

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-249-263)

УДК 336

JEL Classification: D21; D81; G32; L25; L81; M11; M21

Олег Михайлович Ясківець

аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі (Полтава, Україна)

E-mail: oleg0600@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3267-7749>**ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Анотація. Актуальність теми статті визначається потребою у вдосконаленні організаційно-економічного механізму управління діяльністю торговельних підприємств у непростих економічних умовах. Метою статті є удосконалення економічних механізмів стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища їх функціонування. Показано, що стимулювання ділової активності підприємств торгівлі в умовах середовища високого рівня ризику досягається шляхом використання фінансових, управлінських та інноваційно-інвестиційних механізмів. Встановлено значний вплив невизначеності та зовнішніх факторів на результати діяльності підприємств, що потребує адаптивного управління ними. Економічні стимули ділової активності запропоновано розглядати як сукупність взаємозв'язаних інструментів, пріоритетних в умовах передбачуваних ризиків і потенційних зовнішніх загроз. Визначено найбільш важливі фактори підвищення та стимулювання ділової активності торговельних підприємств, представлені інвестуванням інноваційної діяльності, автоматизацією бізнес-процесів, цифровізацією та електронною комерцією.

Ключові слова: економічні механізми; стимулювання; ділова активність; торговельні підприємства; ризики; внутрішні; зовнішні; середовище.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 13.

Актуальність теми дослідження. У непростих економічних умовах торговельні підприємства відчувають особливу потребу в удосконаленні організаційно-економічного механізму управління своєю діяльністю. Він набуває ключового значення при ухваленні, обґрунтуванні та оцінюванні управлінських рішень, розробці стратегій щодо отримання і розподілу прибутку, а також визначенні оптимальних шляхів їхнього впровадження. У цьому аспекті головними завданнями для підприємств стає створення і застосування збалансованої системи показників, яка забезпечить комплексну оцінку ефективності їхньої діяльності в межах організаційно-економічного механізму. Підприємства торгівлі перебувають під впливом багатьох факторів невизначеності та ризику, зумовлених нестабільністю макроекономічного середовища, змінами у споживчому попиті, трансформацією логістичних ланцюгів, зростанням конкуренції та цифровізацією бізнес-процесів тощо. Для зменшення негативного впливу чинників ризик-орієнтованого середовища важливо створювати й реалізовувати ефективні механізми, які стимулюють ділову активність підприємств, допомагають їм залишатися адаптивними, фінансово стійкими та конкурентоспроможними. Стратегічна мета України, яка прагне стати частиною європейської спільноти, передбачає забезпечення населення якісними товарами, а також створення ефективної та доступної системи реалізації продукції споживчого призначення. Це підкреслює важливість розвитку електронної комерції як цілісної системи з комплексними внутрішніми та зовнішніми зв'язками.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Постановка проблеми. Поняття організаційно-економічного механізму є багатограним і передбачає різні підходи до його реалізації. Визначення терміна «стимулювання» розглядається як цілеспрямований процес накопичення ресурсів, резервів і можливостей, а механізм трактується як система взаємодії його елементів. Організаційно-економічний механізм виступає інститутом, спрямованим на управління процесами ухвалення рішень, який визначається сукупністю процесів, методик та інструментів, що забезпечують взаємодію організаційного та економічного аспектів управління. Його головним завданням є підвищення конкурентоспроможності, зростання вартості торговельного підприємства й підвищення ефективності його діяльності. Кількість і зміст підсистем у структурі організаційно-економічного механізму управління залежать від типу торговельного підприємства, масштабу його діяльності, сфери функціонування та впливу зовнішніх факторів. З урахуванням цих чинників формується концептуальна модель механізму мобілізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми економічних механізмів стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища висвітлюються у працях багатьох учених. Тягуною Н. М. формалізовано організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації України [1]. Зубковим С. О. переконливо обґрунтовано концептуальну модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі [2, с. 61]. Кащенкою Н. Б. запропоновано механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі [3, с. 168]. Праці Гібадулліна О. В. присвячені особливостям функціонування механізмів державного регулювання інноваційного розвитку торговельно-промислової сфери економіки України та їх державному регулюванню [4; 5]. Лачковою Л. І., Лачковою В. М. досліджено фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств України [6, с. 54]. У роботі Хамули О. О. проведено вдалу оцінку ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції в підприємствах електронної торгівлі [7, с. 61]. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльністю підприємств торгівлі узагальнено Куцик П. О., Герогою О. В. [8, с. 101]. Авторами створено систему показників для оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств, визначено ключові внутрішні фактори впливу, зокрема організаційно-управлінські, фінансові, економічні та соціальні аспекти, які сприяють змінам у роботі цього механізму. Також розроблено деталізовану організаційно-методичну систему управління, орієнтовану на оптимізацію та покращення ефективності функціонування підприємств. Золотарьов С. К., Шило Ю. М. удосконалили методичні підходи до формування соціально-економічного механізму управління торговельним підприємством [9, с. 197].

