

А. М. Солодковський

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РИТЕЙЛУ

У статті досліджено теоретико-методологічні засади оцінювання потенціалу стратегічного розвитку підприємств ритейлу. Уточнено сутність понять «стратегічний потенціал» та «потенціал стратегічного розвитку». Виокремлено процеси управління, які впливають на формування потенціалу стратегічного розвитку: управління маркетинговими знаннями, управління лояльністю споживачів, управління конкурентними перевагами, управління інноваціями.

Запропоновано інтегральний матричний підхід до оцінювання потенціалу стратегічного розвитку на основі методу SPACE. Обґрунтовано траєкторії стратегічного розвитку підприємств: інноваційного лідерства, клієнтоорієнтованого розвитку, партнерської взаємодії, конкурентної адаптивності. Проведено апробацію методичного підходу на прикладі FMCG-мереж України, що дозволило виявити дисбаланси у розвитку ключових управлінських процесів і визначити напрями стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності підприємств FMCG-ритейлу.

Ключові слова: стратегічний потенціал; потенціал стратегічного розвитку; ритейл; FMCG-мережі; стратегічне управління; інтегральна оцінка; SPACE-матриця; конкурентні переваги; маркетингові інновації; клієнтоорієнтований розвиток.

DOI 10.34079/2518-1394-2025-15-30-95-105

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Діяльність мережевих бізнес-структур у сучасних економічних умовах характеризується надзвичайним, інтенсивно зростаючим рівнем конкуренції. Успішне функціонування та розвиток таких бізнес-структур потребує постійного вдосконалення управлінських підходів, особливо в аспекті прогнозування змін ринкової кон'юнктури та підвищення їхньої конкурентоспроможності. У цьому контексті стратегічний розвиток підприємств набуває особливого значення як інструмент забезпечення ефективної діяльності на ринку роздрібних торговельних мереж в Україні.

Здатність стратегічного розвитку мережевих бізнес-структур визначається багатьма факторами: ресурсними, технологічними, комунікаційними, управлінськими, які в сукупності впливають і взаємозв'язків формують потенціал стратегічного розвитку підприємств. Проте наявність такого потенціалу у підприємстві не є достатньою умовою. Для забезпечення стійкої ринкової позиції у перспективі наявні ресурси і створені можливості мають бути реалізовані, тобто трансформовані в конкретні дії і вимірювані результати. Вимога вимірюваності результатів виводить на перший план проблему оцінювання потенціалу стратегічного розвитку вітчизняних торговельних мереж, що і становить предметну сферу цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Складність потенціалу розвитку як об'єкта управління зумовлює наявність різноманітних наукових підходів до його оцінювання. У працях Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Краснокутської Н. С. та інших дослідників отримали подальший розвиток стратегічні засади управління потенціалом розвитку підприємств.

Системні дослідження Шпака С. О. спрямовані на визначення ролі і місця потенціалу розвитку в системі потенціалів підприємства, а також підходів щодо його формування і використання. Окремі теоретичні аспекти щодо структури потенціалу розвитку і методичних засад його комплексної оцінки були сформовані в монографії Педченко Н. С.

Водночас, незважаючи на наявні наукові напрацювання, методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку залишаються недостатньо сформованими та відкритими для подальших досліджень. Зокрема, термінологічний апарат оцінювання потенціалу розвитку потребує подальшого теоретичного уточнення, а критерії, показники, а також інструментарій і методи оцінки залишаються недостатньо обґрунтованими.

Таким чином, спектр актуальних наукових завдань у сфері оцінювання потенціалу розвитку є досить широким, що й обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є удосконалення методологічних засад оцінювання потенціалу розвитку підприємства на основі уточнення його понятійного апарату та обґрунтування підходів до його оцінювання й ефективного використання.

Виклад основного матеріалу. Для визначення поняття потенціалу стратегічного розвитку, перш за все, необхідно виокремити його від суміжних термінів. Слід відзначити, що такі поняття як «стратегічний потенціал» і «потенціал стратегічного розвитку» часто в науковій літературі вживаються як синоніми, проте між ними, на наш погляд, існують суттєві відмінності за змістом і спрямованістю. Доцільно відокремлювати ці поняття, оскільки вони відображають різні аспекти діяльності підприємства.

