савич О. П. Формування та функціонування системи продажу на ринку автозапчастин. *Вчені записки. Економіко-математичні методи*. 2012. № 14 (1). С. 281–288. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/b536ed2e-178a-4ea0-8486-08207770dc56>.
119. Савич О. П., Штуль В. П., Кривещенко В. В. Удосконалення маркетингових засад підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи торговельно-посередницьких підприємств на ринку автозапчастин. 2013. С. 562–569. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f8f4514f-f472-4ea8-ae20-54be4b7dff3e/content>.
120. Савченко Т. В., Родіна О. В. Еволюція поняття «ринок» у контексті розширення його функцій. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 103–107. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.17>.
121. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3 (72). С. 52–59.
122. Семенов А. Г., Король С. А., Плаксюк О. О. Аналіз і розробка техніко-економічних показників модернізації устаткування. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 1 (23). URL: https://www.evd-journal.org/download/2011/2011-1/Ek_visnyk_1_2011-135-143.pdf.
123. Сенік І. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах активізації інтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-103>.
124. Середній вік автопарку України. *NV Business*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/seredniy-vik-avtomobiliv-v-ukrayini-u-2025-roci-perevischuje-15-rokiv-50495700.html>.

125. Скоморохова С. Теоретичні підходи до аналізу фінансових ринків. *Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці* : матеріали XVII Міжнар. наук. Інтернет-конф., м. Київ, 14–15 жовт. 2023 р. Київ, 2023. С. 87–90. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/10/збірник-конф_14-15.10.2023.pdf#page=87.
126. Слотвінський Р. Особливості функціонування ринку автозапчастин. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку* : тези доп. Х Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-й річниці від дня народж. д.е.н., проф. Петра Степанов. Берез., м. Львів, 7 берез. 2024 р. Львів, 2024. С. 275–277.
127. Слюсар С. О. Підходи до формування стратегії розвитку підприємств. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2025. № 2. С. 184–186.
128. Соколенко В. А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ». Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2015. № 53 (1162). С. 70–74.
129. Соломаха І., Раскін В. Аналіз та прогноз розвитку автомобільного парку України: відокремлення реальності від реєстрації та системний погляд на майбутнє. *Проблеми і перспективи економіки та управління*: науковий журнал. 2023. № 4(36). С. 165-173. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-165-173](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-165-173).
130. Спільник І. В., Ярошук О. В. Принцип системності в аналітичних дослідженнях. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 2. С. 182–190.
131. Староста В. І. Методологія наукових досліджень: навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів освіти. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2023. 72 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/34985>.
132. Статистика продавців маркетплейсів України 2025. *EVO Group*. URL: <https://evo.business/uk/analytics/marketplace-stats-2025>.

133. Стойко В. Ю. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. С. 1–15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17360664>.

134. Стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки / А. М. Турило та ін. *Вісник Криворізького національного університету*. 2024. № 58. С. 89–94. URL: <https://doi.org/10.31721/2306-5451-2024-1-58-89-94>.

135. Тенденції відновлення ринку після 2022 р. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/rinok-zapchastyn-vidnovlyuyemy-2024-436891>.

136. Томашук І. О. Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток підприємництва в Україні. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу* : зб. матеріалів міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих вчен., м. Харків, 17 лип. 2022 р. Харків, 2022. С. 68–71.

URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/46ec5f57-a1de-428e-8d8f-77d14cfadaf3/content>.

137. Тренди онлайн-торгівлі автозапчастинами в Україні 2025. *Prom.ua*. URL: <https://prom.ua/research/auto-parts-2025>.

138. Трухан О. Змістовна сутність поняття “стратегія підприємства”: суперечності поглядів. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2010. № 1 (51). С. 236–241.

139. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5. No. 4. Pp. 156–172. URL: <http://are-journal.com>.

140. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI. Національна економіка*. 2015. № 4. С. 38–45.

