

УДК 658.7:502.131.1

Оленич В. Р.,
volodya2616@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-1680-7674,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ І ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Ряд трансформаційних процесів у вітчизняній економіці, зумовлені цифровізацією, посиленням екологічних вимог, зміною моделей споживання, поширенням принципів ESG та зростанням безпеково-кризових викликів, актуалізують необхідність переосмислення підходів до формування і розвитку її потенціалу. У статті узагальнено результати ідентифікації та систематизації чинників формування і трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку. Обґрунтовано необхідність розмежування процесів формування потенціалу як створення та накопичення необхідних ресурсних, організаційних, інформаційних, технологічних та інших можливостей і його трансформації як якісного оновлення структури, способів використання та розвитку цих можливостей відповідно до сучасних вимог сталого розвитку. Ідентифіковано внутрішні (фінансово-економічні, інтелектуально-кадрові, організаційно-управлінські, інформаційно-аналітичні, інноваційно-технологічні) та зовнішні (ринкові, інвестиційні, екологічні, інституційно-регуляторні, соціальні) чинники формування потенціалу підприємств торгівлі. Визначено характер їхнього впливу та відповідний інструментарій забезпечення сталого розвитку. Систематизовано чинники трансформації потенціалу за внутрішніми (цифрово-інноваційні, еколого-ресурсні, ESG-організаційні, організаційно-логістичні) та зовнішніми (інституційно-фінансові, екологічно-кліматичні, безпеково-кризові) аспектами діяльності підприємств торгівлі. Встановлено, що їхній вплив зумовлює інноваційне, еколого-структурне, системно-управлінське, процесно-трансформаційне, ринково-адаптаційне, регуляторно-стимулююче та адаптаційно-трансформаційне оновлення потенціалу. Розкрито взаємозв'язок між чинниками, характером їхнього впливу та інструментами забезпечення сталого розвитку, що дає змогу комплексно охарактеризувати механізми розвитку потенціалу підприємств торгівлі. Обґрунтовано, що потенціал підприємства торгівлі доцільно розглядати як динамічну систему, здатну до відтворення, адаптації, модернізації та трансформації під впливом змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропонований підхід формує основу для подальшого оцінювання рівня сформованості та трансформації потенціалу, визначення сили впливу окремих чинників і вдосконалення управління його розвитком на засадах сталого розвитку.

Ключові слова: потенціал підприємства торгівлі, формування потенціалу, трансформація потенціалу, чинники впливу, сталий розвиток, торговельні процеси, торговельна діяльність, цифровізація, ESG, ресурси, управління.

Olenych V. R.,
volodya2616@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-1680-7674,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

IDENTIFICATION AND SYSTEMATIZATION OF FACTORS OF FORMATION AND TRANSFORMATION OF THE POTENTIAL OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. A number of transformational processes in the domestic economy, driven by digitalization, increased environmental requirements, changing consumption patterns, the spread of ESG principles as well as the growth of security and crisis challenges, highlight the need to rethink approaches to the formation and development of its potential. The article summarizes the results of the identification and systematization of the factors of formation and transformation of the potential of trade enterprises in the context of sustainable development. The need to distinguish the processes of potential formation as the creation and accumulation of the necessary resource, organizational, information, technological and other capabilities and its transformation as a qualitative update of the structure, methods of using and developing these capabilities in accordance with the modern requirements of sustainable development is substantiated. Internal (financial and economic, intellectual and personnel, organizational and managerial, information and



analytical, innovative and technological) and external (market, investment, environmental, institutional and regulatory, social) factors of the formation of the potential of trade enterprises are identified. The nature of their influence and the corresponding tools for ensuring sustainable development are determined. The factors of potential transformation are systematized according to internal (digital-innovative, ecological-resource, ESG-organizational, organizational-logistical) and external (institutional-financial, ecological-climatic, security-crisis) aspects of the activities of trade enterprises. It is determined that their influence causes the innovative, ecological-structural, system-management, process-transformational, market-adaptive, regulatory-stimulating and adaptive-transformational renewal of potential. The relationship between the factors, the nature of their influence and the tools for ensuring sustainable development is revealed, which allows for a comprehensive description of the mechanisms for developing the potential of trade enterprises. It is substantiated that the potential of a trade enterprise should be considered as a dynamic system capable of reproduction, adaptation, modernization and transformation under the influence of changes in the internal and external environment. The proposed approach forms the basis for further assessing the level of formation and transformation of potential, determining the strength of the influence of individual factors, and improving the management of its development on the basis of sustainable development.

