

**БАГАЦЬКА Катерина** <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>

д. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства  
Державного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна  
[k.bagatska@knute.edu.ua](mailto:k.bagatska@knute.edu.ua)

**КРЕЧКЕВИЧ Ігор** <https://orcid.org/0009-0005-1198-5663>

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства  
Державного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна  
[i.krechkevych@knute.edu.ua](mailto:i.krechkevych@knute.edu.ua)

**BAGATSKA Kateryna** <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>

Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Economics  
and Business Finance,  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine  
[k.bagatska@knute.edu.ua](mailto:k.bagatska@knute.edu.ua)

**KRECHKEVYCH Ihor** <https://orcid.org/0009-0005-1198-5663>

Postgraduate Student  
of the Department of Economics  
and Business Finance  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine  
[i.krechkevych@knute.edu.ua](mailto:i.krechkevych@knute.edu.ua)

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ТОРГІВЛІ

Глобальні трансформації економічних відносин вимагають удосконалених підходів до оцінювання діяльності підприємств. Дослідження підприємства через його бізнес-модель дозволяє отримати системну характеристику в контексті складних взаємовідносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Розглянуто три ключові методологічні підходи до оцінювання ефективності: *performance measurement* та система KPI, інтегральні показники і методики якісного аналізу. Висунуто гіпотезу, що застосування системи KPI у поєднанні з якісним аналізом забезпечує всебічне оцінювання ефективності бізнес-моделі ПТ на відміну від інтегральних показників, які не здатні забезпечити управлінські потреби повнотою результатів. На основі методів порівняльного аналізу, синтезу, індукції й дедукції узагальнено теоретичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-моделей ПТ. Шляхом коефіцієнтного аналізу досліджено структуру фінансово-економічних показників ПТ України в розрізі бізнес-моделей B2B і B2C та оцінено їх ефективність. Виявлено суттєві відмінності в результативності моделей B2B та B2C, зокрема в ефективності

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE BUSINESS MODEL IN TRADE

Global transformations in economic relations necessitate advanced approaches to evaluating enterprise performance. Analyzing a company through the lens of its business model enables a systemic characterization within the context of complex interactions with both external and internal environments. This article critically examines three key methodological approaches to such evaluation: *performance measurement* and KPI systems, composite indicators, and qualitative analysis methods. The authors put forward the hypothesis that the application of KPI systems in combination with qualitative analysis provides a comprehensive assessment of the efficiency of trade enterprise (TE) business models. In contrast, composite indicators are unable to meet managerial needs in terms of the completeness of results. Using methods of comparative analysis, synthesis, induction, and deduction, the study generalizes theoretical approaches to assessing the efficiency of TE business models. Through ratio analysis, the authors examine the structure of financial and economic indicators of TEs in Ukraine in the context of B2B and B2C business models and evaluate their efficiency. The study identifies significant differences between the



використання ресурсів, платоспроможності, а також в політиці фінансування операційної діяльності Обґрунтовано основні KPI для оцінювання бізнес-моделей. Встановлено вищу ефективність функціонування моделі B2B в Україні. Розраховані галузеві значення пропонуються як основа для проведення GAP-аналізу на рівні підприємства. Виявлені закономірності і тенденції розвитку бізнес-моделей торгівлі дозволили сформулювати принципи їх оцінювання, що становлять невід'ємну частину методології. Отримані результати доводять гіпотезу про доцільність застосування системи KPI у поєднанні з GAP-аналізом відхилень в оцінюванні ефективності бізнес-моделей ПТ. Запропонований методичний підхід дозволяє враховувати специфіку структурних блоків бізнес-моделі ПТ та забезпечує управлінське спрямування використання результатів оцінювання.

**Ключові слова:** бізнес-модель, ефективність, система KPI, інтегральний показник, система вимірювання результативності, підприємств торгівлі.

**JEL Classification:** M21, L81, L25.

performance of B2B and B2C models, particularly in terms of resource utilization efficiency, solvency, and operating financing policies. The authors also substantiate the key KPIs for assessing business models. The findings demonstrate a higher level of efficiency in the functioning of the B2B model in Ukraine. The calculated industry benchmarks are proposed as a basis for conducting GAP analysis at the enterprise level. The identified patterns and trends in the development of trade business models allow for the formulation of assessment principles that constitute an integral part of the methodology. The results obtained confirm the hypothesis regarding the effectiveness of applying KPI systems in combination with GAP analysis of deviations in evaluating the efficiency of TE business models. The proposed methodological approach takes into account the specific features of the structural components of TE business models and ensures a strong managerial focus on the use of assessment results.

**Keywords:** business model, effectiveness, KPI system, composite indicator, performance measurement system, trade enterprise.

## Вступ

У контексті трансформаційних змін, зумовлених внутрішніми викликами та глобальними тенденціями, торгівля в Україні зазнає істотних структурних і функціональних перетворень. Зокрема, зростання цифровізації, посилення конкуренції, еволюція споживацьких уподобань, зміни купівельної спроможності населення, а також вплив воєнних дій на території країни формують нові умови функціонування цього сектору економіки.

У таких умовах важливого значення набуває комплексний підхід до оцінювання діяльності підприємств, їх результативності та ефективності. Таке оцінювання може бути проведене на рівні бізнес-моделей, оскільки ідентифікація підприємства через його бізнес-модель дозволяє широко і структуровано охопити ключові аспекти його зовнішньої та внутрішньої активності, систематизувати підходи до ведення бізнесу.

Поняття "бізнес-модель" набуло поширення в науці та практиці передусім завдяки праці Остервальдера та Піньє (2017). Сучасні дослідники продовжують активно розвивати концепцію бізнес-моделі підприємства. Так, Руда та Тодошук (2024) узагальнюють бізнес-моделі електронної комерції в Україні. Науковці Зибарева та ін. (2025) систематизували трактування сутності бізнес-моделей. Нагара (2023) обґрунтовує механізм трансформації бізнес-моделі підприємства під впливом цифрових технологій та зростання нестабільності, а Кононов (2025) характеризує особливості формування бізнес-моделей на основі цифрових маркетингових технологій. Дослідження бізнес-моделей іноземними науковцями

також присвячені інноваційним бізнес-моделям. Так, *Snihur* та *Markman* (2023) систематизували еволюцію бізнес-моделей через інновації під впливом конкурентної динаміки та концепції сталого розвитку.

Проте питання оцінювання ефективності бізнес-моделей підприємств окремих груп чи секторів економіки наразі недостатньо висвітлені науковцями. Серед українських дослідників варто зазначити працю Шостак та ін. (2025), у якій узагальнено підходи, за якими запропоновано оцінювати бізнес-моделі. Серед таких підходів є кількісні та якісні методики оцінювання ефективності, а також методи ідентифікації й опису бізнес-моделей. Заслуговує на увагу й праця Шульги та Омеленчука (2022), присвячена бізнес-моделям банківської сфери. Автори здійснили кластеризацію банків відповідно до їх бізнес-моделей та оцінили кожен кластер. *Leppänen et al.* (2021) на основі аналізу 169 компаній дослідили зв'язок між новизною бізнес-моделі та ефективністю діяльності підприємства та дійшли висновку, що новизна впливає на ефективність лише за умови спільної дії з іншими чинниками. Учений *Zhang* (2024) на основі вивчення 445 наукових праць, присвячених бізнес-моделям, окреслив такі компоненти їх успішності: новизна (*novelty*), ефективність (*efficiency*), сталість (*sustainability*), здатність до розширення (*expandability*) і спільне створення цінності (*value co-creation*).