141. Тутова А. С. Сутність та визначення стратегічного рівня управління підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали V науково-практ. конф., м. Одеса, 26–27 листоп. 2020 р. Одеса, 2020. С. 160–161. URL: https://skced2020.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/hneu-lystopad_-2020-pechat.pdf#page=160.

142. У 2024 році автопарк України поповнили понад 222,1 тис. вживаних легковиків. <https://ukrautoprom.com.ua/u-2024-roczy-avtopark-ukrayiny-popovnyly-ponad-2221-tys-vzhyvanyh-legkovykyv>.

URL: <https://ukrautoprom.com.ua/u-2024-roczy-avtopark-ukrayiny-popovnyly-ponad-2221-tys-vzhyvanyh-legkovykyv>.

143. Угрімова І. В., Колмикова Я. М. Визначення та сутність стратегії підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 47(1323). С. 58–62.

144. Фроленко Р., Жукевич С. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*. 2012. №6(39). С. 124–132. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2282/1/GEB_2012_v39_No6-R_FrolenkoS_Zhukevych-Using_matrix_methods_in_strategic_124.pdf.

145. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31). С. 157–161. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123280/25-Kharchenko.pdf?sequence=1>.

146. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131–137.

147. Хомів О. В. Особливості проведення науково-економічних досліджень. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4048>.

148. Цифрова трансформація торговельних підприємств: огляд. *McKinsey & Company Ukraine*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-ukraine>.

149. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство / Л. Мельник та ін. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9–28. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.0>.

150. Цифровізація торгівлі в умовах воєнного стану. EVO Group (Prom.ua/Rozetka). URL: <https://evo.business/uk/analytics>.
151. Чала О., Ричкова Л. Сутність стратегії управління підприємством в контексті економіки знань. *Вісник МСУ, економічні науки*. 2013. XVI, № 1-2. С. 38–47.
152. Чепелюк М. І. Методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства. *БізнесІнформ*. 2022. № 7. С. 228–233. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-228-233>.
153. Чехунов Д. М., Мигденко Н. О., Ольховський В. В. Стратегія розвитку потенціалу підприємства в умовах цифровізації: зміст та алгоритм реалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 98–104. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.92.353315>.
154. Шадура-Никипорець Н. Т., Мініна О. В. Основні підходи до змістовного наповнення категорії «ринок». *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 35–40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-6>.
155. Шарапа В. Г., Бреус С. В. Стратегія розвитку підприємств України: ризики та ключові чинники успіху. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4 (114). С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-19-25](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-19-25).
156. Шастун С. В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. Серія: Економічні науки*. 2017. № 24(1). С. 161–165.
157. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління. *Економіка та держава*. 2014. № 7. С. 79–83. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=2848&i=17>.
158. Шуба Т. П., Петренко К. В., Ільченко А. А. Міжнародне підприємництво: досвід України в контексті євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*,. 2021. № 29. С. 1–5. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-6>.

159. Який середній вік авто в Україні: що показує статистика.
https://delo.ua/news/yakii-serednii-vik-avto-v-ukrayini-shho-pokazuje-statistika-447949/?utm_source=chatgpt.com.
160. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215.
URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>.
161. Aaker D. Strategic market management. 8th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2008. 322 p.
URL: <https://archive.org/details/strategicmarketm0000aake/page/n339/mode/2up>.
162. Agogbua S. N., Anekwe E. A., Abugbum H. Evolution of Management Thought: A Continuous or Discontinuous Process. *European Journal of Business and Management*. 2017. Vol. 9, no. 35. P. 67–75.
URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/234628188.pdf>.
163. Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
URL: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n5/mode/2up>.
164. Ansoff H. I., McDonnell E. J., Beach S. Implanting strategic management. New York : Prentice Hall, 1990.
URL: https://archive.org/details/isbn_9780134518817/mode/2up.
165. Autoclub.ua. Огляд ринку автозапчастин України. URL: <https://www.autoclub.com.ua/uk/news/rynok-avtozapchastyn-ukrainy-2025>.
166. Auto-Consulting Ukraine. Ринок нових та вживаних авто, запчастин: аналітичні матеріали 2021–2025. URL: <https://www.autoconsulting.ua>.
167. Auto-Consulting.ua. Статистичні та аналітичні матеріали автомобільного ринку України. URL: <https://autoconsulting.u>.
168. Automotive Parts Market Size | Mordor Intelligence. *Market Research Company* - *Mordor Intelligence*™. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/automotive-parts-market>.
169. Avto.pro. Купити автозапчастини в Україні. URL: <https://avto.pro/>.