Keywords: potential of a trading enterprise, potential formation, potential transformation, influencing factors, sustainable development, trade processes, trading activity, digitalization, ESG, resources, management.

JEL Classification: L81, M21, D24, Q01

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-18>

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в економіці, зумовлені цифровізацією, посиленням екологічних вимог, зміною моделей споживання, поширенням принципів ESG та зростанням безпеково-кризових викликів, актуалізують необхідність переосмислення підходів до формування і розвитку її потенціалу. Посилюється пріоритетність дослідження таких тенденцій у контексті сталого розвитку, оскільки традиційна орієнтація підприємств торгівлі на економічну результативність доповнюється необхідністю врахування екологічних і соціальних результатів діяльності. Впровадження циркулярних бізнес-моделей, підвищення енергоефективності, розвиток *green skills* та відповідальне споживання змінюють вимоги до структури й якості потенціалу. Водночас нестабільність зовнішнього середовища та безпекові виклики посилюють потребу у формуванні потенціалу, здатного забезпечувати не тільки ефективність, але й адаптивність та стійкість підприємств торгівлі.

Примітно, що виникає науково-практична потреба в розробленні цілісного підходу до ідентифікації та оцінювання чинників формування і трансформації потенціалу підприємств торгівлі, який дасть змогу розмежувати внутрішні та зовнішні детермінанти, визначити характер їх впливу, оцінити значущість для розвитку потенціалу та обґрунтувати відповідний інструментарій забезпечення сталого розвитку. У результаті вдається розвинути методико-прикладне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень стосовно розвитку потенціалу підприємств торгівлі та підвищення їхньої економічної, екологічної й соціальної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження у сфері формування та розвитку потенціалу підприємств охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із визначенням його економічної сутності, структурних складових,

ресурсного забезпечення, оцінюванням ефективності використання та адаптацією до змін зовнішнього середовища. Зокрема, Я. Качмарик та ін. акцентують увагу на ролі ресурсної забезпеченості у формуванні можливостей підприємства торгівлі до динамічного розвитку [1]. Важливим розширенням цього підходу є дослідження О. Арєф'євої та Д. Долженко, в якому розкривається теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства та наголошується на необхідності врахування сучасних умов розвитку і посилення транспарентності економічних процесів [2].

Важливе місце у дослідженнях займають питання методичного забезпечення оцінювання потенціалу підприємств торгівлі. Так, В. Андрієвич обґрунтовує методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку економічного потенціалу суб'єктів малого бізнесу з огляду на взаємозв'язки його розвитку з цифровою трансформацією [3, с. 87-97]. У свою чергу, М.-О. Сизон систематизує фактори формування фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки [4, с. 59-65]. Фінансовий вимір потенціалу доповнюється дослідженням В. Куцика та ін., які розглядають інструменти підвищення ефективності управління формуванням і використанням прибутку в цілях капіталізації підприємства [5, с. 167-171].

Окремий напрям наукових досліджень становить вивчення потенціалу підприємств торгівлі у процесі цифровізації економіки. Особливо важливим у цьому контексті є дослідження О. Зибаревої та І. Бивших, які аналізують трансформацію ціннісних орієнтирів і потенціалу підприємств торгівлі під впливом цифровізації економіки [6]. Цифрові зміни, таким чином, розглядаються не лише як технологічне оновлення окремих бізнес-процесів, а як чинник трансформації самої системи можливостей підприємства. Доповнює цей напрям дослідження О. Курбатова, присвячене стратегічному розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації

екосистем, у якому значна увага приділяється діагностиці готовності менеджменту підприємств до цифрових змін та аналізу відповідних трендів [7, с. 207-212]. У свою чергу, Л. Кирильєва та ін. досліджують організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації [8, с. 127-138].