Питання оцінювання ефективності бізнес-моделей підприємств торгівлі (ПТ) є актуальним у сучасних умовах, тож важливо узагальнити та систематизувати наукові напрацювання щодо теоретико-методичних і практичних підходів оцінювання ефективності та результативності бізнесу. Оскільки бізнес-модель є групою структурних елементів та системою відносин між ними, то оцінювання ефективності бізнес-моделі має базуватися на комплексному підході для отримання релевантних результатів.

Методичні підходи до оцінювання бізнесу можна умовно розділити на три групи: кількісні, якісні та змішані. Завдяки цифровим технологіям та штучному інтелекту (ШІ) багато якісних підходів наразі перетворилися на змішані через трансформацію окремих груп якісних показників у кількісні. Водночас кількісні підходи можна поділити на дві групи: оцінювання за допомогою системи ключових показників ефективності (*KPI – Key Performance Indicators*) та оцінювання на основі інтегрального показника. Обидва підходи протягом десятиріч теоретико-методичних удосконалень та практики застосування зайняли відповідні ніші, проте, оскільки оцінювання підприємства через призму бізнес-моделі є недостатньо методично напрацьованим, доцільно критично розглянути кожен з них.

Метою дослідження є розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності бізнес-моделей підприємств торгівлі на основі комплексного аналізу та узагальнення кількісних і якісних методів оцінювання діяльності підприємств.

Висунуто гіпотезу, що застосування системи *KPI* у поєднанні з якісним аналізом забезпечує всебічне оцінювання ефективності бізнес-

моделі ПТ, орієнтоване на удосконалення управління, порівняно з використанням узагальнюючих інтегральних показників, які не здатні забезпечити управлінські потреби повнотою результатів.

Методологічну основу дослідження становили загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції – для узагальнення теоретичних підходів до оцінювання ефективності бізнес-моделей ПТ. Для аналізу літературних джерел застосовано методи систематизації, порівняльного аналізу та наукового узагальнення; статистичні й порівняльні методи – для дослідження динаміки та структури фінансово-економічних показників ПТ України в розрізі бізнес-моделей *B2B* і *B2C*. Оцінювання ефективності бізнес-моделей здійснено на основі коефіцієнтного аналізу ключових результативних індикаторів у поєднанні з якісним аналізом результатів їх функціонування.

Основна частина статті складається з чотирьох розділів: у першому розкрито кількісні підходи до оцінювання ефективності/результативності бізнесу; в другому охарактеризовані основні якісні підходи. При цьому акцентовано на тих підходах, що набули широкого практичного застосування. У третьому розділі на основі статистичних даних проведено аналіз ефективності/результативності бізнес-моделей *B2B* та *B2C* в Україні в динаміці. У четвертому розділі запропоновано теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-моделей у сфері торгівлі.

### **1. Кількісні підходи оцінювання бізнес-моделей: інтегральний показник vs система *KPI***

У іноземній науковій і навчальній літературі підхід до комплексної оцінки діяльності підприємства в розрізі груп показників почав набувати популярності з середини ХХ ст. Найвагоміші підходи, що сформувалися у 90-х рр., здобули широкого визначення у практиці і наразі не втрачають актуальності.

*Система Performance Measurement (PM)*. Значний внесок у розвиток системи оцінювання підприємства через показники зробив британський науковець Ніллі, праці якого стали узагальненням багаторічних досліджень групи британських науковців (Neely, 2002). *Performance Measurement* визначається як комплексна система оцінювання ефективності діяльності підприємства, що забезпечує узгодженість фінансових, операційних і стратегічних аспектів. Такий підхід виходить за межі суто облікової функції та передбачає використання показників як інструментів управління, контролю й стратегічного зворотного зв'язку. Важливою рисою системи *Performance Measurement* є її багатовимірний характер, що дозволяє враховувати різні часові горизонти та джерела створення цінності. Це забезпечує можливість адаптації системи оцінювання до специфіки бізнес-моделі підприємства та підвищує її практичну значущість у процесі управління ефективністю.

*Система KPI (Key Performance Indicators)*. Виникнення поняття "система KPI" не має узгодженої дати в науці, проте його сучасне трактування пов'язано з *Parmenter (2007)*, який розвинув ідею поєднання цілей підприємства з його ключовими результатами, і відтоді поняття KPI набуло широкого вжитку. Система ключових результативних індикаторів (KPI) базується на концепції багатоаспектного вимірювання ефективності діяльності підприємства, відповідно до якої успіх не може бути всебічно описаний одним агрегованим показником. У такій системі кожен індикатор виконує окрему аналітичну функцію та відображає конкретний аспект реалізації стратегії, бізнес-моделі або окремих бізнес-процесів. Принциповою перевагою системи KPI є її управлінська орієнтованість: показники не лише фіксують результати діяльності, а й слугують інструментом моніторингу, контролю та коригування управлінських рішень. У системі показників ефективності доцільно розрізняти ключові показники ефективності (KPI) та ключові результативні індикатори (KRI). KPI, як правило, відображають ефективність виконання окремих операційних або функціональних процесів і мають переважно короткостроковий, тактичний характер. Натомість KRI орієнтовані на оцінювання досягнення стратегічних результатів і можуть відображати узагальнені підсумки реалізації бізнес-моделі або стратегії підприємства.

*Система BSC (Balance Scorecard)* розроблена в 1992 р. американськими науковцями Д. Нортонем та Р. Капланом. Це система оцінювання підприємства за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток. У праці *Kaplan (2009)* простежено 17-річну еволюцію *Balance Scorecard* від інструмента вимірювання результативності до комплексної системи стратегічного управління, що інтегрує фінансові та нефінансові показники. Автор обґрунтовує необхідність використання багатовимірної системи індикаторів для оцінювання ефективності підприємства, підкреслює зростання ролі нематеріальних активів і доводить необхідність формування довгострокових стратегічних цілей. Центральним елементом еволюції BSC стало впровадження стратегічних карт, що формалізує причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями, операційними процесами, ціннісною пропозицією для клієнтів і фінансовими результатами. Таким чином, BSC трансформувалась з набору незалежних метрик в логічно пов'язану систему KPI, узгоджену зі стратегією підприємства.

Успішність практичного використання BSC як системи показників підтверджено у праці *Madsen та Stenheim (2015)*, де узагальнено понад 20 років академічних досліджень *Balanced Scorecard* і наголошено, що концепція BSC зазнала суттєвого розширення як за змістом, так і за практиками застосування. Автори підкреслюють, що сучасна BSC дедалі рідше використовується як "чиста" система вимірювання, а натомість функціонує як гібридна система управління ефективністю та реалізації стратегії. Важливим висновком праці є те, що система зарекомендувала себе надзвичайно ефективною, а результати впровадження BSC на

конкретному підприємстві залежать від правильного вибору показників та встановлення взаємозв'язків між різними їх групами й цілями підприємства та показниками.

Описані системи оцінювання діяльності підприємства не є альтернативними, а скоріше доповнюють одна одну. *Performance Measurement* є узагальнювальною концепцією, що охоплює принципи, підходи та методи вимірювання результативності діяльності підприємства й визначає, що саме та з якою метою підлягає вимірюванню, проте не фіксує конкретної структури показників або інструментарію їх застосування.

Система *KPI/KRI* є прикладним інструментом *Performance Measurement*, що забезпечує багатовимірне оцінювання шляхом добору та використання конкретних показників. Вона виступає як набір вимірювальних інструментів, який може застосовуватись без жорстко визначеної стратегічної архітектури.

*Balanced Scorecard* є формалізованою управлінською системою, що поєднує *Performance Measurement* і систему *KPI/KRI* в єдину стратегічно орієнтовану архітектуру. Її відмінною рисою є наявність чітко визначених перспектив, причинно-наслідкових зв'язків між показниками та орієнтація на реалізацію стратегії, а не лише на вимірювання результатів.