170. Babukh I., Avanesyan N., Povna S., Bilanenko O., Sakun V., Abakumov D. Strategic objectives for innovative development of marketing and e-commerce as part of digitalization of corporate business. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103(7). Pp. 2709-2721. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No7/7Vol103No7.pdf>.
171. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>.
172. Bondarchuk O. Development of the concept “digitalization” and its impact on different spheres of the economy. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2024. Vol. 7-8, no. 320-321. P. 31–40. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-31-40>.
173. Bracker J. The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*. 1980. Vol. 5, no. 2. P. 219. URL: <https://doi.org/10.2307/257431>.
174. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. *Financial Management: Theory and Practice*. 16th ed. Boston: Cengage Learning, 2021. URL: <https://www.cengage.com/c/financial-management-theory-practice-16e-brigham/>.
175. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass: The M.I.T. Press, 1962. 463 p. URL: <https://archive.org/details/byalfreddchandle0000alfr/page/n5/mode/2up>.
176. Chandler A. D. The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. URL: https://dipiufabc.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/06/alfred_d-chandler_the_visible_hand_managerial_bookzz-org.pdf.
177. Chen W., Ma J. Trade Friction and Enterprise Cost Leadership Strategy: Empirical Evidence from China. *Transformations in Business & Economics*. 2025. Vol. 24, No. 1 (64). P. 499–521. DOI: <https://doi.org/10.15388/Tibe.2025.24.1.24>.
178. CRM-системи в торгівлі: аналітика. *Ringostat Blog*. URL: <https://ringostat.com/blog/crm-dlja-intenet-magazina>.

179. E-commerce автозапчастини в Україні: аналітика. Rozetka Business. URL: <https://b2b.rozetka.ua/analitika>.
180. Economic Integration. *Corporate Finance Institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/economic-integration/>.
181. Efendi A. The Strategy of Small Auto Parts Industries in Responding to The Market Demand Dynamic. *AIP Conference Proceedings*. 2023. Vol. 2702, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1063/5.0155990>.
182. ElringKlinger. URL : <https://www.elring.com/>.
183. Emerging trends in strategic planning / F. R. David et al. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. 2021. Vol. 14, no. 1-2. URL: <https://doi.org/10.19041/apstract/2020/1-2/3>.
184. European Commission. Digital Decade Policy Programme 2030. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>.
185. European Innovation Scoreboard. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en.
186. Eurostat. Website. Digital economy and society. 2026. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society/information-data>.
187. EVO Group Analytics. Дослідження ринку e-commerce України 2025. URL: <https://evo.business/uk/analytics>.
188. Exist.ua. URL: <https://exist.ua/uk/>.
189. EXIST.UA. Про компанію. URL: <https://exist.ua/uk/pages/about/>.
190. EY. Top 10 risks in retail and consumer products. Ernst & Young Global Limited, 2024. URL: https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/top-risks-retail.
191. Forvia. URL : <https://www.forvia.com/en/who-we-are/activities>.
192. Guerras-Martín L. Á., Madhok A., Montoro-Sánchez Á. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*. 2014. Vol. 17, no. 2. P. 69–76. URL: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>.