В науковій літературі розповсюдженими є підходи до розуміння стратегічного потенціалу, в яких це поняття визначається як сукупність можливостей та ресурсів для досягнення стратегічних цілей або конкурентних переваг. Так, за думкою Ладонько Л. С. і Ганжа М. В. стратегічний потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей у майбутньому та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах (Ладонько та Ганжа, 2015, с. 110). У контексті дослідження особливостей стратегічного управління потенціалом підприємства Костецька Н. І. звертає увагу на тому, що «стратегічний потенціал підприємства створює цінність для клієнтів, легко адаптується до змін, є гнучким, мобільним, достатнім, унікальним, а також його важко копіювати, імітувати чи заміщувати конкурентам. Формування такого стратегічного потенціалу підприємства можна забезпечити лише за рахунок тих ресурсів чи їхніх комбінацій, які у довгостроковому періоді можуть забезпечувати бажаний рівень конкурентоспроможності на ринку» (Костецька, 2021, с. 53).

На нашу думку, стратегічний потенціал є ширшим поняттям за стратегію, оскільки охоплює не лише наявність поточної стратегії, а й сукупність ресурсів, інструментів та компетенцій, необхідних для її планування, реалізації та коригування відповідно до змін зовнішнього середовища. Високий рівень стратегічного потенціалу забезпечує ефективність управлінських рішень, підвищує адаптивність підприємства та визначає здатність стратегії досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Потенціал стратегічного розвитку, у свою чергу, є поняттям більш ширшим ніж поняття стратегічний потенціал, тому що формується за умов реалізації стратегічних напрямків розвитку, а не лише залежить від потенційних можливостей.

Узагальнюючи наведені вище трактування (табл. 1), можна стверджувати, що потенціал стратегічного розвитку – це інтегрована здатність підприємства до оновлення, інноваційної активності та формування стійких конкурентних переваг у цифровій економіці.

Підходи до трактування сутності потенціалу стратегічного розвитку

Автори	Визначення потенціалу стратегічного розвитку
Федулова Л.І. (Федулова, Забарна та Філіппова, 2016, с. 247)	Потенціал стратегічного інноваційного розвитку – це здатність економічної системи генерувати та впроваджувати інновації, спрямовані на забезпечення її стійкості та конкурентоспроможності.
Шпак С.О. (Шпак, 2018, с. 283)	Потенціал розвитку розглядається як ключова категорія теорії управління реструктуризацією, яка характеризує граничні можливості підприємства щодо структурної адаптації та генерування прибутку.
Вовк, О. М., Дудік, А. О. (Вовк та Дудік, 2020, с. 54)	Потенціал розвитку підприємства на основі стратегічного підходу можна охарактеризувати як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і можливостей щодо їх раціонального використання з метою максимізації задоволення потреб споживачів, створення конкурентних переваг і забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства в динамічному середовищі.
Однорог М. А. (Однорог, Рибак, Побережній, Романчук та Іванець, 2025, с.96]	Потенціал розвитку характеризує здатність здійснювати структурну адаптивність підприємства, тобто таку діяльність, що пов'язана з перебудовою підприємства, зміною його структури, розширенням граничних можливостей і, зокрема, підтримки на належному рівні або збільшенню економічного потенціалу підприємства, що особливо необхідно в умовах, що змінюються.

Розроблено автором.

Стратегічний потенціал підприємства відображає його поточну спроможність ефективно реалізовувати визначену стратегію на основі наявних ресурсів, компетенцій та управлінських інструментів. Натомість потенціал стратегічного розвитку характеризує здатність підприємства до генерування нових ідей, формування альтернативних стратегічних напрямів і швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічний потенціал забезпечує стабільність функціонування, тоді як потенціал стратегічного розвитку — динамічність, інноваційність і здатність до змін і довгострокового зростання. Розмежування цих понять дає змогу точніше оцінювати стан підприємства, визначати реальні можливості для трансформації та формувати більш ефективні стратегії розвитку (табл.2). Їх взаємодія формує основи сталого розвитку підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Отже, стратегічний потенціал — це наявна здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію ефективно, потенціал стратегічного розвитку — це можливість підприємства генерувати, розвивати та втілювати нові стратегії відповідно до викликів і можливостей ринку.

Потенціал стратегічного розвитку, серед іншого, включає в себе інструменти з аналізу зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Важливо враховувати, як зміни в ринкових умовах, технологіях чи конкуренції можуть вплинути на реалізацію стратегії. Це вимагає системного підходу до моніторингу і прогнозування тенденцій, що може забезпечити підприємствам можливість своєчасного реагування на виклики.

