

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ТИМЕЙЧУК ЮРІЙ ОРЕСТОВИЧ

УДК 339.37:658.14/.17:005.21(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ
СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 051 – Економіка
Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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



Ю. О. Тимейчук

Науковий керівник:
КОВШУН Наталія Едуардівна
доктор економічних наук, професор

Рівне – 2026

АНОТАЦІЯ

Тимейчук Ю. О. Стратегічне забезпечення економічної стійкості торговельних мереж в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Національний університет водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України, Рівне, 2026.

Роботу виконано в Національному університеті водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України, у якому і відбудеться захист.

У дисертаційній роботі вирішене науково-прикладне завдання щодо обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення інструментарію стратегічного забезпечення економічної стійкості торговельних мереж України в умовах воєнних, цифрових та структурно-економічних трансформацій. Дослідження спрямоване на формування комплексного підходу до оцінювання економічної стійкості та визначення стратегічних орієнтирів розвитку торговельних мереж, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, адаптивність торговельних мереж, ефективність використання ресурсів і здатність ритейлу до довгострокового функціонування в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

У першому розділі дисертаційної роботи *«Теоретичні основи та організаційно-методичні засади функціонування торговельних мереж»* досліджено сутність торговельних мереж, теоретичні та організаційні аспекти їх функціонування; концептуальні основи стратегічного та територіального розвитку торговельних мереж; методичні підходи до оцінювання економічної стійкості функціонування мережевого ритейлу.

У результаті дослідження ключових ознак торговельних мереж та особливостей їх функціонування у сучасному економічному середовищі систематизовано підходи до формування організаційно-економічного механізму їх

діяльності, охарактеризовано інституційне середовище розвитку та обґрунтовано значення централізації управління, логістики, цифровізації і стандартизації бізнес-процесів для підвищення ефективності мережевого ритейлу. Ретроспективний аналіз трансформації торговельних мереж в Україні та світі дозволив визначити етапи розвитку вітчизняного ритейлу, виявити чинники формування сучасних мережевих форматів та оцінити вплив кризових змін на еволюцію моделей торгівлі. На основі аналізу наукових підходів узагальнено трактування поняття «торговельна мережа» та визначено ключові фактори її розвитку в умовах сучасних соціально-економічних і воєнних трансформацій. Запропоновано розширити класифікацію торговельних мереж за рахунок інтеграції до переліку традиційних класифікаційних ознак нових характеристик (ступеня технологічної зрілості торговельних форматів, рівня логістичної автономності, гнучкості функціонування у кризовий період та рівня соціальної відповідальності).

У дослідженні систематизовано сучасні науково-прикладні підходи до стратегічного управління мережевим ритейлом та обґрунтовано взаємозв'язок між життєвим циклом торговельної мережі, її територіальною експансією й адаптацією до змін зовнішнього середовища. Розроблено трансформаційну модель розвитку торговельних мереж у контексті життєвого циклу та структурно-аналітичну характеристику його фаз, що дозволило визначити ключові траєкторії розвитку мереж залежно від етапу функціонування. Узагальнено теоретичні засади просторового розвитку торговельних мереж, досліджено вплив географічних, економічних, поведінкових і технологічних чинників на розміщення торговельної інфраструктури. Охарактеризовано етапи та інструменти стратегії територіального розвитку торговельних мереж, а також визначено значення омніканальних підходів, цифрової трансформації та інтеграції онлайн- і офлайн-каналів у забезпеченні конкурентоспроможності та економічної стійкості сучасного ритейлу.

Проведене дослідження узагальнює еволюцію поняття «стійкість» у економіці, логістиці та управлінні й обґрунтовує трактування економічно стійкої торговельної мережі. У розділі визначено ключові складові економічної стійкості торговельних мереж та обґрунтовано необхідність застосування системного

підходу до аналізу стійкості з урахуванням фінансових, логістичних, маркетингових, соціально-репутаційних та інформаційно-аналітичних аспектів діяльності ритейлу. Розроблено архітектуру системного аналізу економічної стійкості торговельних мереж, визначено етапи оцінювання та показники вимірювання адаптивності торговельних мереж у кризових умовах, а також узагальнено сучасні методичні підходи до оцінювання стійкості залежно від типу торговельних мереж і напрямків аналізу. Обґрунтовано необхідність інтегрованого підходу до оцінювання економічної стійкості торговельних мереж як специфічних організаційно-економічних формувань.

У другому розділі дисертації *«Дослідження тенденцій розвитку торговельних мереж України та детермінант їх стійкості в умовах сучасних викликів»* проведено аналіз структурного і регіонального розвитку торговельних підприємств на ринку України; досліджено тенденції трансформації торговельних мереж України в умовах цифровізації та зеленого переходу; здійснено оцінювання фінансово-економічних параметрів функціонування торговельних мереж України.

На основі теоретичних положень першого розділу розроблено аналітичний підхід до дослідження трансформаційного розвитку торговельних мереж, який поєднує структурний, регіональний і логістично-поведінковий аналіз та дозволяє оцінити адаптивність ритейлу до кризових змін. Проаналізовано динаміку роздрібного товарообороту, структурні зміни у форматах торгівлі, особливості розвитку FMCG-сектору та зміни споживчої поведінки населення в умовах війни. У роботі проведено дослідження процесів відновлення торговельних мереж у 2022-2024 рр., що дало змогу визначити етапи адаптації ритейлу та особливості розвитку продовольчого і непродовольчого сегментів. Проведено оцінювання регіональної концентрації торговельної активності із застосуванням індексу Герфіндаля-Гіршмана, що дозволило виявити зміщення центрів ритейлу до західних і центральних регіонів України, посилення просторової асиметрії та реконфігурацію логістичних і торговельних потоків.

У роботі розкрито особливості трансформації торговельних мереж України в умовах цифровізації та зеленого переходу та визначено її вплив на економічну

стійкість торговельних підприємств. Проаналізовано динаміку розвитку електронної комерції, цифрових каналів збуту, CRM-, BI-систем, технологій штучного інтелекту та інструментів автоматизації бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі, рівень цифрової інтенсивності торговельних підприємств, використання ІКТ для управління операційною діяльністю, кібербезпеки, логістики та екологізації бізнес-процесів. Обґрунтовано взаємозв'язок цифровізації та зеленого переходу як взаємопосилюючих факторів підвищення конкурентоспроможності, енергоефективності та адаптивності торговельних мереж. Проведено систематизацію механізмів впливу цифрових технологій на екологічну стійкість ритейлу через управління енергоспоживанням, логістикою, відходами, екологічним маркуванням і поведінкою споживачів. У дослідженні обґрунтовано роль та оцінено ефективність інституційних механізмів державного регулювання цифрової трансформації торгівлі, зокрема вплив державних цифрових сервісів на детінізацію фінансових операцій, активізацію споживчого попиту та розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури торговельних підприємств. Також узагальнено європейські підходи до оцінювання результатів зеленого переходу та адаптовано систему показників зеленої трансформації до діяльності українських торговельних мереж.

Дослідження охоплює комплексне оцінювання фінансово-економічних параметрів функціонування провідних торговельних мереж України за 2020-2024 рр. та їх систематизацію за типом ритейлу, бізнес-моделлю, ціновим позиціонуванням, форматами торговельних об'єктів і географією присутності. Проведено аналіз динаміки масштабів мережевої інфраструктури, ринкових часток, активів, поточних зобов'язань, власного капіталу та інших фінансово-економічних характеристик торговельних компаній. Визначено вплив руйнування торговельної інфраструктури, релокації бізнесу, змін споживчого попиту та трансформації логістичних систем на масштаби діяльності ритейлерів. Обґрунтовано, що найбільшу стійкість демонструють торговельні мережі із диверсифікованими бізнес-моделями, омніканальними форматами, географічною диверсифікацією та високою адаптивністю логістичної інфраструктури.

Встановлено тенденцію посилення ринкової концентрації у продовольчому ритейлі та активного зростання форматів дискаунтерів, магазинів біля дому та омніканальних моделей торгівлі.

У третьому розділі дисертації *«Стратегічне забезпечення стійкості торговельних мереж України у контексті життєвого циклу»* сформовано інтегральну модель оцінювання економічної стійкості торговельних мереж за етапами життєвого циклу; проведено кластеризацію торговельних мереж за траєкторіями економічної стійкості на засадах ієрархічної агломерації; визначено і запропоновано стратегічні орієнтири розвитку торговельних мереж на основі ідентифікації фаз життєвого циклу та кластеризації траєкторій економічної стійкості.

Розроблено інтегральну модель оцінювання економічної стійкості торговельних мереж України на основі концепції життєвого циклу, що дозволяє комплексно визначати рівень стійкості, фазу розвитку та адаптаційний потенціал мереж у кризових і післякризових умовах. Обґрунтовано доцільність використання моделі ILC (integrated life cycle model), яка інтегрує чотири блоки параметрів FIOS: фінансову ефективність (F), інвестиційно-ресурсне забезпечення (I), операційну ефективність (O) та стійкість до ризиків (S). У результаті апробації моделі розраховано інтегральні індекси економічної стійкості та визначено траєкторії розвитку торговельних мереж в умовах воєнної та економічної турбулентності.

Здійснено кластеризацію торговельних мереж України за траєкторіями економічної стійкості на основі ієрархічної агломерації, що дозволило систематизувати типові моделі адаптації, відновлення та трансформації ритейлу. Для групування мереж використано нормалізовані індекси FIOS та інтегральний індекс життєвого циклу ILC, а також застосовано метод Уорда з евклідовою метрикою відстані, що забезпечило формування статистично стійких і внутрішньо однорідних кластерів. Обґрунтовано оптимальний розподіл торговельних мереж на п'ять кластерів, які відображають різні типи траєкторій стійкості: стабільне зростання, адаптивне відновлення, помірну стабілізацію, трансформаційний розвиток і турбулентну траєкторію, а також графічно відображено ієрархічну

агломерацію торговельних мереж. Проведена кластеризація підтвердила нелінійний характер економічної стійкості торговельних мереж та сформувала аналітичне підґрунтя для розробки диференційованих стратегій їх розвитку залежно від типу кластерної поведінки.

Систематизовано стратегічні профілі торговельних мереж відповідно до типу траєкторії стійкості та фаз життєвого циклу, що дозволило виокремити моделі розвитку. На цій основі розроблено комплекс стратегічних орієнтирів для кожного кластеру торговельних мереж із визначенням стратегічного фокусу, ключових управлінських рішень та інструментів їх реалізації, зокрема цифрових платформ, омніканальних рішень, ESG-інструментів, систем автоматизації, антикризового управління та платформених бізнес-моделей. Додатково сформовано матрицю стратегічного позиціонування торговельних мереж залежно від фази життєвого циклу і типу траєкторії стійкості, що дозволило обґрунтувати необхідність формування адаптивних і персоналізованих стратегій розвитку ритейлу. У результаті доведено, що стратегічне забезпечення економічної стійкості торговельних мереж визначається здатністю інтегрувати цифровізацію, аналітику даних, ESG-принципи та гнучкі бізнес-моделі у систему стратегічного управління, що формує передумови довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності мережевого ритейлу в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Ключові слова: торговельні мережі, роздрібна торгівля, економічна стійкість, стратегічне забезпечення, модель життєвого циклу, ритейл, цифрова трансформація, омніканальність, електронна комерція, стратегічний розвиток, територіальна експансія, інноваційні бізнес-моделі, інтегральне оцінювання економічної стійкості, кластерний аналіз.

SUMMARY

Tymeichuk Y. O. Support for the economic sustainability of retail chains in Ukraine. – Qualification scientific work on manuscript rights.

The thesis for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. –

National University of Water and Environmental Engineering of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Rivne, 2026.

The work was performed at the National University of Water and Environmental Engineering, where the defense will take place.

The dissertation solves a scientific and applied task related to substantiating the theoretical and methodological foundations and developing a toolkit for strategic support of retail chains economic sustainability under conditions of wartime, digital, and structural-economic transformations in Ukraine. The research is aimed at forming a comprehensive approach to assessing economic sustainability and determining strategic guidelines for retail chains development, which allows to increase the management decisions validity, the retail chains adaptability, the resource use efficiency and the ability of retail to function in the long term in high turbulence conditions of external environment.

The first dissertation chapter «*Theoretical foundations and organizational-methodological principles of retail chains functioning*» examines the retail chains essence, theoretical and organizational aspects of their functioning; conceptual foundations of retail chains strategic and territorial development; methodological approaches to assessing the economic sustainability of network retail functioning.

The study examines the key retail chains characteristics and the specific features of their operation in the economic environment. It also systematizes contemporary approaches to the design of organizational and economic mechanisms for retail chain management and analyzes the institutional conditions shaping their development. Particular attention is given to the role of centralized management, logistics, digitalization, and business process standardization in enhancing the efficiency of network retailing. Using a retrospective approach, the retail chains evolution in Ukraine and internationally is explored, enabling the identification of the major stages of domestic retail development, the factors driving modern retail formats emergence, and the impact of economic and social crises on retail business models transformation. Based on a review of existing scientific approaches, the retail chain concept is refined and generalized, and the key determinants of its development under contemporary socio-economic and

wartime conditions are identified. The study also proposes an expanded classification of retail chains that complements traditional classification criteria with additional characteristics, including the technological maturity of retail formats, the logistics autonomy level, operational flexibility during crisis periods, and corporate social responsibility degree.

Contemporary approaches to the strategic management of retail chains are reviewed and systematized, highlighting the links between the retail chain life cycle, territorial expansion, and the ability to adapt to changing market conditions. A transformational model for the retail chains development within the life cycle context and a structural-analytical characteristic of its phases are developed, making it possible to identify key development trajectories depending on the operational phase. The theoretical foundations of retail chains spatial development are systematized, and the key geographical, economic, behavioral, and technological factors shaping retail infrastructure location are identified. The research also examines the stages and instruments of territorial expansion strategies and highlights the importance of omnichannel retailing, digital transformation, and the integration of online and offline channels for strengthening modern retail chains competitiveness and economic sustainability.

The study traces the «sustainability» concept evolution across the fields of economics, logistics, and management, and substantiates the interpretation of an economically sustainable retail chain. The study also identifies the key components of retail chains economic sustainability and substantiates the need for a comprehensive assessment approach that incorporates financial, logistical, marketing, socio-reputational, and information-analytical retail operations aspects. A architectonics framework for analysing the retail chains economic sustainability is developed, including the identification of key stages and indicators for assessing adaptability in crisis conditions, while contemporary methodological approaches to sustainability assessment are generalized with regard to different retail chains types and analytical purposes. The study substantiates the need for an integrated approach to assessing retail chains economic sustainability as distinct organizational and economic entities.

The second dissertation chapter «*Development trends of Ukrainian retail chains*

and the determinants of their sustainability under contemporary challenges» explores the structural and regional development of retail enterprises in Ukraine, analyzes the retail chains transformation driven by digitalization and the green transition, and assesses the financial and economic dimensions of retail chain performance.

An analytical framework for investigating the transformational development of retail chains is developed in the dissertation, combining structural, regional, and logistics-behavioral perspectives to assess the retail businesses adaptability to crisis-driven changes. The study analyzes trends in retail turnover, structural changes in retail formats, the development of the FMCG sector, and shifts in consumer behavior under wartime conditions. An analysis of retail chains recovery during 2022-2024 identifies the key stages of adaptation and highlights distinctive development trends across food and non-food retail segments. The retail regional concentration is assessed using the Herfindahl-Hirschman Index, which reveals a trade activity geographical shift toward the western and central regions of Ukraine, growing spatial disparities, and the reconfiguration of logistics and trade flows.

The research investigates how digitalization and the green transition are reshaping Ukrainian retail chains and influencing retail enterprises economic sustainability. Particular attention is given to the development of e-commerce, digital sales channels, CRM and BI systems, artificial intelligence technologies, and business process automation tools in retailing, as well as to the level of retail enterprises digitalization and their use of ICT for operational management, cybersecurity, logistics, and environmental sustainability initiatives. The interrelationship between digitalization and the green transition is explored, revealing their complementary role in strengthening the retail chains competitiveness, energy efficiency, and adaptability. The analysis identifies key mechanisms through which digital technologies support environmental sustainability in retailing, particularly in energy management, logistics, waste reduction, eco-labeling, and consumer engagement. The study also examines institutional frameworks for regulating the trade digital transformation, highlighting the role of public digital services in formalizing transactions, stimulating demand, and modernizing ICT infrastructure. Furthermore, European approaches to assessing green transition outcomes are reviewed,

and a set of green transformation indicators is adapted to the specific context of Ukrainian retail chains.

The chapter presents an assessment of the financial and economic performance of leading Ukrainian retail chains over the period 2020-2024. The analyzed retailers are categorized by retail type, business model, pricing strategy, store format, and geographical coverage. The analysis examines changes in network infrastructure, market shares, assets, current liabilities, equity, and other key financial and economic indicators. Particular attention is paid to the impact of retail infrastructure destruction, business relocation, shifts in consumer demand, and the transformation of logistics systems on retailers operational scale and performance. The findings indicate that retail chains with diversified business models, omnichannel strategies, broad geographical coverage, and adaptive logistics infrastructure demonstrate the highest levels of economic sustainability. The study also reveals an increasing concentration within the food retail sector, accompanied by the rapid growth of discount stores, convenience formats, and omnichannel retail models.

The third dissertation chapter «*Strategic support for Ukrainian retail chains sustainability in the the life cycle context*» develops an integrated model for assessing the retail chains economic sustainability across different life cycle stages; conducts a clustering of retail chains according to their economic sustainability trajectories using hierarchical agglomeration; and identifies strategic development priorities based on the determination of life cycle phases and sustainability trajectories clustering.

Building on the life cycle concept, an integrated model for assessing the economic sustainability of Ukrainian retail chains is proposed. The model enables a comprehensive evaluation of sustainability performance, developmental stage, and adaptive potential in crisis and post-crisis conditions. Its methodological foundation is the Integrated Life Cycle (ILC) model, which incorporates four interrelated FIOS dimensions: financial performance (F), investment and resource capacity (I), operational efficiency (O), and resilience to risk (S). The proposed model is empirically validated through the calculation of integrated sustainability indices and the identification of retail chains development trajectories under wartime and economic turbulence conditions.

Ukrainian retail chains are clustered according to their economic sustainability trajectories using a hierarchical agglomerative approach, enabling the identification of typical patterns of retail adaptation, recovery, and transformation. The clustering process is based on normalized FIOS indices and the Integrated Life Cycle (ILC) index, while Ward's method and Euclidean distance metrics are employed to ensure the formation of internally consistent clusters. The analysis supports the classification of retail chains into five distinct clusters representing different sustainability trajectories: stable growth, adaptive recovery, moderate stabilization, transformational development, and turbulent development. The resulting hierarchical cluster structure is visualized and interpreted. The findings highlight the nonlinear nature of economic sustainability in retail chains and provide an analytical foundation for designing differentiated development strategies tailored to specific cluster characteristics and behavioral patterns.

Strategic profiles of retail chains are systematized according to their sustainability trajectories and life cycle stages, making it possible to identify distinct development models. Building on this framework, a comprehensive set of strategic priorities is proposed for each retail chain cluster, including strategic focus areas, key managerial actions, and implementation tools such as digital platforms, omnichannel solutions, ESG instruments, automation systems, crisis management practices, and platform-based business models. A strategic positioning matrix is also developed to link life cycle stages with sustainability trajectory types, highlighting the need for adaptive and tailored development strategies in the retail sector. The results demonstrate that the long-term economic sustainability of retail chains depends on their ability to integrate digital technologies, data-driven decision-making, ESG principles, and flexible business models into strategic management processes. Such integration creates the foundation for sustained competitiveness and adaptability in an increasingly turbulent business environment.

Keywords: retail chains, retail trade, economic sustainability, strategic support, life cycle model, retail, digital transformation, omnichannel, e-commerce, strategic development, territorial expansion, innovative business models, integrated assessment of economic sustainability, cluster analysis.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у іноземних наукових виданнях, що індексуються у наукометричній базі Scopus

1. Kushnir N., Tsaruk D., Tymeichuk I., Tymeichuk Y., Dobrovolskyi A. Reshaping Ukraine's retail chains through the green transition and digitalization. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2025. vol. 1576. DOI: 10.1088/1755-1315/1576/1/012004. (1,3 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано системно-методологічне бачення трансформації торговельних мереж, яке ґрунтується на інтегрованому розгляді цифровізації та зеленого переходу як єдиної траєкторії стратегічного розвитку мережевого ритейлу, 0,4 д. а.).

Публікації у інших іноземних наукових виданнях

2. Kushnir N., Kovshun N., Adamchuk T., Tymeichuk Y., Tsaruk D. Ukrainian enterprises' equity capital financial monitoring and analysis of its impact on profitability indicators. *Collection of papers new economy*. 2023. Vol. 1. No. 1. 2023. Pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.61432/CPNE0101001k> (1,1 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано методичні підходи до забезпечення економічної стійкості підприємств шляхом оптимізації структури власного капіталу, удосконалення системи фінансового моніторингу та визначення взаємозв'язку між параметрами фінансової стійкості й прибутковості суб'єктів господарювання, 0,3 д. а.).

Публікації у наукових фахових виданнях України

3. Тимейчук Ю. О. Динаміка відновлення функціонування торговельних мереж в Україні під час війни. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2024. №105. С. 306–316. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202428> (0,70 д. а.)

4. Тимейчук Ю. О. Концептуальні основи стратегічного та територіального розвитку торговельних мереж. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-46> (0,71 д. а.)

5. Ковшун Н. Е., Тимейчук Ю. О. Формування інструментів оцінювання стійкості торговельних мереж у контексті життєвого циклу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2025. № 112. С. 152–164. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202512> (0,82 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано формування і використання аналітичного інструментарію оцінювання економічної стійкості торговельних мереж на основі інтегральної моделі оцінювання стійкості за етапами життєвого циклу, 0,42 д. а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Tymeichuk Y. The Organisational and Economic Principles of the Sustainability of Retail Chains. *Information and its impact on social processes : Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference* (Florence, Italy. April 3-5, 2023), Florence, 2023. Pp. 44–45. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/04/INFORMATION-AND-ITS-IMPACT-ON-SOCIAL-PROCESSES.pdf> (0,13 д. а.)

7. Tymeichuk Y., Tymeichuk I. Trends in the Restoration of Retail Networks in Ukraine Amid the War. *Methodology and organization of scientific research : Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference* (Berlin, Germany, June 3-5, 2024), Berlin, 2024. Pp. 81–83. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/04/METHODOLOGY-AND-ORGANIZATION-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH.pdf> (0,18 д. а.; особистий внесок: досліджено регіональні особливості відновлення ритейлу та визначено адаптаційні механізми функціонування торговельних мереж в умовах трансформації споживчого й логістичного середовища, 0,09 д. а.).

8. Tymeichuk I., Tymeichuk Y. Strategic and Territorial Principles of Retail Network Development in a Transformational Economy. *Current trends in the development of modern educational technologies : Proceedings of the XXVII International scientific and practical conference* (Munich, Germany, July 7-9, 2025), Munich, 2025. Pp. 47–48. URL: <https://eu-conf.com/wp->

content/uploads/2025/05/CURRENT-TRENDS-IN-THE-DEVELOPMENT-OF-MODERN-EDUCATIONAL-TECHNOLOGIES.pdf (0,12 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано концептуальні підходи до стратегічного розвитку торговельних мереж в умовах економічної трансформації, визначено роль територіальної організації та розподільчо-логістичних механізмів у забезпеченні конкурентоспроможності ритейлу, 0,07 д. а.).

9. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О., Торговельні мережі: сутність і виклики. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, НУВГП, 11-12 травня 2023 р.), Рівне, 2023. С. 415–419. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/26282/> (0,31 д. а.; особистий внесок: узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності торговельних мереж, 0,17 д. а.).

10. Тимейчук Ю. О. Організаційно-економічні засади забезпечення стабільності функціонування роздрібною торговельною мережі в Україні під час російсько-української війни. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 10 листопада 2023 р.), Рівне, 2023. С. 535–537. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/28534/> (0,19 д. а.)

11. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Тенденції розвитку мережевого ритейлу на ринку FMCG в Україні. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 15 листопада 2024 р.), Рівне, 2024. С. 291–292. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/31959/> (0,14 д. а.; особистий внесок: досліджено тенденції розвитку мережевого ритейлу FMCG-сектору України, визначено вплив зміни споживчої поведінки та впровадження власних торговельних марок на функціонування й конкурентоспроможність торговельних мереж, 0,08 д. а.).

12. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Інституційне середовище цифрової трансформації галузі торгівлі в Україні. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень* : матеріали XI всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 21-22

листопада 2024 р.), Київ, 2024. С. 403–405. (0,14 д. а.; особистий внесок: визначено роль національних цифрових платформ, нормативного забезпечення та інноваційних технологій у підвищенні адаптивності економічної стійкості торговельних мереж України, 0,08 д. а.).

13. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Використання омніканальних підходів у стратегіях розвитку торговельних мереж в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, НУВГП, 8-9 травня 2025 р.), Рівне, 2025. С. 189–192. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/34664/> (0,15 д. а.; особистий внесок: проаналізовано омніканальні стратегії розвитку торговельних мереж в Україні, обґрунтовано механізм впровадження омніканальних технологій у діяльність торговельних мереж, 0,08 д. а.).

14. Тимейчук Ю. О. Концепція «стійких» торговельних мереж як інструмент адаптації до кризових умов військового стану. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції* : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 22 травня 2025 р.). С. 586–587. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/31657/> (0,13 д. а.)

15. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Підходи та практики мережевої торгівлі в Україні та за кордоном: досвід трансформації та перспективи адаптації. *Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, Східноєвропейський центр наукових досліджень, 8 липня 2025 р.), Одеса, 2025. С. 49–51. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/07/re-08.07.2025.pdf> (0,20 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано стратегічні напрями адаптації міжнародних практик мережевої торгівлі до умов функціонування торговельних мереж України з метою підвищення їх економічної стійкості, 0,12 д. а.).

16. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Гармонізація фінансового регулювання роздрібної торгівлі України з вимогами ЄС. *Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України* : матеріали VI всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти

і молодих учених. (м. Хмельницький, ХНУ, 14 листопада 2025 р.), Хмельницький, 2025. С. 31–33. URL: <https://fbss.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/9/zbirnyk-2025-1.pdf> (0,24 д. а.; особистий внесок: досліджено аспекти регулювання звітності та фінансового контролю торговельних мереж, систематизовано ключові регуляторні розриви із стандартами ЄС та визначено напрями підвищення прозорості та інвестиційної привабливості підприємств роздрібної торгівлі, 0,14 д. а.).

17. Тимейчук Ю. О. Фіскальні механізми та стимулююча роль держави у розвитку сучасних торговельних мереж України в умовах структурної трансформації економіки. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, ОНЕУ, 10-11 жовтня 2025 р.), Одеса, 2025. С. 235–236. (0,14 д. а.)

18. Kushnir N., Tymeychuk Y. ESG factors in private label development of retail chains. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 14 листопада 2025 р.). С. 286–288. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/36927/> (0,18 д. а.; особистий внесок: систематизовано підходи до інтеграції принципів ESG у стратегічне управління розвитком власних торговельних марок мережевого ритейлу, 0,1 д. а.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	31
1.1. Сутність торговельних мереж, теоретичні та організаційні аспекти їх функціонування.....	31
1.2. Концептуальні основи стратегічного та територіального розвитку торговельних мереж.....	56
1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної стійкості функціонування торговельних мереж.....	76
Висновки до розділу 1.....	92
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ ТА ДЕТЕРМІНАНТ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	96
2.1. Аналіз структурного і регіонального розвитку торговельних підприємств на ринку України.....	96
2.2. Трансформація торговельних мереж України в умовах цифровізації та зеленого переходу.....	117
2.3. Оцінювання фінансово-економічних параметрів функціонування торговельних мереж України.....	139
Висновки до розділу 2.....	164
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ.....	169
3.1. Формування інтегральної моделі оцінювання економічної стійкості торговельних мереж за етапами життєвого циклу.....	169
3.2. Кластеризація торговельних мереж за траєкторіями економічної стійкості на засадах ієрархічної агломерації.....	192

3.3. Стратегічні орієнтири розвитку торговельних мереж на основі ідентифікації фаз життєвого циклу та кластеризації за траєкторіями економічної стійкості.....	208
Висновки до розділу 3.....	224
ВИСНОВКИ.....	228
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	234
ДОДАТКИ.....	261

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Торговельні мережі є стратегічно важливою складовою національної економіки та ринку України, однак їх сучасний розвиток супроводжується системними викликами, які безпосередньо впливають на економічну стійкість сфери торгівлі. Найбільш критичними проблемами залишаються руйнування логістичної, складської та енергетичної інфраструктури внаслідок воєнних дій, зростання вартості транспортування товарів, дефіцит складських площ і порушення традиційних ланцюгів постачання. Переорієнтація імпорتنих та внутрішніх товарних потоків на західні логістичні коридори призвела до суттєвого зростання логістичних витрат, збільшення термінів доставки та необхідності оперативної перебудови систем постачання. Одночасно спостерігається поглиблення регіональної асиметрії розвитку ритейлу. Додатковим фактором ризику є нестабільність енергозабезпечення та високі витрати на автономні джерела живлення, що особливо критично для FMCG-ритейлу, який залежить від безперервності холодових ланцюгів, роботи складських систем і цифрової інфраструктури.