Сучасні науково-практичні розробки, присвячені системам показників, сконцентровані переважно на пропозиціях їх практичного застосування для конкретних сфер і напрямів діяльності (Ghahremani-Nahr & Nozari, 2021; Горобець, 2025; Dipura & Soediantono, 2022; Шалева, 2024), удосконалення систем *KPI* в цифровій економіці (Setiawan & Purba, 2020; Mulissa & Abdul-Kader, 2025). Українські науковці Цалко та Невмержицька (2019) розглядають найбільш популярні *KPI* за такими групами: фінансові результати, бізнес-процеси, активність клієнтів та управління персоналом. Семененко (2023) концентрує увагу на ролі *KPI* у системі оцінювання ефективності та на етапах їх впровадження. Зі свого боку, Шуміло та ін. (2024) описують етапи впровадження *KPI* та пропонують перелік найбільш популярних бізнес-індикаторів у практиці ведення бізнесу.

На відміну від систем коефіцієнтів, в оцінюванні діяльності підприємств широко застосовуються інтегральні показники (або моделі) оцінювання, серед яких найвідомішими є моделі прогнозування банкрутства, зокрема модель Терещенка (2025), а також індикатори конкурентоспроможності, зокрема Глобальний індекс, показники фінансово-економічного стану (Андренко та ін., 2023; Михайлик, 2023) тощо. В Україні за інтегральними показниками оцінюється кредитоспроможність та інвестиційна привабливість підприємств (Кабінет Міністрів України, 2016, 30 червня; Міністерство фінансів України, 2016, 14 липня). У праці Андренко та ін. (2023) методи інтегральної оцінки підприємств поділяються на методи експертної оцінки, методи багатовимірного статистичного аналізу, на основі яких побудовано більшість популярних моделей, та методи інтелектуального аналізу даних. Розвиток технологій

III суттєво сприяє поширенню економіко-статистичних інтегральних моделей для оцінювання бізнесу та обґрунтування *data-driven decisions* (рішень на основі даних), проте не завжди бізнес має потребу в застосуванні таких моделей оцінювання.

У закордонних і вітчизняних дослідженнях інтегральні показники широко застосовуються для рейтингування, бенчмаркінгу та прогнозування, однак їх використання як інструмента оперативного управління обмежене через втрату аналітичної деталізації. Прийняття управлінського рішення щодо змін у бізнес-моделі на основі інтегрального показника потребує визначення переваг, недоліків і слабких місць окремих її складових, що зумовлює декомпозицію показника та ставить під сумнів доцільність його створення.

На наш погляд, у дослідженні ефективності бізнес-моделей підприємств торгівлі доцільним є використання інструментарію *Performance Measurement* та системи *KPI/KRI* без обов'язкового впровадження повної архітектури *Balanced Scorecard*. Відмова від зведення показників до інтегрального індексу дозволяє уникнути втрати інформації про внутрішні причинно-наслідкові зв'язки, забезпечує можливість оцінювання в розрізі окремих бізнес-процесів та центрів відповідальності, надає можливість адаптації системи оцінювання до специфіки окремих бізнес-моделей ПТ.

## 2. Якісні підходи щодо оцінювання ефективності бізнес-моделей

Серед методичних підходів, спрямованих передусім на якісну оцінку та застосованих для аналізу бізнес-моделі підприємства, перш за все варто виокремити *SWOT-аналіз*, який традиційно вважається інструментом стратегічного планування в бізнесі. Він дає змогу оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, що є критичним для розробки ефективної стратегії бізнесу, та допомагає організаціям у формулюванні стратегій через виявлення ключових внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на досягнення бізнес-цілей. Це забезпечує базу для аналізу конкурентоспроможності та підготовки до можливих викликів у бізнес-середовищі. Оцінка цих чинників сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і адаптації стратегії до змінних умов ринку. *SWOT-аналіз* є скоріше попередньою оцінкою, на основі якої компанія розроблятиме дизайн своєї бізнес-моделі.

*PESTLE-аналіз* як удосконалена розширена форма *SWOT-аналізу* дозволяє проаналізувати зовнішнє середовище, зокрема ринкові умови, проте не охоплює оцінювання внутрішніх процесів компанії.

Ще одним інструментом, який може застосовуватись для якісної оцінки бізнес-моделі підприємства, є система показників відповідальності *Accountability Scorecard (ASC)*, що вперше описана у 2000 р. Вона призначена для пошуку своєрідного балансу інтересів між самим

підприємством і різними зацікавленими сторонами, вивчення взаємозв'язків і взаємовідносин між ними (Рич, 2013).

Модель аналізу розривів (*GAP Analysis Model*) є важливою складовою ефективного управління бізнесом, оскільки забезпечує надійну основу для виявлення та усунення розбіжностей між поточним станом організації та її бажаним майбутнім. Цей комплексний аналіз враховує різноманітні чинники, такі як ринкові тенденції, потреби клієнтів, внутрішній потенціал компанії та конкурентне середовище. Порівнюючи поточний стан організації з бажаним майбутнім, модель дає змогу виявити розриви в різних аспектах діяльності, які можуть стосуватись асортименту продуктів/послуг, операційної ефективності, задоволеності клієнтів або професійних навичок працівників. Структурований підхід моделі дозволяє компаніям об'єктивно вимірювати свою результативність і визначати конкретні сфери, які потребують уваги та покращення. Це забезпечує концентрацію зусиль на подоланні розривів і наближенні до бажаного майбутнього стану (*Gupta, p. 2954, 2020*).

Узагальнюючи результати аналізу якісних методичних підходів, можна дійти висновку, що більшість із них виконують допоміжну або підготовчу функцію в оцінюванні бізнес-моделі підприємства. *SWOT*- та *PESTLE*-аналізи доцільно розглядати як інструменти попередньої діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, що створюють інформаційну основу для формування/коригування дизайну бізнес-моделі, але не забезпечують оцінювання її результативності. Система показників відповідальності (*ASC*), своєю чергою, зосереджена на балансі інтересів зацікавлених сторін, що є важливим з позицій корпоративного управління, проте не дозволяє безпосередньо оцінити ефективність функціонування бізнес-моделі. Відповідно, найбільш придатним якісним інструментом для поєднання з системою ключових результативних індикаторів є модель *GAP*, оскільки забезпечує логічний перехід від фіксації поточних результатів (*KPI*) до ідентифікації стратегічних і операційних розривів між фактичним і бажаним станом бізнес-моделі. Отже, поєднання системи *KPI* з *GAP*-аналізом дає змогу не лише оцінити рівень ефективності бізнес-моделі підприємства торгівлі, а й визначити напрями її подальшого удосконалення.

Запропоновані підходи до оцінювання ефективності бізнес-моделі ПТ потребують подальшої емпіричної апробації з використанням доступних статистичних даних. Тож на макрорівні офіційна статистика дозволяє здійснювати аналіз діяльності підприємств торгівлі лише в узагальненому розрізі оптової (*B2B*) та роздрібною (*B2C*) моделей. З огляду на суттєві відмінності у характері господарських операцій, структурі доходів та механізмах створення цінності в зазначених моделях, подальший аналіз зосереджено на дослідженні динаміки окремих статистичних показників (*KPI*) розвитку оптової та

роздрібної торгівлі в Україні. Отримані результати формують емпіричне підґрунтя для розробки системи оцінювання ефективності бізнес-моделі підприємств торгівлі.