У дослідженні Лупак Р. Л., Хомицького А. І., Надільного О. М. [10, с. 148] узагальнено основи теоретико-методичного підходу до поняття механізму в контексті оптової торгівлі. Встановлено, що в науковій літературі наразі немає єдиного підходу до його визначення. Виявлено найпоширеніші види механізмів, які використовуються в економічній науці та господарській практиці щодо підприємств

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

оптової торгівлі, і проаналізовано їхню сутність з урахуванням різних функціональних аспектів. На цій основі розроблено концептуальну модель інституційно-економічного механізму, що регулює функціонування підприємств у цій галузі.

У статті Шимко О. В. [11, с. 215] розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти формування організаційно-економічного механізму, який забезпечує конкурентоспроможність торговельних підприємств у споживчому секторі в умовах посилення конкуренції та глобальних трансформацій. Автором акцентовано увагу на можливостях підвищення конкурентних позицій торговельних структур шляхом використання стійких переваг, зокрема шляхом розвитку ресурсного потенціалу, покращення торговельного обслуговування та підвищення загальної ефективності їхніх функціональних систем.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід відзначити недостатню увагу до економічних механізмів стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах високої турбулентності внутрішнього і зовнішнього середовища їх функціонування.

Постановка завдання. Метою статті є удосконалення економічних механізмів стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища їх функціонування.

Виклад основного матеріалу. Ділова активність, як складна економічна категорія, демонструє інтенсивність використання ресурсів підприємства, швидкість обороту капіталу, рівень управлінських рішень, оперативність реагування на зовнішні зміни. Значний вплив на ділову активність підприємства у ризик-орієнтованих умовах забезпечують внутрішні чинники (структура активів, фінансовий стан, управління, інноваційний потенціал), а також зовнішні чинники (ринкові, фінансові, операційні, інституційні). Використання ризик-орієнтованого підходу спрямовано на покращення системи управління торговельними підприємствами, підвищення гнучкості організаційних структур, розвиток ризик-менеджменту та стратегічного планування. Основними механізмами стимулювання ділової активності підприємств є: економічний, фінансовий, економіко-організаційний, інвестиційно-інноваційний.

Економічний механізм – це методи та фінансові, організаційні, інвестиційні інструменти, які забезпечують підвищення результативності роботи підприємств в умовах невизначеності та ризику. Фінансовий механізм – це форми та методи управління структурою капіталу, грошовими потоками, оборотністю активів, централізацією та децентралізацією фінансових ресурсів, бюджетуванням та забезпеченням фінансового контролю. Основними інструментами фінансового механізму є страхування валютних ризиків, локалізація і диверсифікація джерел фінансування, формування резервів на покриття можливих збитків.

Економіко-організаційний механізм є центральним для управління результатами діяльності торговельного підприємства, оскільки орієнтований на уникнення потенційних загроз, оцінку їхнього впливу на фінансові результати, прийняття упереджуючих рішень та превентивних заходів. Ключовими рушійними силами дії організаційно-економічного механізму є співробітники підприємства, інформаційні ресурси, технічне забезпечення, технології, методи, методологія та

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

стратегічні підходи. Підприємство має можливість здійснювати відбір, адаптацію та використання новітніх технологій, впроваджувати інноваційні технології, поглиблювати рівень знань робочих кадрів та управлінського персоналу за рахунок новітніх методів освіти та підвищення кваліфікації, а також адаптувати стратегії управління під актуальні вимоги ринку. Організаційно-економічний механізм управління може реалізовуватися за допомогою комплексу різноманітних управлінських форм, які визначаються рівнем автономності внутрішніх підрозділів підприємства, типами вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними та системами показників ефективності. Залежно від повноважень і функцій деякі функціональні підрозділи можуть виконувати роль центрів прибутків, доходів або витрат.

Інвестиційно-інноваційний механізм пов'язується з упровадженням сучасних цифрових технологій, автоматизацією торговельних процесів, розвитком електронної комерції та логістичної інфраструктури. Інновації сприяють підвищенню ефективності роботи торговельних підприємств, зменшенню витрат і збільшенню їхньої адаптивності до зовнішніх ризиків.

Управління прибутком є запорукою виживання підприємства в умовах конкуренції. Прибутковість формується за умови цілої низки управлінських рішень у частині закупівлі товарів, їх передпродажної підготовки, ціноутворення, контролю витрат та якості обслуговування, стану розрахунків тощо. Підприємству торгівлі під час підготовки й реалізації операційних стратегій необхідно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансові результати. Головними напрямками механізму управління прибутком є створення адекватних систем показників ефективності діяльності, формування фінансових результатів та їх оптимізація. Оскільки діяльність підприємств торгівлі має свою специфіку, тому важливим додатковим напрямом є контроль за оборотністю товарів, ефективністю використання складських і торговельних площ.

Для аналізу результативності організаційно-економічного механізму управління варто поєднувати статистичні методи оцінювання з динамічними підходами. Це дозволяє окреслити перспективи розвитку підприємства відповідно до запропонованих індикаторів. Показником комплексної оцінки діяльності торговельного підприємства є динаміка товарообігу, тенденції зростання якого позитивно впливають на його вартість та бізнес-потенціал, рівень заробітної плати працівників та ефективність використання товарних запасів. Вибір товарообігу як узагальнюючого показника, є обґрунтованим через його інтегративні характеристики, які відображають загальний фінансово-економічний стан підприємства.