Суттєвою проблемою розвитку торговельних мереж є також трансформація споживчої поведінки населення. Зниження реальних доходів, інфляційний тиск і зростання цінової чутливості споживачів зумовили переорієнтацію попиту на товари першої необхідності та посилення конкуренції у сегменті дискаунтерів. У результаті торговельні мережі змушені працювати в умовах зниження маржинальності, постійного цінового тиску та необхідності стримування операційних витрат. Водночас ритейл зустрічається із дефіцитом трудових ресурсів через міграцію населення, мобілізаційні процеси та кадровий дефіцит у сфері логістики, складського господарства та операційного управління.

Стратегічні виклики розвитку торговельних мереж посилюються також цифровою трансформацією економіки та зміною конкурентного середовища. Стрімке зростання ролі маркетплейсів і омніканальних моделей продажу вимагає від торговельних мереж значних інвестицій у цифровізацію, автоматизацію бізнес-

процесів, аналітику даних, CRM-системи та цифрову логістику. Поряд із цими процеси європейської інтеграції України, імплементація положень Національної економічної стратегії України до 2030 року, Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Європейського зеленого курсу формують нові вимоги до ESG-трансформації сектору торгівлі, декарбонізації логістики, енергоефективності та екологізації торговельної діяльності.

Успіх національних торговельних мереж на ринку дедалі більше визначається здатністю швидко адаптувати бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність операційної діяльності та підтримувати економічну стійкість в умовах високої турбулентності, що демонструють деякі провідні торговельні оператори. За таких умов традиційні підходи до оцінювання ефективності функціонування торговельних мереж не забезпечують достатньої аналітичної чутливості до сучасних кризових і трансформаційних процесів, що актуалізує необхідність розроблення методико-аналітичних підходів до стратегічного забезпечення економічної стійкості торговельних мереж України.

Проблематика функціонування і розвитку торговельних мереж знайшла відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, у яких досліджено сутність торговельних мереж, їх організаційно-економічний механізм, особливості управління роздрібною торгівлею, стратегічного розвитку, дистрибуції, логістики та клієнтської взаємодії. Значний внесок у формування теоретичних засад дослідження торговельних мереж зробили І. О. Бланк, А. А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Герасименко, Л. В. Балабанова, Р. С. Шостак, Т. А. Пікуш, О. В. Герега, П. О. Куцик, у працях яких торговельні мережі розглядаються як складні системи, що функціонують на основі централізації, стандартизації бізнес-процесів, розвитку бренду, логістичної взаємодії та орієнтації на споживача. Зарубіжні праці, у яких досліджено сучасні підходи до стратегічного розвитку ритейлу та забезпечення його ефективності, належать таким науковцям як К. Еккель, М. Леві, Б. Вайц, П. Вергоф, П. Каннан, Дж. Інман, Б. Берман, Дж. Еванс, Д. Гілберт, а також сучасні аналітичні підходи OECD, McKinsey та Світового банку. У зазначених дослідженнях увагу зосереджено на питаннях омніканальних моделей продажу,

поведінкових змін споживачів, логістичної адаптивності, цифровізації ритейлу, корпоративної стійкості та трансформації бізнес-моделей ритейлу.

Водночас сучасні умови функціонування ритейлу в Україні істотно змінили науковий контекст дослідження торговельних мереж. Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що низка аспектів стратегічного забезпечення економічної стійкості торговельних мереж залишається недостатньо розробленою. Зокрема, потребують подальшого обґрунтування підходи до оцінювання економічної стійкості торговельних мереж з урахуванням взаємозв'язку фінансових, інвестиційних, операційних і ризикових параметрів, а також впливу цифрових та інституційних трансформацій. Недостатньо вирішеними залишаються питання формування підходів для обґрунтування диференційованих стратегічних рішень для мереж із різним рівнем адаптивності й потенціалом відновлення. Саме сукупність наведених аргументів зумовлює вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання та логіку побудови.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах напрямів наукової діяльності Національного університету водного господарства та природокористування, зокрема як складову частину наступних науково-дослідних тем: «Розвиток потенціалу регіону: економічні чинники та ресурсні передумови» (номер державної реєстрації: 0121U111063, термін виконання 2021-2025 рр.), де автором розроблено методичний підхід до оцінювання територіального стратегічного розвитку торговельних мереж як ключових елементів регіональної економіки, що дозволило визначити рівень їх адаптивності до кризових впливів та обґрунтувати напрями зростання ресурсного потенціалу; «Трансформація підприємництва та міжнародного бізнесу в умовах глобальних викликів, євроінтеграції та сталого розвитку України» (номер державної реєстрації: 0126U003599, термін виконання 2026-2030 рр.), де автором запропоновано удосконалену архітектуру системного аналізу стійкості торговельних мереж, обґрунтовано підходи до стратегічного забезпечення стійкості торговельних мереж на основі концепції життєвого циклу, що передбачає адаптацію бізнес-моделей торговельних підприємств та впровадження інновацій для

підвищення конкурентоспроможності ритейлу в умовах євроінтеграційних і геоекономічних трансформацій (довідка №13н-26 від 13.04.2026 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних положень та обґрунтування концептуально-прикладних засад стратегічного забезпечення економічної стійкості торговельних мереж України, завдяки розробленню комплексного науково-методичного інструментарію оцінювання, прогнозування та формування стратегічних траєкторій розвитку торговельних мереж з урахуванням фаз життєвого циклу, цифрових та економічних трансформацій.

Відповідно до визначеної мети у дисертаційній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- здійснити класифікацію торговельних мереж з урахуванням їх стійкості та потенціалу розвитку;
- сформувати трансформаційну модель розвитку торговельних мереж;
- обґрунтувати архітекtonіку системного аналізу економічної стійкості торговельних мереж;
- дослідити трансформаційний розвиток торговельних мереж України в умовах воєнних і макроекономічних шоків;
- визначити вплив цифровізації та зеленого переходу на трансформацію торговельних мереж України шляхом їх розгляду як єдиної інтегрованої траєкторії стратегічного розвитку мережевого ритейлу;
- сформувати аналітичний інструментарій для оцінювання економічної стійкості торговельних мереж на основі моделі життєвого циклу;
- здійснити кластеризацію мереж на основі їх інтегрального індексу життєвого циклу;
- обґрунтувати диференційовані стратегічні рішення для кластерів торговельних мереж залежно від поточних фаз життєвого циклу.

Об’єктом дослідження є організаційно-економічні процеси функціонування, адаптації, трансформації та стратегічного розвитку торговельних мереж України, що формуються під впливом воєнних, макроекономічних, цифрових, логістичних

та поведінкових змін у середовищі роздрібної торгівлі та визначають параметри їх економічної стійкості, конкурентної, інвестиційної спроможності й здатності до відновлення та довгострокового розвитку на різних фазах життєвого циклу.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та прикладні аспекти формування системи стратегічного забезпечення економічної стійкості торговельних мереж із врахуванням закономірностей їх розвитку, механізмів адаптації до кризових впливів, інструментів стратегічного управління, моделей оцінювання рівня економічної стійкості та підходів до обґрунтування стратегічних рішень у контексті трансформації сучасного ритейлу.

Методи дослідження. У процесі дисертаційного дослідження використано комплекс загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів для забезпечення цілісності та обґрунтованості результатів. Зокрема, методи теоретичного узагальнення та наукового абстрагування, аналізу та синтезу використано для систематизації та поглиблення сутності торговельних мереж, їх організаційно-економічного механізму функціонування та інституційного середовища розвитку (п. 1.1); методи порівняльного аналізу класифікації та структурно-логічного моделювання використано під час дослідження підходів до трактування поняття «торговельна мережа», формування класифікаційних ознак для типологізації торговельних мереж (п. 1.1); метод компаративного та ретроспективного аналізу використано для порівняння тенденцій та динаміки розвитку мережевого ритейлу у США, ЄС та Україні в часовому вимірі (п. 1.1); структурно-регіональний аналіз, а також методи економічної інтерпретації даних та причинно-наслідкового аналізу використано для оцінювання динамічних трансформацій підприємств роздрібно торгівлі, змін споживчої поведінки та логістичних процесів (п. 2.1); методи системного аналізу, структурно-функціонального моделювання та декомпозиції використано з метою формування аналітичного підходу до дослідження трансформаційного розвитку торговельних мереж України та візуалізації взаємозв'язків між аналітичними блоками та параметрами адаптивності торговельних мереж (п. 2.1); методи фінансово-економічного аналізу використано для оцінювання фінансової ефективності, ліквідності, рентабельності, ділової

активності, структури капіталу торговельних мереж (п. 2.1, п. 2.3); метод інтегрального оцінювання, індикативний підхід, економіко-математичне моделювання використано з метою побудови інтегральної моделі оцінювання економічної стійкості торговельних мереж за етапами життєвого циклу (п. 3.1); методи групування та ієрархічної агломеративної кластеризації використано для побудови дендрограми торговельних мереж за рівнем економічної стійкості та формування диференційованих стратегічних орієнтирів їх розвитку (п. 3.2, п. 3.3); графічний метод використано для візуалізації тенденцій розвитку торговельних мереж, структурних та регіональних трансформацій ритейлу, а також побудови аналітичних схем і моделей оцінювання економічної стійкості торговельних мереж.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку сектору мережевого ритейлу, стратегічного управління торговельними мережами, їх цифрової та зеленої трансформації; нормативно-правові акти України та ЄС у сфері торгівлі, конкуренції, фіскалізації, цифровізації та сталого розвитку, зокрема Національна економічна стратегія до 2030 року, План відновлення України, Національний план з енергетики та клімату до 2030 року; програми цифрової трансформації та євроінтеграційні документи; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, а також аналітичні матеріали, звіти та стратегічні документи Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейської комісії та міжнародних організацій; інформаційні та аналітичні звіти професійних асоціацій та галузевих платформ, зокрема Асоціації ритейлерів України, Української ради торгових центрів; результати досліджень аналітичного центру Київської школи економіки, а також корпоративна фінансова, соціальна звітність національних торговельних мереж, дані відкритих інформаційних порталів і результати власних аналітичних розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження визначається сукупністю теоретичних, методичних і прикладних положень, які дозволяють поглибити наукове розуміння процесів трансформації, удосконалити підходи до оцінювання економічної стійкості торговельних мереж та обґрунтувати стратегічні

орієнтири їх розвитку з урахуванням фаз життєвого циклу, рівня адаптивності в умовах нестабільного середовища. Результати дослідження, що характеризують його наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- архітектуру системного аналізу економічної стійкості торговельних мереж шляхом побудови послідовності етапів оцінювання стійкості та імплементації у них інструментів ідентифікації фаз життєвого циклу, що у межах єдиної аналітичної логіки дозволяє підвищити обґрунтованість оцінювання їх стійкості та формує цілісне підґрунтя для прогнозування стратегічного розвитку торговельних мереж;

- аналітичний підхід до дослідження трансформаційного розвитку торговельних мереж України шляхом комплексного поєднання структурно-регіонального аналізу роздрібних торговельних підприємств із оцінюванням впливу зовнішніх шоків (воєнних, макроекономічних, логістичних, інфляційних та міграційних) на функціонування ритейлу та розвиток його форматів, що дозволяє оцінити рівень адаптивності торговельних мереж до кризових умов через зміну форматної структури ритейлу, просторову реконфігурацію торговельної діяльності та формування нових центрів споживчої й торговельної активності;

- аналітичний інструментарій оцінювання економічної стійкості торговельних мереж шляхом формування та апробації інтегральної моделі оцінювання стійкості за етапами життєвого циклу (ILC), яка на відміну від наявних підходів поєднує динаміку фінансових, інвестиційних, операційних та ризикових параметрів (FIOS) і забезпечує системну, багатовимірну та динамічну оцінку стійкості торговельних мереж із урахуванням фаз їх життєвого циклу. Обґрунтовано структуру інтегрального коефіцієнта на основі його складових – блоків FIOS, що дозволило інтегрувати різноманітні індикатори в узагальнений показник ILC та забезпечити порівнянність результатів у вимірах різноманітних за типом мереж;

набуло подальшого розвитку:

- класифікація торговельних мереж шляхом розширення традиційних класифікаційних ознак за рахунок інтеграції до їх переліку нових характеристик

(ступеня технологічної зрілості торговельних форматів, рівня логістичної автономності, гнучкості функціонування у кризовий період та рівня соціальної відповідальності), що дозволяє врахувати не лише організаційно-структурні, а й інституційні, цифрові та поведінкові аспекти розвитку торговельних мереж в сучасних умовах;

— трансформаційна модель розвитку торговельних мереж шляхом поєднання еволюційної теорії розвитку організацій, інституційного підходу та концепції життєвого циклу бізнес-систем. На відміну від наявних досліджень, у яких життєвий цикл торговельних підприємств розглядається переважно фрагментарно або лінійно, у роботі сформовано цілісний підхід, що дозволяє інтерпретувати розвиток торговельних мереж як послідовну зміну трансформаційних траєкторій стратегічного розвитку, зумовлених історичними, інституційними, технологічними та поведінковими чинниками;

— системно-методологічне бачення трансформації торговельних мереж, яке, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на інтегрованому розгляді цифровізації та зеленого переходу як єдиної траєкторії стратегічного розвитку мережевого ритейлу, що обґрунтовує їх синергетичний вплив на операційну ефективність, логістичну стійкість, інвестиційну привабливість та доступ торговельних мереж до фінансових ресурсів;

— групування економічних об'єктів на основі кластеризації торговельних мереж за траєкторією економічної стійкості і фазами життєвого циклу, реалізоване на основі динаміки інтегрального індексу життєвого циклу (ILC), що забезпечило не формальне розмежування, а економічно змістовну типологізацію торговельних мереж як складних соціально-економічних систем із різними траєкторіями розвитку у фазах зрілості, консолідації, відновлення або турбулентності;

— науково-прикладні засади формування стратегічних рішень розвитку торговельних мереж, який, на відміну від наявних, ґрунтується на поєднанні ідентифікації фаз життєвого циклу торговельних мереж із результатами кластеризації їх фінансово-економічних і операційних характеристик, що дозволяє обґрунтовувати диференційовані стратегічні орієнтири розвитку залежно від

структурної позиції мережі в межах відповідного кластеру та її поточного етапу життєвого циклу.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Основні теоретичні та прикладні результати дисертації використані у діяльності органів місцевого управління, професійних об'єднань, підприємств, які здійснюють торговельно-логістичну діяльність, що підтверджується відповідними довідками. Результати дисертаційного дослідження впроваджено у діяльність Департаменту економічного розвитку і торгівлі Рівненської обласної державної адміністрації для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері регіонального розвитку та модернізації торговельної інфраструктури області (довідка № 358/0/26 від 23.04.2026 р.); Департаменту економічного розвитку Рівненської міської ради при формуванні рекомендацій щодо підтримки підприємництва, вдосконалення системи торговельного обслуговування населення (довідка № 08-01-137/26 від 20.04.2026 р.); Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» під час підготовки рекомендацій щодо розвитку торговельної інфраструктури територіальних громад (довідка № 1/1-79 від 17.04.2026 р.); Рівненської торгово-промислової палати – у процесі аналітичного та консультативного супроводу підприємств торгівлі регіону до кризових викликів і розвитку цифрових каналів продажу (довідка № 56.01/163 від 23.04.2026 р.); ТОВ «Рівень ЛТД» – для вдосконалення логістичних процесів, розвитку партнерської взаємодії зі стійкими торговельними мережами та цифровізації збутової діяльності (довідка від 11.03.2026 р.); Громадської організації «Спілка економістів України» при наданні практичної допомоги торговельним підприємствам в освоєнні сучасних форм стратегування на різних фазах зрілості, консолідації чи турбулентності (довідка від 20.04.2026 р.).

Теоретико-методичні положення та аналітичні підходи наукового дослідження використано у навчальному процесі Національного університету водного господарства та природокористування для оновлення змістового та практичного наповнення освітніх компонентів «Організація торгівлі», «Економіка торговельного підприємства», «Стратегічне управління підприємством»,

«Інноваційний розвиток підприємства», зокрема у частині формування стратегічних управлінських рішень для диференційованих форматів торговельних мереж, а також застосування інтегральної моделі оцінювання економічної стійкості за етапами життєвого циклу та кластеризації торговельних мереж за траєкторіями розвитку (довідка № 011-05 від 16.03.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним науковим дослідженням, усі результати, висновки та положення наукової новизни якого отримані автором особисто й висвітлені в його спільних та одноосібних публікаціях. Наукові ідеї, концепції та матеріали інших дослідників використано з належним посиланням на джерела. Із праць, опублікованих у співавторстві, до тексту дисертаційної роботи увійшли лише ті положення й аналітичні дані, які становлять особистий науковий доробок здобувача.

Апробація результатів дослідження. Ключові положення, результати та висновки дослідження апробовано на 13 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, у межах яких висвітлено питання економічної стійкості торговельних мереж та омніканальних стратегій їхнього розвитку, викликів трансформації мережевого ритейлу, цифровізації торгівлі, адаптації торговельних підприємств до воєнних та макроекономічних чинників, ESG-вимог і гармонізації регулювання торгівлі з європейськими стандартами. Наукова тематика конференцій, на яких було висвітлено та обговорено результати дослідження, охоплює широке коло питань, зокрема: «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки» (м. Рівне, 2023 р.), «Information and its impact on social processes» (м. Флоренція, Італія, 2023 р.), «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання» (м. Рівне, 2023 р.), «Methodology and organization of scientific research» (м. Берлін, Німеччина, 2024 р.), «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання» (м. Рівне, 2024 р.), «Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень» (м. Київ, 2024 р.), «Current trends in the development of modern educational technologies» (м. Мюнхен, Німеччина, 2025 р.), «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки» (м. Рівне, 2025 р.), «Актуальні

проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції» (м. Рівне, 2025 р.), «Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки» (м. Одеса, 2025 р.), «Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України» (м. Хмельницький, 2025 р.), «Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання» (м. Рівне, 2025 р.), «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (м. Одеса, 2025 р.).

Публікації. За тематикою дисертаційної роботи опубліковано 18 наукових праць загальним обсягом 6,88 друкованих аркушів, з яких 4,05 друкованих аркушів належать особисто автору. Серед наукового доробку автора: 3 статті у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у науковому виданні, що індексується у наукометричній базі Scopus, 1 стаття в іншому іноземному науковому виданні та 13 тез доповідей у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Із загальної кількості наукових праць 6 публікацій виконано автором одноосібно.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертаційного дослідження становить 289 сторінок, з яких 214 сторінок займає основний текст роботи. Ілюстративний матеріал представлений 29 таблицями (6 з яких розміщені на окремих аркушах) та 50 рисунками (6 – на окремих аркушах). Бібліографічний список використаних джерел налічує 228 найменувань і викладений на 27 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Сутність торговельних мереж та теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму їх функціонування

Сектор торгівлі в Україні – вагома складова економіки, яка впливає на рівень життя, продовольчу безпеку, економічний розвиток країни в цілому та її конкурентоспроможність. Нині він проходить фазу активної трансформації в умовах військового стану, що спричинило формування складного торговельного середовища, у якому поєднуються різноманітні правові структури та форми власності. Сукупність цих чинників може створювати ризики та підвищувати рівень нестабільності функціонування торговельних мереж [109]. У цьому новому економічному кліматі торговельні мережі стають все більш важливими, оскільки вони стимулюють інновації у галузі товарного обігу та сприяють регіональному розвитку і здоровій конкуренції.

Низка вітчизняних дослідників, таких як І. О. Бланк [8], А. А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Герасименко [18], Р. С. Шостак [162], а також зарубіжних вчених – С. Агмад [167], М. Леві, Б. Вайтц [197], – вивчають теоретичні та методичні виміри розбудови і покращення функціонування торговельних мереж як найоптимальнішого способу організації торгівлі.

Термін «торговельна мережа» має декілька визначень і у різних джерелах можна зустрічати різні тлумачення поняття, але найбільш узагальнено його визначають як сукупність пунктів продажу або торгових підприємств, які розташовані на певній території [5]. В основному науковці вказують на об'єкти, які формують мережу, але не деталізують, які ознаки визначають її склад. Однак, в Академічному тлумачному словнику української мови, зазначено, що торговельна мережа – це сукупність саме однорідних закладів, підприємств та інших подібних об'єктів, розташованих на певній території [1]. Зазвичай, терміном позначають

сукупність закладів роздрібної торгівлі, розташованих на визначеній території. Зокрема, у ДСТУ 4303:2004 подано визначення двох видів торговельних мереж, а саме роздрібної і дрібнороздрібної. Першу визначають як мережу торговельних закладів, які можуть бути стаціонарними, тимчасовими або пересувними. Вона охоплює аптеки, магазини, точки продажу товарів на відстані, а також сервісні центри для ремонту предметів особистого користування і побутової техніки, що не пов'язані з їхнім виробництвом [39]. О. Я. Бозуленко, опираючись на ДСТУ 4303:2004, подає визначення дрібнороздрібної торговельної мережі як складової частини роздрібної торговельної мережі, що включає торговельні об'єкти, розміщені у приміщеннях некапітального типу або на пересувних технічних засобах [39; 9, с. 85]. Основна мета дрібнороздрібної торговельної мережі, згідно з Наказом Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України «Про затвердження Правил роботи дрібнороздрібної торговельної мережі», полягає у продажі продовольчих і непродовольчих товарів нескладного асортименту з використанням простої технології торговельного процесу [111].

Р. С. Шостак зазначає, що трактування поняття залежить від контексту, в якому його використовують [163, с. 113], Т. А. Пікуш пропонує ширше визначення і наголошує, що термін стосується всіх торговельних підприємств якогось окремого регіону без огляду на форму власності, організаційно-правову форму та інші ознаки [103, с. 243]. І. М. Бергер визначає торговельну мережу як сукупність підприємств роздрібної торгівлі, які діють на певній території [5].

Зарубіжні економісти надають визначення торговельних мереж здебільшого як системи взаємопов'язаних торговельних одиниць, що функціонують під єдиним управлінням, використовують стандартизовані підходи до операційної діяльності, мають спільну стратегію бренд-менеджменту та орієнтовані на ефективне задоволення потреб споживачів. Наприклад, Ф. Котлер, американський економіст і професор міжнародного маркетингу, підкреслює важливість системного підходу до управління торговельною мережею як інструменту забезпечення стійкості, якості та впізнаваності [192]. М. Леві і Б. Вайц – відомі американські науковці й фахівці у сфері роздрібної торгівлі, маркетингу та управління, також зосереджують увагу на

централізованому прийнятті управлінських рішень, що спрямоване на забезпечення уніфікованого споживацького досвіду й зниження витрат торговельної мережі, і демонструє доцільність утворення такої мережі [197]. Автори одного із найбільш впливових навчальних видань у сфері стратегічного управління роздрібною діяльністю, американські економісти Б. Берман і Дж. Р. Еванс, розглядають організаційну впорядкованість торговельної мережі, якої можна досягнути завдяки централізованим закупівлям, логістиці та спільному брендовому позиціонуванню, а створення конкурентних переваг відбувається завдяки ефективному управлінню функціональними різнорівневими компонентами мережі [6]. Д. Гілберт, автор підручника «Маркетингове управління у роздрібній торгівлі» («Retail Marketing Management»), який широко використовують у європейських бізнес-школах, зазначає, що торговельна мережа являє собою структуровану систему взаємопов'язаних суб'єктів (роздрібних або оптових), які здійснюють координацію бізнес-функцій, і прагнуть досягти вищої ефективності дистрибуції та розширення ринкової присутності завдяки цілісній взаємодії елементів мережі [25]. С. Л. Варго і Р. Ф. Лаш, американські вчені й засновники нової парадигми маркетингу, зосередженої на послугах, розглядають торговельну мережу крізь призму сервіс-орієнтованої логіки як систему створення цінності. Ідея авторів полягає у координованому переміщенні товарів, послуг, й інформаційних потоків в мережах, що створює умови для постійної взаємодії із клієнтами, акцентуючи на ролі інформаційного обміну та сервісу як стратегічних чинників торговельної мережі [224].

Отже, до спільних рис у трактуваннях поняття «торговельна мережа» зарубіжними вченими-економістами можна віднести низку наступних ознак: централізоване управління, стандартизація бізнес-процесів, координація діяльності, єдина ідентичність бренду, орієнтація на ефективність і споживача, мережевість та масштабність [73].

У таблиці 1.1 наведено порівняння визначень терміну «торговельна мережа» із виокремленням у поняттях ознак територіальності, форми власності,

особливостей структурних елементів торговельної мережі та специфіки окремих трактувань.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до визначення сутності поняття «торговельна мережа» у наукових і довідкових джерелах

№ з/п	Автор / джерело	Основна суть визначення	Ознака територіальності	Врахування форми власності	Структура	Специфіка визначення
1	2	3	4	5	6	7
1.	І. О. Бланк [8]	Сукупність пунктів продажу або торговельних підприємств	Враховано	Не враховано	Пункти продажу, підприємства	Узагальнене визначення
2.	І. М. Бергер, В. К. Задорожний, М. А. Огородник [5]	Сукупність підприємств роздрібної торгівлі на певній території	Враховано	Не враховано	Підприємства роздрібної торгівлі	Географічна ознака
3.	Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова [3]	Організація торговельної діяльності через об'єднання об'єктів єдиною стратегією	Не враховано	Враховано	Роздрібні та оптові одиниці	Орієнтація на стратегію і маркетинг
4.	О. А. Кириченко [53]	Система підприємств у межах організаційної структури для реалізації товарів	Не враховано	Враховано	Оптові, роздрібні торговельні підприємства	Стратегічне управління та взаємодія
5.	Т. А. Пікуш [103]	Сукупність усіх торгових підприємств регіону, незалежно від форм власності	Враховано	Враховано	Оптові, роздрібні торговельні підприємства	Широке інклюзивне тлумачення
6.	Р. С. Шостак [163]	Цілісна сукупність торговельних підприємств, об'єднаних за спільними ознаками	Враховано	Не враховано	Оптові, роздрібні торговельні підприємства	Структурованість мережі в межах організації торгівлі
7.	Ф. Котлер [192]	Роздрібні точки під єдиним управлінням є єдиною ідентичністю та стратегією	Не враховано	Одноосібна власність	Підприємства роздрібної торгівлі	Стандартизація і мерчандайзинг
8.	М. Леві, Б. Вайц [197]	Підрозділи у спільній власності з централізованим управлінням	Не враховано	Власність однієї компанії	Роздрібні одиниці	Централізація і стабільність сервісу

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7
9.	Б. Берман, Дж.Р. Еванс [6]	Організовані магазини з централізованими закупівлями, логістикою та брендингом	Не враховано	Єдина власність	Роздрібні одиниці	Конкурентні переваги через уніфікацію
10.	Д. Гілберт [25]	Суб'єкти торгівлі, інтегровані у спільну організаційну структуру, для покращення дистрибуції та охоплення ринку	Враховано	Не враховано	Роздрібні та оптові одиниці	Системна координація функцій
11.	С. Л. Варго, Р. Ф. Лаш [224]	Мережа як процес створення цінності через взаємодію товарів, послуг, інформації	Не враховано	Не враховано	Точки взаємодії з клієнтами	Логіка, орієнтована на послуги
12.	Академічний тлумачний словник української мови [1]	Сукупність однорідних закладів торгівлі на певній території	Враховано	Не враховано	Однорідні підприємства та заклади	Фокус на однорідності
13.	ДСТУ 4303:2004 [39]	Мережа торговельних закладів (стаціонарних, тимчасових, пересувних), сервісних центрів	Враховано	Не враховано	Магазини, аптеки, сервісні центри, торговельні точки	Два рівні мереж: роздрібна і дрібнороздрібна

Таким чином, більшість авторів акцентують увагу на територіальному аспекті розвитку торговельної мережі. Водночас значна частина досліджень із цієї тематики пропонує розглядати гнучке розуміння терміну «торговельна мережа» із врахуванням різноманітних форм власності й організації. Все ж мережевий підхід до досліджуваного поняття всебічно характеризує організаційні аспекти сучасного торговельного бізнесу у вигляді мережі незалежних підприємств, які розвивають вигідні напрямки підприємницької діяльності завдяки комбінації ресурсів, зв'язків і зусиль.