### 3. Аналіз ключових показників бізнес-моделей торгівлі України

Для оцінювання ефективності бізнес-моделей ПТ важливо дослідити поточний стан сфери торгівлі загалом, з урахуванням динаміки макроекономічних показників, змін у нормативно-правовому середовищі та поділу торгівлі на дві основні групи за типами бізнес-моделей – оптової *B2B* та роздрібною *B2C*. Комплексне дослідження поточного стану торговельної сфери в Україні є необхідним як для наукового осмислення відносин і процесів, що зумовлюють поширення певних бізнес-моделей, так і для створення удосконалених бізнес-моделей торгівлі, релевантних сучасним умовам.

Торгівля становить понад третину товарообігу в економіці України, і її частка протягом останніх шести років залишається відносно стабільною. Питома вага оптової та роздрібної торгівлі в загальному обсязі реалізованої продукції (РП) в Україні змінювалась в межах 36–38% протягом 2019–2024 рр. Структурна динаміка реалізації продукції ПТ представлена на *рис. 1*.

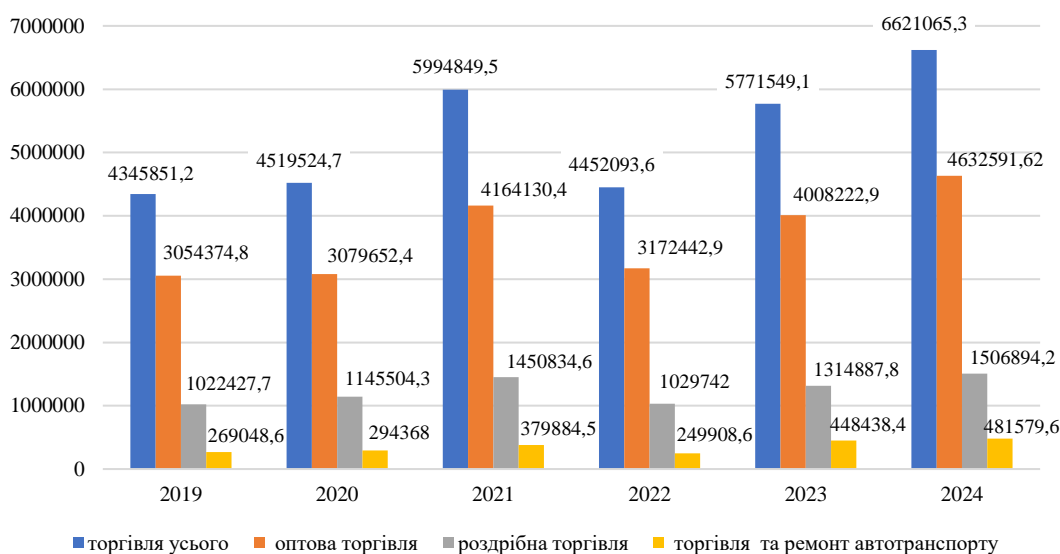


Рис. 1. Структурна динаміка обсягів реалізованої продукції підприємствами торгівлі за 2019–2024 рр., млн грн

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.).

З *рис. 1* бачимо, що обсяг РП в сфері оптової та роздрібної торгівлі у 2023 р. порівняно з базовим 2019 р. зріс на 32.81%, а у 2024 р. – на 12.6%. У 2022 р. значення цього показника суттєво скоротилося, але досягло показника 2019 р. До початку воєнних дій торгівля в Україні демонструвала доволі швидкі темпи відновлення після кризи *COVID-19*, що видно з даних за 2021 р. Повномасштабна

війна в Україні уповільнила динаміку торгівлі, проте у 2024 р. обсяги реалізованої продукції були максимальними за весь період, що аналізується. Так, у 2022 р. обсяг РП у сфері оптової та роздрібною торгівлі знизився майже до рівня 2020 р. Позитивним є те, що бізнес зміг адаптуватись до кризових умов та у 2024 р. зумів наростити обсяги реалізації до показника, що на 48.7% більше, ніж у 2022 р. і на 14.7% – ніж у 2019 р. Водночас у 2023 р. темпи приросту обсягу реалізації були вищими, ніж у 2024 р. Причиною уповільнення зростання у 2024 р. можна вважати негативні очікування бізнесу та населення щодо завершення війни, міграція українців за кордон та інші фактори, пов'язані з війною. Аналіз динаміки оптової та роздрібною торгівлі суттєвих дисбалансів окремо не виявив. Динаміка та структура їх приростів майже аналогічна й відповідає тенденціям на загальному торговельному ринку – падіння у 2020 і 2022 рр., стрімке зростання у 2023 р. з подальшим уповільненням.

У структурі торгівлі спостерігається домінування оптової торгівлі, її питома вага у різні періоди коливалась навколо 68–71%, тоді як роздрібна торгівля досягла лише 22–26%. Решту становила оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами (від 5 до 7% у різні періоди).

Зокрема, підприємства, що працюють у сегменті *B2B*, за обсягами реалізації постачають на ринок значно більше продукції, ніж підприємства з моделлю *B2C*. Ця тенденція зберігається як під час кризового стану, так і в період виходу з кризи (рис. 2).

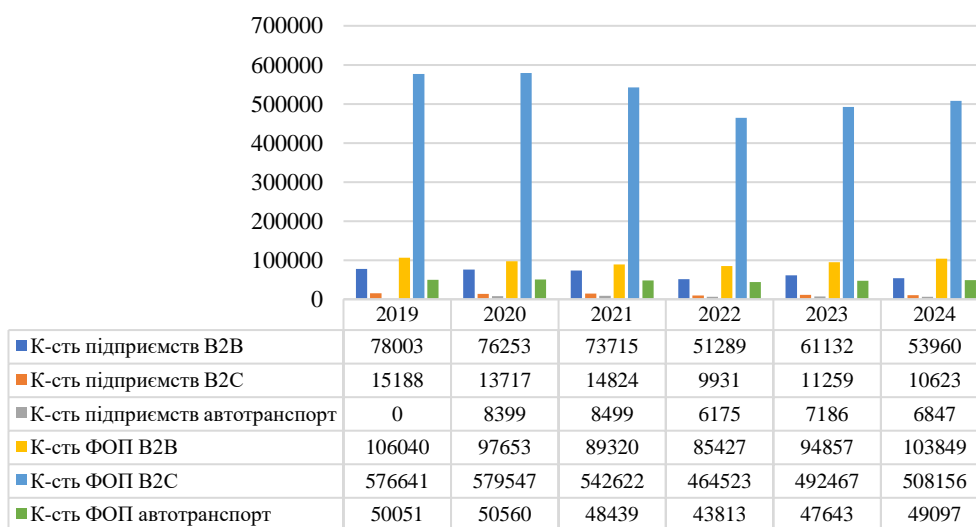


Рис. 2. Структурна динаміка кількості суб'єктів господарювання в торгівлі за 2019–2024 рр.

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.).

Дані рис. 2 свідчать, що за аналізований період (2019–2024 рр.) кількість підприємств постійно скорочується, за винятком 2023 р., коли спостерігалось постшокове відновлення. Загалом за шість років кількість підприємств зменшилась на 29.6%, або майже на 30 тис., зокрема це відбулося передусім за рахунок підприємств оптової

торгівлі – 24 тис. одиниць за досліджуваний період. Частка ПТ у загальній кількості підприємств за період 2019–2024 рр. була відносно стабільною і коливалась у межах 25–26%.

Скорочення кількості суб'єктів господарювання частково може бути зумовлене такими факторами: посилення конкуренції та вихід з ринку менш конкурентоспроможних та ефективних суб'єктів бізнесу; витіснення магазинів малих і середніх розмірів більшими об'єктами та торговельними мережами. Якщо пандемія *COVID-19* мала обмежений негативний ефект, то вирішальною причиною скорочення кількості суб'єктів господарювання стала збройна агресія, окупація територій та безпекові ризики. Проте у 2023 р. уже спостерігається поживлення ділової активності – чисельність торговельних підприємств збільшилася на 18.01%.