Водночас сучасна трансформація потенціалу підприємств торгівлі відбувається під впливом не лише цифрових, а й екологічних та ресурсних викликів. У цьому аспекті Т. Білоусько розглядає циркулярну економіку в контексті досягнення цілей сталого розвитку, що формує теоретичне підґрунтя для врахування принципів ресурсоефективності, повторного використання ресурсів та екологічності відповідальності у підприємницькій діяльності [9]. Відповідний напрям розвивають К. Великих та ін., які визначають зелену трансформацію торговельного бізнесу як стратегічний ресурс сталого зростання [10]. У цьому випадку екологічна складова набуває безпосереднього зв'язку з потенціалом підприємства, оскільки здатність до екологічної трансформації може формувати нові конкурентні та стратегічні можливості у сфері торгівлі. Своєю чергою, К. Репін акцентує увагу на посиленні ролі екологічних і соціально-відповідальних принципів у сучасному підприємницькому середовищі [11, с. 404-418].

Важливим доповненням до зазначених напрямів є дослідження зовнішніх та інституційних чинників розвитку підприємств торгівлі. Так, П. Куцик та ін. аналізують державну політику модернізації системи внутрішньої торгівлі, зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні [12, с. 384-401]. Результати цього дослідження дають змогу розглядати державне регулювання, інституційне середовище та модернізацію ринкової системи як важливі зовнішні чинники формування та реалізації потенціалу підприємств торгівлі.

Постановка завдання. Метою статті є ідентифікація та систематизація внутрішніх і зовнішніх чинників формування та трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування та подальша трансформація потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку відбуваються під впливом сукупності взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають ресурсні можливості, організаційно-управлінську спроможність, адаптивність та здатність до економічних, екологічних і соціальних змін. При цьому формування потенціалу характеризує створення та накопичення необхідних ресурсних, організаційних, інформаційних, технологічних та інших можливостей, тоді як його трансформація передбачає якісну зміну структури, способів

використання та розвитку цих можливостей відповідно до вимог сталого розвитку. Внутрішні чинники відображають можливості самого підприємства щодо розвитку фінансово-економічної, інтелектуально-кадрової, організаційно-управлінської, інформаційно-аналітичної та інноваційно-технологічної складових потенціалу. Водночас зовнішні чинники формують умови функціонування підприємств торгівлі, впливаючи на напрями їх адаптації до ринкових, інвестиційних, екологічних, інституційно-регуляторних і соціальних змін.

З огляду на це доцільно розмежувати чинники формування потенціалу та чинники його трансформації в контексті сталого розвитку. Такий підхід дає змогу послідовно визначити, з одного боку, джерела та передумови формування потенціалу підприємств торгівлі, а з іншого, – напрями його якісного оновлення під впливом цифровізації, екологізації, *ESG*-орієнтації, зміни моделей взаємодії зі споживачами, розвитку нових торговельних форматів та необхідності адаптації до кризових викликів. Систематизацію чинників формування потенціалу підприємств торгівлі, їх характеру впливу та відповідного інструментарію забезпечення сталого розвитку представлено на рис. 1.

Так, серед внутрішніх чинників передусім виокремлено фінансово-економічні, які формують фінансову основу для відтворення та розвитку потенціалу підприємства торгівлі. Їхній забезпечувальний характер проявляється у можливості акумулювання й раціонального використання фінансових ресурсів, необхідних для підтримки поточної торговельної діяльності та реалізації перспективних напрямів розвитку. Фінансова спроможність, своєю чергою, має бути підкріплена достатньою ресурсною та кадровою базою. Саме тому вплив інтелектуально-кадрових чинників має ресурсно-забезпечувальний характер, відповідно до якого визначається здатність підприємства торгівлі формувати та ефективно використовувати матеріальні, трудові й інтелектуальні ресурси. Відповідно, пріоритетного значення набувають ресурсне планування, ресурсозбереження, оптимізація товарних запасів, розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та формування *green skills*.