Загалом торгівля – це великий і різноманітний сектор, тому маркетологам торговельних мереж важливо розуміти різні типи дистрибуції, наприклад, пряму, непряму інтенсивну, вибіркову, ексклюзивну, омніканальну або франчайзингову при просуванні товарів [73]. Представники класичної теорії маркетингових каналів (Ф. Котлер, Д. Гілберт) зазначають, що ідеальна стратегія дистрибуції для суб'єктів торговельної діяльності полягає в організації корпоративного каналу, який дозволяє

забезпечити контроль і прямий контакт з клієнтами [192; 25]. Але багато торговельних організацій залежать від третіх сторін через високу вартість дистрибуційної системи або брак досвіду. Місце розташування та досвід купівлі споживачами впливають на їхнє сприйняття товару що в свою чергу впливає на його позиціонування у свідомості споживачів [8]. Тому власники торговельних мереж мають брати до уваги фактори територіальності у дистрибуції, форми власності та структури мережі (табл. 1.1) аби гарантувати успішність на ринку.

Інституційне середовище, у якому функціонують торговельні мережі, повинне забезпечувати правову визначеність і стабільність, регуляторну підтримку, стимулювання, захист конкуренції, фінансово-кредитну інфраструктуру, митне та торгове регулювання, а також споживчий захист. У дослідженнях Б. М. Маркова розвинута тематика інституційних аспектів економічного розвитку й функціонування торговельного ринку. Економіст обґрунтував визначальне значення логістичних, комунікаційних, фінансово-кредитних, цифрових, податково-регуляторних, ринкових та споживчих інституційних факторів, оскільки вони формують умови, які впливають на усі положення функціонування мережевої торгівлі – від принципів реєстрації брендів до законодавчих основ обслуговування споживачів. Розвинена логістика знижує витрати і прискорює оборотність товарів, цифрова інфраструктура сприяє омніканальній торгівлі та аналітиці даних щодо попиту, фінансово-кредитна, податкова та митна стабільність забезпечує прогнозованість діяльності. Інституційна підтримка конкуренції і законодавство у сфері захисту прав споживачів формує довіру до мереж і стимулює якісне обслуговування [78].

Нижче схематично наведено структуру інституційного розвитку торговельних мереж в Україні, які стали невід’ємною складовою і рушієм вітчизняної торгівлі (рис. 1.1). Оскільки Закон України «Про внутрішню торгівлю» на цей момент зареєстрований лише у вигляді проєкту і діє частково через підзаконні акти й положення Цивільного кодексу, то єдиної законодавчої основи, яка б стала базовим законом для регулювання усієї торгівлі в Україні, поки що не впроваджено.



Рисунок 1.1 – Інституційне середовище формування та розвитку торговельних мереж в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [8; 78; 91]

Законодавчі підстави для франчайзингу в Україні, який широко поширений у моделях розвитку торговельних мереж, закладені у Цивільному кодексі, який містить лише загальні положення про договір комерційної концесії (франчайзингу) [154]. У зв'язку із цим правове середовище формування й діяльності торговельних мереж – це вагома інституційна проблема, яка затримує сталий розвиток мережевої торгівлі, спричиняє фрагментацію регулювання через

правову невизначеність [105; 110; 111; 112; 114; 115], а також ускладнює умови ведення бізнесу у сфері торгівлі.

Торгівля трансформувалася у торговельні мережі як відповідь на виклики ринку, зміну споживчих очікувань, розвиток технологій і потребу в стійких бізнес-моделях, а торговельна мережа стала основною організаційною формою сучасної роздрібної торгівлі [78]. Шляхом узагальнення досліджень організаційно-економічної специфіки торговельних мереж, наведених у роботах М. С. Гавенко [19], Н. М. Павлюк [97], В. В. Шарко [162], проаналізовано переваги та недоліки формату мережевої торгівлі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Мережева торгівля: переваги та недоліки

№ з/п	Аспект	Переваги	Недоліки
1.	Для споживачів [97]	Досліджені потреби цільової аудиторії, кастомізація продукції та послуг, широта вибору товарів у одному місці	Одноманітність асортименту, вплив на локальні звички
2.	Для бізнесу [162]	Централізація управління, ефективність логістики, налагодження бізнес-процесів, зменшення транзакційних витрат, масштабування, що збільшує прибутковість, вигідні умови взаємодії із постачальниками, інформаційна інтеграція учасників, концентрація інвестицій, ефективність товарної політики, ширше охоплення ринку	Значні стартові інвестиції, низька управлінська гнучкість та локальна адаптивність, складність оперативного моніторингу
3.	Для економіки [162]	Створення робочих місць, стимулювання розвитку інфраструктури, надходження до бюджету	Утиск локальних брендів та малого бізнесу, виведення прибутків за кордон, монополізація ринку
4.	Для міст, громад, регіонів [19; 16]	Розвиток торговельно-розважальної інфраструктури, логістики, сервісної інфраструктури	Навантаження на транспорт, урбанізаційний тиск
5.	Для інновацій [19]	Впровадження нових технологій завдяки мережевій торгівлі у сервісному обслуговуванні, обліку та управлінні	Залежність від цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [16; 19; 97; 162]

Торговельні підприємства, представлені одиничними торговельними точками, мають менше можливостей через закупівлю товарів за вищими цінами, вищі витрати на логістику, труднощі інвестування у цифровізацію чи просування [19]. Торговельна мережа має централізоване управління, розподілену логістику, отримує вигоду від гуртових закупівель та ефективніше витрачає

ресурси. Торговельні мережі можуть забезпечити єдиний рівень обслуговування, незалежно від регіону, оскільки сучасні споживачі очікують отримати стандартизований сервіс, гарантовану якість, наявність стійкого асортименту, програми лояльності [162]. Впровадження автоматизованої аналітики продажів, управління залишками, прогнозування попиту (POS-системи, ERP, CRM, мобільні застосунки, Big Data) швидше наближає торговельні мережі до технологічних інновацій, що можливо лише при централізованій структурі, тобто мережевому формату торгових систем [19]. Якість надання торговельних послуг у мережевому форматі набагато вища, ніж у окремих суб'єктах торговельної діяльності.

Іноземні ритейлери принесли в Україну нові стандарти управління торгівлею, чому сприяли глобалізаційні процеси. Відповідно українські компанії також перейшли до мережевих моделей з метою підвищення інвестиційної привабливості, виходу на нові ринки і масштабування діяльності [162]. В Україні фіксують тенденції зростання впливу торговельних мереж у вигляді об'єднань – фінансово-промислових груп, холдингів, консорціумів [81, с. 40]. Криза спричинена світовою пандемією COVID-19, виклики повномасштабного вторгнення, енергетичні проблеми показали здатність торговельних мереж до переорієнтації товарних потоків, адаптації логістики та роботи із постачальниками шляхом прямої дистрибуції, на відміну від поодиноких представників сфери торгівлі [81, с. 41].

У дослідженнях А. М. Прищенко можна прослідкувати особливості розвитку торговельних мереж в умовах глобалізації і етапи появи нових форматів торгівлі. Міжнародна практика доводить, що торговельні мережі розвиваються і функціонують під впливом трансформації форм торгівлі, електронної комерції, операційних процесів і переходять на нові етапи задоволення споживацького попиту [109, с. 155]. Трансформація торговельних мереж в Україні зазнала складних еволюційних перетворень (рис. 1.1). Тому історично цей процес супроводжувався спочатку рисами набутого постсоціалістичного спадку, пізніше – ринкової лібералізації, цифровізації, військових викликів та стратегічного адаптування [162]. Тому перехід до розгалужених мереж від одиничних магазинів

вимагає зміни моделей управління, стандартизації процесів, інтеграції інновацій та клієнтоорієнтованості.

У США, які були флагманом у започаткуванні мережевої структури торговельних підприємств, провели вагомі дослідження історичного розвитку торговельних мереж. Значний внесок у вивчення ролі великих торговельних корпорацій і управлінської структури у роздрібній торгівлі США здійснив А. Чандлер, який у своїй книзі «Видима рука: управлінська революція в американському бізнесі» («The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business») розкрив, як мережевий бізнес став рушійною силою економічної модернізації завдяки формуванню централізованої системи управління, інтеграції виробничих і збутових процесів, а також використанню професійного корпоративного менеджменту [157].

Н. Ліхтенштейн у своїй праці «Революція ритейлу: як Walmart створив чудовий новий світ бізнесу» (The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business») здійснив глибокий аналіз впливу корпорації «Walmart» на світову торгівлю, досліджуючи перебудову організаційної структури торговельних мереж під кутом зору «гіганта» торгівлі [198]. Автор зробив акцент на змінах у моделі мережевого капіталізму, де домінування роздрібних корпорацій призвело до стандартизації бізнес процесів, посилення контролю над постачальниками, зниження операційних витрат і формування законів конкуренції на світовому ринку.

Британський бізнес-історик Дж. Джонс у книзі «Багатонаціональні корпорації та глобальний капіталізм» («Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-First Century») акцентував увагу на глобальних стратегіях експансії ритейлу в XX ст. [189]. На основі ретроспективного аналізу учений виокремив такі ключові стратегічні напрямки: стратегія географічної диверсифікації, стратегія інтеграції ланцюгів вартості, стратегія адаптації до країни присутності, що сформувало цілісний підрозділ у теорії еволюції мережевого бізнесу.

Вплив торговельних форматів на зміну поведінки споживача проаналізував Д. Міллер, який узагальнив соціологічний погляд на теорію ритейлу і споживацьку

культуру [204]. Учений довів, що торговельний формат визначає не лише спосіб здійснення покупок, а й культуру споживання, а розвиток торговельних форматів (супермаркетів, ТРЦ, онлайн-платформ) зумовлює перехід від раціональної до емоційної моделі вибору. Праці українських економістів також охоплюють тематику розвитку торговельного бізнесу й інфраструктури в Україні та світі. Зокрема В. А. Павлова, В. М. Геєць стали досліджувати економічну трансформацію в Україні, у тому числі й торгівлі у перехідний період (1991-2000 рр.) (рис. 1.2), частку торгівлі у ВВП та різноманітні моделі сервісу, аналізували експансію іноземного ритейлу в Україну та його адаптацію в умовах пострадянської економіки. Вчені дійшли до висновку, що торгівля у перехідний період стала одним із ключових секторів інфраструктурної трансформації України і забезпечила формування конкурентного середовища і підприємництва. Водночас дослідники відзначили, що слабкість держаного регулювання стримувала ринкові реформи, а поява іноземного ритейлу на українському ринку стимулювала запровадження сучасних форматів торгівлі [21; 95; 96; 204]. Спільні риси результатів наведених досліджень включають фокусування на трансформаціях у сфері торгівлі, її структурі та моделі (переходу від традиційної до мережевої та від локалізації до глобалізації), зрушення у форматі мережевого бізнесу і менеджменту та увага до системного й інституційного впливу великих мережевих корпорацій на економіку і споживачів зокрема. Тобто, попри відмінності у масштабі, осмислення системного розвитку торговельних мереж як фактору соціально-економічної модернізації – це ключ до пошуку інструментів прогнозування розвитку ритейлу через ретроспективний аналіз.

Розвиток торговельних мереж в Україні розпочався значно пізніше, ніж, наприклад, у США, де перші торговельні мережі почали формуватися ще у середині XIX ст., як відповідь на розвиток залізничних сполучень, процеси урбанізації та розширення споживчого ринку (рис. 1.2) [197; 216]. У Європі торговельні мережі з'явилися також у XIX ст., проте активного розвитку вони досягли після 1950-х років. Європейські торговельні мережі характеризувалися повільнішими темпами зростання, ніж у США, проте мали більш структурований характер розвитку після

завершення Другої світової війни [216]. На думку Н. Г. Ушакової, яка розглядала фактори розвитку мережевого ритейлу як драйвера глобальної економіки і трансформацію внутрішньої торгівлі України, економічна система США була сприятливим середовищем для розвитку мереж із єдиним ринком, високою купівельною спроможністю населення та розвиненою логістикою, що дозволяло в епоху капіталізму й конкуренції створювати і масштабувати моделі ритейлу [150].

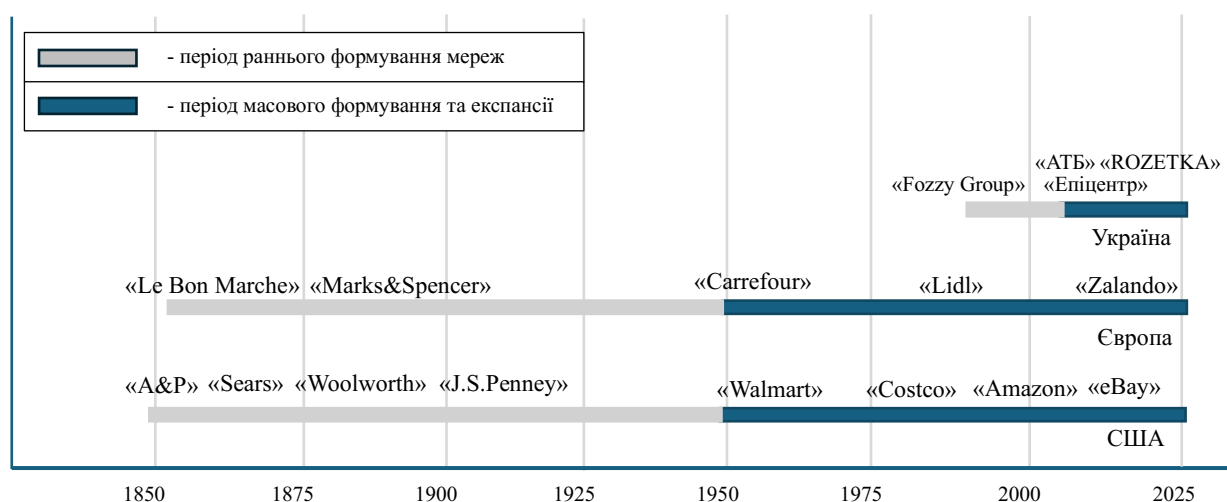


Рисунок 1.2 – Порівняльна шкала розвитку торговельних мереж:

США, Європа, Україна

Джерело: побудовано автором

Відсутність приватного ринку і конкуренції у Радянському Союзі, заборона комерційної ініціативи віддалило у розвитку український ритейл. У той час як у США уже існували мережі A&P (The Great Atlantic & Pacific Tea Company, заснована у 1859 р.), Sears (мережа універмагів, що існує із 1892 р.), Walmart (багатонаціональна корпорація оптової та роздрібної торгівлі, яка функціонує із 1962 р.), в Україні реалізовували товари за «продуктовими талонами» у гастрономах із практично відсутньою асортиментною пропозицією. До 20-х років XX ст. у США уже функціонували розвинені роздрібні мережі, а у 50-70-х рр. розпочалася епоха торговельних центрів [184]. Впливові представники американського мережевого ритейлу (Walmart, Costco, Target) задали тенденції на

масштабування, операційну та логістичну оптимізацію, ефективну цінову політику, інновації у обслуговуванні та стали моделлю успішної комерції. На початку XXI ст. онлайн-ритейл у США (як, наприклад, світовий лідер у сфері e-commerce Amazon) став змінювати конкурентні умови та призвів до ключових рушійних змін у торгівлі [186; 216].

Після перших хвиль економічних реформ початку 1990-х років, що передбачали лібералізацію цін, приватизацію та появу значної кількості малих суб'єктів торговельної діяльності, сфера торгівлі в Україні залишалася розрізненою, неструктурованою та стихійною. Тому важливим періодом у розвитку вітчизняних торговельних мереж був саме період 2000-х років, який заклав основу інституційних та інфраструктурних перебудов у сучасному українському ритейлі. У цей час формується уявлення про торговельні мережі як професійні, стандартизовані і технологічні структури, орієнтовані на масштабування і брендинг (рис.1.3).

Перехід від стихійності до системності відбувався під впливом ряду економічних, соціальних та інституційних чинників, що зазначено у дослідженнях професора В. А. Павлової, які стосуються розвитку торговельних мереж в Україні за період 2000-2010 рр. Зокрема стабілізація макроекономічної ситуації сприяла посиленню споживчого попиту та сформувала сталі ринкові ніші для роздрібної торгівлі [96]. Перші вітчизняні торговельні мережі (у т. ч. АТБ, Сільпо, Фора) активізували інституційну модернізацію сектору ритейлу – впроваджували єдині стандарти обслуговування, логістичні системи, а також стратегії розширення мереж. Іноземне інвестування проявлялося у поглинанні локальних брендів (наприклад, дрогері-мереж – магазинів самообслуговування, які спеціалізуються на реалізації косметичних, гігієнічних та побутово-хімічних непродовольчих товарів) [27]. Інвестиції сприяли розвитку міжнародних практик та бізнес-моделей (централізованого управління, стандартизованого мерчандайзингу, CRM-сервісів). На цьому переломному етапі відбулося формування мережевого зразка української торгівлі, який почав орієнтуватися на розширення, зростання ефективності та довгострокове планування.

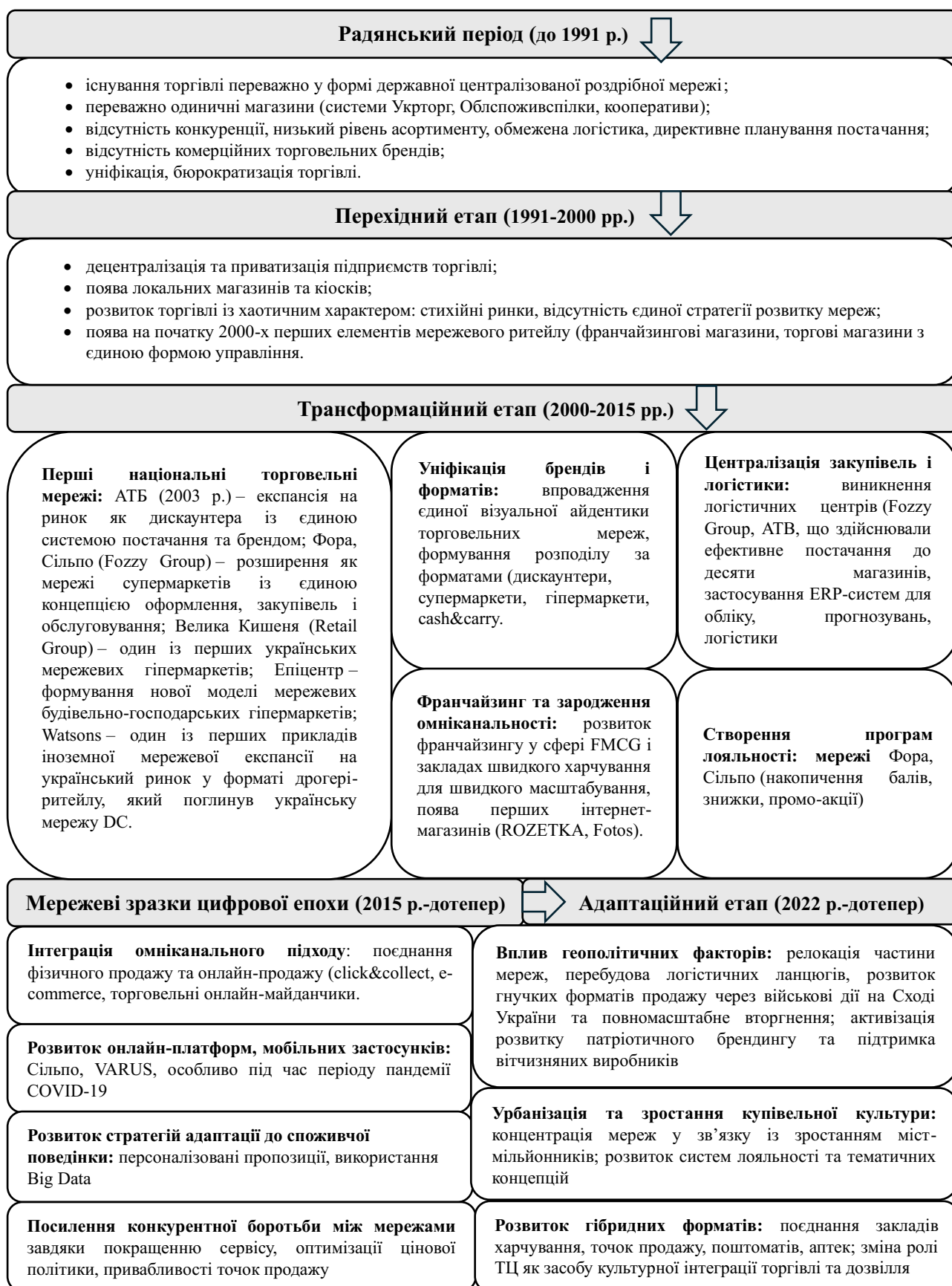


Рисунок 1.3 – Історична ретроспектива трансформації торговельних мереж в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [27; 81; 95; 109; 150; 162; 198; 216]

Даний етап заклав основи для наступної хвилі розвитку – появи мережевих зразків цифрової епохи та омніканальності, яка набула обертів із 2010-х років [81].

У теперішніх умовах торговельні мережі можуть функціонувати як у традиційних фізичних форматах, так і у електронному форматі, із охопленням географічно розподілених торговельних одиниць, які працюють на основі централізованого управління або франчайзингової моделі [162]. Проте, як зазначає А. М. Пріщенко основною метою діяльності торговельної мережі залишається задоволення споживчого попиту, формування оптимальної логістики та операційних процесів, зростання конкурентних переваг і збільшення прибутковості [109]. Тому, зважаючи на сучасні аспекти розвитку торговельних мереж і пройдени етапи трансформації, варто сформулювати розширене визначення цього терміну на основі досліджень В. В. Шарко та А. М. Пріщенко.

Торговельна мережа – це організаційно-економічна система, яка об'єднує торговельні підприємства (магазини, торговельні точки, склади, логістичні центри тощо), що ведуть комерційну діяльність з реалізації товарів та послуг споживачам, базуючись на єдиній стратегії управління, стандартизації торговельних і бізнес-процесів, єдиному бренді чи фірмовому стилі, централізованому постачанні, маркетингу та фінансовому контролю. Це ефективна і сучасна модель, яка має багато переваг, проте вимагає збалансованого регулювання для уникнення негативного впливу на малі підприємства торгівлі, суспільно-культурні процеси та урбаністику [109; 162].

Загалом положення із досліджень В. А. Павлової і А. М. Пріщенко, Л. Л. Ковальської, які характеризують основу формування торговельних мереж, наступні:

- горизонтальна інтеграція торговельних об'єктів із єдиним управлінським центром, централізовано стандартизованими параметрами торгового процесу (методами торгівлі, асортиментом, оформленням);
- реалізація єдиної бізнес-технології у складі торговельної мережі, якій характерні інтегровані процедури, спільна інформаційна система, економічні, організаційні, технічні та технологічні показники;

- ведення діяльності усіма структурними елементами торговельної мережі під єдиною торговою маркою – брендом, як ознаки, яка зовнішньо відрізняє мережу від інших для споживачів;
- наявність ефективної моделі організації бізнесу на основі використання сучасних технологій управління ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими, інтелектуальними) та автоматизованих бізнес-процесів;
- досягнення більших економічних результатів, у порівнянні із незалежними суб'єктами торговельної діяльності за рахунок зменшення питомих витрат на кожну структурну одиницю, завдяки концентрації функцій управління, ефекту масштабу та синергетичного ефекту [58; 96; 162].

Нині торговельні мережі України знаходяться на етапі зрілості та практично досягли якісного сервісу, високої стандартизації, широкого охоплення ринку. У зв'язку із цим дослідники ритейлу І. В. Височин, О. О. Кавун, П. О. Куцик, О. В. Герєга зазначають, що необхідне формування і розширення методів та інструментів подальшого їхнього функціонування й розвитку за умов постійних викликів [14; 50; 68].

Розвиваючись, торговельні мережі підпадають під вплив наступних ключових факторів, які визначають її структуру, географічний розподіл та організацію (П. О. Куцик, О. В. Герєга, Б. М. Марков):

- 1) соціально-економічні фактори (демографія споживачів, рівень доходів, його динаміка та очікування) [68, с. 102];
- 2) географічні та містобудівні (концентрація, величина населених пунктів, їх значення за адміністративним поділом і функціями, система розселення та інфраструктура, особливості планування, функціональне зонування, характер забудови, поверховість будівель, споруд із перебуванням потенційних покупців) [81, с. 36];
- 3) транспортні (забезпеченість населення громадським транспортом, ефективність та транспортне сполучення із іншими населеними пунктами, стан розвитку автомобільної інфраструктури для особистого транспорту) [78, с. 36];

- 4) організаційно-технологічні (розвиток і наявність інформаційних, комунікаційних технологій, новітніх методів продажу товарів);
- 5) управлінські (логістичний менеджмент, стратегічний менеджмент, державне регулювання) [68, с. 102];
- 6) фінансові (інвестиційна привабливість та інвестиційна активність, пільгове кредитування для стимулювання перспективних суб'єктів господарювання у сфері торгівлі) [68, с. 102].

Вплив таких факторів варто передбачати для спрямування характеру їхньої зміни у потрібному напрямку розвитку торговельної мережі. Це формує підґрунтя для покращення умов обслуговування покупців, дає можливість мінімізувати затрати часу клієнтів на прийняття рішення і придбання товарів і стимулювати ріст прибутковості [68]. І. В. Височин стверджує, що українські торговельні мережі демонструють наздоганяючий тип розвитку мережевої торгівлі, звертаючись до досвіду західних моделей, проте зі своїми локальними особливостями та унікальними бар'єрами, це вимагає адаптивних підходів із визначенням обмежень вітчизняного інституційного середовища і потреб ринку [14]. Аналізуючи підходи І. В. Височин, С. А. Давимуки, Л. І. Федулової, Н. М. Попадинця, І. П. Миколайчук, Ю. О. Силкіної та ін. [68; 84; 107], практики мережевої торгівлі в Україні та за кордоном, наведемо порівняльну таблицю із визначенням вітчизняного й зарубіжного досвіду у цій сфері.

На основі наведеного порівняння вітчизняних і закордонних практик мережевої торгівлі у таблиці 1.3 варто підкреслити, що представники торговельних мереж в Україні демонструють суттєвий прогрес у адаптації до глобальних стандартів, проте все ще потребують вагомих інституційних, цифрових і управлінських поліпшень для досягнення конкурентного рівня, на що звертають увагу Т. А. Наумова, Л. О. Кирильєва, Я. І. Лемешко, А. М. Пріщенко, [84; 109].

Торговельна мережа має складну ієрархічну внутрішню структуру, яка будується, опираючись не лише на тісні управлінські взаємовідносини і розподіл повноважень, а, як зазначає А. М. Пріщенко на принцип синергії, де кожен елемент пов'язаний загальною метою – розвиток бізнесу та задоволення споживача. У своїх

дослідженнях економіст виокремлює функціональну взаємодію як ключову характеристику побудови такої структури, адже при такій складній організації успішність відділу закупівель, наприклад, залежить від можливостей логістики і постачання, дозволяючи розширювати асортимент. Взаємозалежність ланцюгів постачання, маркетингу, продажів, фінансової структури, HR формує сталу, адаптивну і конкурентну перевагу [109].

Таблиця 1.3 – Порівняння підходів та практик мережевої торгівлі в Україні
та за кордоном

№ з/п	Критерії	Україна	Зарубіжний досвід (США, ЄС)
1	2	3	4
1.	Етапи становлення [33; 81; 91]	Початок формування із 1990-х років після розпаду радянського режиму. Перехід від стихійної до мережевої моделі.	Становлення із кінця 19 ст. до початку 20 ст. Активне зростання із 60-х років.
2.	Модель розвитку (масштабування) [33; 81; 109]	Інтенсивний розвиток через відкриття власних магазинів мережі. Рідше – франчайзинг	Активне застосування практики франчайзингу, франчайзингової системи. Використання мережевої інтеграції, омніканальної стратегії
3.	Форма власності [84; 91]	Здебільшого приватна із часткою участі іноземного капіталу	Більша частка мереж – публічні корпорації з акціонерним капіталом, системами франчайзингу
4.	Рівень стандартизації [33; 91; 109]	Часткова стандартизація операцій та процесів у логістиці, ціноутворенні, маркетингу	Висока стандартизація на усіх етапах та операціях – від сервісу до ІТ-систем.
5.	Організаційна структура мережі [66; 81; 91]	Вертикальна інтеграція із фрагментованими процесами	Централізовані управлінські системи
6.	Формати магазинів [33; 66; 91]	Супермаркети, гіпермаркети, мінімаркети, онлайн магазини. Поява і розвиток форматів магазинів біля дому, форматів «to go» (швидке обслуговування на виніс), «shop in shop» (розміщення торговельної точки всередині ТЦ або магазину іншого бренду), «pop up» (флеш-ритейл – тимчасовий торговельний простір для спеціальних подій або тестування торговельної локації)	Додатково активно впроваджені формати «dark stores» (роздрібний цифровий магазин-склад, з відсутнім торговим залом та продажем товарів онлайн за принципом розподільних центрів), «cashierless» (формати магазинів без касирів), «drive-thru» (формат обслуговування магазину, що дозволяє придбати товари із транспортного засобу).