Проте позитивна динаміка кількості ФОП в торгівлі, яка почалася у 2023 р., характеризується повільними темпами приросту, що зумовлено значною кількістю припинень діяльності порівняно з відкриттям нових ФОП. Частка ФОП у сфері торгівлі є вищою порівняно з ПТ і становить 39.7% у 2024 р., що на 7.9 в. п. менше, ніж у 2019 р. На відміну від підприємств, більшість ФОП задіяна в сфері роздрібної торгівлі, і їх частка протягом аналізованого періоду залишалася відносно стабільною – 77–80% загальної кількості ФОП в торгівлі. ФОП віддають перевагу моделі *B2C*. Кількість ФОП у сфері торгівлі та ремонту автотранспорту є дещо меншою, ніж кількість підприємств, зайнятих цими видами діяльності, але сукупна частка суб'єктів у цій сфері торгівлі є подібною як серед підприємств, так і серед підприємців.

Щодо результативності бізнес-моделей, то загалом сфера торгівлі є прибутковою, про що свідчать дані на *рис. 3*.

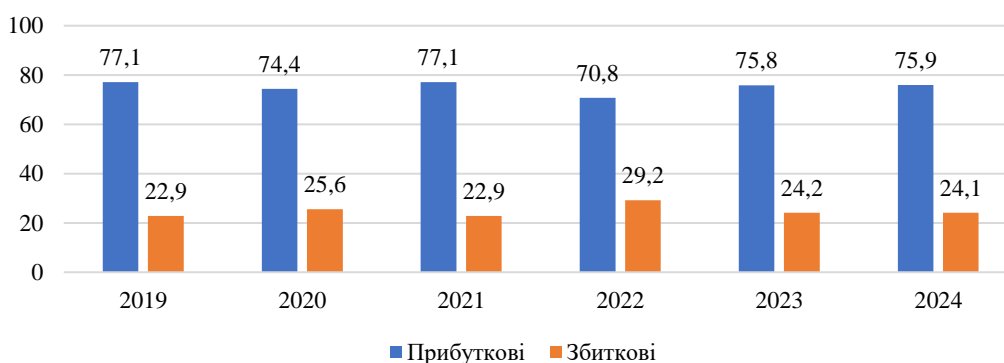


Рис. 3. Частка прибуткових та збиткових підприємств оптової та роздрібної торгівлі в Україні за 2019–2024 рр., %

*Джерело:* побудовано авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.).

Сектор торгівлі протягом останніх шести років демонструє стійкість: частка прибуткових підприємств стабільно перевищує 70%. Навіть у 2022 р. галузевий показник вищий за середньоукраїнський (66.1%). Попри просідання у кризові 2020 та 2022 рр., галузь

демонструє здатність до швидкої регенерації. Так, у 2021 р. прибутковість помітно зросла проти 2020 р., а у 2023 р. додала ще 5 в. п. Такий тренд свідчить про внутрішній резерв зростання бізнесу, підтриманий державними програмами пільгового кредитування. Детальний статистичний аналіз параметрів ефективності відповідних бізнес-моделей наведено у *табл. 1–3*.

Таблиця 1

Динаміка рентабельності операційної та загальної діяльності підприємств, %

Вид діяльності	Рентабельність діяльності підприємств	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Усього Україна	Операційної	10.2	6.2	12.6	3.3	8	5.7
	Загальної	7.6	0.9	10.1	-3.2	4.5	5.8
Усього торгівля	Операційної	25.3	16.2	17.9	17.2	29.1	26.3
	Загальної	16.4	3.6	14.8	3.1	15.2	13.7
Оптова торгівля	Операційної	27.9	17.5	17.3	18	35	31.5
	Загальної	18.2	4.3	16.3	3.3	17.2	15.5
Роздрібна торгівля	Операційної	16.8	12.9	14.6	11	13.2	12.1
	Загальної	11	0.8	8	-1.6	6	4.9
Торгівля та ремонт автотранспорту	Операційної	39.8	19.2	44.9	47.8	68.8	64
	Загальної	20.9	9.1	31.8	29.9	46	47.1

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.).

Як показано в *табл. 1*, рентабельність підприємств торгівлі протягом усього аналізованого періоду за всіма бізнес-моделями торгівлі є вищою, ніж рентабельність підприємств в Україні. Водночас у сфері оптової торгівлі та торгівлі й ремонту автотранспорту це перевищення є доволі значним. За шість років спостерігається падіння рентабельності у 2020 та 2022 рр., на які припала епідемія *COVID-19* та початок повномасштабного вторгнення. Так, у кризовому 2020 р. для ПТ характерними стали дуже низькі значення результатів фінансово-господарської діяльності, що й призвело до невисоких показників загальної рентабельності, проте, починаючи з 2021 р., ситуація змінилася – підвищився рівень прибутковості загальної та операційної діяльності підприємств. Цікаво, що падіння рентабельності у 2022 р. в окремих сферах було меншим, ніж у 2020 р. Операційна рентабельність торгівлі загалом у 2022 р. становила 17.2% проти 16.2% у 2020 р. Також слід відзначити, що на відміну від показників рентабельності усієї діяльності рентабельність операційної діяльності не продемонструвала різкого спаду у 2020 і 2022 рр. Так, у 2020 р. значення показника зменшилося на 9.06 в. п., або на близько 36%. Для порівняння: значення рентабельності всієї діяльності зменшилося на 12.87 в. п., або на близько 78.5%. Швидке відновлення ПТ після пандемії *COVID-19* свідчить про високу адаптивність та ефективність торговельної галузі.

Операційна рентабельність торгівлі та ремонту автотранспорту у 2022 р. збільшилася майже удвічі проти 2020 р. Війна, внаслідок якої суттєво зросли як обсяги придбання, так і потреба в ремонті автомобілів, позитивно вплинула на підвищення ефективності бізнес-моделей цього напрямку.

За період, що аналізується, найприбутковішим для ПТ був 2019 р., проте у 2024 р. підприємства *B2B*-сфери та торгівлі автотранспортом перевищили за показниками операційної рентабельності 2019 р. Рентабельність моделі *B2C*, хоча і перевищувала загальну рентабельність в Україні, проте суттєво відставала від інших бізнес-моделей торгівлі та від торгівлі загалом. Ця тенденція є доволі нетиповою і потребує подальших досліджень.

На основі зведених статистичних даних можна розрахувати основні агреговані *KPI* підприємств оптової та роздрібною торгівлі України окремо.

Таблиця 2

Динаміка основних *KPI* підприємств *B2B* торгівлі за 2019–2024 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг РП, млн грн	3 054 375	3 079 652	4 164 130	3 172 443	4 008 223	4 632 592
Чистий прибуток, млн грн	81 840	20 349	87 047	19 229	99 953	103 068
Необоротні активи (НА), млн грн	227 351	225 256	253 667	260 495	266 514	312 384
Оборотні активи (ОА), млн грн	1 713 158	1 863 903	2 039 005	2 134 271	2 442 442	2 841 526
Поточні зобов'язання (ПЗ), млн грн	1 661 202	1 774 311	1 905 054	1 984 434	2 186 958	2 424 549
Власний капітал (ВК), млн грн	138 701	183 127	258 634	259 905	357 938	422 153
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.03	1.05	1.07	1.08	1.12	1.17
Коефіцієнт оборотності активів	1.57	1.47	1.82	1.32	1.48	1.47
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1.78	1.65	2.04	1.49	1.64	1.63
Власний оборотний капітал (ВК - НА), млн грн	-88 650	-42 133	4 967	-590	91 424	109 769
Робочий капітал (ОА - ПЗ), млн грн	51 956	89 592	133 951	149 836	255 485	416 977
Рентабельність ВК, %	59.0	11.1	33.7	7.4	27.9	24.4
Рентабельність активів, %	4.22	0.97	3.80	0.80	3.69	3.27
Рентабельність продажу, %	2.68	0.66	2.09	0.61	2.49	2.22
Фінансовий важіль (А/ВК)	14.00	11.41	8.87	9.22	7.57	7.47

*Джерело:* складено авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.).