Додатково необхідно підкреслити важливість розвитку власних ресурсів, таких як людський капітал, цифрова та фізична інфраструктура, оскільки саме вони формують основу стратегічного розвитку підприємства. Удосконалення компетенцій персоналу,

підвищення рівня цифрової грамотності та впровадження інноваційних технологій сприяють гнучкості управлінських процесів і підвищенню конкурентоспроможності.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика понять «стратегічний потенціал» і
«потенціал стратегічного розвитку»**

Критерії	Стратегічний потенціал	Потенціал стратегічного розвитку
Сутність	Сукупність наявних ресурсів, компетенцій, можливостей і управлінських інструментів, які забезпечують реалізацію обраної стратегії підприємства.	Здатність підприємства до формування, адаптації й реалізації нових стратегічних напрямів розвитку у відповідь на зміни зовнішнього середовища.
Часовий горизонт	Орієнтований переважно на поточну стратегію та її ефективне виконання	Орієнтований на майбутнє – на створення передумов для довгострокового розвитку
Основна мета	Забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності у межах існуючої стратегії.	Забезпечення динамічності, інноваційності та здатності до трансформації бізнес-моделі.
Джерело формування	Ресурси (матеріальні, фінансові, людські), управлінські компетенції, організаційна структура.	Інноваційний потенціал, адаптивність, стратегічне бачення, готовність до змін
Рівень гнучкості	Більш статичний – підтримує реалізацію вже визначеного курсу.	Динамічний – забезпечує можливість змінювати стратегічний курс.
Тип управлінських дій	Операційне та стратегічне управління наявними ресурсами	Інноваційне, проактивне управління розвитком.
Результат реалізації	Ефективна реалізація існуючої стратегії.	Формування нових стратегічних можливостей і напрямів розвитку.

Розроблено автором.

Особливої актуальності набуває оцінка потенціалу стратегічного розвитку мережевих бізнес-структур для підприємств, що здійснюють роздрібну торгівлю споживчими товарами, оскільки їхня діяльність характеризується високою швидкістю операційної діяльності та ступенем інтеграції різних функціональних аспектів. Відносний та динамічний характер конкурентного середовища, в якому функціонують ритейли потребує застосування системного підходу до його моніторингу та формування відповідних стратегій розвитку.

Тому оцінка стратегічного потенціалу розвитку мережевих бізнес структур - це результат аналізу сукупності ресурсів, компетенцій і можливостей мережі, який відображає її здатність ефективно досягати стратегічних цілей у довготривалій перспективі і дає можливість визначити горизонт стратегічних рішень.

Для дослідження стратегічного потенціалу необхідно здійснити цілісний процес системного аналізу якісних і кількісних внутрішніх показників підприємства, що визначають його стійкість і спроможність приймати адекватні рішення у відповідь на зміни зовнішнього середовища. На нашу думку, оцінка потенціалу стратегічного розвитку мережевих бізнес-структур має включати комплексну оцінку всіх структурних елементів, які визначають їхні конкурентні позиції на ринку.

На основі аналізу сучасних наукових підходів можна виділити такі процеси управління, які впливають на формування потенціалу стратегічного розвитку:

- управління маркетинговими знаннями (marketing knowledge management);
- управління лояльністю споживачів (loyalty management);
- управління конкурентними перевагами (management for competitive advantage);
- управління інноваціями (innovation management).

За кожним напрямом потенціалу стратегічного розвитку доцільно окреслити чіткий спектр характеристик, які будуть відповідати елементам оцінки стратегічного потенціалу. Моніторинг потенціалу стратегічного розвитку повинний здійснюватися на основі кількісних і якісних показників. Кількісні показники дозволяють оцінити фінансово-економічну ефективність стратегічного управління, масштаб маркетингових ініціатив, рівень цифровізації, тощо, тоді як якісні показники відображають ступінь реалізації інновацій, засоби забезпечення лояльності споживачів, маркетингові зусилля, управління персоналом, управління знаннями тощо.

Потенціал стратегічного розвитку слід враховувати у всіх сферах діяльності мережових компаній, на всіх функціональних рівнях. Тому напрямки управлінської діяльності слід враховувати стосовно кожної функції, яка реалізується мережею. По-перше, це планування та аналітика, що включає розробку маркетингових цілей, визначення стратегій, аналіз ринку, конкурентного середовища та поведінки споживачів. По-друге, організаційно-операційна діяльність, яка охоплює реалізацію збір інформації про поведінку споживачів, імплементацію маркетингових програм, а також організаційне управління поточної діяльності підприємства. Третьою функцією є мотивація та стимулювання, що передбачає формування ефективної системи заохочень як для персоналу - реалізовувати стратегію компанії, так і для споживачів - ділитись інформацією, тестувати нові продукти, долучатись до маркетингових ініціатив (через програми лояльності, акції, персоналізовані пропозиції). Нарешті, четверта функція – це контроль, оцінка результатів і коригування дій, яка забезпечує зворотний зв'язок, моніторинг ефективності впроваджених рішень та оперативну адаптацію до змін ринкового середовища.