Продовження табл. 1.3

№ з/п	Критерії	Україна	Зарубіжний досвід (США, ЄС)
1	2	3	4
7.	Ціноутворення [81; 84]	Можливе гнучке, залежно від конкуренції у регіонах	Динамічне, автоматизоване через аналітику
8.	Робота з локальними постачальниками [63; 81; 109]	Інтегрована співпраця	Активне залучення місцевих виробників, інкубатори брендів
9.	Логістика та постачання [81; 84]	Через регіональні центри, іноді неавтоматизовані	Через автоматизовані складські комплекси та хаби, Just-in-Time логістика (версія 4.0 забезпечує вдосконалене управління запасами при постачанні ресурсів одразу на місця, де вони необхідні).
10.	Логістична інфраструктура [81; 84]	Розвивається із значними регіональними відмінностями	Розвинута, із оптимізованими ланцюгами поставок та інтеграцією із постачальниками
11.	Поводження з локальними брендами [63; 109]	Витіснення з ринку великими мережевими ритейлерами	Співіснування значної кількості локальних брендів і глобальних мереж завдяки суборендам, бізнес-інкубаторам
12.	Програми лояльності [33; 84]	Дисконтні картки, бонусні системи, мобільні застосунки	Персоналізовані програми лояльності на основі споживацької аналітики
13.	Маркетингова стратегія [33; 63; 84]	Застосування офф-лайн реклами, соціальних мереж, акцій, контент-маркетинг, Big Data	Комплексні маркетинг-стратегії: e-mail, контент-маркетинг, Big Data, штучний інтелект
14.	Інституційне середовище [81; 109]	Нестабільне (наявність ризиків через воєнні дії, нестабільність законодавства)	Зріле завдяки ґрунтовній правовій, податковій системі, сприятливим умовам для інновацій та бізнесу
15.	Роль держави [33; 84; 109]	Виступає регулятором, проте сприяння обмежене	Державно-приватне партнерство, підтримка малого бізнесу, інновацій, прозорі тендери
16.	Цифровізація та електронна комерція [81; 84]	Активний розвиток під час пандемії COVID-19 та війни (CRM, ERP (системи планування ресурсів мереж та оптимізації бізнес-процесів), онлайн-торгівля)	Високий рівень електронної комерції, інтеграція омніканальності, штучного інтелекту, Big Data, самообслуговування, VR-примірочні.
17.	Інновації у сфері торгівлі та продажу [81; 84]	Розширюється провадження: каси самообслуговування, мобільні застосунки	Активно застосовують: «smart shelves» (розумні полиці із відстеженням реалізації), розпізнавання покупця, роботизація процесів та операцій
18.	Фокусування на сталий розвиток [81; 84; 109]	Обмежений, здебільшого великі мереж	Використання стратегій ESG (сталого бізнесу), зеленої логістики, екологічного упакування, «zero waste» (мінімізація та уникнення відходів)

Вивчаючи досвід великих роздрібних торговельних мереж (АТБ, Сільпо, Епіцентр, EVA), слід відмітити їхні методи внутрішнього управління, за яких централізація доповнюється локальними ініціативами магазинів [84]. Відтак центри управління приймають найсуттєвіші стратегічні рішення, визначаючи асортиментну структуру, здійснюючи перемовини із постачальниками, формування маркетингових систем і кампаній. При цьому локальні керівництва виконують повноваження адаптації цих рішень до місцевих регіональних особливостей [109]. На практиці такий підхід формує гнучке управління, яке зберігає баланс між стандартизацією та децентралізацією, характеризуючи сучасну організаційну модель (рис. 1.4).

Всередині структури систем торговельної мережі має бути забезпечений безперервний потік інформації, що підтверджує у дослідженнях В. В. Шарко. Відтак дані із комерційного відділу передаються у аналітичну та фінансову підсистеми, які визначають прогноз попиту, формуючи логістику, програму закупівель і складську діяльність. Такі операції відслідковуються ERP-системою, яка синхронізує дії у реальному часі. Без такої організації торговельній мережі загрожує нестача або надлишкові запаси, втрата клієнтів і збитковість [161; 162].

У теорії розвитку торговельних мереж на думку Д. Гілберта важливе місце також посідає організаційна культура, яку розбудовують успішні мережі на основі зворотного зв'язку та адаптивності, інтегруючи її в управлінську систему. Отже, внутрішня функціональна система формування торговельних мереж цілісна і складна, а її ефективність базується не лише на ієрархії, а на функціональній інтеграції, комунікаціях, організаційній та технологічній підтримці. Завдяки цьому торговельна мережа володіє достатньою стійкістю, щоб відповідати ринковим викликами та забезпечити розвиток у довгостроковій перспективі [25].

На основі розглянутих підходів до визначення сутності торговельних мереж, особливостей, етапів їхнього формування та розвитку важливо розуміти стратегічні імперативи, цілі та напрямки діяльності таких мереж через призму факторів, які на них впливають у сучасному динамічному середовищі.

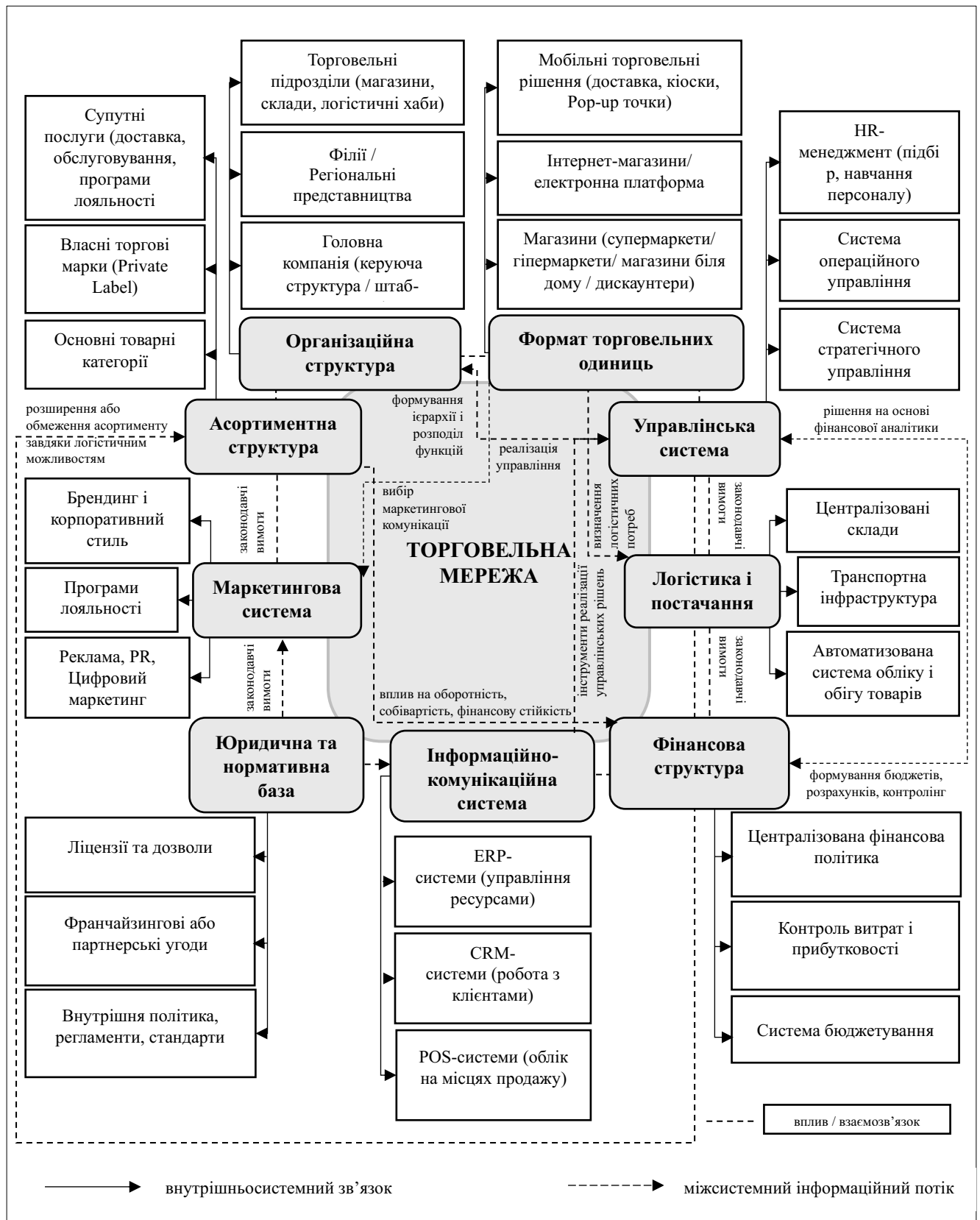


Рисунок 1.4 – Внутрішня функціональна система формування торговельних мереж

Джерело: побудовано автором на основі [84; 91; 109; 161; 162; 203]

У порівняльній таблиці 1.3. зазначено, що активний розвиток торговельних мереж у закордонній та вітчизняній практиці корелює із розвитком цифрових технологій, а також інноваційних підходів у сфері торгівлі та продажу, розвитком логістики та інфраструктури, можливостями гнучкого функціонування у кризові періоди. Саме ці фактори визначають критерії для сучасної класифікації мережевих форматів торгівлі, яка відображає не лише формальні ознаки, а стратегічні рішення, відповідь на споживчі запити та конкуренцію.

Існуючі підходи до класифікації торговельних мереж як складних організаційних структур враховують низку ознак, що призвело до відсутності єдиної класифікації. Наприклад, О. В. Ключкова відокремлює сім критеріїв для класифікації: масштаби діяльності, типи і моделі управління, організаційно-правові форми, товарна спеціалізація, формат і етап розвитку [55, с. 11]. Т. А. Пікуш, доповнюючи цю класифікацію, поділяє мережі за ознакою рівня централізації, організаційно-управлінської структури і територіального охоплення [103, с. 246]. О. О. Кавун вирізняє мережі залежно від структурної форми, рівня взаємодії, типу диверсифікації, мети і терміну функціонування [50; 51]. Американське Національне бюро економічних досліджень (NBER) та Міжнародна рада торговельних центрів (ICSC) фокусують увагу на типах торговельних мереж за місцем розташування, асортиментом і ціновим сегментом, не пропонуючи системного розподілу [188; 204], та загалом класифікація, яка існує у західних країнах (М. Леві, Б. Вайц), нагадує звичайний перелік форматів ритейлу без виокремлення певних систематизованих ознак [197]. Наведемо існуючі традиційні критерії класифікації торговельних мереж, згруповані за ознаками (табл. 1.4).

Багатогранність сучасних торговельних мереж вимагає відповідності підходів до їхньої класифікації сучасним викликам. Класифікації, що базуються на традиційних ознаках (О. О. Кавун, Т. А. Пікуш) ігнорують світові тенденції, глобалізаційні процеси, омніканальність мереж, платформну економіку, сталий розвиток, інформаційні технології, автоматизацію, на основі яких з'являються нові формати (наприклад, «dark stores» чи інтегровані логістичні хаби) [51; 103]. Також зустрічається недостатнє розмежування між юридичними структурами мереж і

моделями створення вартості (О. В. Ключкова) [55]. Такі підходи стають малоефективними для прогнозування розвитку і оцінювання конкурентоспроможності торговельних мереж, особливо в умовах реалій, що склалися в Україні.

Таблиця 1.4 – Традиційні підходи до класифікації торговельних мереж

№ з/п	Критерії класифікації	Види торговельних мереж
1.	За масштабом мережі [197; 103]	Локальні, регіональні, національні, міжнародні
2.	За рівнем централізації (методом управління) [103]	Централізовані, децентралізовані, частково централізовані
3.	За типом моделі управління [197]	Інвестиційні, холдингові, лоткові (децентралізована модель із різними власниками), гібридні
4.	За організаційно-правовою формою [197]	Акціонерні товариства, ТОВ, приватні фірми, холдинги, франчайзинг, агентські угоди
5.	За товарною спеціалізацією [55]	Продовольчі, непродовольчі, змішані
6.	За форматом торговельного процесу [197]	Одноформатні, мультиформатні, (гіпермаркети, супермаркети, магазини біля дому та ін.)
7.	За типом об'єднання [197; 103]	Єдине підприємство, об'єднання підприємств, мережа бізнес-одиниць
8.	За формою взаємодії структур [51; 103]	Унітарна, холдингова, мультидивізійна
9.	За рівнем інтеграції [103]	Інтегровані та незалежні
10.	За структурою мережі [103]	Ієрархічна, неієрархічна, комбінована
11.	За характером диверсифікації [51]	Споріднена, неспоріднена
12.	За ціновим рівнем [188; 205]	Мас-маркет, дискаунтер, преміум-сегмент, «cash&carry», бутики
13.	За часом існування (метою створення) [51]	Короткострокові (проектні), середньострокові та довгострокові
14.	За типом будівлі або торгового об'єкта [197]	Гіпермаркет, універмаг, lifestyle-центр (центр, що поєднує торгівлю, культуру та дозвілля), strip-центр (торговий центр із торговельними площами, розташованими у вигляді лінії)

Джерело: сформовано автором на основі [50; 51; 55; 103; 188; 197; 205]

Таким чином, традиційна класифікація недостатньо відображає реальний розвиток сучасного ритейлу і була сформована за умов, коли мережі переважали у фізичному просторі. Сучасні мережі набувають багатофункціонального характеру, їхня логістика перетворилася на чинник конкурентоспроможності, соціальна відповідальність стала складовою бізнес моделі торговельних мереж, а існуючі

класифікаційні підходи не враховують цих критеріїв. Зважаючи на це, автором додатково запропоновано поділ торговельних мереж за наступними ознаками, доповнюючи класифікацію, наведену у таблиці 1.4: ступінь цифрової трансформації; логістична автономність; рівень соціальної відповідальності; гнучкість у кризовий період. Представимо види торговельних мереж, що класифікуються відповідно до запропонованих критеріїв, у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація торговельних мереж відповідно до викликів сучасного середовища (стійкості та цифрової зрілості)

№ з/п	Критерії класифікації	Сутність критерію	Види торговельних мереж	Приклад
1	2	3	4	5
1.	Ступінь цифрової трансформації	Рівень впровадження цифрових технологій у процесі управління, продажу, логістики, аналітики	Традиційні мережі <i>Низький рівень цифровізації із мінімальним використанням CRM, ERP, аналітики, сайти мають лише інформаційну функцію</i>	Невеликі регіональні мережі супермаркетів
			Гібридні мережі <i>Середній рівень цифровізації із частковим впровадженням електронної комерції, пунктів самообслуговування, програм лояльності через мобільні додатки</i>	VARUS, NOVUS, локальні мережі із онлайн-замовленнями
			Цифрово-орієнтовані мережі <i>Високий рівень цифровізації із повноцінною омніканальною екосистемою, ШІ-аналітикою, автоматизацією складів, дронами або діджитал трекінгом постачань</i>	ROZETKA, Zakaz.Ua, міжнародні Amazon, Glovo
2.	Логістична автономність	Ступінь незалежності торговельної мережі у постачанні товарів	Залежні мережі <i>Логістика повністю значною мірою орієнтована на сторонніх постачальників або дистриб'юторів</i>	Дрібні франчайзингові магазини
			Частково автономні мережі <i>Наявні власні склади, проте без повного контролю ланцюгів постачання</i>	Більша частина FMCG в Україні
			Автономні мережі <i>Наявні власні логістичні центри, транспорт, складська інфраструктура, іноді навіть виробництво</i>	METRO, Епіцентр, АТБ

Продовження табл. 1.5.

№ з/п	Критерії класифікації	Сутність критерію	Види торговельних мереж	Приклад
1	2	3	4	5
3.	Рівень соціальної відповідальності	Впровадження соціальних ініціатив, еко-стратегій, участь у благодійних проєктах, підтримка персоналу	Торговельні мережі із мінімальним рівнем соціальної відповідальності <i>Зосередження лише на прибутковості, відсутні ESG-стратегії</i>	Арсен (низька інформативність про сталі практики), Копійка (орієнтація переважно на цінову конкуренцію)
			Торговельні мережі із базовим рівнем соціальної відповідальності <i>Періодичні учасники благодійних акцій, сортування відходів, забезпечення базових прав працівників</i>	VARUS (участь у гуманітарних проєктах, присутність окремих екоініціатив, підтримка локальних виробників)
			Торговельні мережі із високим рівнем соціальної відповідальності <i>Активна політика корпоративної соціальної відповідальності, ветеранська підтримка, прозорість екологічної звітності, інклюзивність</i>	Сільпо (еко-ініціативи, гуманітарні програми), EVA (проєкти для жінок в лідерстві, допомога ЗСУ)
4.	Гнучкість у кризовий період	Здатність адаптації до надзвичайних обставин – війна, пандемія, блокада логістики	Торговельні мережі із низькою гнучкістю <i>Припинення діяльності, незмінний асортимент, не можливість адаптації постачання</i>	Фуршет (неможливість адаптації логістики у період пандемії), Копійка (закриття деяких регіональних мереж)
			Торговельні мережі із середньою гнучкістю <i>Тимчасове закриття магазинів, зміна логістичних маршрутів, впровадження резервних каналів розподілу</i>	Таврія В (реорганізація логістики в умовах війни, але проблеми із розвитком альтернативних каналів), VARUS (низька присутність онлайн)
			Торговельні мережі із високою гнучкістю <i>Швидка зміна профілю, релокація складів, підтримка військових, перехід на онлайн формат</i>	ROZETKA (швидкий вихід на гуманітарні постачання), АТБ (переорієнтація маршрутів у зону бойових дій)

Джерело: сформовано автором

Сучасні торговельні мережі в Україні характеризуються гнучкістю, вертикальною інтеграцією та можливостями стратегічної адаптації до існуючих викликів і ринкових змін. Нові класифікаційні підходи створюють відображення актуальних тенденцій у світовій та вітчизняній торгівлі, дають змогу точніше сегментувати ринок, закладаючи основи для побудови організаційно-економічного механізму торговельних мереж, орієнтованого на сталий розвиток [141].

Нові споживацькі потреби після пандемії та під час війни впливають на популярність окремих форматів ритейлу, тому поділ мереж відповідно до рівня стійкості та цифрової зрілості дозволяє спрогнозувати попит залежно від типології мереж, визначити ефективність організаційно-економічного механізму їхнього управління, дослідити вплив законодавчих, податкових, митних, антимонопольних норм на формати мереж та проаналізувати регіональну структуру українського ритейлу. З огляду на виокремлення нових класифікаційних ознак зростає рівень розуміння ролі мережевої торгівлі у національній економіці та можливість забезпечення ефективного регулювання її розвитку.

1.2. Концептуальні основи стратегічного та територіального розвитку торговельних мереж

Стратегічне управління розвитком торговельних мереж нерозривно пов'язане із власним баченням та логікою функціонування кожної мережі, її специфічними ринковими позиціями та конкурентними перевагами. Результати досліджень Б. Бермана, Дж. Р. Еванса демонструють залежність ефективності такого управління від обрання дистрибуційної моделі, що повинна узгоджуватись із асортиментною політикою, цільовою аудиторією та регіональною ринковою кон'юктурою. Стратегія розподілу (дистрибуції) – це не разовий незмінний план. Вона потребує коригування на основі динамічних змін у поведінці споживачів, економічному та конкурентному середовищі. Це вимагає постійного моніторингу ринкового ландшафту та потребує гнучкості управлінських моделей, що дає змогу адаптувати розподільчі підходи до актуальних проблем та можливостей [5]. Отже,

стратегічний та територіальний розвиток торговельних мереж повинен будуватися на основі цілісного аналізу факторів впливу, постійному оцінюванні ефективності каналів розподілу та здатності мереж до трансформації та масштабування.

У сучасних умовах торговельні мережі зіштовхуються з низкою викликів. Однак, торговельні мережі зіштовхуються з цими проблемами не самотійно, а у контексті складної економічної ситуації в країні. А.А. Мазаракі, В.Д. Лагутін, А.Г. Герасименко, Т. К. Метіль та ін. зазначають, що в Україні нині існують проблеми із реалізації функцій внутрішньої торгівлі, таких як невідповідність ціни товарів їхній вартості, нераціональні зв'язки між виробництвом і споживанням, неврегульованість зв'язків торгівлі та виробництва, неупорядкованість формування товарної пропозиції, нераціональність формування і розміщення роздрібною торговельною мережі, обмеженість сучасних форм обслуговування покупців та надмірна частка неорганізованого ринку. Нововведення, які проникли в усі сфери роздрібною торгівлі, змушують ритейлерів йти в ногу з новітніми технологіями, щоб залишатися конкурентоспроможними [18; 80; 183]. Ці фактори підсилюються соціально-економічним та інституційним середовищем, в якому зараз функціонує економіка України.

С. Агмад у «Енциклопедії управління роздрібною торгівлею» («Encyclopaedia of retail chain management») формує основний перелік викликів і проблем, з якими стикаються ритейлери у своєму прагненні до успіху, серед яких задоволення потреб клієнтів, придбання правильних товарів, презентація товарів, збільшення трафіку, фізичне планування, місце розташування та відповідність сучасним технологіям. Щоб вибудувати лояльність клієнтів, ритейлерам необхідно розробити стратегії для встановлення міцних відносин з покупцями. Вони також повинні визначити товари, які користуються попитом у покупців, і домовитися з постачальниками про їхнє постачання [167].

У свою чергу В. В. Шарко підкреслює роль мерчандайзингу у стратегічному розвитку торговельних мереж та у формуванні зацікавленості клієнтів і рекламних заходів, необхідних для збільшення трафіку як у магазині, так і в Інтернеті. Для фізичних магазинів планування та дизайн стає вирішальними компонентами у

створенні роздрібного досвіду, який приваблює клієнтів. Місце розташування може суттєво впливати на відвідуваність магазину, і ритейлерам необхідно зважувати компроміс між витратами та перевагами різних локацій [162]. Отож, успішність торговельної мережі залежить від великої кількості факторів, таких як стратегія дистрибуції (Б. Берман, Дж. Р. Еванс), місце розташування та досвід купівлі (В. В. Шарко), задоволення потреб клієнтів та презентація товарів (С. Агмад) [6; 161; 167]. Щоб досягти успіху, ритейлери повинні розуміти різні типи дистрибуції та вибрати оптимальну стратегію. Власники торговельних мереж повинні використовувати мерчандайзинг та рекламу для збільшення трафіку та формування зацікавленості клієнтів, а також враховувати зміну умов ринку та потреб споживачів, щоб коригувати свої стратегії дистрибуції.

Названі фактори змушують мережеві торговельні компанії переосмислювати свої підходи до управління діяльністю у сфері торгівлі. Цей контекст вимагає дослідження аспектів стратегічного розвитку торговельних мереж, включаючи також територіальні підходи, що дають змогу формувати плани розвитку з врахуванням конкуренції, просторової концентрації попиту та ефективного використання ресурсів.

Безпосередній зв'язок із стратегією торговельної мережі має її життєвий цикл розвитку. Теорія управління роздрібною торгівлею Б. Бермана, Дж. Р. Еванса демонструє, що на кожному етапі – від формування до зрілості (або можливого занепаду), цілі, інструменти, підходи стратегії розвитку та просторового масштабування об'єктів мережі змінюються. Наприклад, територіальне розширення – це характерна ознака активної стадії зростання, під час якої мережа виходить на нові ринки, а на стадії зрілості фокусування змінюється у бік оптимізації уже створених об'єктів і зростання їх ефективності [6]. Зокрема відомий фахівець із стратегічного управління Д. Аакер у книзі «Стратегічне ринкове управління» навів результати дослідження життєвого циклу бізнес-структур та акцентував на важливості відповідності стратегічних рішень (зокрема територіального розміщення і розширення) стадії розвитку компанії, що можна екстраполювати і на діяльність торговельних мереж [166]. Н. Ріглі і М. Лоу

детально досліджуючи розвиток ритейлу у Європі у своїх працях, розвинули географічний погляд на роздрібну торгівлю, простори споживання та етапи розширення торговельних мереж. Їхні висновки засвідчують те, що життєвий цикл мережі визначає її географічну стратегію: ранні етапи передбачають експансію, а пізні – економічну стійкість і перегляд ефективності розміщення [228].

Підходи Ф. Котлера, більше знаного як маркетолога, також можна застосувати і до торговельних мереж через призму адаптації планування територіального охоплення до стадії розвитку бізнесу. Тому політика розвитку вимагає формування необхідної логістичного та інфраструктурного забезпечення. В умовах трансформації економіки стратегічні рішення, побудовані на основі життєвого циклу компанії, стають важливим аналітичним інструментом, який дає змогу узгодити стратегію із територіальними рішеннями, уникнути неефективного розміщення, знизити витрати та синхронізуватися із ринковими змінами [192; 193]. На основі класичної теорії життєвого циклу Ф. Котлера, було представлено життєвий цикл торговельної мережі (рис. 1.5), який являє собою не лише адаптивний розвиток у розрізі ринкового періоду, а динаміку змін в організаційній структурі, управлінській стратегії та ринковому позиціонуванні.

Таким чином, на рисунку 1.5 представлено трансформаційну модель розвитку торговельних мереж у контексті теорії життєвого циклу, яка відображає послідовність етапів функціонування мережі. Відповідно до даної теорії, що покладена у основу моделі, розвиток торговельних мереж має нелінійний характер і супроводжується зміною стратегічних орієнтирів, бізнес-моделей та організаційних форм залежно від стадії розвитку та впливу зовнішнього середовища. Схема демонструє, що на різних фазах життєвого циклу торговельні мережі реалізують відмінні трансформаційні траєкторії. Зокрема, на етапі становлення домінує організаційно-адаптаційна траєкторія, що передбачає формування бізнес-моделі, створення бренду, побудову логістичної системи та пошук цільового сегмента. У фазі масштабування ключового значення набуває експансійна траєкторія, яка проявляється у розширенні мережі, виході на нові ринки та розвитку різних форматів торгівлі [139].

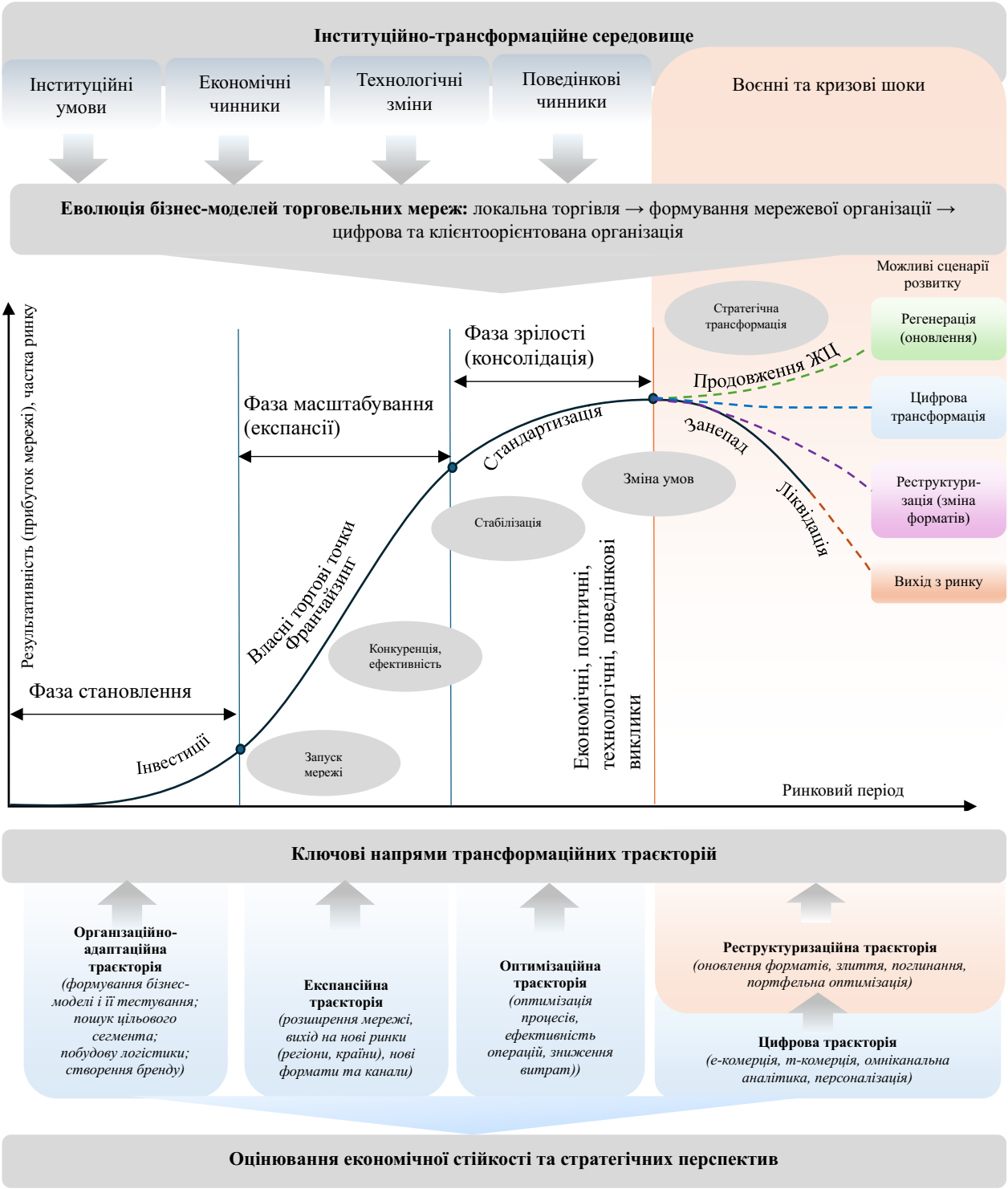


Рисунок 1.5 – Трансформаційна модель розвитку торговельних мереж у контексті життєвого циклу

Джерело: сформовано автором

На етапі зрілості акцент зміщується на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та стандартизацію діяльності. Водночас в

умовах зміни ринкового середовища, кризових чи воєнних шоків виникає потреба у реструктуризації або цифровій трансформації торговельної мережі.