193. Hellwig Zdzisław. Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr. *Przegląd Statystyczny*. 1968. Nr 4. S. 307–327.
194. Hong Y., Cho K. Differences in CEO Communication Strategies between High- and Low-Performing Firms in the Global Auto Parts Industry. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 8. Art. 3100. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16083100>.
195. Hrebiniak L. G. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*. 2006. Vol. 35(1). Pp. 12–31. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1444105>.
196. Inter Cars Group. Офіційний сайт. URL: <https://intercars.com/en>.
197. Inter Cars Ukraine. Про компанію. URL: <https://intercars.com.ua/uk/about-company/>.
198. Inter Cars Web Shop. URL : <https://webshop-ua.intercars.eu/zapchasti>.
199. International Transport Forum. *Transport and Logistics Trends*. URL: <https://www.itf-oecd.org/>.
200. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
201. Ivanova N., Nazarko S., Denysenko T., Kublitska O., Kononenko S. Business Strategy Transformation: The Impact of Global Digitalization and COVID-19 Pandemic Factors. *Journal of the University of Zulia*. 2023. Vol. 14(40). Pp. 486-505. DOI: <https://doi.org/10.46925//rdluz.40.27>.
202. Jackson M. O. Mechanism Theory. Stanford University, Stanford CA 94305, 2014, Santa Fe Institute, and CIFAR. URL : <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2542983>.
203. Johnson G., Whittington R., Scholes K. Exploring Strategy: Text and Cases. 11th ed. Pearson Education, 2017. P. 34–38.
204. Johnson G., Whittington R., Scholes K. Exploring Strategy: Text and Cases. 11th ed. Pearson Education, 2017. 622 p.

205. Kharchenko Yu., Svyrydenko O., Raskin V., Tieliehin O., Shlapak A. The Role of Innovative Aspects of Strategic Management in Ensuring the Enterprises' Competitiveness under the Conditions of Digitalization. *Pacific Business Review (International)*. 2025. Vol. 17, No. 7. P. 50–57. URL: http://www.pbr.co.in/2025/2025_month/January/5.pdf.
206. Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press, 2005.
207. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education, 2022. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003479>.
208. Kuzmenko O. Theoretical aspects of trade enterprise and population needs. P. 69–78. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/63e37a5b-cfb0-4b3b-8508-072aad3bf8a8/content>.
209. Lin T. Analysis on the development strategies of traditional retail enterprises' digitalization under the background of big data. *ACM International Conference Proceeding Series*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1145/3465631.3465791>.
210. Lopashchuk I., Matsiuk N. Theoretical Principles of a Comprehensive Approach to Modeling the Commercial Activity of Wholesale Trade Enterprises. *Modern Economics*. 2019. Vol. 18, no. 1. P. 85–92. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v18\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.v18(2019)-14).
211. Maijanen P. Teaching the history of strategic management. URL: <https://doi.org/10.4337/9781788978361.00009>.
212. Mazur V., Ramiro Troitiño D. Digitalization, Neofunctionalism, and Integration in the European Union. *Ramiro Troitiño, D. (eds) E-Governance in the European Union. Contributions to Political Science*. Springer, Cham. 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56045-3_2.

213. McKinsey & Company. Digital transformation in distribution and wholesale. McKinsey Digital, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights>.
214. McKinsey & Company. Retail's resilience: How leading companies are navigating disruption. McKinsey Global Institute, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/retails-resilience>.
215. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 1987. Vol. 30, no. 1. P. 11–24. URL: <https://doi.org/10.2307/41165263>.
216. Nexteer Automotive. URL: <https://www.nexteer.com/about/>.
217. OECD. The Digitalisation of SMEs. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digitalisation-of-smes.html>.
218. Olmstea L. Digital Transformation in the Automotive Industry. 2024. URL: <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-automotive/>.
219. Opendatabot. Відкриті дані про підприємства України. URL: <https://opendatabot.ua>.
220. Parashchych M., Nodzhak L. Digitalization and its role in Ukrainian enterprise activities. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 2022, no. 2. P. 192–200. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.192>.
221. Peterson J. European Integration. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2001. P. 4923–4925. URL: <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01261-4>.
222. Popelo O. V., Bilanenko O. M. Marketing strategy for development of the trade enterprise within digitization. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). С. 218–229. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)).
223. Popelo O., Lysohor I. Organizational and economic mechanism for development of the digital marketing system for commercial enterprises. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.34>.