Аналіз динаміки індикаторів фінансового стану оптової торгівлі України показав, що протягом звітного періоду відбувалося стійке зростання оборотних активів, що підтверджує орієнтацію бізнес-моделі *B2B* на управління товарними потоками й дебіторською заборгованістю. Необоротні активи зростають помірно, що узгоджується з моделлю діяльності оптових підприємств, у яких капітальні інвестиції не є ключовим фактором масштабування. Коефіцієнт поточної ліквідності перебуває в межах 1.03–1.17, демонструючи поступове покращення платоспроможності, однак його значення залишаються близькими до мінімально допустимого. Негативне або низьке значення власного оборотного капіталу за позитивне значення робочого капіталу вказує на залежність *B2B*-підприємств від зобов'язань довгострокового характеру, що свідчить про помірну політику фінансування. Високі значення рентабельності власного капіталу в окремі роки спричинені не стільки великими прибутками, скільки малою часткою власних джерел

фінансування. Показники оборотності загалом демонструють тенденцію до зниження після 2021 р., що свідчить про певне уповільнення використання ресурсів у кризові та посткризові періоди. Водночас поступове зменшення фінансового важеля вказує на зниження фінансового ризику та нарощування власного капіталу підприємств сфери *B2B*.

Таблиця 3  
Динаміка основних КРІ підприємств *B2C* торгівлі за 2019–2024 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг РП, млн грн	1 022 428	1 145 504	1 450 835	1 029 742	1 314 888	1 506 894
Чистий прибуток, млн грн	19 378	1 569	17 786	-3 977	17 573	17 457
Необоротні активи (НА), млн грн	102 898	125 602	120 489	150 411	164 602	180 310
Оборотні активи, млн грн	346 123	334 132	380 118	393 940	485 287	519 728
Поточні зобов'язання, млн грн	331 730	325 759	377 084	387 546	473 026	517 242
Власний капітал (ВК), млн грн	24 985	21 103	13 458	31 673	54 307	59 816
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.04	1.03	1.01	1.02	1.03	1.00
Коефіцієнт оборотності активів	2.28	2.49	2.90	1.89	2.02	2.15
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2.95	3.43	3.82	2.61	2.71	2.90
Власний оборотний капітал (ВК – НА)	-77 914	-104 499	-107 031	-118 737	-110 295	-120 493
Робочий капітал (ОА – ПЗ)	14 393	8 373	3 034	6 394	12 261	2 485
Рентабельність ВК, %	77.6	7.4	132.2	-12.6	32.4	29.2
Рентабельність активів, %	4.31	0.34	3.55	-0.73	2.70	2.49
Рентабельність продажу, %	1.90	0.14	1.23	-0.39	1.34	1.16
Фінансовий важіль (А/ВК)	17.98	21.79	37.20	17.19	11.97	11.70

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.)

Аналіз динаміки ключових фінансових індикаторів підприємств *B2C*-торгівлі за 2019–2024 рр. свідчить про високу залежність роздрібною торгівлі від змін споживчого попиту та загальної макроекономічної нестабільності. Така динаміка відображає чутливість *B2C*-моделі до кризових явищ та змін у доходах населення. Водночас у 2023–2024 рр. спостерігається відновлення прибутковості, однак рівень рентабельності залишається нижчим за докризові значення. Структура активів підприємств *B2C*-торгівлі характеризується відносно вищою часткою необоротних активів порівняно з *B2B*, що пов'язано з необхідністю утримання торговельних площ, обладнання та інфраструктури. Оборотні активи зростають випереджальними темпами після 2022 р., що відображає відновлення товарних запасів і оборотного капіталу в умовах поживлення споживчого попиту.

Коефіцієнт поточної ліквідності впродовж усього періоду перебуває на рівні, близькому до мінімально допустимого значення (1.00–1.04), що вказує на обмежений запас платоспроможності. Стабільно від'ємне значення власного оборотного капіталу при позитивному, але низькому значенні робочого капіталу свідчить про помірну, але контрольовану залежність *B2C*-підприємств від зобов'язань. Показники оборотності активів і оборотних активів у *B2C*-сегменті перевищують відповідні значення *B2B*-торгівлі, що підтверджує вищу інтенсивність використання ресурсів у роздрібній торгівлі.

Фінансовий важіль у *B2C*-торгівлі залишається надзвичайно високим у 2019–2021 рр., що свідчить про значний рівень фінансового ризику. Подальше його зниження у 2023–2024 рр. пов'язане зі зростанням власного капіталу, однак загальний рівень боргового навантаження залишається суттєвим.

Неодмінним елементом бізнес-моделі підприємств торгівлі є структура ресурсного забезпечення, яка визначає можливості масштабування діяльності, та рівень фінансового ризику. Узагальнений аналіз джерел фінансування ПТ України засвідчує стійке домінування поточних зобов'язань у структурі капіталу, що є характерною рисою національної моделі фінансування бізнесу та пояснює низькі значення коефіцієнтів ліквідності й від'ємні значення власного оборотного капіталу для *B2B*- і *B2C*-сегментів. Водночас у 2023–2024 рр. простежується позитивна тенденція поступового зростання частки власного капіталу та скорочення залежності від поточних зобов'язань, насамперед кредиторської заборгованості особливо в *B2B*-торгівлі.

Загалом отримані результати підтверджують, що ефективність бізнес-моделі *B2B*-торгівлі визначається не стільки абсолютними фінансовими результатами, які мають стабільнішу динаміку, ніж у *B2C*, скільки здатністю підтримувати ліквідність, оборотність і керовану структуру капіталу в умовах високої зовнішньої нестабільності. Бізнес-модель *B2C* характеризується вищою швидкістю обороту активів порівняно з *B2B*-сегментом, однак поступається йому за рівнем прибутковості. Висока волатильність фінансових результатів і стійка залежність від короткострокових зобов'язань зумовлюють підвищену фінансову вразливість *B2C*-моделі. У *B2B*-торгівлі, попри також високу залежність від позикових ресурсів, спостерігається поступове нарощування власного капіталу, що свідчить про потенційно вищу фінансову стійкість цієї бізнес-моделі в середньостроковій перспективі.

Проведене оцінювання ефективності бізнес-моделей ПТ на основі системи ключових результативних індикаторів у поєднанні з якісним аналізом дозволяє отримати багатовимірне уявлення про результати функціонування бізнес-моделі та виявити специфічні особливості її окремих компонентів, що чітко проявляється у порівнянні моделей *B2B* і *B2C*. Такий підхід забезпечує можливість ідентифікації джерел досягнутого рівня ефективності за параметрами оборотності, прибутковості та фінансової стійкості, що є принципово важливим для управління бізнес-моделлю. Зведення ж оцінювання ефективності бізнес-моделі до єдиного інтегрального показника є методологічно обмеженим, оскільки агрегування нівелює відмінності між компонентами.

#### **4. Методичні підходи до формування системи *KPI* для оцінки ефективності бізнес-моделей підприємств торгівлі**

Результати аналізу статистичних показників розвитку оптової (*B2B*) та роздрібною (*B2C*) торгівлі в Україні засвідчили неоднорідність динаміки ключових параметрів результативності, що підтверджує недоцільність використання інтегрального показника для оцінювання ефективності бізнес-моделей. На основі результатів оцінювання, а також обґрунтованих

у попередніх пунктах теоретичних підходів, виникає необхідність розроблення методики, здатної враховувати специфіку різних бізнес-моделей і забезпечувати інтерпретацію результатів, орієнтовану на підвищення якості управління.