Таким чином, моніторинг потенціалу стратегічного розвитку мережових бізнес-структур слід розглядати як комплексний інструмент діагностики ресурсів, можливостей та компетенцій та ефективність їх використання для формування та реалізації стратегічної політики, який поєднує у собі функціональний та структурний підхід до аналізу елементів стратегічного управління.

Для узагальненої оцінки рівня сформованості потенціалу стратегічного розвитку мережової бізнес-структури пропонується використовувати інтегральний показник (ІП), який дозволяє звести багатокомпонентні дані до єдиного числового значення. Його розрахунок ґрунтується на поетапному оцінюванні обраних критеріїв за бальною шкалою з урахуванням їх вагової значущості. Формально інтегральний показник визначається за формулою:

$$IP = \sum_{i=1}^n K_i * W_i, \quad (1)$$

де: IP – інтегральний показник потенціалу стратегічного розвитку, бали; K_i — бальна експертна оцінка i -го критерію; W_i — ваговий коефіцієнт, що відображає відносну важливість критерію в загальній системі оцінки; n — загальна кількість критеріїв.

З метою візуалізації рівня сформованості ключових елементів потенціалу стратегічного розвитку ритейл-компаній доцільно застосовувати графічну матрицю, побудовану за методом SPACE у формі чотирикутника (Вівчар, 2016, с. 247), яка дозволить сформувати базовий профіль позиціонування підприємств у координатній площині за чотирма осями: SM — управління маркетинговими знаннями; CL — управління лояльністю споживачів; CA — управління конкурентними перевагами; MI — управління маркетинговими інноваціями. Кожна з осей відображає узагальнений бал оцінки від 0 до 5 відповідного критерію, отриманий шляхом підсумування експертних зважених оцінок об'єктів моніторингу за всіма функціональними рівнями бізнес-мережі (стратегічне планування; операційна реалізація; мотивація персоналу та стимулювання споживачів; контроль, оцінка і коригування).

На рис. 1 показана матриця оцінки потенціалу стратегічного розвитку для еталонного підприємства, елемент якого мають максимальну оцінку і дорівнюють 5 балам. В процесі оцінки потенціалу стратегічного розвитку можливим є виділення типових траєкторій стратегічного розвитку підприємств, які формуються на перетині домінуючих координат SPACE-матриці. Характерна траєкторія розвитку підприємства визначається за найбільшою площею трикутника, який сформований осями матриці SPACE. Ці траєкторії відображають не лише поточну пріоритетність у системі стратегічного управління, а й слугують орієнтирами для стратегічної трансформації підприємства.

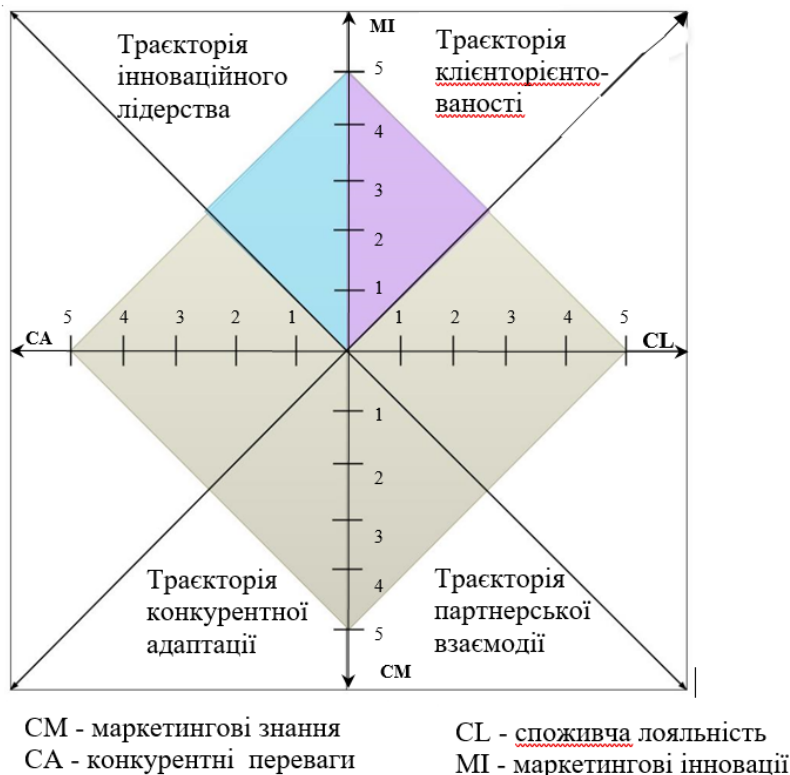


Рисунок 1. Матриця оцінки стратегічного потенціалу розвитку мережесих бізнес-структур