Особливістю моделі є врахування впливу інституційних, економічних, технологічних і поведінкових чинників, які формують інституційно-трансформаційне середовище функціонування торговельних мереж. Це дозволяє розглядати життєвий цикл не як лінійний процес, а як систему можливих сценаріїв розвитку, серед яких – регенерація, стратегічна трансформація, реструктуризація або вихід з ринку. Запропонований підхід дає змогу комплексно оцінювати економічну стійкість торговельних мереж та визначати стратегічні перспективи їх подальшого розвитку [139].

Автори Д. Гілберт, В. А. Гросул, О. А. Круглова, О. Д. Рачкован досліджують адаптацію потенціалу торговельних мереж у системі їхнього корпоративного і маркетингового управління та виокремлюють певні типи становища компаній при зміні ринкової кон'юнктури [25; 30]. За допомогою схеми на рисунку 1.6. нами об'єднано ці положення із класичними фазами у теорії життєвого циклу, демонструючи їх із позицій функціонування торговельних мереж: етапи становлення, масштабування, зрілості, трансформації (регенерації або занепаду).

Опишемо ці фази детальніше. На етапі впровадження торговельна мережа виходить на ринок, створюючи власну конкурентну бізнес-модель, та формує початкову клієнтську базу, прагнучи закріпитися в обраній ніші, що потребує значних капіталовкладень.

Запустивши бізнес-модель, мережа переходить до етапу із інтенсивним розвитком, масштабуванням та просторовою експансією, що призводить до нарощування прибутковості. Етап зрілості дозволяє використовувати вигоди попередніх напрацювань, досягнувши певного рівня стабільності та стандартизації. Проте, коли зростання уповільнюється, а фактори конкуренції посилюється – спостерігається відтік клієнтів. Завершення фази зрілості також може бути спричинене викликами зовнішнього середовища та внутрішніми обмеженнями [25; 30].

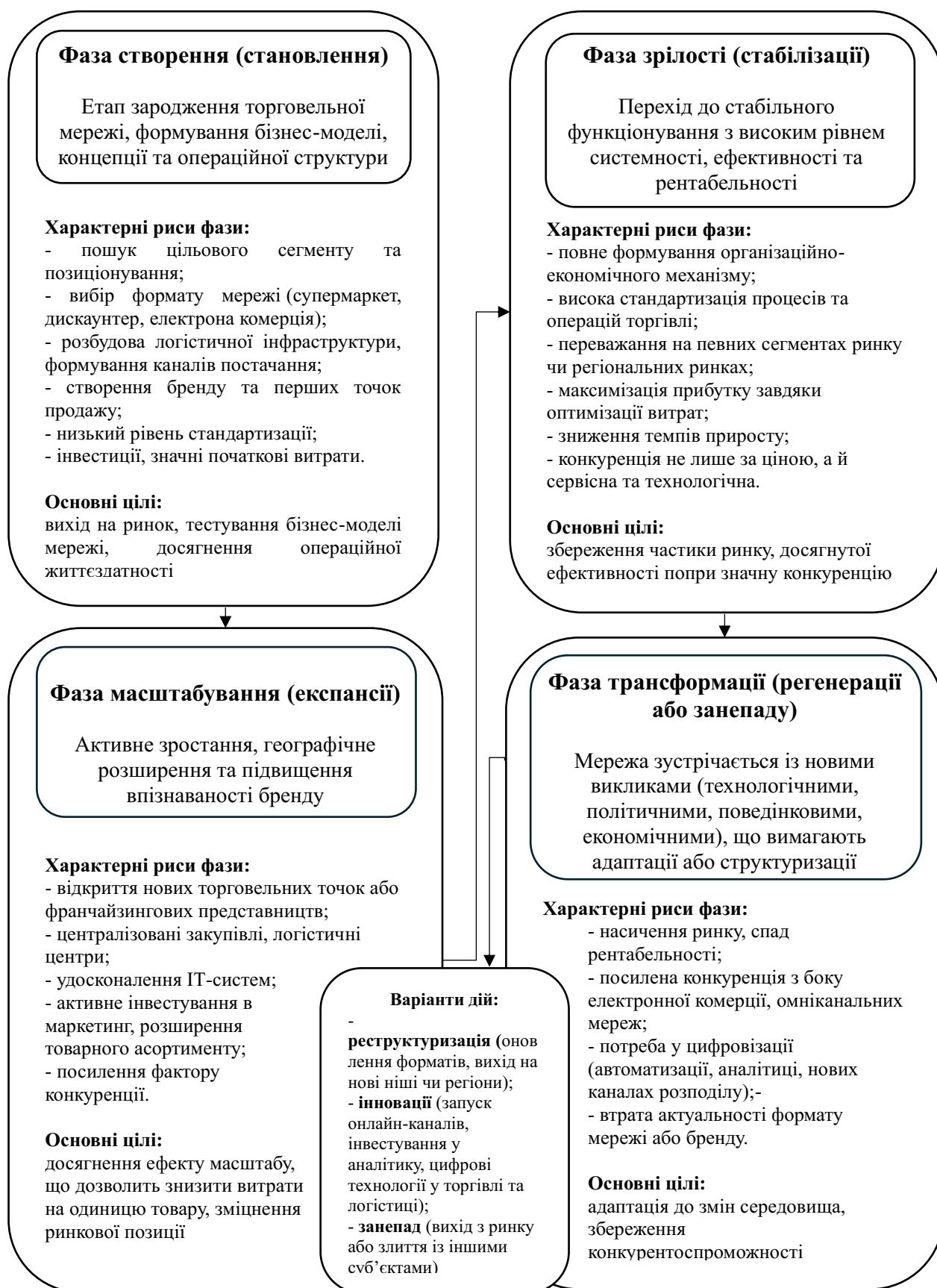


Рисунок 1.6 – Структурно-аналітична характеристика фаз життєвого циклу функціонування торговельної мережі

Джерело: розроблено автором на основі [25; 30; 106; 192].

Сучасний етап розвитку суспільства демонструє, що зміна споживчих вподобань стає вагомим чинником, який може вплинути на розвиток торговельних мереж і спричинити спадну фазу (В. В. Шарко). Такі зміни пов'язані із усе більшою популярністю онлайн-платформ торгівлі, локальних брендів чи екологічно відповідальних виробників. Реакція на такі тренди повинна бути релевантною за рахунок адаптації асортименту та комунікації [161]. Хоча спад розвитку мережі має мультифакторний вплив. Макроекономічні чинники при цьому можуть бути пов'язані із економічним дисбалансом, зростанням тиску конкуренції (за умов надлишкової пропозиції менш гнучкі мережі ризикують втратити частки ринку).

Нехтування технологічними факторами та відставання у цифровій трансформації знижує конкурентну перевагу мереж [162]. Звідси витікає необхідність інвестування у електронну комерцію, аналітику, мобільні застосунки, омніканальні сервіси. Згідно з «моделлю інновацій» Е. Роджерса впровадження інновацій на пізніх етапах життєвого циклу організації сповільнює їх дифузії, знижує здатність адаптації до інноваційного рішення та його сприйняття споживачами, а отже повинне бути своєчасним у відповідь на потреби соціальної системи [122].

Організаційно-управлінські проблеми також можуть вплинути на сповільнення росту торговельної мережі та перехід до фази спаду (А. Чендлер). У тому числі неефективність ланцюгів постачання, дисбаланс запасів і неузгодженість асортименту призводять послаблення операційної ефективності. За стратегічною концепцією А. Чендлера, яка наголошує на тому, що «структура слідує за стратегією», складні бізнес-організації повинні надавати пріоритетність саме стратегії, яка потребує гнучкої моделі. Відсутність адаптивної стратегії у регуляторному середовищі є ознакою слабкості мережі. Ризики геополітичної нестабільності – воєнний конфлікт, санкції, кризи у країнах-постачальниках, у країнах присутності торговельної мережі впливають на логістику та скорочують інвестиційну діяльність [33]. Тому на етапі спаду, що породжує відтік клієнтів, варто системно підходити до аналізу негативних чинників, розробляти

маркетингові ініціативи, вчасно інвестувати в технологічне оновлення, оптимізувати структуру мережі та бізнес-процеси.

У разі відсутності реагування на етапі спаду життєвому циклу функціонування мережі загрожує поступова ліквідація, поглинання більш потужним гравцем або реструктуризація. Проте у разі динамічного підходу та врахування негативних факторів на цьому етапі можливий повноцінний рестарт (трансформація) бізнес-моделі мережі [30]. Відтак кожен із етапів життєвого циклу торговельних мереж вимагає відповідного стратегічного управління (рис. 1.6), яке корелює із викликами кожної фази.

Аспекти стратегічного розвитку торговельної мережі слід досліджувати поряд із теорією територіального (просторового) розвитку, об'єкти якої включають мультидисциплінарні положення логістики, маркетингу, урбаністики та регіонального розвитку. Послідовність просторового розвитку мереж, адаптована до теорії Дж. Вебстера, представляє собою чотири основні стадії, кожна із яких відображає не тільки технологічну еволюцію, розширення інфраструктури, а й трансформацію розміщення та функціонування форматів торговельної мережі [227]. Така послідовність демонструє, яким чином спочатку формується основа, пізніше – зв'язки, далі відбувається розширення і у результаті мережа стає гнучкою, адаптивною і не обмеженою географічними кордонами (рис. 1.7).

Теорія еволюції розвитку мереж за Дж. Вебстером та стратегічне бачення просторового розвитку торговельних мереж пов'язані через спільні підходи до розуміння мереж як ключового інструменту організації економічної діяльності та простору, серед яких важливо виокремити наступні положення:

1. Мережеве мислення – характеризує мережу як основну структуру взаємодії у певній сфері: еволюція інформаційного суспільства відбувається завдяки розвитку комунікаційних, соціальних мереж (цифрових та фізичних); розміщення та співпраця торговельних суб'єктів у просторі формує торговельні та логістичні мережі.

2. Еволюція мереж у часі та просторі – мережева динаміка показує системний підхід до змін: мережі еволюціонують залежно від впливу ІТ-технологій,

комунікаційних, суспільних, економічних змін; розширення мереж відбувається у просторі з адаптацією до урбанізаційних трансформацій, зміни поведінки споживачів.



Рисунок 1.7 – Послідовність просторового розвитку торговельних мереж за теорією еволюції мереж Дж. Вебстера

Джерело: сформовано автором на основі [227]

3. Централізація та децентралізація мереж – зміна балансу мереж між центром та периферією: перехід як до централізації (мегакорпорацій, глобальних центрів) так і до децентралізації (локальних мереж, онлайн-торгівлі); варіювання між централізованими (гіпермаркетами, моллами, логістичними хабами) та децентралізованими структурами і форматами (невеликими торговельними точками).

4. Вплив технологій – рушій змін у функціонуванні мереж: інформаційно-комунікаційні технології, електронна комерція, цифрові платформи та логістика на основі Big Data впливають на просторову організацію торгівлі (Amazon, ROZETKA, наприклад, не просто представники онлайн-платформ, а сучасні типи просторових мереж, розвиток яких відповідає концепції Дж. Вебстера).

5. Соціальний вплив мереж – наслідки розвитку мереж на соціальні структури: якість та доступність торгівлі та товарів у центрі та периферії; просторова сегрегація доступу до споживчих благ [227].

Із наведених положень формується підґрунтя для розуміння функціонування, структури та динаміки мереж, і водночас просторового розвитку торговельних мереж як практичного прояву їх еволюції в економіці та урбаністиці у контексті фізичного (географічного) поширення.

Внесок у теорію територіального розвитку торговельних мереж здійснили економісти, маркетологи та фахівці з управління, серед яких Н. Ріглі та М. Лоу (дослідили кон'юнктурні, політичні та інституційні умови територіального просування супермаркетів, і обґрунтували рівень впливу урбанізації, регіональної політики та поведінки споживачів на формування географії роздрібних мереж) [228], М. Леві і Б. Вайтц (вивчали аспекти розвитку та експансії мережевої економіки і продемонстрували, що концентрація населення з високим рівнем доходів і розвинена міська інфраструктура – це ключові фактори масштабування торговельних мереж) [197], М. Портер (оцінював конкурентне середовище бізнесу та довів важливість вибору конкурентної переваги – ціни, унікальності, фокусу на довгострокову стійкість і територіальну експансію компаній) [163].

Серед інструментів оцінювання диференціації розміщення торговельної інфраструктури важливо виокремити просторовий аналіз торговельних мереж. Т. М. Григоренко у дослідженнях на тему франчайзингу описує, що завдяки просторовому аналізу виявляються закономірності розвитку мережевих форматів у населених пунктах різних за типом та прогнозуються тенденції їх трансформації. Геомаркетинг як напрям реалізації стратегії просторового розвитку, цифрова аналітика та моделювання попиту – це важливі засоби для обґрунтування розширення та відкриття нових торговельних об'єктів, що відкривають можливість для мережі адаптуватися до локального контексту та підсилити економічну стійкість. У розрізі просторового аналізу важливо також акцентувати на зіставленні темпів зростання мереж у великих населених пунктах та громадах [29]. Класична теорія економічної географії з фокусуванням на «центральных місцях»

розміщення (В. Крісталлер, А. Льош) визначає концентрацію торгівлі за щільністю населення, доступністю транспорту, рівнем доходів населення [174; 200]. У свою чергу сучасні підходи доповнюють концепцію поняттям територіального брендингу, кластерного ефекту та локального мультиплікатора. Такі підходи розширюють горизонт для аналізу з урахуванням не лише географічних факторів та економічного впливу, а й також доповнюють його соціокультурними важелями, механізмами взаємодії B2C та впливом на розвиток громад і територій (табл. 1.6)

Наведене порівняння показує еволюцію просторового мислення від фокусування на геометричному ієрархічному розміщенні для зменшення витрат і максимального охоплення цільової аудиторії до переваг у гнучкості, іміджу та інтеграції локальної вигоди.

Таблиця 1.6 – Класичні та новітні підходи до розміщення та територіального розвитку торговельних мереж

№ з/п	Критерії	Класична теорія «центральных місць» (В. Крісталлер, А. Льош)	Сучасні підходи (брендинг, кластеризація мереж, локальні мультиплікатори) (С. Ангольт, М. Стронер, Е. Моретті)
1	2	3	4
1.	Мета розміщення	Оптимізація покриття торговельною мережею території, враховуючи мінімізацію витрат і максимізацію доступності	Формування конкурентних переваг завдяки впізнаваності взаємодії і локальному економічному ефекту
2.	Принцип планування розміщення	Геометризація регулярності, радіальне охоплення, ієрархія мережі	Децентралізація, фокусування на унікальності місця та досягнення економічної синергії
3.	Ключові фактори успішності	Розмір населених пунктів і транспортна доступність	Популярність локації/території, рівень соціальної інтеграції, підтримка локальних виробників
4.	Типи форматів торговельних мереж	Домінування великих центральних магазинів у ключових «центральных місцях»	Додатково розвиток локальних мереж, кооперація між брендами, рор-уп ритейлу
5.	Поведінка споживачів	Переміщення до найближчого місця до задоволення потреб	Пошук унікального локального досвіду, підтримка локальних ініціатив
6.	Логіка масштабування	Ієрархія центрів від яких нарощується кількість точок	Посилення взаємодії в межах кластеру, зміцнення територіального бренду

Продовження табл. 1.6

№ з/п	Критерії	Класична теорія «центрального місця» (В. Кристаллер, А. Льюїс)	Сучасні підходи (брендинг, кластеризація мереж, локальні мультиплікатори) (С. Ангольт, М. Стронер, Е. Моретті)
1	2	3	4
7.	Локальний мультиплікатор	Ігнорування як фактору	Ключовий фактор – мережі стимулюють рециркуляцію коштів у регіонах
8.	Територіальний брендинг	Відсутній у теорії	Суттєвий у привабливості для споживачів, формуванні унікальної комерційної пропозиції та брендової ідентичності
9.	Кластерний ефект	Не враховується у теорії	Значна роль у співпраці бізнесу (ритейлу, креативної індустрії, туризму)

Джерело: складено автором на основі [169; 174; 200; 210]

Теорія просторового аналізу надає великого значення мегаполісам у розвитку торговельних мереж, адже вони згідно із дослідженням А. В. Щербак притягують і концентрують торгівлю із домінуванням великих гравців. У свою чергу громади стають простором можливостей для інноваційних та адаптаційних стратегій у мережевій торгівлі. Ринкова концентрація точок торговельних мереж у великих населених пунктах передбачає домінування національних або транснаціональних мереж (наприклад, АТБ, METRO, Сільпо, NOVUS), оскільки вони агресивно витісняють незалежних торговців, конкуруючи за допомогою бренду, ціни та вигідної логістики [88]. Таким чином відбувається експансія форматів торгівлі (дискаунтерів, торговельних центрів, магазинів біля дому), і при цьому ж можна спостерігати просторову сегрегацію, коли одні райони перенасичені, а інші перетворюються у «торговельні пустелі». Цей термін увів німецький економіст К. Екель при дослідженні рівня доступності роздрібної торгівлі та зробив висновок, що підвищення рівня концентрації роздрібних мереж призводить до того, що частина територій залишається без доступу до магазинів [181].

У малих громадах досить низька присутність торговельних мереж, або вони представлені у форматах франшиз, корпоративних форм чи адаптованих моделей «соціальної торгівлі» (торговельних точок, які забезпечують доступ населення до товарів першої необхідності за зниженими цінами) [162]. Тому розвиток мережевої

торгівлі у таких територіях вимагає стабільності транспортного сполучення і підтримки з боку місцевої влади із наданням податкових пільг та врегулюванням інфраструктури. За наявності достатнього рівня довіри до локальних брендів та можливості створення мультифункціональних торговельних точок (поєднання магазину, поштового відділення, аптеки, банківських послуг) можливо ефективно задіяти регіони із нижчою щільністю населення або периферійні зони, забезпечуючи не лише комерційний доступ, а й зростання локального мультиплікатора завдяки довготривалим відносинам споживача та мережі [32].

Тому розміщення торговельних мереж – це не лише територіальне питання, а питання стратегії та інновацій, які впливають на традиційні принципи і підходи до розташування, створюючи локальні екосистеми [88]. З огляду на трансформацію цих підходів виникає потреба у застосуванні нових методик просторового аналізу, на які необхідно акцентувати:

- GIS-моделювання щільності торговельних об'єктів, просторова регресія [42];
- класифікація населених пунктів у залежності від демографічних і соціально-економічних критеріїв [135];
- визначення індексу логістичної доступності торговельної мережі (середньої відстані до найближчих торгових точок) [181];
- розрахунок потоків і визначення щільності споживачів [63];
- визначення економічного впливу на громаду (локального мультиплікатора) [163].

Також перелік можна доповнити якісними методами – дослідженням сприйняття бренду у регіоні [52].

Завдяки просторовому аналізу можна дослідити: прогностичний рівень ефекту від надлишкової концентрації (деструктивного впливу зосередження великої кількості мереж у регіоні чи населеному пункті); моделі точок оптимального входу нових мереж (найкращих місць для відкриття нових точок на основі факторного аналізу), оцінювання рівня торговельної доступності [88].

Методика GIS-моделювання (геоінформаційного моделювання), має міждисциплінарне походження і походить від економічної географії та

геоінформаційних наук. Вона стала ключовим інструментом просторового аналізу розвитку торговельних. Ця методика представлена системою збору, обробки, вивчення та візуалізації просторово-пов'язаних даних, що у контексті торговельних мереж визначає їх географічне розташування та визначає «зони обслуговування». На основі результатів GIS-аналізу можливо побудувати інфографіку просторової доступності товарів та послуг, змодельовати оптимальні місця для відкриття нових магазинів мережі, виявляючи конкурентні кластерні або «пусті зони» [42].

Висока актуальність застосування методики GIS-моделювання для дослідження торговельних мереж в Україні, полягає в тому, що вона лежить у основі регіонального планування торгівлі, дозволяє виявляти дисбаланс у розвитку між різними містами та ОТГ та може використовуватися на практиці при оцінюванні руйнувань інфраструктури через воєнні дії та для моделювання її відновлення [84].

Для реалізації методики використовують відповідне програмне забезпечення та платформи, такі як QGIS (відкрита крос-платформна геоінформаційна система для картографії та просторової візуалізації), ArcGIS (професійний комерційний програмний засіб геоінформаційного моделювання для просторового поєднання розташування та даних), Google Earth Pro (версія платформи Google Earth, що дозволяє завдяки базовій візуалізації з розширеними функціями імпортувати/експортувати дані GIS), програмні інтеграції Excel та Python (геоаналітика та візуалізація даних для маркетингових досліджень на базі Excel) [29]. Завдяки цим інструментам можна створити «теплові карти» щільності об'єктів торговельних мереж на території, побудувати ізохрони (зони доступності) для визначення точок, із яких можна дістатися до торговельних об'єктів, поєднувати шари розміщення магазинів мережі із демографічними шарами (на основі густини населення, середнього доходу, віку), проаналізувати транспортну інфраструктуру, змодельовати сценарії розширення мережі за диференційованими критеріями [220].

Стратегія територіального розвитку торговельної мережі на основі геоінформаційного аналізу, оцінки потенціалу локацій, дослідження регіональних

трендів споживацької поведінки, конкурентного середовища та економічного ефекту для територій інтегрується у просторове планування і діагностику через наступні етапи, наведені на рисунку 1.8.

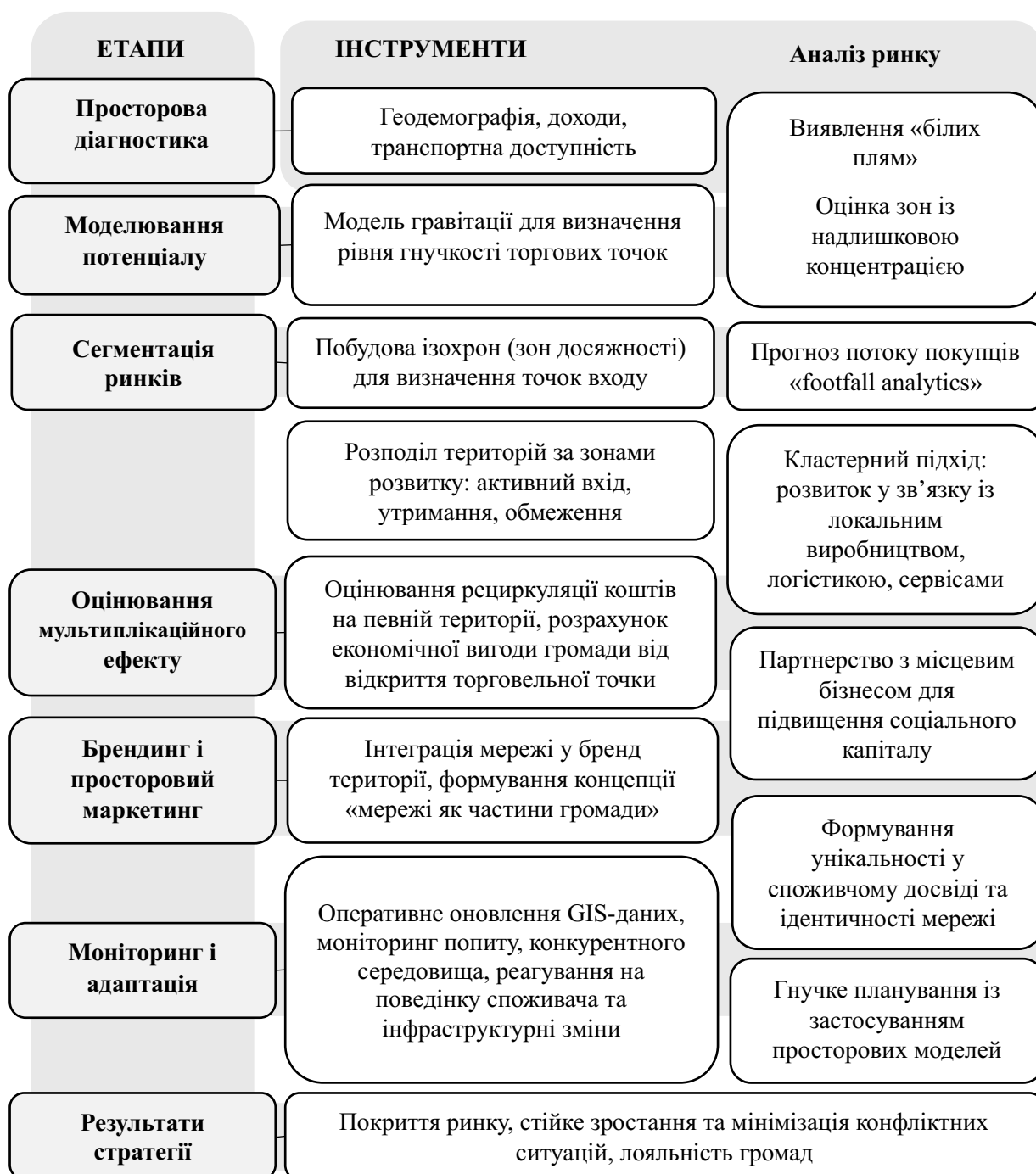


Рисунок 1.8 – Етапи та інструменти стратегії територіального розвитку торговельної мережі

Джерело: сформовано автором на основі [29; 42; 52; 163; 170]

Концепція територіального розвитку торговельних мереж відіграє суттєву роль для ритейлу та його конкурентоспроможності. Покриття торговими об'єктами, географічне масштабування та адаптація до локальних умов залишаються одними із домінантних у стратегічному зростанні. Однак із розвитком діджитал-технологій і зміною споживацької поведінки спостерігається доповнення фокусування на фізичній присутності факторами взаємодії із клієнтом (Е. Рак-Млинарська, Н. В. Шинкаренко, Л. Ю. Шевців). Такі зміни зумовлені зростанням очікувань споживачів щодо зручності, оперативності обслуговування, персоналізації сервісу й безперервного досвіду із певним брендом, коли клієнт здійснює покупки у будь-якому каналі тієї ж самої мережі (офлайн-магазині, онлайн чи у мобільному застосунку). У відповідь єдина система взаємодії торговельних мереж із клієнтом, яка залучає всі можливі канали із використанням фізичних магазинів, інтернет-магазинів, соціальних мереж, мобільних додатків, месенджерів та чат-ботів, усе частіше впроваджується в практику стратегічного розвитку українського ритейлу [209]. Така стратегія базується на підходах омніканальності, тобто передбачає інтеграцію офлайн і онлайн каналів розподілу у суцільний «безшовний» досвід покупців для підвищення їх лояльності, зручності обслуговування, зростання обсягу продажів. Омніканальний, тобто у дослівному перекладі багатоканальний (англ. omnichannel), розподіл створює цілісну і послідовну систему обслуговування клієнтів, внаслідок чого суб'єкти мережевого ритейлу стають більш гнучкими у кризових умовах, мають резерви зниження витрат, що досягається значною автоматизацією процесів [72].

Зміна споживчих вподобань нестабільність функціонування під час війни, цифровізація та її виклики стимулюють імплементацію складових омніканальної стратегії в ритейл через екосистему онлайн продажів, логістики, управління запасами, мультимодальних платежів (безконтактна оплата, кредит або розтермінування, підписні моделі), кросканальних програм лояльності (бонусні системи; гейміфікація – накопичення балів за активність; NFT та блокчейн-рішення) (рис. 1.9) [11; 72]. Омніканальні підходи компенсують обмеження фізичної присутності на окремих територіях завдяки розвитку електронної

комерції, кур'єрської доставки, мобільного маркетингу, моделей «click&collect» (здійснення покупки у онлайн-магазині та отримання її у фізичному) [171]. Тому логічною послідовністю у територіальному розвитку торговельної мережі – це етап розвитку через омніканальність, яка формує нову якість присутності на ринку [72].