Для формування методичних підходів до системи оцінювання ефективності бізнес-моделі ПТ, заснованої на поєднанні ключових результативних індикаторів та якісної ідентифікації стратегічних і операційних розривів, окрім безпосередньо методики оцінювання доцільно включити інші теоретичні складові методології. Тому на додаток до зазначених методів запропонуємо принципи оцінювання як основу системи оцінювання ефективності бізнес-моделей підприємств торгівлі. До них належать:

*принцип відповідності бізнес-моделі*, відповідно до якого добір ключових результативних індикаторів здійснюється з урахуванням логіки створення цінності в оптовій (B2B) і роздрібній (B2C) торгівлі. Це дозволяє уникнути використання універсальних показників, які не відображають реальних відмінностей між моделями;

*принцип релевантності*, що передбачає використання таких індикаторів, які можуть бути безпосередньо інтерпретовані у процесі прийняття управлінських рішень. У межах цього принципу система оцінювання орієнтована не лише на фіксацію результатів діяльності, а й на виявлення проблемних зон та потенціалу підвищення ефективності бізнес-моделі;

*принцип повноти*, який реалізується через інтеграцію системи ключових результативних індикаторів з моделлю аналізу розривів GAP. Таке поєднання забезпечує можливість зіставлення досягнутих результатів із цільовими орієнтирами та ідентифікації стратегічних і операційних розривів у функціонуванні бізнес-моделі;

*принцип динамічності*, що передбачає оцінювання ефективності бізнес-моделі в часовому вимірі, а не лише за окремий період. Це дозволяє враховувати зміни у зовнішньому середовищі, етапи життєвого циклу бізнес-моделі та результати управлінських рішень, реалізованих у попередні періоди.

Реалізація зазначених принципів створює методичну основу для формування системи оцінювання ефективності бізнес-моделі підприємства торгівлі, здатної забезпечити комплексне бачення її функціонування.

### Висновки

Управління компанією через її бізнес-модель відповідає вимогам сучасності та дозволяє сформулювати системний погляд на операційні та інші процеси, а також на внутрішні й зовнішні взаємозв'язки компанії. Ефективне управління має базуватися на вимірюванні *Business Performance* реалізації бізнес-моделі компанії, що вимагає розроблення відповідного методичного підходу. Створений економічною наукою і практикою багатий методичний інструментарій оцінювання ефективності компаній варто застосовувати і для оцінювання бізнес-моделей з урахуванням концептуальних і структурних особливостей останніх. Проведене дослідження дозволило встановити, що інтегральні показники, сутністю яких є математичне зведення багатьох індикаторів до єдиного значення,

не відповідають потребам комплексного різнобічного оцінювання, тому їх не варто застосовувати на рівні бізнес-моделі.

Оцінювання ефективності бізнес-моделі підприємства торгівлі доцільно здійснювати на основі підходу *Performance Measurement*, який є методологічною рамкою і виступає концептуальною основою комплексного оцінювання. Підхід має реалізуватися через систему *KPI* без зведення до інтегрального показника, що дозволяє врахувати специфіку оптової (*B2B*) та роздрібною (*B2C*) моделей. Отримані результати підтверджують висунуту гіпотезу, що запропонована система оцінювання ґрунтується на доборі обмеженої кількості індикаторів, які безпосередньо відображають результати функціонування бізнес-моделі та є релевантними для прийняття управлінських рішень. Визначені на основі статистичних даних галузеві індикатори можуть бути використані як *KPI*-орієнтири на рівні окремого підприємства. Для доповнення кількісної оцінки та підвищення практичної цінності результатів варто використовувати моделі аналізу розривів *GAP*, що дозволяють ідентифікувати напрями удосконалення бізнес-моделі через зіставлення фактичних значень ключових результативних індикаторів із цільовими орієнтирами.

Розроблений підхід передбачає поєднання системи ключових результативних індикаторів з якісною інтерпретацією отриманих результатів, що дозволяє оцінювати ефективність бізнес-моделі підприємства торгівлі з урахуванням специфіки її окремих компонентів та забезпечує управлінське спрямування у використанні результатів оцінювання. Перспективи майбутніх досліджень автори вбачають у поглибленні розвитку методології оцінювання ефективності бізнес-моделей, зокрема із застосуванням сучасних інформаційних інструментів та технологій штучного інтелекту.

---

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- Dipura, S., & Soediantono, D. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(4), 23–33. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i4.146>
- Ghahremani-Nahr, J., & Nozari, H. (2021). A Survey for Investigating Key Performance Indicators in Digital Marketing. *International Journal of Innovation in Marketing Elements*, 1(1), 1–6. <https://pdfs.semanticscholar.org/a19e/701862bb74c810053a3d88998d3ed7a15c47.pdf>
- Gupta, Shipra (2020). Role of gap analysis model in business management: an analytical study. *International Journal of Management (IJM)*, 11(10), 2954–2958. [https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJM/VOLUME\\_11\\_ISSUE\\_10/IJM\\_11\\_10\\_299.pdf](https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_10/IJM_11_10_299.pdf)
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3(2009), 1253–1269. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Leppänen, P., George, G., & Alexy, O. (2021). When do novel business models lead to high performance? A configurational approach to value drivers, competitive strategy, and firm environment. *Academy of Management Journal*, 66(1), 164–194. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0969>
- Madsen, D., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24–41. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2612643](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612643)
- Mulissa, A. G., & Abdul-Kader, W. (2025). Performance Indicators and Digital Value Stream Mapping Implementation: An Industry 4.0 Application in SME. *Proceedings of the 2nd World Congress on Industrial Engineering and Operations Management*. Windsor, Canada, October. 14–16. <https://doi.org/10.46254/WC02.20250045>
- Neely, A. (2002). Business Performance Measurement. Theory and Practice. *Cambridge University Press*. 24 p. <https://catdir.loc.gov/catdir/samples/cam034/2002283000.pdf>
-