Система показників оцінки ефективності дає змогу комплексно аналізувати використання всіх компонентів організаційно-економічного механізму. Вона відповідає сучасним управлінським стандартам і є основою для пошуку напрямів вдосконалення зазначеного механізму, що у свою чергу сприятиме підвищенню рентабельності та прибутковості торговельного підприємства.

Ефективне функціонування організаційно-економічного механізму значною мірою залежить від якісного організаційного забезпечення. Особливої ваги набувають злагоджені взаємодії між структурними підрозділами й службами, які

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

займаються плануванням, розподілом і використанням прибутку та несуть відповідальність за ухвалені управлінські рішення. Гнучкість елементів механізму сприяє інтеграції процесів між окремими блоками структури підприємства, зміцнює їхню співпрацю і полегшує інтеграцію в загальну систему внутрішньогосподарських відносин. Таким чином, сучасний підхід до управління передбачає постійне вдосконалення компонентів і структури організаційно-економічного механізму на основі системного і комплексного підходів.

У сучасну епоху інформаційного суспільства та швидких соціально-економічних трансформацій дослідження використання Інтернет-технологій у торгівлі набуває особливої актуальності. Завдяки інтернету віртуальні торговельні підприємства можуть працювати безперервно, обходячись без фізичних продавців, а також здійснювати продажі без посередників, що дозволяє пропонувати товари за вигіднішими цінами, ніж у традиційних магазинах. Інтернет-технології сприяють зменшенню витрат на реалізацію продукції та її просування, водночас значно розширюючи території збуту. У результаті зростають обсяги товарообігу та база споживачів.

Зовнішні фактори впливу на Інтернет-торгівлю включають законодавчі аспекти, політичну стабільність, соціально-економічну ситуацію країни, а також рівень розвитку науки, освіти та культури. Водночас внутрішні чинники стосуються технічних і технологічних змін, які сприяють автоматизації бізнес-процесів, впровадженню сучасних каналів збуту, а також інноваційних підходів у маркетингу, логістиці та франчайзингу.

Сучасний інтернет-магазин є додатком та інформаційним веб-сайтом з інтегрованим каталогом товарів та віртуальним кошиком для їх покупки, який передбачає різноманітні способи оплати дебетовими та кредитними картками. Конкуренція в електронному бізнесі потребує створення дієвого економічного механізму для її цілодобового забезпечення. Механізм базується на інтеграції традиційних економічних методів із функціональною областю віртуальної торгівлі на основі використання адаптивних управлінських підходів, економічних важелів, стимулів та антистимулів, спрямованих на підтримку й розвиток бізнес-процесів.

Важливим аспектом формування електронного механізму є трансформація функцій продавця та збільшення ролі споживача у процесах торгівлі на фоні зростаючої насиченості ринку товарами. Аналіз цього явища з використанням наукових підходів до структурування показує, що основними компонентами економічного механізму є методи управління електронними закупівлями та продажем товарів разом із відповідними інструментами їх реалізації. Вони допомагають досягати стратегічних цілей підприємства, враховуючи як ринкове саморегулювання, так і державне регулювання.

Економічний механізм функціонування підприємств у сфері електронної комерції базується на застосуванні економічних функцій і управлінських інструментів. Однак його структура не обмежується цими елементами. Економічний механізм електронної торгівлі є багаторівневою системою економічних відносин, що включає всі ключові форми господарювання, економічні методи й засоби стимулювання для досягнення максимальної ефективності діяльності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Відсутність уніфікованого підходу до трактування складових економічного механізму вимагає чіткого визначення його елементів. Логічно припустити, що складові цього механізму – це взаємопов'язані елементи, які спільно створюють систему та забезпечують її функціонування. Вважаємо, що ключовими компонентами механізму електронної торгівлі є: ціноутворення, комерційний розрахунок, заробітна плата, торговельні надбавки, знижки, податки, штрафи, митні платежі, мотивація праці, планування діяльності, господарські зв'язки тощо.

В управлінні підприємствами електронної торгівлі основними економічними функціями можна вважати організацію (рекламні кампанії, стимулювання збуту, програми лояльності, логістика), мотивацію (системи оплати праці, преміювання), ціноутворення (розробка цінової політики, бонуси), планування (створення планів та прогнозів) і фінансування (управління капіталом, залучення інвестицій, податкове регулювання). Господарські зв'язки реалізуються через укладання договорів, оформлення замовлень, розробку товарного асортименту й вибір способів оплати.

Ці економічні функції дозволяють підприємствам електронної торгівлі приймати самостійні рішення у таких сферах, як вибір бізнес-партнерів, розробка бізнес-планів, ціноутворення та інвестування. Вони також зменшують залежність від державного контролю за рахунок орієнтації на ринкове регулювання доходів через ефективність діяльності. Також збільшуються вимоги до компетенцій персоналу для ухвалення результативних управлінських рішень і застосування економічних важелів. Для забезпечення моніторингу ефективності економічного механізму в електронній комерції створюється система аналітичних показників для кожної функції. Цей набір показників формується залежно від особливостей діяльності підприємства та його управлінських потреб.