Водночас наявність ресурсів не гарантує їх ефективного використання без належної організації управлінських процесів. У цьому аспекті організаційно-управлінські чинники виконують координаційну функцію шляхом забезпечення узгодження ресурсів, торговельних процесів та управлінських рішень. Їх реалізація пов'язана з упровадженням *ESG*-менеджменту, принципів корпоративного управління тощо.

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ		
ЧИННИКИ	Характер впливу	Інструментарій забезпечення сталого розвитку
ВНУТРІШНІ		
Фінансово-економічні	<u>Забезпечувальний</u> : сприяння створенню фінансової основи для формування, відтворення та розвитку потенціалу	Фінансове планування, фінансовий аналіз, оцінювання ефективності торговельних операцій, <i>ESG</i> -інвестування
Інтелектуально-кадрові	<u>Ресурсно-забезпечувальний</u> : забезпечення необхідними ресурсами для ефективного обслуговування споживачів і розвитку торговельної діяльності	Ресурсне планування, ресурсозбереження, оптимізація товарних запасів, розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, формування <i>green skills</i>
Організаційно-управлінські	<u>Координаційний</u> : узгодження ресурсів, торговельних процесів та управлінських рішень	<i>ESG</i> -менеджмент, корпоративне управління, стратегічне планування, управління торговельними форматами
Інформаційно-аналітичні	<u>Інформаційно-забезпечувальний</u> : підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо організації торговельних процесів	Бізнес-аналітика, <i>CRM/ERP</i> -системи, інформаційно-аналітичні системи, моніторинг <i>KPI</i> , прогнозування попиту, <i>ESG</i> -звітність
Інноваційно-технологічні	<u>Модернізаційний</u> : посилення технологічної спроможності впроваджувати нові торговельні формати та бізнес-моделі	Цифровізація, автоматизація, <i>Smart Retail</i> , <i>e-commerce</i> , омніканальні технології, <i>green tech</i> , екоінновації, технологічна модернізація
ЗОВНІШНІ		
Ринкові	<u>Адаптаційний</u> : стимулювання пристосування до змін попиту, конкуренції та споживчих інтересів покупців	Дослідження ринку, клієнтоорієнтованість, <i>sustainable marketing</i> , <i>green marketing</i> , <i>eco-labeling</i> , відповідальне споживання
Інвестиційні	<u>Фінансово-стимулюючий</u> : розширення можливостей залучення капіталу з огляду на ринкові тенденції в частині сталого розвитку	Зелене фінансування, <i>ESG</i> -інвестування, інвестиційне планування, грантове фінансування, <i>green bonds</i>
Екологічні	<u>Еколого-трансформаційний</u> : посилення потреби в ресурсоефективності та енергоощадності	Екологічні стандарти, декарбонізація, енергоефективність торговельних об'єктів, циркулярні практики, управління відходами
Інституційно-регуляторні	<u>Регуляторно-стимулюючий</u> : встановлення правил переходу до сталих моделей торгівлі	Стандарти сталого розвитку, <i>ESG</i> -регулювання, державні програми підтримки, євроінтеграційні вимоги
Соціальні	<u>Соціально-адаптаційний</u> : вплив на структуру попиту, вимоги до якості торговельного обслуговування, доступності та соціальної відповідальності	Корпоративна соціальна відповідальність, інклюзивність торговельного середовища, етичні стандарти, соціальні програми, відповідальне споживання

Рис. 1. Формування потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку: внутрішні та зовнішні чинники

Джерело: розроблено автором

Примітно, що в умовах зростання складності та динамічності торговельного середовища посилюється значення інформаційно-аналітичних чинників, вплив яких полягає у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень щодо організації торговельних процесів. Для цього використовуються бізнес-аналітика, *CRM/ERP*-системи, інформаційно-аналітичні системи, моніторинг *KPI*, прогнозування попиту та *ESG*-звітність.