224. Popelo O., Raskin V. Mechanism of strategic development of commercial enterprises in the conditions of digitalization and intensifying competition. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 3 (55). С. 304–317. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-304-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-304-317).

225. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p. URL: <https://archive.org/details/competitiveadvan00port>.

226. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p. URL: <https://archive.org/details/competitivestrat00port>.

227. Prada R. Intra-entrepreneurship as a business-renewal strategy: A study in auto parts companies in Colombia. *Handbook of Research on International Business and Models for Global Purpose-Driven Companies*. IGI Global, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4909-4.ch025>.

228. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No. 3. P. 79–91. URL: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>.

229. Prom.ua. Аналітичний огляд маркетплейсів України 2025. URL: <https://b2b.prom.ua/uk/researches>.

230. Raskin V. Formation of the strategy for the development of trade enterprises in the auto parts market. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25-26 березня 2026 р. Львів: ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2026. С. 509-510.

231. Raskin V. Transformation of trading activities in the Ukrainian auto parts market within economic changes. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11 (51). С. 286–296. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-286-296](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-286-296).

232. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996.

233. Ruggero S. M., dos Santos N. A., da Silva M. T. Industry 4.0: A Case Study on Strategy and Innovation in a Brazilian Auto Parts Company. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*. 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-16407-1_11.

234. Sancak M. Finding Skills: Strategies of Local Auto Parts Supplier Firms in Mexico and Turkey. *Palgrave Studies of Internationalization in Emerging Markets*. Palgrave Macmillan, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-18881-8_17.

235. Shi P., Chen X. Analysis on trade-in strategy of manufacturers competing with informal recycling enterprises. *Environmental Science and Pollution Research*. 2023. Vol. 30(24). P. 66274-66290. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-023-26888-4>.

236. Suslikov S., Kuchynska O. System and processes of digitalization: concept and structure. *Energy saving. Power engineering. Energy audit*. 2025. No. 1 (204). P. 107–120. URL: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.01.09>.

237. Teece D. J. Economic Analysis and Strategic Management. California management review. 1984. Spring. Vol. XXVI, No. 3. Pp. 88–110. URL : <https://www.proquest.com/openview/6425c668fc7e12d1db7981fab659b8a6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=42246>.

238. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.

239. Tenneco. URL: <https://www.tenneco.com/about-us/our-customers>.

240. The Role of Digitalization in the Strategic Development of Marketing and Logistics Activities of Enterprises / V. Tkach, S. Bilousova, S. Hazuda et al. *Pacific Business Review*. 2025. Vol. 17, no. 9. P. 126–139. URL: https://www.pbr.co.in/2025/2025_month/March/9.pdf.

241. Thiele L. S., Peters D. Digitalisation and inter-organisational information exchange strategies of German companies-A survey with focus on small and medium sized enterprises. *IET Collaborative Intelligent Manufacturing*. 2023. Vol. 5, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1049/cim2.12082>.

242. Thomas L. Saaty. Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. Pittsburgh : RWS Publications, 2008.

243. Tian H. Simulation of Auto Parts Polishing Control Strategy Based on PID Control. *Journal of Physics: Conference Series*. 2023. Vol. 2528, no. 1. Art. 012042. DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/2528/1/012042>.
244. 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. Vol. 122. P. 889–901. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305476>.
245. Vigfússon K., Jóhannsdóttir L., Ólafsson S. Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature. *Strategic Management*. 2021. No. 26(2). Pp. 12-30. DOI: 10.5937/StraMan2102012V.
246. Vostryakov O., Sybirtseva A. Business digitalization: definition and tools. *Strategy of Economic Development of Ukraine*. 2024. No. 54. P. 5–16. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.005.016>.
247. World Economic Forum. Global Competitiveness Report. URL: <https://www.weforum.org/reports>.
248. YouControl. Аналітика та фінансова звітність підприємств України. URL: <https://youcontrol.com.ua>.
249. Yu F., Du H., Li X., Cao J. Enterprise digitalization, business strategy and subsidy allocation: Evidence of the signaling effect. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 192. Art. 122472. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122472>.
250. Yun S., Kim Y., Kim K. Smart City Market-oriented New Business Discovery and Promotion Methodology from the Perspective of Corporate Strategy: The Case-study of Auto Parts Manufacturing Company T's In-house Venture Project. *Transactions of the Korean Society of Automotive Engineers*. 2022. Vol. 30, no. 5. P. 427–446. DOI: <https://doi.org/10.7467/KSAE.2022.30.5.427>.
251. Zu T., Xue B., Li P. Research on the classification strategy of new energy auto parts based on big data. *2024 3rd International Conference on Cloud Computing, Big Data Application and Software Engineering (CBASE)*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/CBASE64041.2024.10824288>.