Оскільки ефективність роботи роздрібних торговельних підприємств значною мірою залежить від їхніх рішень з питань економічної активності важливою є проблема формування дієвого механізму управління, що забезпечить ефективний розвиток та високу конкурентоспроможність. Ефективність операційної діяльності, позитивний діловий імідж та сталий розвиток підприємств також значною мірою залежать від впровадження сучасних інструментів управління економічною активністю. Реформування системи управління торговельними підприємствами має забезпечувати досягнення високої результативності в умовах мінливого ринкового середовища та вимог задоволення потреб зацікавлених сторін. У межах процесного підходу управління економічною активністю торговельних підприємств слід розглядати як послідовність взаємопов'язаних функцій, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Цей процес можливий лише через оптимізацію всіх взаємопов'язаних елементів цього вузькоспеціалізованого рішення.

Механізм управління економічною активністю підприємств роздрібною торгівлю є ключовим елементом системи, який включає структурні компоненти, спрямовані на контроль і вплив на основні чинники, що визначають результати діяльності підприємств. Формування та структурування економічної активності відбувається шляхом впровадження ефективного управлінського механізму, що базується на застосуванні послідовних управлінських функцій для досягнення стратегічної мети – активізації економічної діяльності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Удосконалення функціонування цих механізмів досягається за рахунок використання комплексу управлінських інструментів – методів, важелів і способів впливу, які забезпечують конкретні кроки для реалізації зазначених вище завдань. Такі дії сприяють сталому розвитку та економічному зростанню підприємства. Застосування таких методів управління фінансовою діяльністю дозволяє обґрунтовувати економічні умови працездатності підприємства, здійснювати аналіз результатів, оцінювати ризики, формувати прогнозування в аспекті показників активності.

Запровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління ресурсним потенціалом підприємства в контексті мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає максимального використання доступних ресурсів і мобілізації прихованих резервів. В умовах сучасної політико-економічної кризи, що негативно відбивається на функціонуванні підприємств, нагальною стає розробка організаційно-економічного механізму для ефективного використання ресурсного потенціалу. Наявність чітких критеріїв оцінки виконання цілей у сфері управління прибутком дає можливість вдосконалювати функціонування механізму загалом.

Основні цілі механізму управління прибутком розподіляються на два головні напрями: у короткостроковій перспективі – забезпечення достатнього рівня рентабельності діяльності, у довгостроковій перспективі – підвищення ринкової вартості торговельного підприємства. Досягнення зазначених цілей можливе за умови наукового обґрунтування вибору функцій, методів, інструментів і важелів управління, які охоплюють процеси формування, розподілу й використання прибутку. У сучасних економічних умовах це питання набуває важливості й потребує ґрунтовного дослідження як теоретичних, так і практичних аспектів управління підприємством у цілому та його прибутком зокрема.

Система організації механізму управління прибутком підприємства є взаємопов'язаним комплексом структурних підрозділів, які займаються розробкою та ухваленням управлінських рішень стосовно різних аспектів формування і використання прибутку, а також відповідають за їх впровадження. Важливою складовою цієї системи є забезпечення правових, ресурсних, нормативно-методичних, наукових, технічних і інформаційних факторів для ефективного управління підприємством. Використання цих компонентів створює основу для функціонування механізму через врахування впливу як ринкових механізмів, так і державного регулювання, що: формують структуру механізму управління прибутком (об'єднання форм, методів та інструментів); забезпечують необхідні ресурси (трудові, фінансові, матеріальні, інноваційні, інформаційні) завдяки взаємодії із зовнішнім середовищем; визначають правові та нормативно-методичні межі його діяльності.

Механізм управління прибутком охоплює повний спектр функцій, властивих управлінню будь-якою системою: планування, організацію, регулювання, мотивацію, облік, аналіз, координацію, контроль та стимулювання. Основними етапами процесу є: планування, аналіз, регулювання та контроль. Решта функцій інтегрується в зазначені етапи. Наприклад, під час регулятивної діяльності одночасно проводяться координація та стимулювання окремих напрямів роботи. У межах кожного етапу реалізуються певні завдання для підвищення ефективності управління прибутком.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Ключові функціональні елементи механізму управління прибутком у торговельному підприємстві є динамічними за своєю сутністю та охоплюють такі аспекти: організація торгової діяльності; управління основними й оборотними засобами; оптимізація витрат; модернізація торгових процесів; управління асортиментом товару та якістю обслуговування; адміністрування персоналу; розвиток маркетингового потенціалу; забезпечення економічної безпеки; управління рекламною діяльністю та стимулювання товарообігу; розвиток інновацій; інформаційна підтримка для ухвалення рішень у сфері торгівлі тощо.