Умовно можна виокремити чотири типи траєкторії, кожна з яких репрезентує свою сукупність тактик та пріоритетів потенціалу стратегічного розвитку:

1. Траєкторія інноваційного лідерства (конкурентні переваги (CA) + маркетингові інновації (MI)). Ця траєкторія відображає стратегічний курс підприємств, що орієнтуються на лідерство через інновації та технологічний прорив. Її сутність полягає у поєднанні зміцнення наявних конкурентних позицій з постійним пошуком і впровадженням нових форматів обслуговування, продуктів та цифрових рішень. Підприємства, які обирають цей шлях, не просто реагують на зміни ринку — вони їх формують, задаючи тренди розвитку галузі.

2. Траєкторія клієнтоорієнтованого розвитку (маркетингові інновації (MI) + споживча лояльність (CL)) базується на глибокому розумінні поведінки та очікувань споживачів і впровадженні інноваційних рішень для підвищення рівня задоволеності цільового ринку. Підприємства, що дотримуються цього напрямку, активно розвивають системи аналітики даних, програмну підтримку клієнтського досвіду, цифрові платформи для комунікацій і персоналізовані маркетингові інструменти. Вона є оптимальною для компаній у період стабілізації, коли стратегічною метою є не агресивне зростання, а посилення позицій на ринку через утримання клієнтів і підвищення їхньої залученості.

3. Траєкторія партнерської взаємодії (споживча лояльність (CL) + маркетингові знання (CM)) відображає стратегічну орієнтацію на побудову довготривалих маркетингових

відносин на основі глибокого розуміння ринкових тенденцій. Ця траєкторія передбачає побудову довготривалих, довірливих відносин не тільки між брендом і споживачем, заснованих на емоційній залученості, цінностях і взаємній підтримці, але й з ринковими партнерами. Компанії за цим напрямом на основі глибоких знань про ринок активно застосовують CRM- та SCM-системи, соціальні платформи та програми лояльності, створюють спільноти навколо бренду, формуючи сталий зв'язок із цільовим ринком і з учасникам маркетингових каналів. Такий підхід дозволяє досягати високої якості маркетингових відносин та підтримувати позитивний імідж підприємства у довгостроковій перспективі.

4. Траєкторія конкурентної адаптивності (СМ + СА) характеризується здатністю підприємства оперативно реагувати на зовнішні зміни, адаптуючи свої бізнес-моделі, маркетингові стратегії та технологічні рішення до нових умов ринку. Параметри: маркетингові знання (СМ) + конкурентні переваги (СА). Основна мета — збереження і посилення конкурентних позицій за рахунок швидкої трансформації внутрішніх процесів, оптимізації витрат та впровадження гнучких цифрових інструментів управління. Підприємства, що обирають траєкторію конкурентної адаптації, постійно моніторять ринкові тренди та поведінку споживачів; застосовують інструменти цифрового управління для прогнозування ризиків і можливостей; впроваджують омніканальні рішення; підтримують інноваційну гнучкість, зберігаючи при цьому стратегічну сталість. Така стратегічна орієнтація дозволяє не лише утримувати ринкові позиції в умовах турбулентності, а й випереджати конкурентів завдяки швидкості адаптації та глибокому розумінню динаміки ринкових процесів.

На основі запропонованого матричного метода нами була проведена оцінка рівня розвитку стратегічного потенціалу FMCG-мереж України за ключовими управлінськими процесами: управління маркетинговими інноваціями, маркетинговими знаннями, лояльністю споживачів та конкурентними перевагами (табл.3).