Також пріоритетного значення в сучасних умовах набувають інноваційно-технологічні чинники, які визначають модернізаційний характер розвитку потенціалу. Цьому сприяють цифровізація й автоматизація, *Smart Retail*, *e-commerce*, омніканальні технології, *Green tech*, екоінновації та технологічна модернізація.

Поряд із внутрішніми можливостями істотний вплив на формування потенціалу здійснюють зовнішні чинники, які визначають умови адаптації підприємств торгівлі до змін ринкового, фінансового, екологічного, інституційного та соціального середовища. Так, характер впливу ринкових чинників можна визначити як адаптаційний, адже

завдяки цьому стимулюється пристосування асортименту, торговельних форматів і сервісу до змін попиту, конкурентного середовища та споживчих інтересів. Реалізація цього впливу передбачає дослідження ринку, розвиток клієнтоорієнтованості, застосування *sustainable marketing*, *green marketing*, *eco-labeling* та популяризацію відповідального споживання.

Ринкова адаптація, однак, потребує відповідного фінансового забезпечення. Тому пріоритетну роль відіграють інвестиційні чинники, вплив яких має фінансово-стимулюючий характер і полягає у розширенні можливостей залучення капіталу для розвитку підприємства торгівлі. Йдеться насамперед про зелене фінансування, *ESG*-інвестування, інвестиційне планування, грантове фінансування та *green bonds*.

Не менш вагомим є вплив екологічних чинників, які формують еколого-трансформаційний характер розвитку потенціалу. Посилення вимог до ресурсоефективності та енергоощадності спонукає підприємства торгівлі переглядати способи використання ресурсів і організації бізнес-процесів.

Відповідними інструментами виступають екологічні стандарти, декарбонізація, підвищення енергоефективності торговельних об'єктів, циркулярні практики та управління відходами.

Водночас екологічні зміни відбуваються не ізольовано, а в межах певного інституційно-регуляторного середовища, оскільки визначають правила та вимоги переходу підприємств торгівлі до сталих моделей функціонування і розвитку. Їхній вплив реалізується через стандарти сталого розвитку, ESG-регулювання, державні програми підтримки та євроінтеграційні вимоги.

Натомість соціальні чинники впливають на структуру попиту, вимоги до якості торговельного обслуговування, доступності та соціальної відповідальності підприємств. У відповідь на ці зміни підприємства торгівлі можуть використовувати інструменти корпоративної соціальної відповідальності, формувати інклюзивне торговельне середовище, впроваджувати етичні стандарти та соціальні програми, підтримувати принципи відповідального споживання.

Водночас сформований потенціал підприємств торгівлі не є статичною сукупністю ресурсів і можливостей, а зазнає якісних змін під впливом нових вимог та викликів сталого розвитку. У цьому контексті трансформація потенціалу проявляється через цифровізацію та інноваційне оновлення, екологізацію ресурсної й операційної моделей, ESG-орієнтацію управління, перебудову логістичних процесів, адаптацію до регуляторних та кліматичних змін. Відповідну систематизацію чинників і напрямів трансформації потенціалу підприємств торгівлі наведено на рис. 2.