Ефективність реалізації кожного функціонального етапу залежить від організаційної структури підприємства, розмірів бізнесу та масштабу діяльності, специфіки торговельного сектору (оптова чи роздрібна торгівля), галузевого напрямку (промислові товари, продукти харчування тощо), зовнішнього середовища і реальних показників діяльності. З огляду на це доцільним стає аналіз циклу фінансових потоків у господарській діяльності та визначення функціонального складу кожної фази цього циклу.

Прибуток у своєму русі проходить три основні стадії – формування, розподіл і використання – протягом звітного періоду, що зазвичай триває рік. На кожному з етапів він виконує відповідні функції й має певне значення в загальному циклі. Зважаючи на цю динамічність процесу, механізм управління прибутком у торговельному підприємстві включає такі ключові форми: організацію доходів, моніторинг витрат і розподіл із подальшим використанням отриманого прибутку. Для кожної форми застосовується набір спеціалізованих методів управління [12, с. 214].

Для практичного застосування моделей управління потрібно розробити план дій, адаптований до особливостей функціонування конкретного магазину, який ґрунтується на різноманітних методах, організованих відповідно мотиваційних стратегій. До них належать економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління прибутком, які взаємодіють між собою. Додаткове використання інших методів також може бути ефективним для досягнення необхідних цілей та задоволення потреб управління. Його методи можна згрупувати за трьома напрямками: управління доходами, контроль витрат, оптимізація розподілу та використання.

На сучасних українських торговельних підприємствах переважають класичні підходи до управління за цілями, на основі результатів або мотивації працівників. Інновації, представлені контролінгом, бенчмаркінгом, грейдингом чи системою збалансованих показників, впроваджуються рідше. Проте торгівля, яка тісно пов'язана з кінцевими споживачами, потребує адаптації до сучасних трендів шляхом розвитку корпоративної культури й формування єдиної ціннісної системи на рівні всього підприємства.

Для забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей у механізмі управління прибутком необхідно використовувати широкий арсенал інструментів. До основних належать: планування, прогнозування, інвестування, впровадження інновацій, регулювання цінової політики, створення систем оплати праці, маркетингова діяльність та дивідендна політика. Ефективність також підсилюється за рахунок впровадження мотиваційних важелів – преміювання працівників, фінансування програм соціального розвитку підприємства,

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

визначення драйверів зростання товарообігу, запровадження дисконтних акцій чи систем знижок. Додатковим елементом зростання ефективності є підтримка дисципліни постачальників і працівників є санкції у вигляді штрафів.

У контексті загальної теорії конкурентоспроможності виділяють дві ключові парадигми для її оцінювання: структурний та функціональний підходи [13, с. 135]. Структурний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства базується на рівні монополізації галузі, у тому числі враховує концентрацію виробництва й капіталу, а також бар'єри для виходу на ринок. Основними перепонами для нових учасників торговельного ринку є переваги гіга- і супермаркетів, значний рівень диференціації товарних запасів, економічні вигоди діючих підприємств, високі капітальні витрати для організації діяльності тощо. Відповідно до цього підходу, здатність торговельного підприємства формувати власний імідж більше залежить від ринкової ситуації, ніж від внутрішніх факторів. На противагу цьому, функціональний підхід орієнтований на аналіз економічних показників діяльності самого торговельного підприємства, які є основними параметрами його конкурентоспроможності. Він базується на вивченні господарсько-фінансових результатів усіх підприємств галузі, що дозволяє отримати загальне уявлення про її стан. У результаті структурний підхід акцентує увагу на зовнішніх аспектах конкурентної боротьби, тоді як функціональний зосереджений на внутрішніх показниках.

Оцінювання функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю має вагомe значення для визначення ринкової позиції підприємства торгівлі, аналізу його перспектив розвитку та здатності реалізовувати стратегічні завдання. Поліпшення цього механізму за допомогою пропонувананих нижче методів є однією зі стратегічних цілей підприємства. Аналіз конкурентоспроможності торговельного підприємства передбачає кілька етапів (рис. 1).

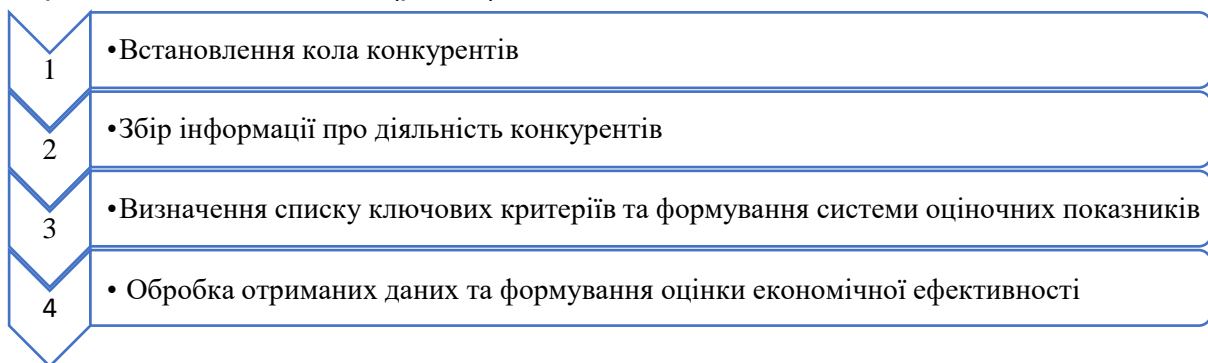


Рис. 1. Етапи аналізу конкурентоспроможності торговельного підприємства та оцінки ефективності економічного механізму його функціонування

Джерело: власна розробка.