ДОДАТКИ

Приклад порівняння цін на автозапчастини найбільших інтернет-магазинів автозапчастин в Україні (дані станом на серпень 2026 р).

Запасна частина	Ціни в інтернет-магазинах автозапчастин, грн		
	Exist.ua	Dok.ua	Intercars
Свічка запалювання BKR6EK NGK	207	215	189,31
Амортизатор MAGNUM TECHNOLOGY AG0565MT	1251	1062	968,40
Гальмівний циліндр C5W014ABE	228	230	180
Комплект зубчастих ременів INA 530 0089 10	4146	4144	3940,80
Диск зчеплення SACHS 1862518031	2463	2542	2194,79

Джерело: складено автором за [58; 188; 198].

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в іноземних наукових виданнях:

1. Kharchenko Yu., Svyrydenko O., **Raskin V.**, Tieliehin O., Shlapak A. (2025). The Role of Innovative Aspects of Strategic Management in Ensuring the Enterprises' Competitiveness under the Conditions of Digitalization. *Pacific Business Review (International)*, 17(7), 50-57. URL: http://www.pbr.co.in/2025/2025_month/January/5.pdf. (1,3 ум. друк. арк.). (наукометрична база: Web of Science). Особистий внесок: досліджено основні складові стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в контексті цифровізації (0,25 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Соломаха І., **Раскін В.** Аналіз та прогноз розвитку автомобільного парку України: відокремлення реальності від реєстрації та системний погляд на майбутнє. *Проблеми і перспективи економіки та управління*: науковий журнал. 2023. № 4(36). С. 165-173. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-165-173](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-165-173). (1,2 ум. друк. арк.). Особистий внесок: проаналізовано тенденції розвитку автомобільного парку України (0,6 ум. друк. арк.).

3. Раскін В. Л. Теоретичні засади формування й функціонування ринку автомобільних запчастин в умовах євроінтеграції. *Economic Synergy*. 2024. № 3. С. 135–148. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-3-9>. (1,2 ум. друк. арк.).

4. Raskin V. Transformation of trading activities in the Ukrainian auto parts market within economic changes. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11 (51). С. 286–296. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-286-296](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-286-296). (1,2 ум. друк. арк.).

5. Popelo O., **Raskin V.** Mechanism of strategic development of commercial enterprises in the conditions of digitalization and intensifying competition. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 3 (55). С. 304–317. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-304-317](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-304-317). (1,2 ум. друк. арк.).

Особистий внесок: запропоновано механізм стратегічного розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації та загострення конкуренції (0,6 ум. друк. арк.).

6. Раскін В. Л. Розробка стратегії розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2026. № 1(45). С. 194-203. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-194-203](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-194-203). (1,2 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

7. Раскін В. Л. Розвиток ринку запасних частин в Україні. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (26–27 квіт. 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 295–297. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/11/zbirnyk-tez-yunist-nauky-2023.pdf> (0,1 ум. друк. арк.).

8. Раскін В. Л. Розвиток ринку автомобільних запчастин на принципах системності. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції (22 листопада 2023 р.). Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2023. С. 126. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/issue/view/17379> (0,1 ум. друк. арк.).