Так, внутрішній контур трансформації потенціалу підприємств торгівлі передусім охоплює цифрово-інноваційні чинники, вплив яких проявляється у зміні форматів торгівлі, способів взаємодії зі споживачами та організації торговельних процесів. Цифровізація у цьому випадку виступає не лише засобом автоматизації окремих операцій, а й основою для перегляду традиційних моделей ведення торговельної діяльності.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ		
ЧИННИКИ	Характер впливу	Інструментарій забезпечення сталого розвитку
ВНУТРІШНІ		
<i>Цифрово-інноваційні</i>	<u>Інноваційно-трансформаційний</u> : зміна форматів торгівлі, способів взаємодії зі споживачами та організації торговельних процесів	Цифрові платформи, CRM/ERP-системи, e-commerce, AI-аналітика, Big Data, Smart Retail, омніканальні технології, електронні платежі
<i>Еколого-ресурсні</i>	<u>Еколого-структурний</u> : оновлення ресурсної та операційної моделей торговельного підприємництва, скорочення витрат ресурсів і негативного впливу на довкілля	Circular business models, reuse, repair, recycling, eco-design, енергоефективність, управління відходами, декарбонізація
<i>ESG-організаційні</i>	<u>Системно-управлінський</u> : переорієнтація стратегічних цілей, корпоративної культури та стандартів взаємодії із покупцями, партнерами і конкурентами згідно ESG-принципів	ESG-стратегія, ESG-звітність, ESG-KPI, green skills, lifelong learning, корпоративна соціальна відповідальність
<i>Організаційно-логістичні</i>	<u>Процесно-трансформаційний</u> : підвищення гнучкості торговельних процесів, скорочення втрат та забезпечення безперервності руху товарів	Зелені ланцюги постачання, reverse logistics, цифрове управління запасами, оптимізація маршрутів, локалізація постачання, енергоефективні торговельні об'єкти
ЗОВНІШНІ		
<i>Інституційно-фінансові</i>	<u>Ринково-адаптаційний</u> : стимулювання оновлення асортименту, торговельних форматів, сервісу та каналів збуту	Sustainable marketing, eco-labeling, green branding, responsible consumption, клієнтоорієнтованість, омніканальність
<i>Екологічно-кліматичні</i>	<u>Регуляторно-стимулюючий</u> : сприяння адаптації торговельної діяльності до нових стандартів та відкриття можливостей залучення ресурсів для осучаснення управлінської системи	ESG-регулювання, EU green deal, екологічні стандарти, таксономія сталого фінансування, ESG-інвестиції, green bonds
<i>Безпеково-кризові</i>	<u>Адаптаційно-трансформаційний</u> : ініціювання перебудови енергетичної, ресурсної, торговельно-операційної та інших моделей підприємницької діяльності	Climate risk management, адаптаційні стратегії, ресурсозбереження, декарбонізація, енергоефективність, відновлювана енергетика

Рис. 2. Трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку: внутрішні та зовнішні чинники

Джерело: розроблено автором

Цифрове оновлення потенціалу доповнюється еколого-ресурсною трансформацією, спрямованою на переосмислення ресурсної та операційної моделей торговельного підприємництва. Еколого-структурний характер цього впливу виявляється у скороченні ресурсних витрат і зменшенні негативного впливу діяльності на довкілля. Відповідно, трансформація передбачає поширення *circular business models*, практик *reuse*, *repair* і *recycling*, застосування принципів *eco-design*, підвищення енергоефективності, удосконалення управління відходами та реалізацію заходів із декарбонізації.

Водночас технологічні та ресурсні зміни потребують відповідної трансформації управлінської системи. Саме тому окреме місце посідають ESG-організаційні чинники, вплив яких визначається як системно-управлінський. Йдеться про переорієнтацію стратегічних цілей, корпоративної культури та стандартів взаємодії підприємства торгівлі з покупцями, партнерами й конкурентами. Інструментами такої трансформації виступають ESG-стратегія, ESG-звітність, *ESG KPI*, розвиток *green skills*, *lifelong learning* та корпоративна соціальна відповідальність.

Подальшим продовженням управлінських змін є трансформація операційних процесів, зокрема через організаційно-логістичні чинники. Їхній процесно-трансформаційний характер пов'язаний із підвищенням гнучкості торговельних операцій, скороченням втрат і забезпеченням безперервного руху товарів. У цьому напрямі застосовуються зелені ланцюги постачання, *reverse logistics*, цифрове управління запасами, оптимізація маршрутів, локалізація постачання та енергоефективні торговельні об'єкти.

Якщо внутрішні чинники визначають спроможність підприємства торгівлі здійснювати трансформацію, то зовнішні чинники значною мірою формують її напрями, темпи та необхідність. У цьому контексті інституційно-фінансове середовище стимулює оновлення асортименту, торговельних форматів, сервісу та каналів збуту. Ринково-адаптаційний характер відповідного впливу проявляється у необхідності постійного узгодження діяльності підприємства торгівлі зі змінами споживчої поведінки та вимогами сталого споживання. Поряд із ринковими сигналами дедалі вагомішими стають екологічно-кліматичні чинники, які посилюють регуляторний та ресурсний тиск на підприємства торгівлі. Відповідними інструментами є ESG-регулювання, *EU green deal*, екологічні стандарти, таксономія сталого фінансування, ESG-інвестиції та *green bonds*.