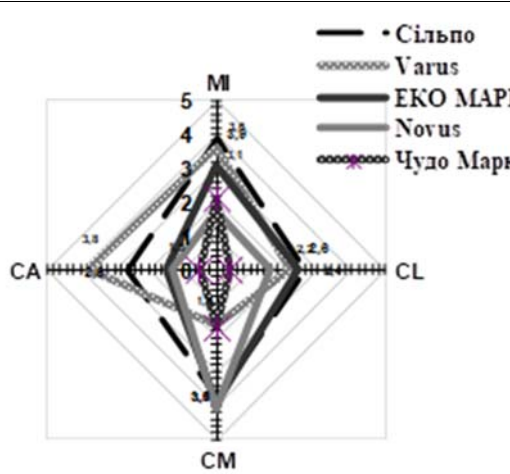
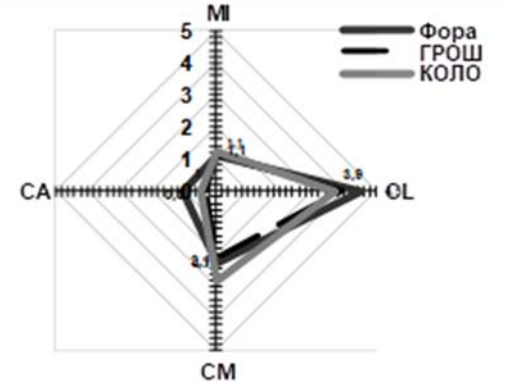
Таблиця 3

Результати оцінки стратегічного потенціалу розвитку FMCG – мереж України

бали

Підприємства		Процеси				Графічна інтерпретація результатів
		Управління маркетинговим і інноваціями	Управління лояльністю споживачів	Управління маркетинговим і знаннями	Управління конкурентними перевагами	
1		2	3	4	5	6
Дискаунтери	АТБ	4,6	2,9	1,8	4,5	
	ТАЙСТРА	2,1	3,6	2,1	1,9	
	Thrash!	4,1	1,9	1,1	3,5	

Продовження табл. 3

		1	2	3	4	5	6
Супермаркет та гіпермаркет	Сільпо		3,9	2,6	3,8	2,6	
	Varus		3,6	2,2	1,6	3,8	
	ЕКО МАРКЕТ		3,1	2,4	3,9	1,5	
	Novus,		1,7	1,6	4,1	1,3	
	Чудо Маркет		2,1	0,4	1,7	0,5	
Магазин біля дому	ГРОШ		1,1	3,9	2,1	0,3	
	Фора		1,1	4,5	2,3	1,0	
	КОЛО		1,2	3,7	2,8	0,5	

В результаті дослідження було визначено, що у групі дискаунтерів найвищі інтегральні показники демонструє мережа «АТБ», зокрема за напрямками управління маркетинговими інноваціями (4,6 бала) та конкурентними перевагами (4,5 бала), що свідчить про ефективну реалізацію стратегії ринкового лідерства. Інші представники цієї групи, такі як «ТАЙСТРА» та «Thrash!», характеризуються менш збалансованими результатами. Зокрема, «ТАЙСТРА» демонструє відносно високий рівень управління маркетинговими знаннями (3,6 бала), проте має низькі показники в управлінні конкурентними перевагами; мережа «Thrash!» має сильні позиції в інноваційній діяльності (4,1 бала), однак суттєво відстає у формуванні лояльності споживачів (1,1 бала).

У групі супермаркетів і гіпермаркетів спостерігається значна варіативність результатів. «Сільпо» характеризується відносною збалансованістю показників, зокрема високим рівнем управління маркетинговими інноваціями (3,9 бала). Так, 137 магазинів з 311 – дизайнерські, які відрізняються інноваційним концептом і сенсом. До вибору найкращих супермаркетів Європи за версією конкурсу Europe’s Finest Store 2025 потрапили три дизайнерські супермаркети: кіберкультурний Сільпо у Львові, Сільпо, присвячений первісному мистецтву у Полтаві та Сільпо в м. Ірпень Київської області, оформлений у тематиці португальського азулежу (Байда, 2025).

Мережа «Varus» вирізняється за показником конкурентних переваг (3,8 бала), проте поступається за іншими параметрами. У якості конкурентних переваг цієї мережі слід відзначити наступні: широкий асортимент та акцент на свіжості, інноваційний формат та розвиток екосистеми, ефективна логістика. Найнижчий рівень сформованості конкурентних переваг зафіксовано у «Чудо Маркет» (0,5 бала), а також низький рівень управління маркетинговими знаннями (0,4 бала).

Група магазинів формату «Біля дому» характеризується загалом низьким рівнем стратегічного потенціалу, зокрема за показниками управління маркетинговими інноваціями (1,1–1,2 бала) та конкурентними перевагами (0,3–1,0 бала). Водночас відносно високі значення управління маркетинговими знаннями (до 4,5 бала у «Фора») свідчать про наявність потенціалу для підвищення ефективності стратегічного управління. Так, у підприємствах цієї мережі важливу роль у цьому напрямі відіграють: проєкт «Школа внутрішнього тренера», який спрямований на формування у співробітників як гнучких навичок (комунікація, стресостійкість), так і професійних компетенцій, необхідних для ефективної роботи в магазині; програма «Пліч-о-пліч», у межах якої офісні працівники тимчасово залучаються до роботи в магазинах, виконуючи щоденні операційні завдання; внутрішній книжковий клуб, започаткований у 2025 році, який сприяє розширенню знань і обміну досвідом між працівниками [9].