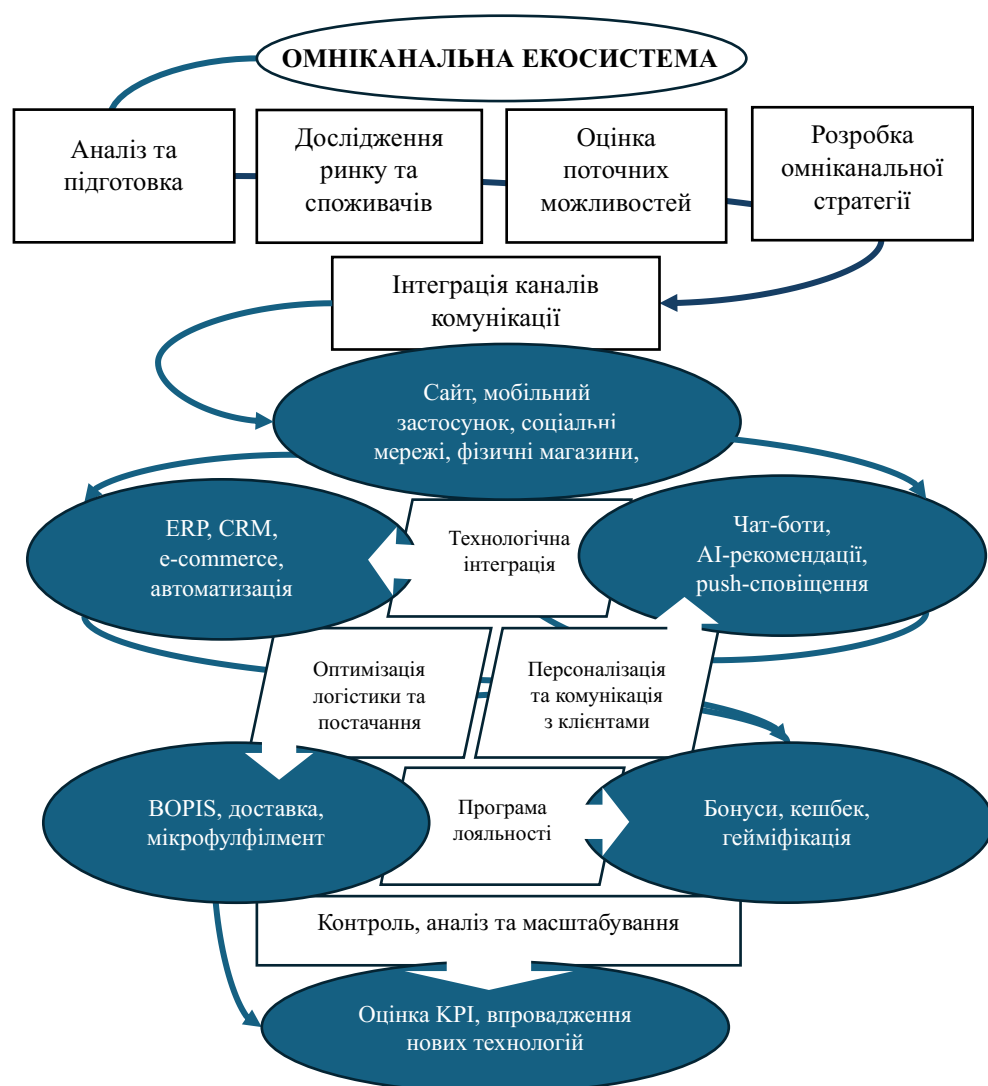


Рисунок 1.9 – Схема впровадження омніканальних технологій у діяльність торговельних мереж в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [209; 11; 160]

Через призму концепції життєвого циклу мереж можна розглядати омніканальні підходи із різним стратегічним значенням. На ранніх фазах становлення та розширення (експансії) переважає потреба у формуванні

впізнаваності бренду мережі та її територіальне охоплення. Проте під час фази зрілості (рис. 1.5, 1.6), коли відбувається насичення ринку а темпи територіального розширення уповільнюються – посилення конкуренції вимагатиме диференціації через поліпшення клієнтського обслуговування та підвищення операційної активності [30].

Тому саме під час цього етапу омніканальні екосистеми стають засобом підтримки життєздатності мережі або дозволяють розпочати «рестарт» діяльності завдяки:

- продовження фази зрілості через потоки із нових джерел доходів (онлайн-продажів);
- оптимізації логістики і запасів (наприклад, використання «ship-on-store» дозволяє реалізовувати товар із фізичного магазину при онлайн замовленнях);
- персоналізованим сервісам, що підвищує лояльність споживачів;
- поліпшенню аналітики та персоналізації завдяки єдиному клієнтському профілю і відстеження поведінки споживачів у різних каналах;
- компенсації насиченості фізичними торговельними об'єктами і розвитку цифрових каналів;
- гнучкому реагуванню на зовнішні виклики (воєнні дії на території України, безпекові обмеження, мобільність населення, нестабільність логістики), що зараз актуальні для України [11; 60; 72].

Омніканальні рішення належать до інструментів адаптивної стратегії та можуть використовуватися для реструктуризації під час фази спаду, що відкриває можливість нової хвилі зростання на основі діджиталізації [30]. Саме поняття омніканальності, як зазначають Е. Рак-Млинарська, Н. В. Шинкаренко, Л. Ю. Шевців не було пов'язано із результатами певних наукових досліджень, а виникло у 2010-х роках як результат еволюції бізнес-підходів у торгівлі під впливом зміни поведінки споживачів і технологічних можливостей [209]. І. В. Височин, А. Хмара досліджували першопрохідців у впровадженні омніканальних підходів, до яких належать такі компанії як Масу's (велика

американська роздрібна мережа, що однією із перших здійснила інтеграцію офлайн- і онлайн каналів, уніфікуючи досвід клієнтів), Sepora (відома роздрібна мережа із власним косметичним брендом, що об'єднала мобільні застосунки, фізичні магазини та онлайн-продажі із програмами лояльності), Starbucks (іще з 2011 року демонструвала впровадження мобільних платежів, поповнення рахунків через програми лояльності та використання інтегрованих каналів розподілу) [226]. Такий досвід показує не просто поєднання декількох каналів, а формування безперервного досвіду споживача і його довготривалого взаємозв'язку із мережею.

А. В. Бокий серед відомих українських торговельних виокремлює успішні кейси впровадження омніканальних стратегій. Мережі АЛЛО та Comfy поєднують функціонування фізичних магазинів та інтернет-магазинів, дозволяючи клієнтам обрати зручний для них спосіб покупки. Відомий ритейлер INTERTOP використовує для реалізації взуття та одягу соціальні мережі, активно комунікуючи із клієнтами та підтримуючи зворотній зв'язок через гарячу лінію [11]. Масштабний український торговельний онлайн-майданчик ROZETKA використовує модель «click&collect» за допомогою мережі пунктів видачі, формуючи передумови для зростання обсягу продажів. Велика мережа будівельно-господарський гіпермаркетів із розвиненим інтернет-магазином Епіцентр також дає можливість клієнтам оформити замовлення онлайн із доставкою або самовивозом [14].

Отже, перспективний розвиток українського ритейлу полягає у гнучкому поєднанні онлайн- і офлайн-каналів розподілу за принципами омніканальності. Успішні мережі в Україні уже демонструють відповідні персоналізовані пропозиції та нарощують продажі завдяки ефективному обслуговуванню і врахуванню свого потенціалу на основі поточного етапу життєвого циклу. Відсутність таких пропозицій призводить до нерівномірності розвитку і фрагментарності досвіду клієнтів. Загалом значення просторового аналізу у територіальному просуванні та омніканальних підходів у стратегічному розвитку мереж важливий із позицій одержання синергії у функціонуванні фізичних магазинів, ефективних логістичних зв'язків і сервісу, що необхідно у динамічному середовищі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної стійкості функціонування торговельних мереж

За останні кілька років торговельні мережі та глобальні ланцюги постачання стикаються із новими викликами. Спочатку пандемія COVID-19, а потім військове вторгнення росії в Україну змусили бізнес-структури не лише реагувати на проблеми, але й переосмислювати свої моделі роботи. У цьому контексті О. В. Герега зосереджує увагу на важливості концепції «стійких» суб'єктів господарювання зокрема торговельних мереж, адже вони можуть залишатися життєздатними і пристосовуватися до складних умов без втрати своїх функцій у економічному середовищі [23].

За дослідженнями аналітиків порталу про роздрібну торгівлю All Retail від початку повномасштабного вторгнення українські торговельні мережі опинилися у досить складних умовах: руйнування складів, хабів, блокування шляхів постачання, втрата інфраструктури, високий рівень ризику та загроза безпеці працівників та клієнтів. Попри ці обставини такі компанії як АТБ, Сільпо, Нова пошта демонструють приклад вражаючої стійкості та адаптації. Наприклад, мережі АТБ вдалося оперативно переорієнтувати логістику, створити нові магазини у безпечніших регіонах і запровадити мобільні торговельні точки у прифронтових зонах [165; 138]. Мережа Сільпо активно здійснює підтримку волонтерських програм. ROZETKA, попри тимчасову турбулентність, вдалося розширити географію доставки та посилити системний кіберзахист. Мережа Епіцентр від початку повномасштабного вторгнення не припиняла функціонувати, адаптуючись до змін у логістиці, попиті та постачанні [2]. Наведені приклади українських мереж свідчать про їхню здатність швидко реагувати на виклики, забезпечувати безперервність постачання, впроваджувати цифрові технології, що набуває рис внутрішніх механізмів стійкості. Це у свою чергу спонукає до глибшого осмислення самого поняття стійкості у контексті торговельної діяльності.

Загалом поняття «стійкість» має міждисциплінарне походження і пройшло еволюцію під впливом особливості систем, які досліджувалися. Витоки терміну

прослідковуються із екології та технічних наук, де він позначав можливість систем зберігати свою життєздатність та відновлюватися після впливу зовнішніх факторів (К. Голлінг). Пізніше дана теорія перейшла також у сферу економіки, логістики та управління (рис.1.10).

Отже, еволюція поняття «стійкість» прослідковувалася у розрізі як статичної стійкості так і можливості динамічної адаптації, що важливо для торговельних мереж, які залежать від рівня гнучкості в умовах зміни попиту, конкуренції та логістичних перешкод. Тому помилково вважати економічною стійкістю суб'єкта господарювання лише його здатність одержувати прибуток (статична стійкість), необхідно також оцінювати можливість розвитку його потенціалу (динамічна стійкість) [187].

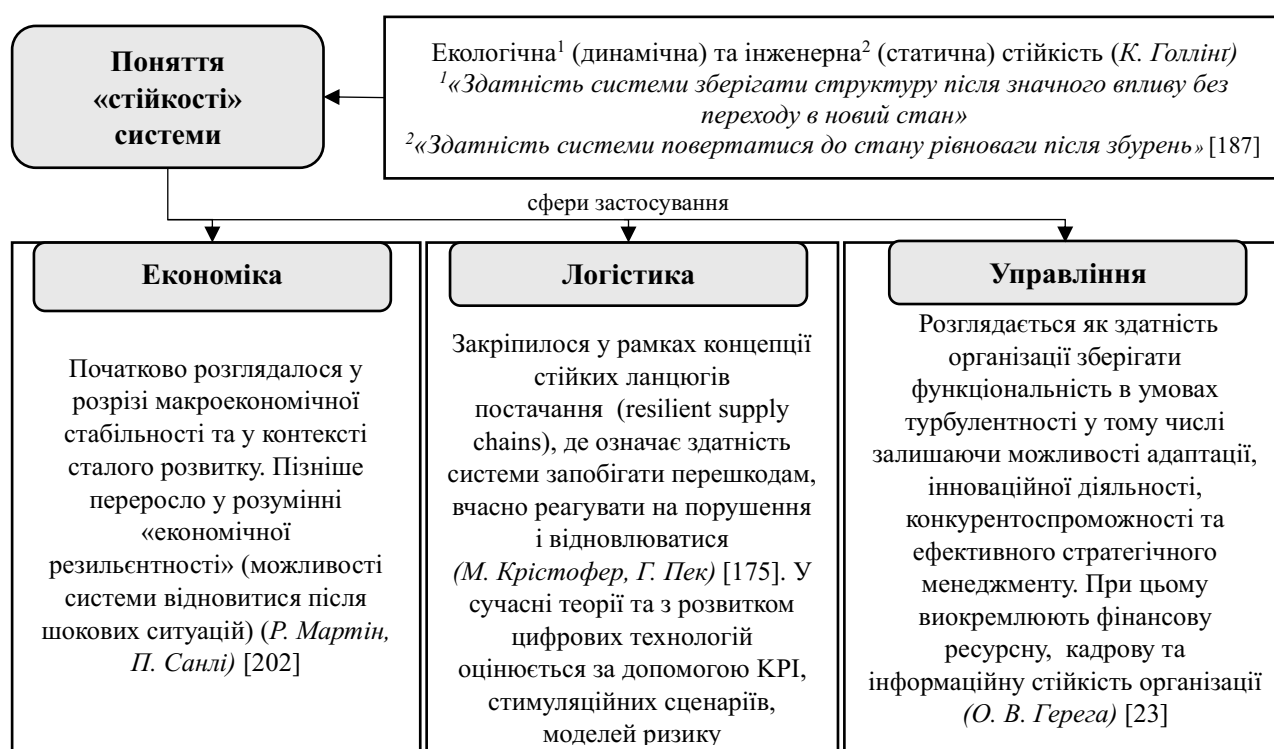


Рисунок 1.10 – Еволюція поняття «стійкість» у економіці, логістиці та управлінні

Джерело: побудовано автором на основі [23; 175; 187; 202]

Враховуючи напрацювання у класичній теорії стійкості організаційних структур (рис. 1.10), можна представити визначення «стійкої торговельної мережі» як системи організації торгівлі, що забезпечує довгострокове економічне зростання,

соціальну відповідальність та екологічну безпеку, адаптуючись до ринкових змін та мінімізуючи негативний вплив зовнішніх факторів [202]. З урахуванням поточних економічних умов, зростання ролі цифровізації для економіки, нестабільності ринкового середовища, зростання впливу кризових чинників таке визначення у контексті тематики дослідження набуває наступного характеру: «економічно стійка торговельна мережа» – це гнучка, адаптивна і технологічно орієнтована система взаємопов'язаних підприємств торгівлі, яка здатна забезпечувати безперервність свого функціонування, операційної діяльності, стабільність фінансових результатів та інвестиційно-ресурсного забезпечення, у кризовий період і швидкість реагування на ринкові зміни зі збереженням конкурентоздатності та досягненням економічного зростання у довгостроковому періоді [140].

Водночас економічна стійкість торговельної мережі проявляється не лише у здатності протидіяти негативним впливам, а й у можливості швидкого відновлення, трансформації бізнес-моделі та використання інноваційних і цифрових технологій для підвищення ефективності управління, оптимізації витрат і покращення якості торговельного обслуговування. У довгостроковому періоді це створює передумови для підтримання стабільного економічного зростання і формування стратегічних конкурентних переваг [75].

Управління економічною стійкістю повинне бути забезпечене відповідним інструментарієм, визначення, вибір і кількісна верифікація якого привертає увагу багатьох науковців та учасників економічних відносин у цій сфері (М. О. Кравченко). Зокрема наявність інформації щодо економічної стійкості об'єкта та аналітичного інструментарію повинне стати «методичною конструкцією» для прийняття управлінських рішень. Більшість тематичних досліджень присвячено гостроті проблеми відсутності формалізованої системи індикаторів, які б забезпечували визначення стійкості сучасних торговельних підприємств [66]. Загальноприйнята сукупність фінансових та економічних параметрів не повною мірою враховує специфіку функціонування торговельних мереж, а тому потребує коригування та доповнення.

Діяльність та внутрішні зв'язки торговельних мереж усе більше ускладнюються, отже поширені на практиці системи взаємопов'язаних показників не дають чіткого уявлення про рівень їх економічної стійкості (П. О. Куцик, О. В. Герєга). Окрім внутрішніх аспектів діяльності економічна стійкість також враховує прояви впливу зовнішнього середовища і потребує визначення контуру інформації, у який закладаються показники оцінки екзогенних факторів [68]. Стійкість функціонування торговельних мереж значною мірою залежить від їх фінансово-економічного потенціалу, який фіксує не лише поточний стан організації, а й можливості її адаптивних механізмів. Відтак існує потреба у моніторингу зовнішнього середовища, завдяки якому зіставлятимуться параметри стійкості мережі із умовами ринку [23].

М. О. Кравченко на основі досліджень теорії постіндустріальних систем часто пропонує застосування інтегральних показників, що включають кількісні та атрибутивні параметри. Хоча значна частина таких моделей залишаються статичними, а це не дозволяє прогнозувати розвиток систем. Практика визначення стійкості торговельних підприємств вимагає релевантного інформаційного забезпечення даними бухгалтерського та фінансового обліку на основі управлінських запитів. Традиційні методи такого управління доповнюються актуальними методами експрес-діагностики і комплексних оцінок на основі інтегральних моделей. Різноманітність наявних підходів (від агрегатного до матричного) дає можливість досліджувати окремі аспекти стійкості, зокрема фінансової, поєднуючи абсолютні та відносні показники торговельних підприємств [66]. Окрім цього важливо доповнювати аналіз макроданими для поглибленого аналізу стійкості торговельної мережі у галузевому і ринковому контексті [63].

Досліджуючи стійкість торговельних мереж, В. В. Шарко відмічає певні особливості, які відрізняють її від інших систем. По-перше, мережева структура та територіальний розподіл (географічне розміщення магазинів, складів, логістичних центрів) впливає на стійкість через необхідність просторової оптимізації та синхронізації між об'єктами мережі. По-друге, це залежність від комунікаційних каналів, відсутність яких спричиняє втрату взаємодії і конкурентної гнучкості [162].

Також для торговельних мереж критично важливі логістичні та постачальницькі ланцюги, відповідно їх надійність та стійкість транспортної логістики підтримують баланс попиту та пропозиції [161]. Окрім цього, врахування місцевих особливостей попиту, соціально-економічної структури населення, рівня доходів, культурних відмінностей та загалом неоднорідності регіональних ринків впливає на побудову стійких бізнес-моделей торгівлі [162].

Сфера торгівлі характеризується значним рівнем плинності кадрів, а зіштовхнувшись із викликами війни та міграційних процесів, почала відчувати наслідки відтоку персоналу. Через високу залежність від забезпечення персоналом торговельні мережі повинні налагоджувати систему мотивації, а для формування стійкого клієнтського досвіду – підтримувати лояльність клієнтів та стабільні зв'язки із постачальниками і партнерами [84].

Таким чином, системний підхід до аналізу економічної стійкості торговельних мереж розглядає їх як цілісну і взаємопов'язану структуру, дозволяючи оцінити фактори впливу та можливості забезпечення її зміцнення [23; 30]. Підхід із точки зору системності дає змогу глибше і детальніше дослідити принципи (природу і фактори) стійкості певної торговельної мережі (табл. 1.7), визначити її суттєво-важливі вузли, спрогнозувати негативні сценарії та сформувати умови стабільного розвитку попри динамічність ринкового середовища [61].

Ключові характеристики економічної стійкої торговельної мережі враховують одночасно фінансову, економічну, логістичну, організаційну, операційну, інвестиційну, маркетингову, інформаційну та репутаційну стійкість [68]. Отже, це не лише наявність економічних резервів чи можливості диверсифікації логістичних маршрутів. Це комплексний підхід, який передбачає:

- гнучку бізнес-модель – можливість оперативно переходити на інший формат діяльності (перехід на онлайн-торгівлю або використання мобільних точок продажу) [11];

- локалізацію ланцюгів постачання (фокусування на місцевих виробниках та постачальниках) [136];

- інвестування в діджиталізацію (активне застосування CRM, ERP, хмарних сервісів) [129];
- соціальну відповідальність (сприяння розвитку громад, розвиток персоналу, підтримка ЗСУ) [163];
- екологічну автономність та енергетичну незалежність (програми та проєкти енергоефективності) [20].

Таблиця 1.7 – Основні принципи системного підходу в аналізі економічної стійкості торговельних мереж

№ з/п	Принципи	Характеристика
1.	Комплексність	Охоплення усіх підсистем мережі (фінанси, логістика, маркетинг, інформаційні технології, персонал, менеджмент), врахування внутрішніх та зовнішніх детермінант стійкості [23; 30]
2.	Взаємозв'язок та взаємозалежність	Аналіз впливу змін однієї частини системи на інші (наприклад, перебої в логістиці, що можуть спричинити падіння рівня продажів та фінансової стабільності) [30]
3.	Цілісність	Розгляд торговельної мережі як єдиної структури, що провадить діяльність задля однієї мети – одержання прибутку та задоволення попиту споживачів [23]
4.	Ієрархічність	Наявність системних рівнів мережі: стратегічного (корпоративного), тактичного (регіонального управління), операційного (окремих торговельних точок). Це вимагає аналізу стійкості на кожному рівні із врахуванням його специфіки [23]
5.	Динамічність	Врахування постійних змін системи під впливом екзогенних та ендогенних факторів та оцінювання стійкості не лише як статичного стану, а як здатності адаптуватися та розвиватися [30; 109]
6.	Цілеспрямованість	Визначення стратегічних цілей стійкості (зокрема підвищення фінансової безпеки, розширення ринку, диверсифікація каналів розподілу, постачальників) [30; 109]
7.	Орієнтація на ризик-менеджмент	Ідентифікація потенційних загроз (економічних, технологічних, екологічних, політичних, соціальних) та розробка сценаріїв їх подолання [23]

Джерело: сформовано автором на основі [23; 30; 109]

Водночас, економічна стійкість – це не лише адаптивна реакція на кризу, вона повинна стати стратегічною основою функціонування торговельної мережі. Е. Рак-Млинарська, Н. В. Шинкаренко, Л. Ю. Шевців вивчають інструменти такої стратегії, які передбачають інтеграцію ризик менеджменту в усі бізнес-процеси, сценарний аналіз як дослідження ймовірності нових загроз (кібератак, воєнних дій, енергетичної кризи), формування партнерських мереж між ритейлерами, державою та громадськими ініціативами [209]. Зазначені аспекти мають враховуватись під час

етапів системного аналізу економічної стійкості торговельної мережі, зокрема при виявленні слабких місць та проведенні аналізу чутливості. Початкові етапи аналізу при цьому націлені на першочергове отримання повної картини внутрішньої організації мережі (рис. 1.11).

У розрізі етапів системного аналізу економічної стійкості виникає необхідність кількісного та якісного оцінювання її фактичного рівня. Сучасна методика вимірювання стійкості повинна відповідати критеріям комплексності, багатовимірності та динамічності оцінки. Це і традиційні інструменти: фінансовий аналіз, економіко-математичне моделювання, SWOT-, PEST-аналіз, так і нові методичні підходи, які пропонують експерти Організації економічного співробітництва та розвитку: гібридні методи, аналіз на основі «диких карт» (метод ідентифікації неочікуваних, але впливових сценаріїв), мережевий аналіз, просторовий аналіз та геоаналітика, аналіз соціальних медіа та «crowd intelligence» (метод аналізу колективної поведінки споживачів) за теорією Дж. Суровецького [214].

Таким чином, загальна логіка рисунка 1.11 відображає архітектуру системного аналізу економічної стійкості торговельної мережі, яка передбачає інтеграцію у систему аналітичних інструментів ідентифікації фаз життєвого циклу і дозволяє врахувати динамічний характер її функціонування, варіативність розвитку і вплив зовнішнього середовища. Такий підхід на відміну від традиційних підходів, у яких оцінювання стійкості здійснюється здебільшого статично, забезпечує врахування поведінкових характеристик бізнес-моделі торговельної мережі залежно від виявленої поточної фази життєвого циклу (рис. 1.5) і дає змогу визначити напрями подальшої трансформації у наступній фазі для прогнозування стратегічного розвитку.

Вимірюваність економічної стійкості торговельних мереж дозволяє загалом оцінити їх рівень адаптивності в кризових умовах та умовах воєнного стану за допомогою комплексу наступних показників:

- рівень збереження або відновлення обсягів продажу (аналіз здійснюється у порівнянні із періодом до повномасштабного вторгнення). Важливо враховувати

географію втрат і приростів товарообігу торговельної мережі (наприклад, скорочення у зоні бойових дій та зростання у тилкових регіонах). Оцінюється також частка електронної комерції у загальному продажі як індикатор гнучкості [14];

- рентабельність діяльності, зокрема операційна рентабельність. Падіння рентабельності на 10-20% в умовах воєнного стану – не остаточний індикатор загрози діяльності торговельної мережі. Важливо у таких умовах зберігати принаймні нульовий баланс прибутковості [208];

- кількість точок продажу, що функціонує (аналізується кількість магазинів у мережі, які залишилися активними або відновили діяльність після пошкоджень; відсоток відновлених об'єктів у зоні бойових дій; динаміка відкриття торговельних точок нових форматів: мобільних магазинів, онлайн-платформ) [109];

- рівень збереження (адаптації) логістичних ланцюгів (аналіз співвідношення між імпортом та локальними закупівлями, визначення часу доставки товару у нових умовах, розрахунок економічних результатів переходу на локальне товаропостачання) [57; 59];

- рівень зайнятості (збереження) персоналу (визначення частки персоналу, який вдалося утримати на робочих місцях, кількість нових робочих місць, створених у безпечніших регіонах; аналізується рівень інвестицій, здійснених у перекваліфікацію або підтримку працівників) [109];

- інвестиційна активність (аналіз обсягів інвестицій у модернізацію, безпеку та логістику, витрат на цифровізацію та кібербезпеку торговельних мереж) [14].

О. В. Герєга досліджував кількісну складову економічної стійкості торговельних підприємств із врахуванням інформаційного забезпечення, масиву даних макро- і мікросередовища, конкурентного простору, джерел щодо споживчого попиту і нормативного правового поля для оцінювання її рівня. Доступність і набір даних впливає на якість аналізу, у процесі якого використовується набір статистичних даних, систематизованих зокрема Державною службою статистики України та управліннями статистики у певних регіонах [23].

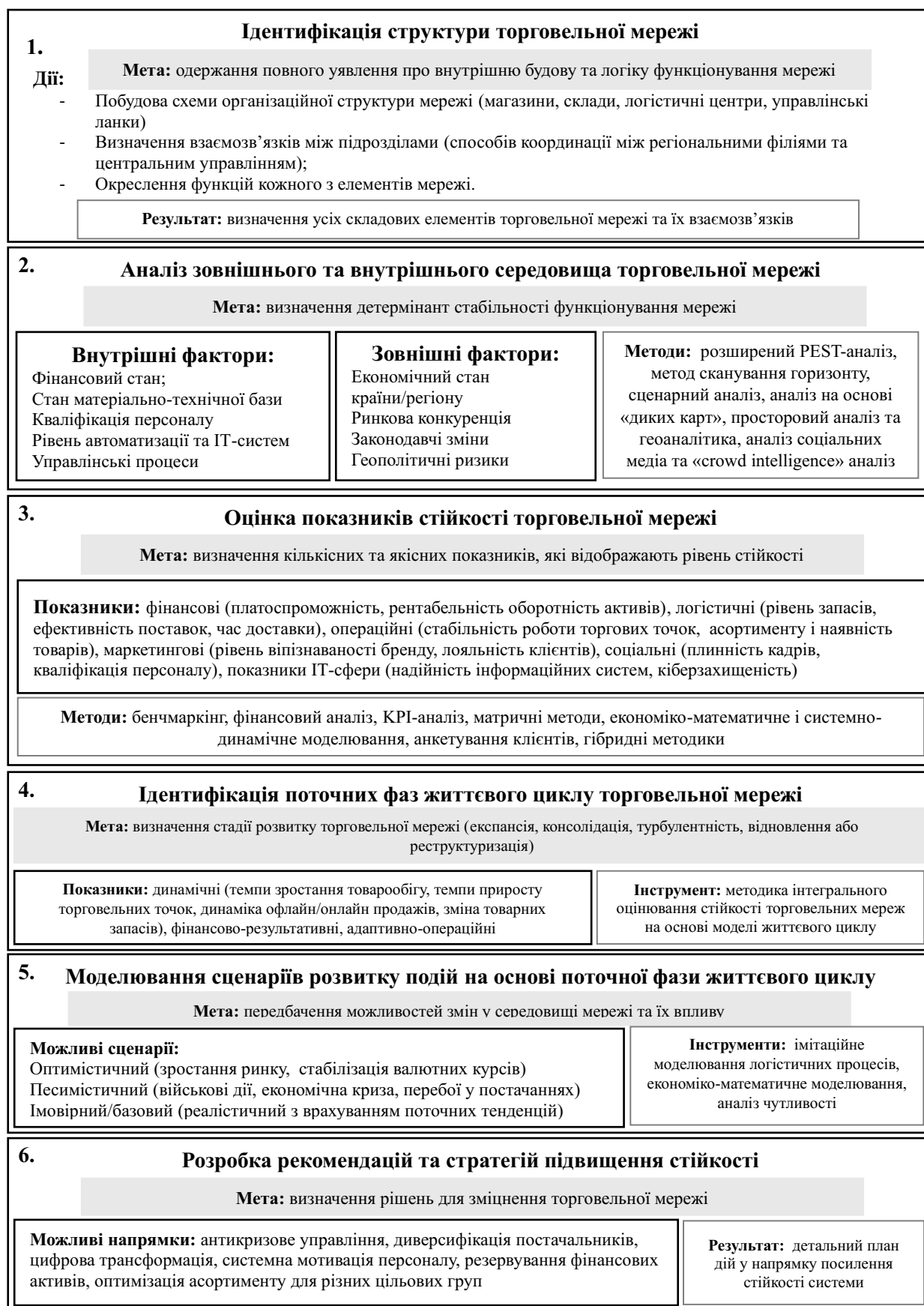


Рисунок 1.11 – Архітектура системного аналізу економічної стійкості торговельних мереж

Джерело: побудовано автором

Також це дані Міністерства економіки, фінансів та інфраструктури (галузеві стратегії, ринкові прогнози, законодавчі зміни), податкових служб (динаміка обігу, середні податкові навантаження у галузі), законодавчих баз (Верховна Рада України, європейське право, державні регулятори), міжнародних організацій (СОТ, МВФ, ОЕСР) для прослідковування змін у торговельних обмеженнях, регуляції ритейлу, правилах міжнародної торгівлі [23]. Н. С. Косар і А. А. Вінтоняк приділяють увагу ринковим аналітичним даним і вивчають аналітичні звіти агенцій (Nielsen, Kantar), асоціацій (Асоціація ритейлерів України), банківські (Dragon Capital) та інвестиційні звіти (макроекономічні огляди, індекс стійкості, інвестиційна привабливість сектору), дослідницькі центри (аналітика регіонального розвитку, сценарні прогнози), інформацію з цифрових платформ для дослідження споживчої думки («crowd intelligence»), репутаційної стійкості, змін в інтересах споживачів, обсяги трафіку клієнтів та конкурентів (Google Trends, SimilarWeb), а також за допомогою платформ електронної торгівлі (ROZETKA, Amazon, Prom.ua (динаміка товарів, відгуки споживачів та рейтинги) [63].