На першому етапі встановлюється коло конкурентів. Ними можуть вважатися ті підприємства, що відповідають важливим критеріям: функціонують у межах одного регіонального ринку та обслуговують спільний сегмент (місто, район чи область); мають схожу асортиментну структуру товарообігу; пропонують

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

аналогічну широту спектра товарів і послуг; перебувають на схожих етапах життєвого циклу бізнесу й реалізують подібні стратегічні цілі; використовують схожі методи торговельної діяльності; мають однаковий доступ до ресурсів. Найбільш значущими серед цих критеріїв є перші два, адже вони визначають конкурентну взаємодію. Невідповідність решті критеріїв може свідчити про нерівні вихідні умови, незважаючи на потенціал конкуренції.

Другий етап полягає у зборі інформації про діяльність конкурентів, представленої кількісним аналізом їхніх фінансово-господарських показників, якісними даними щодо стратегії та тактики. Водночас обмежений доступ до такої інформації або її відсутність можуть впливати на об'єктивність оцінки конкурентоспроможності.

На третьому етапі визначається список ключових критеріїв та формується система оціночних показників кількісного і якісного характеру для оцінки ефективності функціонування організаційно-економічного механізму управління.

Четвертий етап присвячений обробці отриманих даних та формуванню оцінки ефективності функціонування механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Оцінювання може проводитись як у статичному форматі, так і в динаміці з прогнозуванням майбутніх періодів. Горизонтами оцінки є: оперативний, тактичний та стратегічний (табл. 1).

Таблиця 1

Горизонти аналізу конкурентоспроможності торговельного підприємства та оцінки ефективності економічного механізму його функціонування

Горизонт	Об'єкти та інструменти	Особливості
Оперативний	Управління зосереджується на методичних підходах до аналізу окремих напрямів діяльності підприємства, таких як торговельна, фінансова, комерційна, маркетингова сфери, кадрове забезпечення, організація роботи та управління	Оцінювання здійснюється за найкоротші звітні періоди, наприклад, місяць, квартал або рік
Тактичний	Застосовується інтегральний показник для визначення ринкового стану підприємства в середньостроковій перспективі - від одного до трьох років	Відсутність уніфікованих методик дозволяє використовувати різноманітні наукові підходи, серед яких фінансовий аналіз, метод різниць, ранговий підхід, бальна система або метод еталона
Стратегічний	Базується на застосуванні аналітичних та графічних методів дослідження	Широке застосування знаходять метод визначення чистої приведеної вартості бізнесу, аналіз конкурентних переваг, оцінка ринкової частки, бенчмаркінг тощо

Джерело: власна розробка.

Метод обчислення чистої приведеної вартості бізнесу вважається найбільш точним при оцінці ефективності механізмів управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Для визначення його ринкової ніші використовують теорію конкурентних переваг Майкла Портера (англ. *Michael Porter*), проводять аналіз співвідношення обсягів продажів підприємства з потенційними можливостями ринку. Конкурентну позицію оцінюють за допомогою таких

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

індикаторів, як коефіцієнт концентрації, індекси Херфіндаля-Хіршмана (англ. *Herfindahl-Hirschman index*), Розенблюта (*Rosenbluth Index*).

Сучасним ефективним інструментом стимулювання ділової активності торговельних підприємств є впровадження практики бенчмаркінгу. Цей метод здатний застосовуватись на різних рівнях управління: оперативному та стратегічному. На стратегічному рівні бенчмаркінг надає можливість торговельним підприємствам порівнювати власну стратегію з конкурентами, визначати ключові чинники успіху та аналізувати вплив бізнес-процесів на результативність і рентабельність.

Оцінка ефективності функціонування організаційно-економічного механізму торговельних підприємств доповнюється розрахунком інтегральних показників конкурентоспроможності. Це дозволяє не лише визначити позицію підприємства серед інших учасників, але і кількісно оцінити їхній вплив на результати фінансово-економічної діяльності. Поєднання кількох показників у єдину систему може надати загальне уявлення про конкурентні позиції торговельного підприємства на ринку з метою їх порівняння з аналогічними показниками конкурентів.

Важливе значення мають графічні методи аналізу функціонування управлінського механізму торговельних підприємств. Метод Бостонської консалтингової групи *BCG* (англ. *Boston Consulting Group*) ґрунтується на використанні двовимірної матриці, яка відображає зв'язок між характеристиками темпів зростання ринку та ринкової присутності. Багатокутник конкурентоспроможності передбачає побудову графу, де на його осях за бальною шкалою оцінюються ключові чинники конкурентних переваг та рівень їх реалізації як досліджуваним торговельним підприємством, так і його основними конкурентами.