9. Раскін В. Л. Принципи функціонування ринку автозапчастин в Україні. *Юність науки – 2024: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (24-26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 278-279. DOI: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/30262> (0,1 ум. друк. арк.).

10. Раскін В. Етапи формування ринку автозапчастин в Україні. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2024. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317935> (0,1 ум. друк. арк.).

11. Раскін В. Л. Особливості розвитку автомобільного парку в Україні в 2024 році. *ЮНІСТЬ НАУКИ – 2025* : матеріали XV Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених; м. Чернігів, 23–25 квіт. 2025 р. Чернігів, 2025. С. 284-285. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/32545> (0,1 ум. друк. арк.).

12. Раскін В. Л. Стратегічний розвиток торгівельних підприємств на ринку автозапчастин. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку-2025* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Київ : ДУІКТ, 2025. С. 129-131 (0,2 ум. друк. арк.).

13. Raskin V. Formation of the strategy for the development of trade enterprises in the auto parts market. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти (до 55-річчя створення кафедри обліку і оподаткування)* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25-26 березня 2026 р. Львів : ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького, 2026. С. 509-510. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e7cf356a-f781-4041-a4f1-0bbacc023739/content> (0,1 ум. друк. арк.).

Довідки про впровадження**ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»**

просп. Миру, 139, м. Чернігів, 14000

ЄДРПОУ: 37095234

E-mail: viat2007@gmail.com

№ вих.71 від 19 серпня 2026 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»**

Раскіна Василя Леонідовича

**на тему «Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку
автозапчастин в умовах цифровізації»**

Результати дисертаційного дослідження на тему «Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації» впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Торговий дім «ВІАТ» з метою підвищення ефективності стратегічного управління, посилення конкурентних позицій підприємства та адаптації його діяльності до умов цифрової трансформації ринку.

Розроблений у межах дослідження організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств на ринку автозапчастин було використано в процесі вдосконалення управлінських підходів до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Зокрема, його положення застосовано при обґрунтуванні пріоритетних напрямів цифровізації торговельної діяльності, оптимізації бізнес-процесів, удосконаленні системи взаємодії з клієнтами та постачальниками, а також підвищенні оперативності прийняття управлінських рішень.

Науково-практичні рекомендації, запропоновані в дослідженні, були використані під час формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства в частині:

- впровадження цифрових інструментів управління продажами та товарними запасами;
- удосконалення каналів електронної комерції;
- підвищення прозорості та керованості торговельних процесів;
- покращення адаптивності підприємства до змін ринкового попиту;
- посилення конкурентоспроможності на ринку автозапчастин.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що авторські рекомендації дозволяють забезпечити комплексний підхід до управління діяльністю торговельного підприємства в умовах цифровізації, сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню ризиків, пов'язаних із ринковою нестабільністю, та створює передумови для сталого розвитку бізнесу.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Директор
ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»



Віктор БЕЛІЧЕНКО

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АВТО-ПАН»

14000, м. Чернігів, вул. Хлібопекарська, буд.11, кв.5

ЄДРПОУ 36045780, рах. UA31353553000000260023011381, МФО 353553, Філія Чернігівське ОУ АТ "Ощадбанк", ІПН 360457825263, Свідоцтво платника ПДВ 100136305

Вих. №2 від 19 червня 2026 року

м. Чернігів

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Раскіна Василя Леонідовича
на тему «Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в
умовах цифровізацій»**

Результати дисертаційної роботи на тему «Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізацій» впроваджені у діяльність ПП «Авто-Пан».

Отримані в межах дослідження наукові положення щодо виявлених перешкод стратегічного розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин були використані під час аналізу факторів, що стримують ефективне функціонування підприємства в умовах цифровізації. Крім того, у практичній діяльності підприємства застосовано результати проведеної оцінки стратегічного потенціалу розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин, що дало змогу визначити наявні ресурсні, організаційні, кадрові, інформаційні та цифрові можливості підприємства, а також окреслити напрями їх подальшого посилення. Отримані висновки було враховано під час удосконалення підходів до стратегічного планування, підвищення ефективності управління ресурсами та формування пріоритетів цифрового розвитку.