Інформаційне забезпечення дозволяє повною мірою використати арсенал аналітичної методології, вибір якої залежить від типу, масштабу, специфіки діяльності та структури торговельної мережі, середовища її функціонування та цілей аналізу, що показано у таблиці 1.8. Вибір методів оцінювання економічної стійкості для великих представників ритейлу фокусується на логістичних та фінансових методах, які дозволяють оцінити ефективність формування запасів та структуру витрат (А. М. Пріщенко). У свою чергу франчайзингові мережі, які відрізняються децентралізацією у виконанні завдань, потребують аналізу координаційного потенціалу партнерів і визначення організаційно-економічної стійкості (Т. М. Григоренко). Специфіка онлайн-торгівлі та відсутність фізичних магазинів вимагає врахування цифрових показників, зокрема швидкості завантаження веб-сайту, коефіцієнту конверсії, веб-аналізу (Н. М. Смольнякова, М. О. Резник). При оцінювання стійкості локальних мереж важливо використовувати результати аналізу операційної ефективності та можливості адаптації до змін локального ринку (А. В. Гросул, О. А. Круглова, О. Д. Рачкован).

Таблиця 1.8 – Методика оцінювання економічної стійкості залежно від типу торговельних мереж

№ з/п	Тип торговельної мережі	Ключові характеристики	Методи оцінювання стійкості
1.	Мережі супермаркетів (ритейл) [29; 32]	Високий обіг, значна територія покриття, залежність від ланцюгів постачання, централізоване управління, уніфікація бренду та стандартизація	SCOR-модель (оцінювання і покращення роботи ланцюгів постачання; ABC/XYZ-аналіз; методика системи фінансових коефіцієнтів; KPI-аналіз
2.	Франчайзингові мережі [29; 32]	Стандартизація, централізоване управління брендом, децентралізоване виконання	Метод експертних оцінок, АНР-аналіз (аналіз ієрархій), метод індексу надійності партнерів, модель оцінки взаємодії, KPI та фінансово-економічні методи, оцінювання цифрових індикаторів
3.	Дрібноформатна торгівля (магазини біля дому) [30; 32]	Обмежений асортимент, локальне охоплення, проста бізнес-модель	Метод сценаріїв, аналіз точки беззбитковості, SWOT-аналіз, метод експертного ранжування, KPI-аналіз
4.	Інтернет-магазини (e-commerce) [129; 162]	Високий рівень конкуренції, цифрова логістика, динамічне середовище	Web-аналіз (Google Trends, SEO, UX/UI), аналіз на основі crowd intelligence, KPI-аналіз цифрового маркетингу, аналіз ризику кібербезпеки
5.	Оптові торговельні мережі [109; 162]	Значний товарообіг, залежність від зовнішнього ринку	Аналіз запасів (EOQ, ROP); моніторинг ринкових тенденцій; PESTEL-аналіз, метод EVA
6.	Гібридні мережі (офлайн та онлайн формати) [129]	Комбінація фізичної та електронної присутності, омніканальних	Аналіз ефективності збутових каналів, оцінювання омніканальної рентабельності (OMROI), інтегральна оцінка стійкості, оцінювання стійкості IT-структури, клієнтоорієнтовані методи

Джерело: систематизовано автором на основі [29; 30; 32; 109; 129; 162]

Гібридні моделі вирізняються з-поміж інших типів торговельних мереж, оскільки поєднують характеристики онлайн та офлайн торгівлі і мають вищий поріг чутливості до змін зовнішнього середовища завдяки здатності адаптуватися до нього та мінімізувати ризики Н. М. Смольнякова, М. О. Рєзник М.О. Високий рівень інтеграції цифрових рішень таких мереж дозволяє здійснювати моніторинг у реальному часі, управління запасами та прогнозування попиту, що пришвидшує реагування на зовнішні загрози завдяки оперативній реорганізації процесів залежно від ситуації. Тому економічна стійкість таких мереж вважається багаторівневою і може оцінюватися за фінансово-економічним, логістичним, маркетинговим,

репутаційним та інформаційним напрямком. Методика визначення економічної гібридних торговельних мереж передбачає комплексні і динамічні методи: системної динаміки, індикативні моделі, оцінювання омніканальної рентабельності (OMROI), оцінювання стійкості IT-структури [129].

Формалізовані методичні підходи до оцінювання економічної стійкості за основними напрямками та залежно від типу торговельних мереж (табл. 1.9) дозволяють структурувати аналіз і забезпечують можливість порівняння результатів між різними торговельними структурами.

Таблиця 1.9 – Методичні підходи до визначення економічної стійкості торговельних мереж за напрямками оцінювання

№ з/п	Напрямок оцінювання	Поширені методи (автори/ школи)	Суть методу	Переваги	Недоліки
1.	Фінансово-економічний	Індексний метод (Т. Петтіт [208], О.В. Гергеа [23])	Зведення індикаторів у єдиний індекс стійкості	Спрощення інтерпретації, порівняння результатів, інтеграція індикаторів	Недостатня адаптованість до динамічних умов, узагальнені результати показників
		Метод фінансових коефіцієнтів (Е. Альтман, Е. Гочкісс [168], І. О. Бланк [8], О. О. Терещенко [137])	Аналіз ліквідності, рентабельності, платоспроможності	Об'єктивність, формалізація та надійність	Фінансова звітність має часовий лаг, і не враховує нефінансові ризики у торгівлі, що також суттєво і в цифровізації
		DEA (Data Envelopment Analysis) (А. Чарнс, В. Купер, Е. Ройде [173])	Побудова еталонного коридору ефективності	Визначення ефективності з урахуванням ресурсів	Потреба у великому масиві даних, складність інтерпретації, обмежено відображає нестійке зовнішнє середовище
2.	Логістичний	SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference) (Council of Supply Chain Management Professionals (Рада з питань ланцюгів постачань, США) [177], Т. Петтіт [208])	Оцінювання логістичної стійкості через етапи поставок	Охоплення повного логістичного ланцюга мережі, стандартизованість	Недостатня гнучкість до нестандартних ситуацій, неможливість врахування омніканальних каналів
		Метод сценарного аналізу (Т. Басс, [7], Й. Шеффі [212])	Визначення ризиків у логістиці та реагування на перешкоди	Враховує невизначеність, дозволяє моделювати ризики	Обмеженість кількісної оцінки сценаріїв та їх суб'єктивність
3.	Маркетинговий	Комплексний аналіз конкурентного середовища (Б. Гендерсон (BCG) [181])	Поєднання дослідження частки ринку, динаміки продажів, SWOT, PESTEL та BCG-аналізу	Враховування багатьох факторів, стратегічне спрямування	Вимагає великих інформаційних витрат, недостатньо оперативний

Продовження табл. 1.9

№ з/п	Напрямок оцінювання	Поширені методи (автори/ школи)	Суть методу	Переваги	Недоліки
3.	Маркетинговий	Бренд-аудит (Д. Аакер [166])	Аналіз рівня знань про специфіку бренду, частки споживачів, які згадують бренд першим, рівня впізнаваності бренду	Врахування поведінкових аспектів споживачів	Нечіткість уніфікованих метрик, суб'єктивність
		Аналіз багатоканальної взаємодії (П. С. Вергоф, П. К. Каннан, Дж. Дж. Інман [225])	Оцінювання конверсії по каналах, узгодженості цін та комунікацій, швидкості реагування, UX показників онлайн-каналів	Врахування цифрових каналів, UX та омні-каналності	Складність вимірювання якісних UX показників, обмежений набір інструментів в Україні
4.	Соціально-репутаційний	Crowd Intelligence (Дж. Суровецький [214])	Використання аналізу колективної думки клієнтів, співробітників	Гнучке відображення громадської думки	Високий рівень «шуму» даних
		Контент-аналіз і соціальний моніторинг (А. Каплан, М. Генлайн [191])	Аналіз соціальних мереж та відкритих джерел на предмет лояльності	Відстеження у реальному часі	Складність автоматизації, ймовірність упередженості
5.	Інформаційно-аналітичний	Метод Fuzzi logic (нечіткої логіки) (М. О. Кравченко [66])	Оцінювання при невизначеності показників, які не піддаються чіткій математичній обробці	Гнучке врахування невизначеності	Високі вимоги до математичного моделювання
		Метод експертного оцінювання (Delfi) (Н. Далкі, О. Гелмер [178])	Консолідація думок експертів	Узагальнення експертних суджень	Суб'єктивність, складність узгодження результатів

Джерело: систематизовано автором на основі [7, 8, 23, 66, 137, 166, 168, 173, 177, 178, 181, 191, 208, 212, 214, 225]

У таблиці 1.9 автор цього дослідження представив комплексне поєднання основних напрямків оцінювання та диференційовані методики, які інтегрують якісні і кількісні показники, створюючи уніфіковану систему оцінки для управлінських потреб.

Велика частина існуючих методик визначення економічної стійкості не повністю адаптовані до сучасного стану багатоканальних, гібридних, цифрових, динамічних торговельних мереж (табл. 1.9). Деякі підходи недостатньо враховують омніканальне середовище мереж і не відображають взаємодію між онлайн- та офлайн-каналами, рівень узгодженості цін, комунікації та логістики, а серед їх

інструментарію відсутні показники швидкості реагування на запити клієнтів та якість цифрового досвіду. Обмежена чутливість фінансово-економічних та логістичних методів до цифрової трансформації часто призводить до незначного охоплення впливу цифрових рішень, адже рівень цифровізації не оцінюється ними як фактор економічної стійкості. Більшість методик мають статичний характер і не враховують динаміку ринку, наявність макроекономічних ризиків або воєнні чи геополітичні чинники. Гнучкість у нестабільному середовищі, що повинна бути характерною рисою сучасної методології, вимагає наявності підходів, здатних до швидкої переоцінки в умовах антикризового управління. Залишаються поза увагою оцінювання методиками також нефінансові аспекти – соціальна відповідальність, корпоративна етика, нематеріальні активи (репутація, довіра цінності бренду), які потребують оцифрування та формалізації. Тому виникає необхідність інтегрованого підходу, у якому поєднані кількісні та якісні показники, враховані цифрові індикатори, швидкість адаптації та комплексність взаємодії торговельної мережі із її середовищем функціонування [221].

Проте сам факт діагностування рівня економічної стійкості недостатній для отримання результату і побудови стійкої мережі без наявних управлінських інструментів (О. В. Герєга). У цьому контексті постає потреба у формуванні організаційно-економічного механізму управління стійкістю торговельної мережі [23].

П. О. Куцик і О. В. Герєга вивчали організаційно-економічний механізм управління стійкістю торговельної мережі, якому вони дають їй визначення як цілісній системі інструментів, методів, принципів та компонентів, які забезпечують досягнення стратегічних і короткострокових цілей мережі при оптимальному залученні ресурсів (рис. 1.12) [68; 69]. У свою чергу методика оцінювання економічної стійкості слугує інформаційною та аналітичною підсистемою функціонування організаційно-економічного механізму, який інтегрує у собі засоби стратегічного і мотиваційного управління, контролю і моніторингу ресурсних резервів для підтримання або зростання економічної стійкості за умов зовнішнього середовища [23].

Системний підхід у побудові механізму дає змогу структуровано оцінити стан управління торговельних мереж і сформуванати методичну основу для зростання ефективності її діяльності. Узгодженість управління між елементами (блоками, підсистемами) механізму, які не функціонують відокремлено, потребує налагоджених системних зв'язків. Інтеграція підсистем формує інструментальну підтримку досягнення параметрів економічної стійкості, адаптивності та дозволяє своєчасно реагувати на бізнес-середовище.

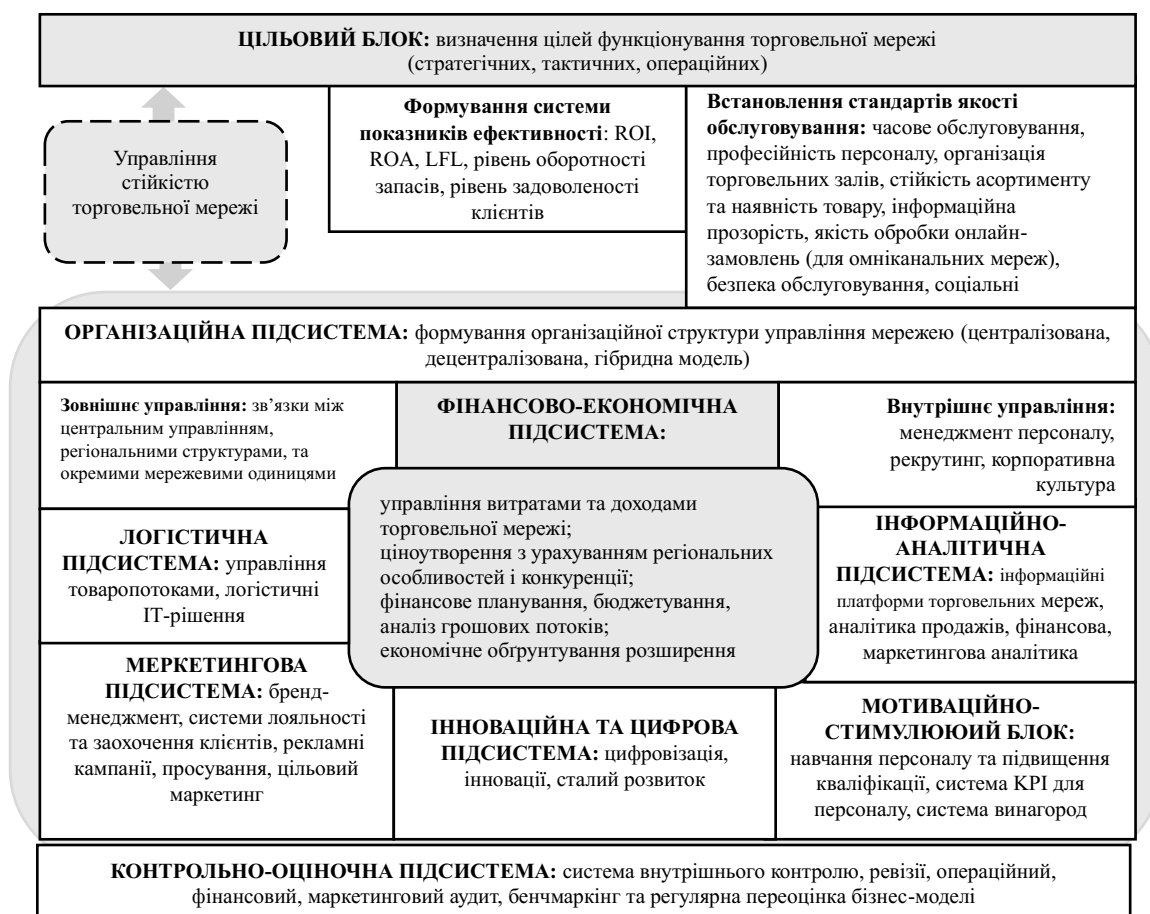


Рисунок 1.12 – Елементи організаційно-економічного механізму управління економічною стійкістю торговельних мереж

Джерело: систематизовано автором на основі [23; 78; 109; 209]

Функціональним каркасом організаційно-економічного механізму управління економічною стійкістю торговельної організації є його організаційна підсистема, оскільки саме її складові визначають структуру управління, функціональний розподіл повноважень, ієрархію прийняття рішень та координацію між

підрозділами торговельної мережі. У структурі механізму інноваційна та цифрова підсистема створює умови для безперервного вдосконалення операційної діяльності, впровадження нових форматів обслуговування, каналів взаємодії, логістичних рішень, суттєві для самовідновлення мережі в нестабільних умовах діяльності [209].

Архітектура механізму, побудована на основі досліджень великих українських торговельних мереж А. М. Пріщенко (рис. 1.12), задіює фінансово-економічні важелі управління стійкістю, які лежать у її основі та стають фундаментальними у забезпеченні довготривалої життєздатності торговельних підприємств. Висока залежність торговельних систем від оборотного капіталу, цінової політики, управління витратами вимагає стабільності фінансового планування та контролю [109]. Фінансово-економічна підсистема виступає каркасом забезпечення ресурсної основи мережі, об'єднуючи її із стратегічними цілями діяльності і розвитку.

Маркетингова підсистема механізму та бренд-менеджмент забезпечують стійкість торговельної мережі, формуючи довгострокову лояльність споживачів та підвищуючи впізнаваність компанії (А. В. Бокий). Сильний бренд сучасної мережі виступає її активом і стабілізує ринкове становище. Для споживачів це індикатор якості, надійності та соціальної відповідальності мережі. Бренд формує унікальну ціннісну пропозицію, забезпечуючи стабільний попит та фінансову стійкість навіть у кризових умовах. У свою чергу ефективний бренд-менеджмент гармонізує внутрішні управлінські процеси в межах торговельної мережі і сприяє операційній активності [11]. Таким чином, маркетингова складова механізму виступає стратегічним засобом управління економічною стійкістю, підтримуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Отже, торговельним мережам характерні географічна розгалуженість, багаторівнева структура, залежність від логістичних ланцюгів. Це формує складну природу мереж, і як наслідок породжує системний підхід до управління економічною стійкістю та формування методик визначення її факторів. Загалом концепція економічно стійких торговельних мереж – це відповідь на потребу суспільства, яка дозволяє не лише виживати, а й відігравати ключову роль у

забезпеченні функціонування критичної інфраструктури. Інтегральна економічна стійкість сучасних торговельних мереж повинна враховувати не лише фінансово-економічний аспект, а й логістичну, маркетингову, соціально-репутаційну та інформаційно-аналітичну складову, що потребує мультикритеріальних методів її оцінювання. Під час дії воєнного стану така стійкість є не просто конкурентною перевагою торговельних мереж, а єдністю інновацій, гнучкості та відповідальності задля забезпечення суспільної стабільності.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного теоретичного дослідження організаційно-методичних засад функціонування торговельних мереж сформульовано положення, що узагальнюють основні закономірності та фактори, які визначають сучасний стан мережевої торгівлі в Україні та забезпечення її стійкого розвитку.

Опираючись на існуючі підходи до визначення сутності торговельних мереж, встановлено, що торговельна мережа – це складна організаційно-економічна система, яка сформована на основі централізованого управління, стандартизації бізнес-процесів та торговельно-технологічних операцій, єдиного позиціонування бренду, автоматизації, оптимізації логістичних ланцюгів та здійснення спільної стратегії. Таке тлумачення дає змогу розглядати мережу не як лінійну сукупність об'єктів торгівлі, а як єдину інфраструктурну систему, в якій присутній високий ступінь функціональної взаємодії. Структура сучасних торговельних мереж побудована з чіткою ієрархією із наявною головною компанією, регіональними представництвами, логістичними хабами, торговельними підрозділами і цифровими каналами комунікації та взаємодії. Особливого значення у функціонуванні таких мереж набуває інтеграція управлінських логістичних і маркетингових підсистем, яка націлена на досягнення високого рівня операційної активності, можливостей розвитку на основі ефекту масштабу. З метою дослідження внутрішньої структури торговельної мережі представлено модель її функціональної інтеграції, що охоплює управління закупівлями, логістикою,

фінансами, маркетингом та персоналом. Ефективність мережі залежить від синхронізації зазначених елементів за допомогою новітніх інформаційно-технологічних систем [141].

Проведений теоретичний аналіз підтверджує наявність основних переваг мережевого формату торгівлі, які відстежуються у зниженні трансакційних витрат, уніфікації обслуговування, доступі до інвестицій та наявності цифрових рішень у обслуговуванні, управлінні та логістиці. Водночас визначено основні виклики, якими супроводжується функціонування торговельних мереж, такі як потреба у високих початкових інвестиціях, зниження системної гнучкості, адаптації до локального попиту та ризик монополізації. Природа мереж як бізнес-структур безпосередньо визначає їх чутливість до інституційного середовища. З метою виявлення впливу формальних і неформальних правил, норм та інститутів на функціонування, розвиток та конкурентоспроможність мережевої торгівлі охарактеризовано інституційне середовище торговельних мереж. З'ясовано, що саме інституційна взаємодія формальних (законодавства, державних регуляторів), неформальних (репутаційних впливів, традицій, ментальних настанов) та інфраструктурних (логістики, фінансових інституцій, ІТ-сервісів) складових визначає якість бізнес-середовища та здатність торговельних мереж до масштабування, а також здійснення інвестицій у нові формати, взаємодії з вітчизняними та закордонними постачальниками. У контексті реалій України зазначена фрагментарність у регулюванні і відсутність єдиного закону про торгівлю ускладнює стабільність розвитку мереж. Тому представлена інституційна структура дозволяє здійснити оцінювання зрілості середовища та обґрунтувати напрями її подальшого удосконалення.

Попри недосконалість інституційного поля український мережевий сектор демонструє високий динамізм і прагнення до наслідування глобальних практик у торгівлі. У розрізі п'яти ключових етапів розвитку вітчизняних мереж – від радянської моделі до адаптивної цифрової епохи простежуються тенденції до удосконалення та інноваційної політики. Еволюції торговельних мереж в Україні характерний наздоганяючий тип розвитку і запозичення зразків західних моделей.

Порівняльний аналіз розвитку мереж у економіці України, США та ЄС виявив присутність певних розбіжностей у стандартизованості, інституційній підтримці, рівні діджиталізації та застосуванні маркетингових практик. Однак такі українські мережі як АТБ, Сільпо, Епіцентр та ін. демонструють прогресивні підходи до впровадження франчайзингу, омніканальних принципів, програм лояльності, аналітики на основі Big Data, що підтверджує зростання зрілості ринку.

У рамках теоретичного розділу запропоновано розширити класифікацію торговельних мереж, яка окрім традиційних класифікаційних ознак передбачає поділ мереж залежно від ступеня технологічної зрілості форматів, рівня логістичної автономності, гнучкості у кризовий період, соціальної відповідальності. Такий підхід дозволяє виокремити мережі за наявними резервами масштабування, інноваційності та адаптивності у кризові періоди.

Обґрунтовано концептуальні засади стратегічного та територіального розвитку об'єктів торгівлі та розкрито взаємозв'язок між просторовим розміщенням елементів мережі, її стратегічними цілями та етапами життєвого циклу. Зокрема у роботі запропоновано трансформаційну модель розвитку торговельних мереж у контексті теорії життєвого циклу, яка відображає послідовність етапів їх функціонування зі зміною стратегічних орієнтирів і трансформаційних траєкторій відповідно до стадії розвитку.

Дослідження розкриває теоретичні аспекти динаміки розвитку торговельних мереж, які дозволяють враховувати географічні та інфраструктурні умови їх масштабування. Визначено, що розвиток мереж не є випадковим і суто ринковим процесом. Це складне поєднання ресурсів, внутрішніх систем, регіонального охоплення, диференціації форматів та адаптації завдяки формуванню омніканальних екосистем. У зв'язку із цим просторовий аналіз факторів розвитку мереж (типу міської забудови, транспортного забезпечення, густоти населення та рівня його платоспроможності) із застосуванням сучасних методик відіграє важливу роль, зважаючи також на сучасні виклики війни, урбанізації та активні міграційні процеси, що зміщують попит та вимагають впровадження гнучких моделей торговельних одиниць.

Елементи стратегічного розвитку мережевої торгівлі тісно пов'язані із формуванням її економічної стійкості. З огляду на це були охарактеризовані підходи до визначення стійкості функціонування торговельних мереж. Формалізовано поняття «економічно стійкої торговельної мережі», як економічної системи, здатної підтримувати операційні функції та життєздатність у кризових умовах завдяки стратегічному плануванню, цифровізації та адаптивності. Системне бачення економічної стійкості торговельних мереж передбачає диференціацію методик у її оцінюванні, які охоплюють окрім фінансово-економічних також логістичні, маркетингові, репутаційні, омніканальні та інформаційні аспекти мережевої торгівлі і потребує сучасної методології, релевантної сучасному управлінню, наприклад, аналізу «диких карт», геоаналітики, методів нечіткої логіки, аналізу колективної поведінки з метою врахування ризиків динамічного середовища. Запропоновано використовувати типологію методів оцінювання економічної стійкості у залежності від формату мереж (інтернет-торгівля, франчайзинг, гібридні формати), що дозволяє налаштувати аналітичні засоби під різні типи централізації. З огляду на це у роботі розроблено архітектуру системного аналізу економічної стійкості торговельних мереж шляхом побудови послідовності етапів оцінювання та імплементації у них інструментів ідентифікації фаз життєвого циклу.

Таким чином, у межах теоретичного дослідження визначено, що торговельна мережа виходить за межі уявлення про просту сукупність точок продажу, а являє собою цілісну систему із ключовою роллю стратегічного управління, інноваційної інфраструктури, бренду, адаптивності та інтегральної стійкості. Модифікація цих факторів у взаємодії формує довгострокові конкурентні переваги мережі у середовищі із характерною динамічністю та нестабільністю. Закладені положення створюють основи для подальших прикладних досліджень у напрямку механізмів забезпечення економічної стійкості функціонування торговельних мереж в Україні.

Основні положення розділу, результати і висновки опубліковані у наукових працях автора [61; 73; 75; 138; 139; 140; 141; 220; 221].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ ТА ДЕТЕРМІНАНТ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Аналіз структурного і регіонального розвитку торговельних підприємств на ринку України

Функціонування роздрібних торговельних мереж в Україні за останні роки відбувалося за виняткових та надзвичайно складних обставин, сформованих численними кризами, що накладалися одна на одну. Повномасштабна війна принесла безпрецедентні виклики, включаючи руйнування інфраструктури, вимушену міграцію, зниження купівельної спроможності, порушення моделей споживання, ланцюгів поставок та логістики. Незважаючи на ці потрясіння, українські роздрібні мережі продемонстрували значну стійкість, зберігаючи свою діяльність завдяки переміщенню торговельних і складських об'єктів, диверсифікації маршрутів та швидкій адаптації бізнес-моделей. Водночас на їхню діяльність дедалі більше впливають й інші макроекономічні процеси, зокрема виклики європейської інтеграції та глобальний рух до сталого розвитку [195].

Зважаючи на воєнні, макроекономічні та інституційні виклики галузі торгівлі, аналітичний контур дослідження доцільно розвинути у напрямку вивчення причинно-наслідкових зв'язків між зовнішніми шоками, змінами у функціонуванні ритейлу та структурно-регіональної перебудови торговельного сектору. Запропонований на рисунку 2.1. аналітичний підхід відображає послідовну логіку дослідження трансформаційного розвитку торговельних мереж України, який ґрунтується на поєднанні просторового, структурного, логістично-поведінкового аналізу та дозволяє дослідити розвиток торговельних мереж не лише як результат зміни ринкової кон'юнктури.