Проаналізувавши наведені методи оцінювання функціонування організаційно-економічного механізму торговельних підприємств, можна зробити висновок, що їх конкурентоспроможність доцільно розглядати з двох сторін: зовнішньої (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньої (аналіз економічних показників його діяльності). З огляду на принципи системного підходу до управління, для формування повнішого уявлення про рівень конкурентоспроможності конкретного торгового підприємства важливо враховувати та детально аналізувати обидва ці аспекти.

Висновки та пропозиції.

1. Стимулювання ділової активності підприємств торгівлі в умовах середовища високого рівня ризику досягається шляхом запровадження ефективних механізмів на основі системного підходу та використання фінансових, управлінських та інноваційних інструментів, що дозволить підтримувати фінансову стійкість та забезпечувати сталий розвиток в умовах зростаючої невизначеності.

2. У процесі дослідження економічних процесів стимулювання ділової активності торгівлі у високоризиковому середовищі було встановлено, що зростання невизначеності та динаміка зміни зовнішніх факторів значно впливають на результати діяльності підприємств, що потребує адаптивного управління ними. Ключовим індикатором ефективності діяльності торговельного підприємства є система показників ділової активності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3. Економічні стимули ділової активності запропоновано розглядати як сукупність взаємозв'язаних фінансових, організаційних та інноваційно-інвестиційних інструментів, пріоритетних в умовах передбачуваних ризиків і потенційних зовнішніх загроз. Інтеграція цих інструментів дозволяє забезпечити достатнє залучення ресурсів, підвищити оборотність капіталу та сформувати резерви на можливі втрати.

4. Використання запропонованого ризик-орієнтованого підходу в роботі підприємств торгівлі дозволяє вчасно ідентифікувати ключові серії ризику, а також знижувати їх негативний вплив шляхом прийняття упереджуючих управлінських рішень. Показано, що в процесі фінансового планування, бюджетування та господарського контролю важливо вмонтувати інструменти управління ризиками.

5. Визначено найбільш важливі фактори підвищення та стимулювання ділової активності торговельних підприємств, представлені інвестуванням інноваційної діяльності, автоматизацією бізнес-процесів, цифровізацією та електронною комерцією.

6. Застосування системного підходу до формування та реалізації економічних механізмів стимулювання ділової активності забезпечує фінансову стабільність, конкурентоспроможність, адаптивність до ризиків та досягнення сталого розвитку торговельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Орієнтирами подальших досліджень є розвиток антикризових механізмів управління підприємствами торгівлі в умовах воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Тягунова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / Н. М. Тягунова // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2012. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_60.

2. Зубков С. О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі / С. О. Зубков // Інноваційна економіка. – 2020. – № 3–4. – С. 59–64.

3. Кащана Н. Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі / Н. Б. Кащана // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2020. – Т. 31(70), № 3(1). – С. 163–169.

4. Гібадуллін О. В. Особливості функціонування механізмів державного регулювання інноваційного розвитку торгово-промислової сфери економіки України / О. В. Гібадуллін // Актуальні проблеми державного управління. – 2019. – № 1. – С. 86–95.

5. Гібадуллін О. В. Механізми державного регулювання інноваційного розвитку торгово-промислової сфери економіки України / О. В. Гібадуллін // Державне будівництво. – 2017. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2017_2_10.

6. Лачкова Л. І. Фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств України / Л. І. Лачкова, В. М. Лачкова // Науковий погляд: економіка та управління. – 2019. – № 2. – С. 48–56.

7. Хамула О. О. Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції в підприємствах електронної торгівлі / О. О. Хамула // Торговля, комерція, підприємництво. – 2014. – Вип. 17. – С. 58–64.

8. Куцик П. О. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект / П. О. Куцик, О. В. Герега // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 99–104.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

9. Золотарьов С. К. Методичні підходи до формування соціально-економічного механізму управління торговельним підприємством / С. К. Золотарьов, Ю. М. Шило // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 11. – С. 195–198.

10. Лупак Р. Л. Методичні основи формування та реалізації інституційно-економічного механізму функціонування підприємств оптової торгівлі / Р. Л. Лупак, А. І. Хомицький, О. М. Надільний // Проблеми економіки. – 2016. – № 4. – С. 144–150.

11. Шимко О. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств / О. В. Шимко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 9. – С. 212–217.

12. Боднарюк В. А. Структура економічного механізму управління прибутком торговельного підприємства / В. А. Боднарюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.5. – С. 188–194.

13. Тягунова Н. М. Методичні підходи до оцінки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств / Н. М. Тягунова, З. О. Тягунова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2012. – № 2. – С. 132–137.

References

1. Tiahunova, N. M. (2012). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv rozdribnoi torhivli spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy [Organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of retail enterprises of consumer cooperatives in Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya : Ekonomichni nauky – Economics. Management. Innovations. Series: Economic Sciences*, 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_60.

2. Zubkov, S. O. (2020). Kontseptualna model orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu mobilizatsii resursnoho potentsialu pidpriemstva torhivli [Conceptual model of the organizational and economic mechanism for mobilizing the resource potential of a trade enterprise]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economics*, (3-4), 59-64.