Практичне застосування результатів дослідження дозволило підвищити обґрунтованість управлінських рішень, спрямованих на адаптацію підприємства до умов цифрової трансформації, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та контрагентами, а також посилення конкурентоспроможності підприємства.

Використання результатів дослідження сприятиме більш ефективному виявленню та нейтралізації перешкод стратегічного розвитку, своєчасному реагуванню на зміни ринкового середовища, підвищенню рівня стратегічної готовності підприємства до цифрових змін і забезпеченню сталого розвитку в умовах високої конкуренції.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.



Директор ПП «АВТО-ПАН»

Аврамець І.А.


**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«INTER CARS UKRAINE»**

Юридична адреса:
вул. Романа Шухевича, 8/9
м. Хмельницький, 29025, Україна
тел. +380 (382) 619 234

Центральний офіс:
вул. Тираспольська, 12
м. Київ, 04060, Україна
тел. 0 800 40 20 20

код 30865632
office@intercars.eu
www.intercars.com.ua

18 червня 2026 року № 123/3

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»**

Раскіна Василя Леонідовича

**на тему «Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в
умовах цифровізації»**

Результати дисертаційної роботи на тему «Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації» впроваджені у практичну діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «INTER CARS UKRAINE». Запропонована у дослідженні методика оцінювання стратегічного потенціалу торговельних підприємств на ринку автозапчастин в умовах цифровізації була врахована у процесі удосконалення підходів до стратегічного управління діяльністю підприємства. Зокрема, її положення використано для аналізу ресурсних, організаційних, інформаційних, кадрових та цифрових можливостей підприємства, визначення рівня його готовності до цифрових змін, а також обґрунтування пріоритетних напрямів подальшого розвитку.

Окрім того, у практичній діяльності підприємства враховано виявлені наслідки цифрової трансформації діяльності торговельних підприємств на ринку автозапчастин, що дало змогу більш обґрунтовано формувати управлінські рішення щодо адаптації підприємства до сучасних ринкових умов.

Наукові результати дослідження можуть бути використані при розробленні та впровадженні стратегічних і організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «INTER CARS UKRAINE». Зокрема, практичне значення мають положення щодо комплексної оцінки стратегічного потенціалу підприємства, виявлення сильних і слабких сторін його цифрового розвитку, а також визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності в умовах цифровізації.

Використання результатів дослідження сприяє підвищенню якості стратегічного планування, оперативності прийняття управлінських рішень, ефективності використання ресурсів, удосконаленню внутрішніх бізнес-процесів та зміцненню ринкових позицій підприємства. Крім того, це створює передумови для більш результативного впровадження цифрових рішень, зниження ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією, та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного розвитку електронної комерції.

Директор
ТОВ «INTER CARS UKRAINE»



Василь ГОЛОВАЧ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,
Україна



тел. +38(0462) 665-103
E-mail: cstu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

CHernihiv Polytechnic
National University

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,
Ukraine

16.06.2026 № 202/08-1025

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Раскіна Василя Леонідовича на тему:

**«Стратегія розвитку торговельних підприємств на ринку автозапчастин
в умовах цифровізації»**

Основні теоретичні та методичні положення і висновки щодо розробки стратегії розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації, що розроблені в рамках підготовки дисертації Раскіна Василя Леонідовича з метою отримання ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент використані у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Маркетинговий менеджмент», «Управління бізнес-процесами організації».

Дисертаційна робота виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «Науково-прикладні засади реалізації державної політики розвитку підприємництва в умовах децентралізації влади» (номер державної реєстрації 0120U101816, 2020-2024 рр.), «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.).

Ректор



Олег НОВОМЛИНЕЦЬ

Система управління якістю сертифікована
за ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)

The quality management system is certified according to the
ISO 9001:2015