Parmenter, D. (2007). Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. <i>J. Wiley &amp; Sons</i> . ISBN 978-0-470-54515-7	
Setiawan, I., & Purba, H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. <i>Journal of industrial engineering &amp; management research</i> , 1(3), 200–208. <a href="https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2">https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2</a>	
Snihur, Y., & Markman, G. (2023). Business Model Research: Past, Present, and Future. <i>Journal of Management Studies</i> , 60(8), 1–14. <a href="https://doi.org/10.1111/joms.12928">https://doi.org/10.1111/joms.12928</a>	
Zhang, J. (2024). What Is a Successful Business Model? Exploration and Measurement of Key Attributes of Business Model. <i>Sage journals</i> . May 20. <a href="https://doi.org/10.1177/21582440241251601">https://doi.org/10.1177/21582440241251601</a>	
Андренко, О., Крайвська, І., & Мордовцев, С. (2023). Інтегральна оцінка фінансового стану підприємств із використанням інформаційних технологій. <i>Економіка та суспільство</i> (51). <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18</a>	Andrenko, O., Kraivska, I., & Mordovtsev, S. (2023). Integral assessment of the financial condition of enterprises using information technologies. <i>Economy and Society</i> , (51). <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-18</a>
Горобець, О. (2025). Performance marketing: інструменти та КРІ. "Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки". 2(54), 69–82. <a href="https://doi.org/10.31617/2.2025(54)05">https://doi.org/10.31617/2.2025(54)05</a>	Horobets, O. (2025). Performance marketing: tools and KPIs. "International scientific-practical journal "Commodities and markets". 2(54), 69–82. <a href="https://doi.org/10.31617/2.2025(54)05">https://doi.org/10.31617/2.2025(54)05</a>
Державна служба статистики України. (б. д.). <i>Діяльність підприємств</i> . <a href="http://www.ukrstat.gov.ua">www.ukrstat.gov.ua</a>	State Statistics Service of Ukraine. (n. d.). <i>Enterprise activity</i> . <a href="http://www.ukrstat.gov.ua">www.ukrstat.gov.ua</a>
Зибарева, О., Лопашук, І., & Бивших, І. (2025). Концептуалізація та економічний зміст поняття "бізнес-модель". <i>Економіка та суспільство</i> , (74). <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69</a>	Zybareva, O., Lopashchuk, I., & Byvshikh, I. (2025). Conceptualization and economic content of the concept of "business model". <i>Economy and society</i> , (74). <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69</a>
Кабінет Міністрів України. (2016, 30 червня). <i>Постанова від 30.06.2016 № 351 "Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями"</i> . <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text</a>	Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016, June 30). <i>Resolution of 30.06.2016 No. 351 "On approval of the Regulation on determining the amount of credit risk by banks of Ukraine for active banking operations"</i> . <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text</a>
Кононов, О. І. (2025). Особливості формування бізнес-моделі підприємства на основі цифрових маркетингових технологій. <i>Бізнес-інформ</i> , 6(2025), 450–456. <a href="https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-450-456">https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-450-456</a>	Kononov, O. I. (2025). Peculiarities of forming an enterprise business model based on digital marketing technologies. <i>Business-inform</i> , 6(2025), 450–456. <a href="https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-450-456">https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-450-456</a>
Михайлик, О. М. (2023). Застосування економіко-математичного моделювання для діагностики фінансового стану підприємства. <i>Економіка та суспільство</i> (47). <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87/">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87/</a>	Mykhaylyk, O. M. (2023). Application of economic and mathematical modeling for diagnosing the financial condition of an enterprise. <i>Economy and Society</i> , (47). <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87/">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87/</a>
Міністерство фінансів України. (2016, 14 липня). <i>Наказ № 616 від 14.07.2016. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара</i> . <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text</a>	Ministry of Finance of Ukraine. (2016, July 14). <i>Order No. 616 dated July 14, 2016. On approval of the Procedure for assessing the financial condition of a potential beneficiary of an investment project, the implementation of which is envisaged based on financial self-sufficiency, as well as determining the type of security for servicing and repaying a loan provided at the expense of funds from international financial organizations, the servicing of which will be carried out at the expense of the beneficiary's funds</i> . <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text</a>
Нагара, М. Б. (2023). Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. <i>Інтелект XXI</i> . (1), 26–32. <a href="https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5">https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5</a>	Nagara, M. B. (2023). Transformation of the enterprise business model: ecosystem aspect. <i>Intellect XXI</i> . (1), 26–32. <a href="https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5">https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5</a>
Остервальдер, А., Пінье, Ів. (2017). Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного. <i>Наш формат</i> , 288 с. ISBN 978-617-7513-02-4	Osterwalder, A., Pinier, Yves. (2017). Creating a business model. Innovative ideas for everyone. <i>Our format</i> , 288 p. ISBN 978-617-7513-02-4
Рич, М. І. (2013). Особливості застосування методів аналізу зацікавлених сторін в соціальних та комерційних проєктах. <i>Управління розвитком складних</i>	Rych, M. I. (2013). Peculiarities of the application of methods of analysis of stakeholders in social and commercial projects. <i>Management of complex systems</i>

<i>систем</i> (15), 65–70. <a href="https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/39126">https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/39126</a>	mercial projects. Management of development of complex systems, (15), 65–70. <a href="https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/39126">https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/39126</a>
Руда, М. В., & Тодошчук, Н. А. (2024.) Розроблення бізнес-моделі в умовах швидкого розвитку міжнародної електронної комерції <i>Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку</i> , 2(12), 127–137. <a href="https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.127">https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.127</a>	Ruda, M. V., & Todoshchuk, N. A. (2024). Development of a business model in the conditions of rapid development of international e-commerce <i>Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems</i> , 2(12), 127–137. <a href="https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.127">https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.127</a>
Семененко, Ю. (2023). Роль КРІ та ОКР в ефективності діяльності компанії. <i>Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки</i> , 324(6), 227–235. <a href="https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37">https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37</a>	Semenenko, Yu. (2023). Role of KPI and OKR in the efficiency of the company's activity. <i>Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences</i> , 324(6), 227–235. <a href="https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37">https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37</a>
Цалко, Т. Р., & Невмержицька, С. М. (2019). Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. <i>Проблеми системного підходу в економіці</i> , 6(74), 160–167. <a href="http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf">http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf</a>	Tsalko, T. R., & Nevmerzhytska, S. M. (2019). A system of key performance indicators is a guarantee of effective management of business processes in the company. <i>Problems of a systems approach in economy</i> , 6(74), 160–167. <a href="http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf">http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf</a>
Шалева, О. (2024). Система КРІ як сучасний інструмент управління бізнес-процесами готельних підприємств. <i>Економіка та суспільство</i> , (65). <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147</a>	Shaleva, O. (2024). The KRI system as a modern tool for managing business processes of hotel enterprises. <i>Economy and Society</i> , (65). <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147</a>
Шостак, Л. В., Ліпис, Л. Г., & Більо, І. О. (2025). Розробка системи показників оцінки ефективності бізнес-моделей в умовах цифрової трансформації. <i>Східна Європа: економіка, бізнес та управління</i> , 2(47), 119–125. <a href="https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/47_2025/20.pdf">https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/47_2025/20.pdf</a>	Shostak, L. V., Lipis, L. G., & Bilyo, I. O. (2025). Development of a system of indicators for assessing the effectiveness of business models in the context of digital transformation. <i>Eastern Europe: Economy, Business and Management</i> , 2(47), 119–125. <a href="https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/47_2025/20.pdf">https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/47_2025/20.pdf</a>
Шульга, Н., & Омеленчук, В. (2021). Кластеризація банків за бізнес-моделями. <i>Вісник КНТЕУ</i> , (6), 122–132. <a href="https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)10">https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)10</a>	Shulha, N., & Omelenchuk, V. (2021). Clustering of banks by business models. <i>Herald of KNUTE</i> , (6), 122–132. <a href="https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)10">https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)10</a>
Шуміло, О. С., Закардонєць, К. А., & Лисенний, Є. (2024). Ключові показники ефективності (КРІ) – вимір успіху підприємницької діяльності. <i>Економічний простір</i> , (195), 8–13. <a href="https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-8-13-shumilo.pdf">https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-8-13-shumilo.pdf</a>	Shumilo, O. S., Zakordonets, K. A., & Lysennyi, E. (2024). Key performance indicators (KPI) – a measure of the success of entrepreneurial activity. <i>Economic space</i> , (195), 8–13. <a href="https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-8-13-shumilo.pdf">https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-8-13-shumilo.pdf</a>

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори афілійовані з установою, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Дослідження було профінансовано в межах НДР на замовлення (номер держ. реєстрації РК 0126U003279)

Bagatska, K., & Krechkevych, I. (2026). Оцінювання ефективності клієнтоорієнтованих бізнес-моделей в торгівлі. *Scientia fructuosa*, 3(167), 248–266. [http://doi.org/10.31617/1.2026\(167\)14](http://doi.org/10.31617/1.2026(167)14)

Надійшла до редакції 09.03.2026.

Відправлено на доопрацювання 23.03.2026.

Прийнято до друку 10.04.2026.

Публікація онлайн 19.06.2026.