Окремий вимір трансформації формують безпеково-кризові чинники, вплив яких набуває адаптаційно-трансформаційного характеру. Кризові та безпекові виклики здатні не просто змінювати окремі параметри діяльності, а ініціювати перебудову енергетичної, ресурсної та торговельно-операційної моделей функціонування і розвитку підприємств торгівлі. Відповідно, особливого значення набувають *climate risk management*, адаптаційні стратегії, ресурсозбереження, декарбонізація, енергоефективність і використання відновлюваної енергетики.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Потенціал підприємства торгівлі доцільно розглядати не як статичну сукупність ресурсів і можливостей, а як динамічну систему, здатну до постійного відтворення, адаптації та трансформації. Її розвиток у контексті сталого розвитку визначається взаємодією внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами та стимулами. Відповідно, посилюється необхідність переходу від переважно ресурсного підходу до трансформаційно-орієнтованого розуміння потенціалу, за якого його конкурентоспроможність і стійкість забезпечуються поєднанням цифровізації, інноваційності, ресурсоефективності, ESG-орієнтації, екологізації, соціальної відповідальності та здатності протидіяти кризовим викликам. Відповідно до такого підходу обґрунтовано доцільність розмежування формування та трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку. Зокрема, формування потенціалу пов'язане зі створенням і накопиченням фінансових, ресурсних, кадрових, організаційних, інформаційних та технологічних можливостей, тоді як його трансформація передбачає якісне оновлення структури, способів використання та розвитку цих можливостей відповідно до сучасних вимог сталого розвитку.

Систематизація чинників формування потенціалу дала змогу виокремити внутрішні та зовнішні чинники, кожен із яких характеризується специфічним характером впливу та відповідним інструментарієм забезпечення сталого розвитку. Визначено, що інструментарій забезпечення сталого розвитку охоплює взаємопов'язану сукупність фінансово-економічних, організаційно-управлінських, інформаційно-аналітичних, цифрових, екологічних, інвестиційних та соціальних засобів. Їх застосування дає змогу не лише підтримувати наявний рівень сформованості та ефективності використання потенціалу підприємств торгівлі, а й створювати передумови для його подальшого розвитку, адаптації та якісного оновлення.

Окремо обґрунтовано, що трансформація потенціалу підприємств торгівлі має системний і багатовимірний характер. Внутрішні чинники трансформації охоплюють цифрово-інноваційний, еколого-ресурсний, ESG-організаційний та організаційно-логістичний напрями. Водночас зовнішній контур трансформації визначається інституційно-фінансовими, екологічно-кліматичними та безпеково-кризовими чинниками.

У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення методичного підходу до оцінювання рівня сформованості та трансформації потенціалу підприємств торгівлі в контексті сталого розвитку, визначення системи відповідних аналітичних алгоритмів і показників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л. та ін. Інвестиційна привабливість ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 168 с.

2. Ареф'єва О., Долженко Д. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06).

3. Андрієвич В. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку економічного потенціалу підприємств малого бізнесу та його цифрової трансформації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 3. С. 87-97. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-12>.

4. Сизон М.-О. Систематизація факторів формування фінансового потенціалу підприємств у контексті циркулярної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2026. № 1(119). С. 59-65. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-8>.

5. Куцук В. І., Лупак Р. Л., Годованюк М. А. Інструменти підвищення ефективності управління формуванням і використанням прибутку в цілях капіталізації підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 167-171. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-167_171.pdf.

6. Зибарева О., Бивших І. Трансформація ціннісних орієнтирів та потенціалу торговельних підприємств у процесі цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-53>.

7. Курбатов О. В. Алгоритм стратегічного розвитку підприємств торгівлі в умовах цифровізації екосистем: діагностика готовності та аналіз трендів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(6). С. 207-212. [https://doi.org/10.60022/3\(6\)-23S](https://doi.org/10.60022/3(6)-23S).