Результати проведеного аналізу за запропонованою методикою засвідчують нерівномірність використання потенціалу стратегічного розвитку FMCG-мереж України та наявність структурних дисбалансів між його складовими. Це обумовлює необхідність впровадження комплексних підходів до управління маркетинговими процесами з метою посилення конкурентних позицій підприємств.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що потенціал стратегічного розвитку є комплексною характеристикою, яка відображає здатність підприємства до інновацій, адаптації та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Обґрунтовано доцільність розмежування понять стратегічного потенціалу та потенціалу стратегічного розвитку як різних, але взаємопов'язаних категорій.

Запропонований підхід щодо оцінювання потенціалу стратегічного розвитку на основі використання інтегрального показника є ефективним інструментом узагальнення багатокомпонентної інформації, оскільки дозволяє звести експертні оцінки до єдиного числового значення з урахуванням вагомості критеріїв. Додаткову аналітичну цінність забезпечує застосування матричного метода SPACE, що наочно демонструє рівень сформованості ключових управлінських напрямів та дає можливість швидко ідентифікувати стратегічні зони розвитку та ризики.

Отже, запропонований методичний підхід до оцінювання потенціалу стратегічного розвитку мережевих бізнес-структур може бути використаний як аналітичний інструмент для поглибленої діагностики, формування ефективних стратегій та підвищення конкурентоспроможності ритейл-компаній у динамічному ринковому середовищі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на дослідження впливу цифровізації та інноваційних технологій на формування потенціалу стратегічного розвитку підприємств. Особливої уваги потребує розробка галузевих моделей оцінювання для різних сегментів ритейлу, а також а порівняльний аналіз стратегічного розвитку мережевих бізнес-структур у різних країнах.

Бібліографічний список:

- Байда, В., 2025. Олена Белицька, Сільпо: Емоційний маркетинг – головний чинник формування лояльності. *The Association of Retailers of Ukraine*. [онлайн] Доступно: <https://rau.ua/news/olena-bielicka-silpo-emocijnij-marketing-jak-golovnij-chinnik-formuvannja-lojalnosti-prezentacija/?fbclid=IwY2xjawRGNeZleHRuA2FlbQIxMQBicmlkETewQUFpV2NKektvMFR4T2Qzc3J0YwZhchBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHlKM5X61hj25EyKEaMW5IPR4FHdZqvJVotT8DpnppHCLr1npjMGQaV5PkrWv_aem_8MM95IWWfWTcdtBGK7zxTQ>
- Вівчар, О. І., 2016. Концептуальні підходи SPACE-методики при діагностиці та оцінці економічної безпеки підприємств. *Virtus: Scientific Journal*, 5, сс. 231-235.

- Доступно:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1955/3/%d0%92%d1%96%d0%b2%d1%87%d0%b0%d1%80_%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_%d0%a2%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%be%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c.pdf>
- Вовк, О. М. та Дудік, А. О., 2020. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*, 162, с. 53–56. Доступно:
<<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/707/687>>
- Костецька, Н.І., 2021. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 20, сс. 51-55. Доступно:
<<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605>>
- Ладонько, Л. С. та Ганжа, М. В., 2015. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*, 2(2), сс. 109–115. DOI:
<https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620152>
- Однорог, М.А., Рибак, Н.О., Побережній, А.М., Романчук, В.В. та Іванець, Р.А., 2025. Потенціал розвитку промислового підприємства. *Агросвіт*, 7. сс. 92–97. Доступно: <<https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6075/6144>>
- Федулова, Л. І., Забарна, Е. М. та Філіппова, С. В. 2016. *Інноваційний розвиток підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл.* Одеса, ОНПУ: Бондаренко М. О. Доступно:
<https://economics.net.ua/files/scientific-base/studymaterials/fedylova_filippova_zabarna_2016.pdf>
- Шпак, С. О., 2018. Потенціал розвитку в системі потенціалів промислового підприємства. *Проблеми економіки*, 1, сс. 280–286. Доступно:
<https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-280_286.pdf>
- LinkedIn*, [б.д.] Фора. *Форуми. Роздрібна торгівля.* [онлайн] Доступно:
<<https://ua.linkedin.com/company/fora-ua>>