3. Kashchena, N. B. (2020). Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiu pidpriemstv torhivli [Mechanism for managing the economic activity of trading enterprises]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya : Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Economics and Management*, 31(70).3(1), 163-169.

4. Hibadullin, O. V. (2019). Osoblyvosti funktsionuvannia mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku torhovo-promyslovoi sfery ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of functioning of mechanisms of state regulation of innovative development of trade and industry sphere of economy of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of state administration*, (1), 86-95.

5. Hibadullin, O. V. (2017). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku torhovo-promyslovoi sfery ekonomiky Ukrainy [Mechanisms of state regulation of innovative development of the trade and industrial sector of the economy of Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo – State construction*, (2). http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2017_2_10.

6. Lachkova, L. I., & Lachkova, V. M. (2019). Finansovo-ekonomichniy mekhanizm adaptatsiinoi restrukturyzatsii torhovelykh pidpriemstv Ukrainy [Financial and economic mechanism of adaptive restructuring of commercial enterprises of Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, (2), 48-56.

7. Khamula, O. O. (2014). Otsiniuvannia efektyvnosti orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia systemoiu realizatsii knyzhkovoi produktsii v pidpriemstvakh elektronnoi torhivli [Assessment of the effectiveness of the organizational and economic mechanism for managing the book sales system in e-commerce enterprises]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo – Trade, commerce, entrepreneurship*, (17), 58-64.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

8. Kutsyk, P. O., & Hereha O. V. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnoiu diialnistiu pidpriemstv torhivli: teoretychnyi aspekt [Organizational and economic mechanism for managing the effective activities of trade enterprises: theoretical aspect]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and Entrepreneurship*, (3), 99-104.

9. Zolotarov, S. K., & Shylo, Yu. M. (2016). Metodychni pidkhody do formuvannia sotsialno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom [Methodological approaches to the formation of a socio-economic mechanism for managing a commercial enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (11), 195-198.

10. Lupak, R. L., Khomytskyi, A. I., & Nadilnyi, O. M. (2016). Metodychni osnovy formuvannia ta realizatsii instytutsiino-ekonomichnoho mekhanizmu funktsionuvannia pidpriemstv optovoi torhivli [Methodological foundations of the formation and implementation of the institutional and economic mechanism for the functioning of wholesale trade enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (4), 144-150.

11. Shymko, O. V. (2015). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rozdribnykh torhovelnikh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of retail enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, (9), 212-217.

12. Bodnariuk, V. A. (2012). Struktura ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia prybutkom torhovelnogo pidpriemstva [The structure of the economic mechanism for managing the profit of a trading enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, (22.5), 188-194.

13. Tiahunova, N. M., & Tiahunova, Z. O. (2012). Metodychni pidkhody do otsinky orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu torhovelnikh pidpriemstv [Methodological approaches to assessing the organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of trading enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, (2), 132-137.

Отримано 19.11.2025

UDC 336

JEL Classification: D21; D81; G32; L25; L81; M11; M21

Oleh Yaskivets

Postgraduate Student

Poltava University of Economics and Trade (Poltava, Ukraine)

E-mail: oleg0600@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3267-7749>

ECONOMIC MECHANISMS FOR STIMULATING BUSINESS ACTIVITY OF TRADING ENTERPRISES IN A RISK-ORIENTED ENVIRONMENT

Abstract. *The relevance of the article's topic is determined by the need to improve the organizational and economic mechanism for managing the activities of trading enterprises in challenging economic conditions. The purpose of the article is to enhance economic mechanisms for stimulating the business activity of trading enterprises in a risk-oriented operating environment.*

It is shown that stimulating the business activity of trading enterprises in high-risk environments is achieved through the implementation of effective mechanisms based on a systematic approach and the use of financial, managerial, and innovative tools. In the study of economic processes related to stimulating the business activity of trade in high-risk environments, it was established that the growth of uncertainty and the dynamics of changes in external factors significantly affect the performance of enterprises, requiring adaptive management. Economic incentives for business activity are proposed to be considered as a set of interconnected financial, organizational,

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

and innovation-investment tools that are prioritized under conditions of foreseeable risks and potential external threats. The integration of these tools allows for the sufficient mobilization of resources, increased capital turnover, and the formation of reserves for possible losses.

The use of the proposed risk-oriented approach in the operation of trading enterprises allows for the timely identification of key risk series and reduces their negative impact through the adoption of proactive management decisions. It is shown that in the processes of financial planning, budgeting, and operational control, it is important to integrate risk management tools. The most significant factors in enhancing and stimulating the business activity of trading enterprises have been identified, represented by investment in innovative activities, automation of business processes, digitalization, and e-commerce. Applying a systematic approach to the formation and implementation of economic mechanisms for stimulating business activity ensures financial stability, competitiveness, adaptability to risks, and the achievement of sustainable development for trading enterprises in the long term.

Keywords: economic mechanisms; incentives; business activity; commercial enterprises; risks; internal; external; environment.

Fig.: 1. Table: 1. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Ясківець О. М. Економічні механізми стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 249-263. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-249-263).