8. Кирильєва Л., Поливана Л., Кашена Н. та ін. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3(50). С. 127-138. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>.

9. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.

10. Великих К. О., Божко О. В., Кубай Д. В. Зелена трансформація торговельного бізнесу як стратегічний ресурс сталого зростання. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19765359>.

11. Рєпін К. Розвиток екологічного підприємництва в Україні в контексті Європейського зеленого курсу та ESG-трансформацій. *Economic Synergy*. 2025. № 4. С. 404-418. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-28>.

12. Куцук П., Лупак Р., Вірт М. та ін. Державна політика модернізації системи внутрішньої торгівлі: зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 6(59). Р. 384-401. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4572>.

REFERENCES

1. Kachmaryk, Ya. D., Kutsyk, P. O., Lupak, R. L. та ін. (2012), *Investytsiina pryvablyvist resursnoho potentsialu torhovelnoho pidpryemstva* : monohrafiia, Literaturna ahentsiia «Piramida», Lviv, 168 s.

2. Ariefieva O. and Dolzhenko D. (2024), *Teoretychne pidgruntia formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpryemstva v umovakh posylennia transparentnosti rozvytkovykh protsesiv, Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, № 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06).

3. Andriievych V. (2025), *Metodychni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti rozvytku ekonomichnoho potentsialu pidpryemstv maloho biznesu ta yoho tsyfrovoy transformatsii, Modeling the Development of the Economic Systems*, № 3, s. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-12>.

4. Syzon M.-O. (2026), *Systematyzatsiia faktoriv formuvannia finansovoho potentsialu pidpryemstv u konteksti tsyrkuliarnoi ekonomiky, Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, № 1(119), s. 59-65. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-8>.

5. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. and Hodovaniuk, M. A. (2017), *Instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia formuvanniam i vykorystanniam prybutku v tsiliakh kapitalizatsii pidpryemstva, Biznes Inform*, № 1, s. 167-171, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-167_171.pdf.

6. Zybareva O. and Byvshykh I. (2026), *Transformatsiia tsinnisnykh oriiientyriiv ta potentsialu torhovelnykh pidpryemstv u protsesi tsyfrovizatsii ekonomiky, Ekonomika ta suspilstvo*, № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-53>.

7. Kurbatov, O. V. (2026), *Alhorytm stratehichnoho rozvytku pidpryemstv torhivli v umovakh tsyfrovizatsii ekosystem: diahnostyka hotovnosti ta analiz trendiv, Aktualni problemy staloho rozvytku*, № 3(6), s. 207-212. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(6\)-23S](https://doi.org/10.60022/3(6)-23S).

8. Kyrylieva L., Polyvana L., Kashchena N. та ін. (2023), *Orhanizatsiini aspekty formuvannia informatsiino-analitychnoho servisu upravlinnia pidpryemstvamy torhivli v period tsyfrovizatsii, Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, № 3(50), s. 127-138. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>.

9. Bilousko T. (2024), *Tsyrkuliarna ekonomika v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku, Ekonomika ta suspilstvo*, № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.

10. Velykykh, K. O., Bozhko, O. V. and Kubai, D. V. (2026), *Zelena transformatsiia torhovelnoho biznesu yak stratehichniy resurs staloho zrostannia, Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19765359>.

11. Riepin K. (2025), *Rozvytok ekolohichnoho pidpryemnytstva v Ukraini v konteksti Yevropeiskoho zelenoho kursu ta ESG-transformatsii, Economic*

Synergy, № 4, s. 404-418. DOI:
<https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-28>.

12. Kutsyk P., Lupak R., Virt M. ta in. (2024), Derzhavna polityka modernizatsii systemy vnutrishnoi torhivli: zarubizhnyi dosvid ta imperatyvy yoho realizatsii v Ukraini, *Financial and credit activity problems*

of theory and practice, № 6(59), p. 384-401. DOI:
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4572>.

Стаття надійшла: 13.07.2026

Стаття прийнята: 12.08.2026

Стаття опублікована: 31.08.2026