References

- Baida, V., 2025. Olena Bielytska, Silpo: Emotsiyni marketynh – holovnyi chynnyk formuvannia loialnosti [Olena Belytska, Silpo: Emotional marketing – the main factor in forming loyalty]. *The Association of Retailers of Ukraine*. [online] Available at: <https://rau.ua/news/olena-bielicka-silpo-emocijnyj-marketing-jak-golovnij-chinnik-formuvannja-lojalnosti-prezentacija/?fbclid=IwY2xjawRGNeZleHRuA2FlbQIxMQBicmlkETeWQUFpV2NKektvMFR4T2Qzc3J0YwZhcHBfaWQQMjlyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHIKM5X61hj25EуKEaMW5IPR4FHdZqvJVotT8DpnppHCLr1npjMGQaV5PkrWv_aem_8MM95IWWfWTcdtBGK7zxTQ>
- Fedulova, L. I., Zabarna, E. M. and Filyppova, S. V. 2016. *Innovatsiyni rozvytok pidprijemstva : pidruch. dlia stud. vyshch. navch. zakl [Innovative development of an enterprise: a textbook for students of higher education]*. Odessa, ONPU: Bondarenko M. O. Dostupno: <https://economics.net.ua/files/scientific-base/studymaterials/fedylova_filippova_zabarna_2016.pdf>
- Kostetska, N.I., 2021. Stratehichne upravlinnia potentsialom pidprijemstva: teoretyko-metodychni aspekty [Strategic management of the enterprise potential: theoretical and methodological aspects]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*. 20, pp. 51-55. Available at: <<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605>>
- Ladonko, L. S. and Hanzha, M. V., 2015. Stratehichnyi potentsial pidprijemstva: formuvannia ta otsinka [Strategic potential of the enterprise: formation and assessment]. *Naukovyi*

visnyk Polissia, 2(2), pp. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620152>

LinkedIn, [b.d.] *Fora. Forumy. Rozdribna torhivlia [Fora. Forums. Retail trade]*. [online] Available at: <https://ua.linkedin.com/company/fora-ua>

Odnoroh, M.A., Rybak, N.O., Poberezhnii, A.M., Romanchuk, V.V. and Ivanets, R.A., 2025. Potentials rozvytku promysloвого pidpryiemstva [Development potential of an industrial enterprise]. *Ahrosvit*, 7. pp. 92–97. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6075/6144>

Shpak, S. O., 2018. Potensial rozvytku v systemi potentsialiv promysloвого pidpryiemstva [Development potential in the system of potentials of an industrial enterprise]. *Problemy ekonomiky*, 1, pp. 280–286. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-280_286.pdf

Vivchar, O. I., 2016. Kontseptualni pidkhody SPACE-metodyky pry diahnostytsi ta otsyntsi ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv [Conceptual approaches of the SPACE-method in diagnosing and assessing the economic security of enterprises]. *Virtus: Scientific Journal*, 5, pp. 231-235. Available at: http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1955/3/%d0%92%d1%96%d0%b2%d1%87%d0%b0%d1%80_%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_%d0%a2%d0%b5%d1%80%d0%bd%d0%be%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c.pdf

Vovk, O. M. and Dudik, A. O., 2020. Upravlinnia potentsialom rozvytku pidpryiemstva: stratehichniy pidkhid [Management of the development potential of an enterprise: a strategic approach]. *Ekonomichniy prostir*, 162, pp. 53–56. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/707/687>

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025

Solodkovskyi A. M.

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ASSESSING THE STRATEGIC DEVELOPMENT POTENTIAL OF RETAIL

The article examines the theoretical and methodological foundations for assessing the potential of strategic development of retail enterprises. The essence of the concepts of “strategic potential” and “potential of strategic development” is clarified. The management processes that influence the formation of the strategic development potential are identified, namely: marketing knowledge management, customer loyalty management, competitive advantage management, and innovation management.

An integral matrix-based approach to assessing the potential of strategic development based on the SPACE method is proposed. The trajectories of strategic development of enterprises are substantiated, including innovation leadership, customer-oriented development, partnership interaction, and competitive adaptability.

The proposed methodological approach is tested on the example of FMCG retail chains in Ukraine, which made it possible to identify imbalances in the development of key management processes and determine directions for strategic planning and enhancing the competitiveness of FMCG retail enterprises.

Keywords: *strategic potential; potential of strategic development; retail; FMCG chains; strategic management; integral assessment; SPACE matrix; competitive advantages; marketing innovations; customer-oriented development.*