Верхній рівень схеми систематизує ключові фактори впливу на розвиток торговельних підприємств, серед яких чільне місце посідають цифровізація та

зміна просторової конфігурації населення, попиту, логістики. Сукупна дія зазначених чинників сформувала нові умови функціонування торговельних мереж і спричинила необхідність їх адаптації до високого рівня невизначеності.

Центральний блок схеми (рис. 2.1) характеризує комплексний аналітичний інструментарій, основу якого становить структурний аналіз змін форматної структури ритейлу та співвідношення між великими, середніми і малими торговельними форматами. Регіональний аналіз спрямований на виявлення диспропорцій розвитку ритейлу, оцінювання концентрації торговельної активності за допомогою індексу Герфіндаля-Гіршмана. Окрему роль відіграє логістично-поведінковий аспект аналізу ритейлу, що відображає актуальну на даний момент проблему реконфігурації торговельних потоків та зміну споживчої поведінки населення в умовах воєнного стану. Взаємозв'язок між аналітичними блоками дозволяє ідентифікувати комплекс трансформаційних процесів, які характеризують сучасний етап розвитку українського ритейлу.

Вбудований аналітичний блок оцінювання адаптивності торговельних мереж узагальнює результати структурно-регіонального та логістично-поведінкового аналізу з метою визначення здатності ритейлу реагувати на воєнні, макроекономічні та інституційні зовнішні шоки. Адаптивність оцінюється через логістичну, просторову, форматну, цифрову та фінансово-економічну складові, що відображають швидкість відновлення ритейлу та регіональну асиметрію відновлення.

Узагальнення результатів дослідження, представлених у нижньому блоці схеми, дозволяє сформувати аналітичну основу для оцінювання економічної стійкості торговельних мереж в умовах сучасних викликів. Представлений підхід забезпечує можливість ідентифікації нових центрів торговельної активності, оцінювання рівня адаптивності торговельних мереж до кризових впливів, визначення ключових тенденцій трансформації форматної структури ритейлу та обґрунтування стратегічних напрямків розвитку торговельних підприємств в умовах структурної перебудови економіки України [139].

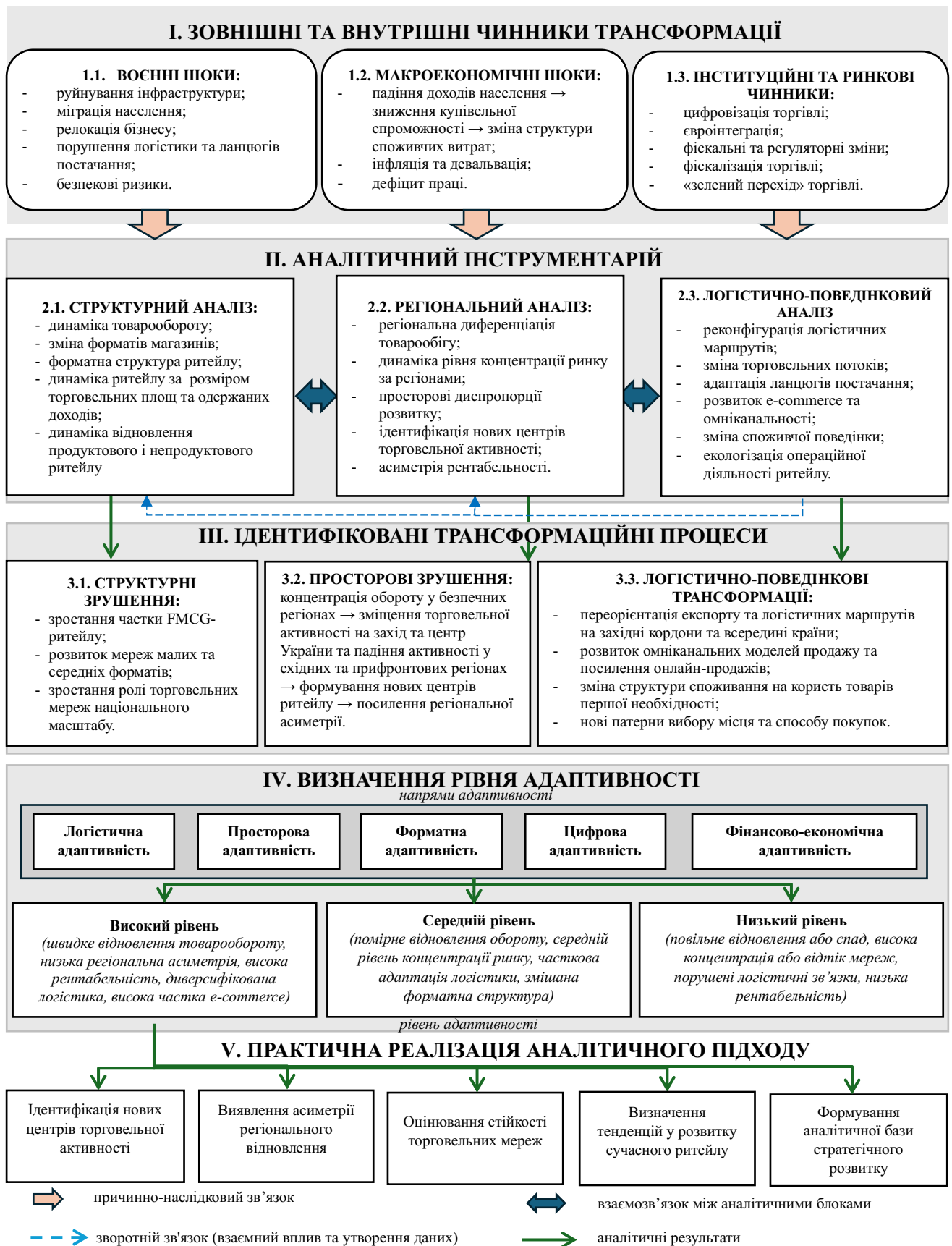


Рисунок 2.1 – Аналітичний підхід до дослідження трансформаційного розвитку торговельних мереж України

Джерело: побудовано автором

Відповідно до послідовності запропонованого підходу проаналізовано, що протягом 2022-2024 рр. галузь торгівлі реагувала на кризові умови зміною ринкових пропорцій, адаптацією стратегій та оптимізацією діяльності, що простежується у динаміці товарообороту.

Після різкого падіння обсягів реалізації у 2022 році на 16,5% порівняно із 2021 роком ринок роздрібної торгівлі показав потужне відновлення – зростання на 39% до рівня 1,1 трлн грн (рис. 2.2). Таке відновлення відбулося більшою мірою за рахунок продовольчого сегменту, який зріс у 2023 році із 393,6 млрд грн до 571 млрд грн, тобто на 45% у порівнянні із 2021 роком [133].

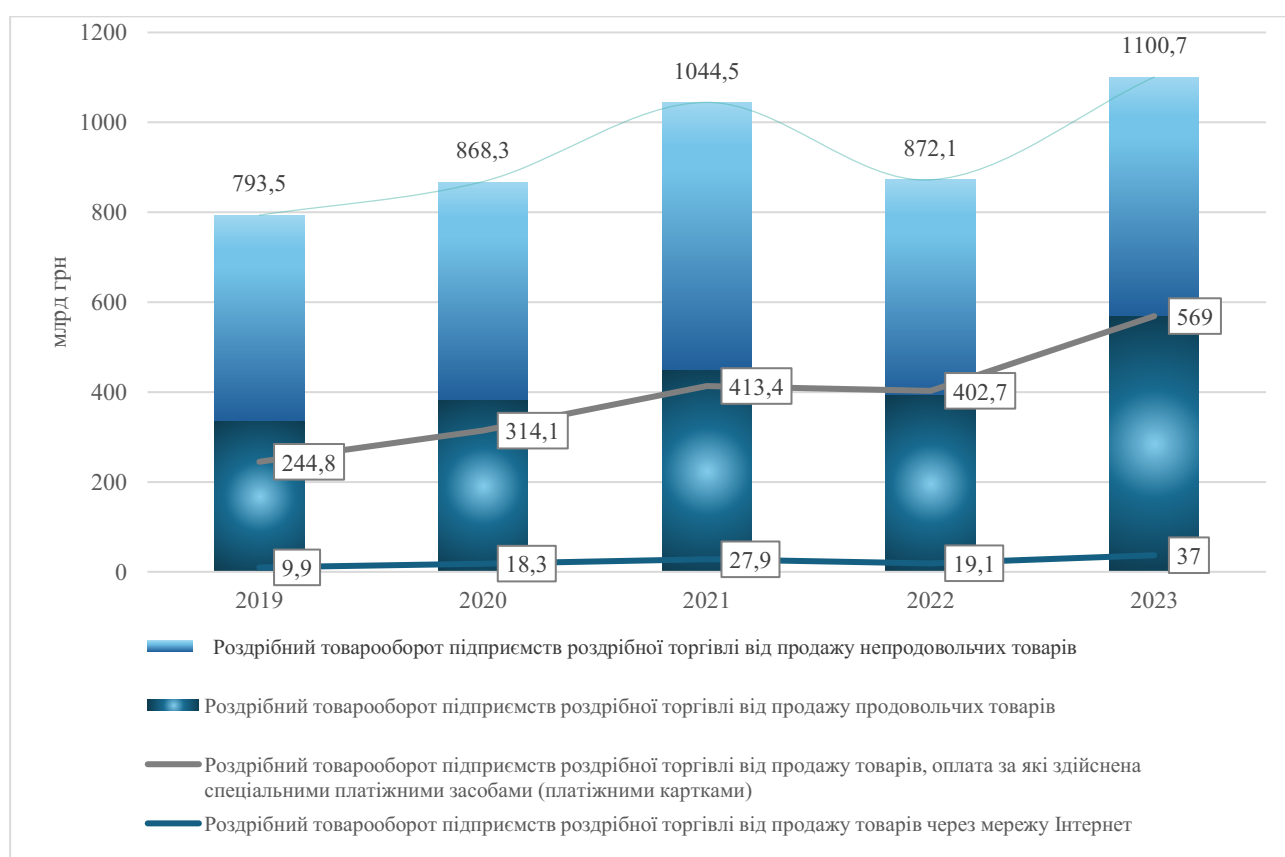


Рисунок 2.2 – Динаміка роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі, 2019-2023 рр., млрд грн

Джерело: побудовано автором на основі [123; 124; 125]

У свою чергу непродовольчий ритейл протягом того ж періоду відновлювався повільнішими темпами зі зростанням на 10,7% як відображення потреби населення

у товарах першої необхідності [125]. Показово те, що підприємства торгівлі відреагували на зниження споживання у 2022 році одночасним зменшенням товарних запасів загалом на 15,1%, а у продовольчому сегменті на 23,7% (додаток А) [90].

Уже в 2023 році товарні запаси підприємств роздрібної торгівлі зросли утричі (на 31,9%) у порівнянні із показниками 2022 року, як свідчення відновлення операційної ділової активності у ритейлі і оптимістичних очікувань торговельних мереж [117]. Структурні зрушення були підкріплені різким приростом продажів, здійснених шляхом оплати за товари платіжними картками, на 41,8% у порівнянні із 2022 роком [123]. Одночасно відбулося відновлення онлайн-каналів торгівлі – інтернет-продажі після спаду у 2022 році на 31,6% зросли на 32,6% до рівня 37 млрд грн у 2023 році [124]. Цифрова адаптація ритейлу стала реакцією на перехід споживачької поведінки до безпечнішого і контрольованого способу розрахунку і була наслідком тенденцій загальнонаціональної цифрової трансформації України.

На тлі цих трансформацій структурне тяжіння попиту змістилося на користь FMCG (fast moving consumer goods). Водночас заощадливий і вибірковий характер попиту українського населення підтверджується тим, що середній чек при купівлі продовольчих товарів залишився майже незмінним, попри загальне подорожчання споживчого кошика майже на чверть [134]. Разом з тим ринок FMCG продовжує залишатись одним із найбільш інвестиційно-привабливих та стійких, поруч із зростанням популярності власних торгових марок роздрібних торговельних мереж (наприклад, АТБ), які сприяють лояльності споживачів завдяки зниженню цін [102].

Ринок FMCG, тобто товарів широкого вжитку, на які більша частина населення витрачає близько 50% доходів, в Україні – досить насичений та представлений конкурентоспроможними суб'єктами. У товарів, що належать до даної категорії, швидкі темпи продажу, невисокі ціни, постійний рівень попиту, великі об'єми реалізації [71, с. 291].

Умови війни вплинули на структуру реалізації товарів у споживчому (FMCG) ритейлі. Із 2022 року населення почало розподіляти доходи із пріоритетом витрат на базові потреби і скороченням частки витрат на товари тривалого користування

та послуги [37]. Питома вага витрат на продукти харчування у 2021 році становила 45,9%, що відповідало докризовим тенденціям очікувань громадян щодо підвищення добробуту (рис. 2.3). Проте за даними аналітичних звітів OECD у 2023 році ситуація змінилася у бік зростання частки витрат на харчові продукти до рівня 51,3%, що свідчило про повернення до патернів витрат, характерних для кризового періоду (зростання на 5,4% порівняно із 2021 роком). Водночас частка непродуктивних витрат демонструє лише незначне зростання на 0,6%, проте із значними структурними зрушеннями всередині цієї групи. Витрати на одяг майже не змінилися, як наслідок їх підтримувального, а не інвестиційного характеру, але витрати на життєстійкість – охорону здоров'я – мали тенденцію до зростання з 4,7% до 6,7% унаслідок підвищеного попиту на медичні товари і лікування травм [130].

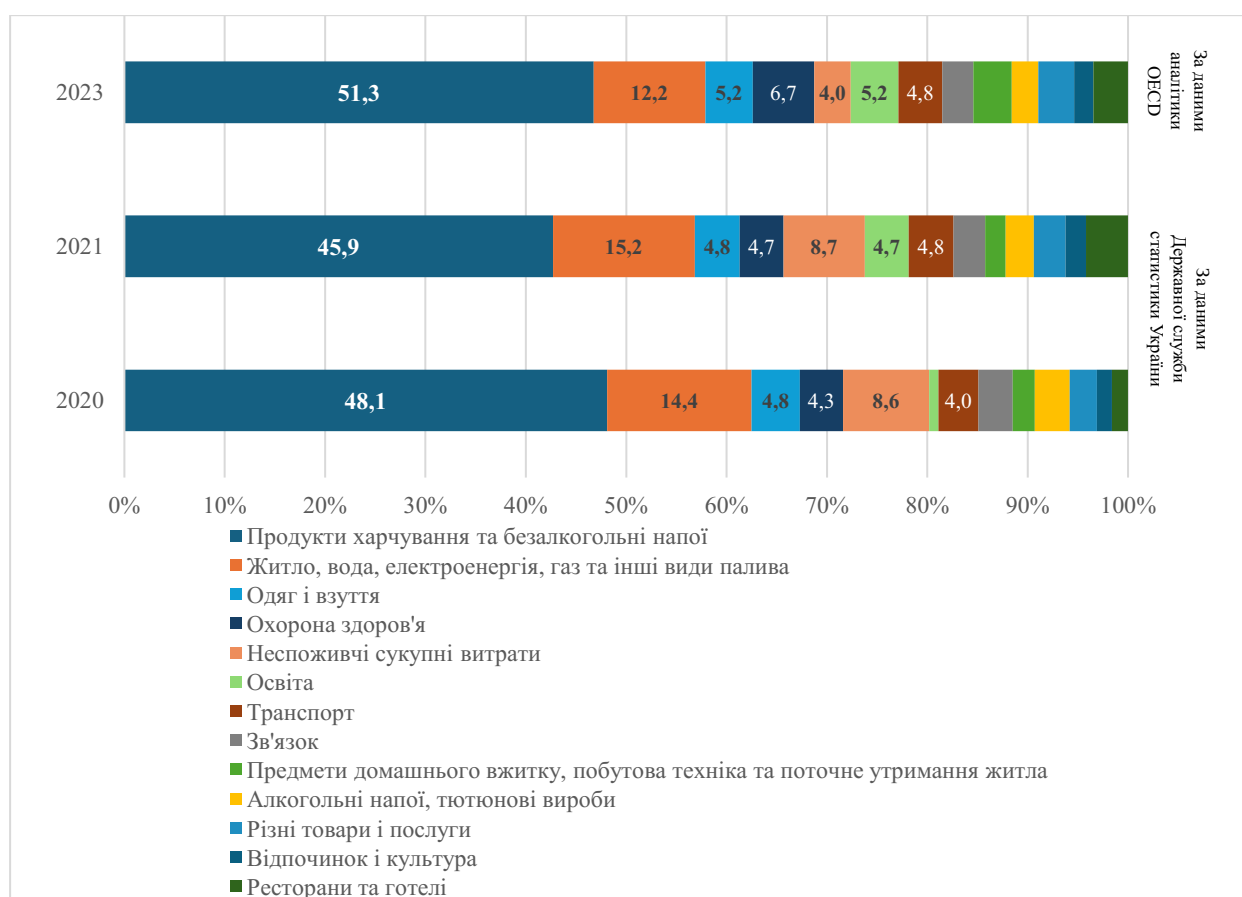


Рисунок 2.3 – Зміна структури сукупних витрат населення України на споживчі і неспоживчі товари і послуги у 2020, 2021 і 2023 роках, %

Джерело: побудовано на основі [37; 130]

Загалом структура витрат населення набула більш ризик-орієнтованого і захисного характеру. Зростання витрат на продовольчі товари і медичні послуги, що поєднується із скороченням витрат на житло і довгострокові товари, виявилися реакцією на загрози у вигляді зміщення споживацької поведінки у бік відтворювальної моделі. Такі умови прямо демонструють вплив війни на фінансову стабільність населення і його пріоритети в 2023-2024 рр. [37]. Окрім цього пропозиція FMCG-товарів виявилася більш адаптивною до змін попиту: незначна вартість просування, можливості систематичного нарощення товарообігу і фокус на ефективному розміщенні товарів на полицях формують стабільну реалізацію навіть в нестабільних умовах, що і стало причиною швидкого відновлення продовольчих ритейлерів після хвилі закриття у 2022 році [102].

Протягом останніх років товари українських компаній на ринку FCMG стали переважати імпортовані та успішно конкурувати із закордонними брендами. Інтенсивність розвитку FMCG супроводжується стрімким розширенням асортименту, орієнтованістю на споживача, вдосконаленням пакування та сервісного обслуговування, підвищенням уваги до соціальної та екологічної складової брендів, стрімким розширенням інтернет-продажів, застосуванням маркетингових заходів за допомогою Big Data та інструментів аналітики [71, с. 291]. Попри це війна завдала свого впливу на FMCG-ритейл, змінюючи вектор його динаміки. Виклики для гравців досліджуваного ринку супроводжуються наступними факторами:

- рівень доходів населення, який визначається економічною ситуацією в країні та формує споживчі можливості населення;
- виробничий потенціал та логістичні ланцюги просування товарів, що залежать від політичної ситуації у країні;
- конкуренція на ринку FMCG-товарів, спричинена появою усе нових суб'єктів ринку та їхніх брендів;
- налаштування споживачів на економніше витрачання своїх коштів призводить до пошуку дешевших та вигідніших позицій [38].

За даними RAU (Retail Association of Ukraine) у 2023 році на FMCG-сегмент в Україні припадало близько 30% функціонуючих магазинів із найбільшою щільністю точок продовольчого ритейлу в м. Київ та області, Львівській, Дніпропетровській та Одеській областях. Також у 2023 році відновили свою роботу 21% продовольчих магазинів, а реалізація загалом зросла на 25% (у гривневому еквіваленті) [102]. Найвпливовіші гравці ринку FMCG – це найбільші торговельні мережі, серед них варто виділити таких ритейлерів як Auchan, NOVUS, Сільпо, АТБ, VARUS, METRO, Фора та ін. Регіональні мережі також активно продовжують свою роботу, зокрема Таврія В (функціонує у південних регіонах та розширилася на захід), Чудо Маркет (Харківська область), Файно Маркет (Одеська, Кіровоградська та Черкаська області). Мережа ЕКО Маркет попри експансію торговельних мереж у західних регіонах України відновлюється і продовжує працювати у прифронтових зонах [71, с. 292]. Популярними серед українців в умовах зниження рівня купівельної спроможності у 2022-2024 рр. стали дискаунтери або ультра-дискаунтери (мережа продуктових супермаркетів Пюре, Varto), третина українського населення зменшила витрати на придбання продуктів харчування, проте стабільними залишаються обсяги реалізації продуктів із натуральним органічним складом [38]. Попри умови війни ринок FMCG активно продовжуватиме функціонувати у онлайн-просторі з використанням Інтернет-платформ, маркетплейсів (ROZETKA, Prom.ua), а також мобільних додатків, які розвивають дану сферу завдяки омніканальним можливостям аналітики даних та маркетингових досліджень [31].

Таким чином, у період кризи ключовими напрямками для розвитку мережевого FMCG-ритейлу повинні стати: покращення якості та рівня доступності товарів, що сприятиме продовольчій безпеці в Україні; розвиток власних торгових марок, що дозволяє роздрібним мережам якісно конкурувати; акцентування уваги на електронній комерції та онлайн-продажах задля розширення товарообороту та зменшення складських витрат у магазинах; формування ефективних бізнес-стратегій для масштабування. Проте все ж визначальними факторами

функціонування даного ринку в Україні залишаються споживацька поведінка, логістичні, кон'юнктурні аспекти та політична стабільність [71, с. 292].

У розрізі аналізу адаптивності підприємств роздрібної торгівлі актуально дослідити динаміку відновлення ритейлу України після початку повномасштабного вторгнення як унікальний приклад швидкої адаптації сектору торгівлі навіть у кризовий період (рис. 2.4). Від початку війни українські роздрібні підприємства пройшли чітко виражені три етапи змін. На першому етапі (І квартал 2022 року) відбувся шоківий спад, під час якого частина магазинів була вимушено закрита через активні бойові дії, скорочення можливостей мобільності населення і руйнування логістики [13].

Тоді ж (І квартал 2022 року) була зафіксована найбільша частка закритих об'єктів, зокрема у Київській, Чернігівській, Сумській і Миколаївській областях, де питома вага тимчасового або повного закриття торговельних точок була найбільш суттєвою і сягала на початку березня 2022 року значення від 25% до 45% у зазначених регіонах. При цьому із загальної кількості об'єктів ритейлу (17040 точок) припинили свою діяльність 26,3% (рис. 2.4), із яких 5,7% продуктових ритейлерів і 4,2% непродуктових [76; 165].

Другий етап (II півріччя 2022 року), під час якого відновлювався контроль над певними окупованими територіями, характеризувався відбудовою критичної інфраструктури і поверненням активності бізнесу. Такі тенденції найкраще вдалося реалізувати у центральних і західних областях – Львівській, Тернопільській, Івано-Франківській, Волинській і Рівненській, які трансформувалися у гуманітарні хаби тилового забезпечення стабільного попиту. На цьому етапі уже працювали 89% усіх роздрібних підприємств, які функціонували до початку війни, зокрема 93% у секторі продовольчого ритейлу і 83% у непродуктовому ритейлі [138; 158].

Третій етап – це відновлення і структурне зростання ритейлу в 2023-2024 рр., коли спостерігалось не лише повернення до передвоєнних кількісних значень, а й їх перевищення. Загалом кількість торговельних точок у роздрібній торгівлі в жовтні 2024 року зросла на 9% від значення у лютому 2022 року, перейшовши у фазу чистого приросту (кількість відкриттів перевищила кількість закритих

магазинів). Відповідно кількість продуктових магазинів зросла на 15%, а кількість непродовольчих торговельних точок – на 23% [76].

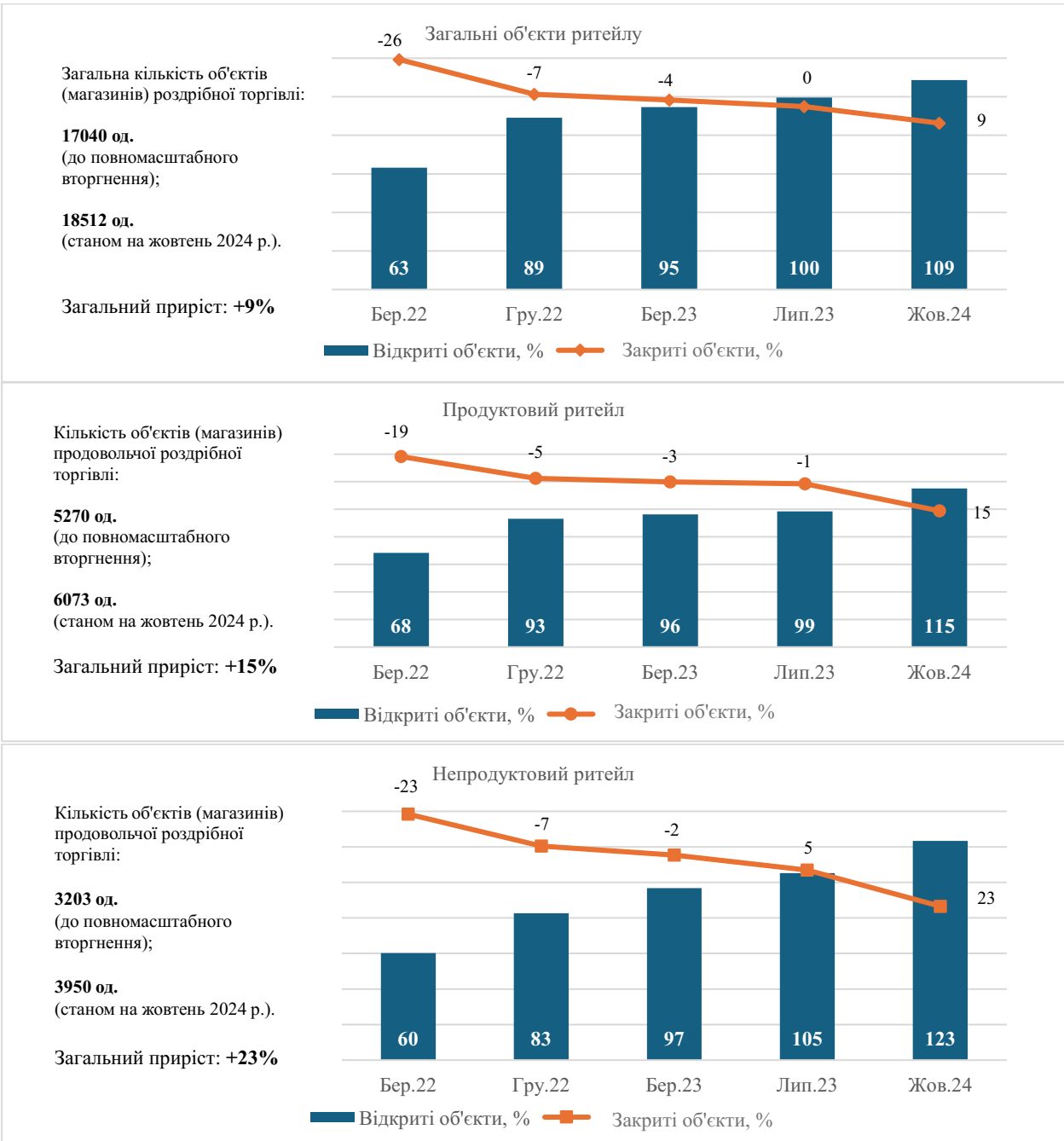


Рисунок 2.4 – Інфографіка динаміки працюючих та закритих магазинів роздрібної торгівлі в Україні у 2022-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [76; 138; 223]

У цей період (ІІІ етап) найбільший приріст спостерігався у Львівській, Дніпропетровській, Вінницькій областях, водночас у прифронтовій місцевості

(Харківській, Херсонській, Запорізькій областях і на Донеччині) роздрібна торгівля і надалі продовжує працювати із обмеженнями, хоча її темп відновлення також помітно зростає у 2024 році [223].

Відновлення торгівлі у 2022-2024 рр. значною мірою залежало від регіональної диференціації ризиків, але показало можливості українського ритейлу оптимізувати формати бізнес-моделей і здатність швидко адаптувати свою регіональну присутність до споживного попиту. Гнучкість торговельних підприємств також відображається у структурних зсувах. Загальна кількість магазинів в Україні (оптової і роздрібної торгівлі), попри загальне скорочення до 41415 од. у 2022 році, зросла до 42040 у 2023 році (на 1,5%) (табл. 2.1) [138; 148].

Таблиця 2.1 – Кількість магазинів роздрібної торгівлі в Україні із диференціацією за розміром торгової площі, 2018-2023 рр.

Кількість діючих магазинів	Роки											
	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Од.	% до підсум.	Од.	% до підсум.	Од.	% до підсум.	Од.	% до підсум.	Од.	% до підсум.	Од.	% до підсум.
Загалом	36727	100,0	33695	100,0	35034	100,0	46285	100,0	41415	1100,0	42040	100,0
у т. ч. за розміром торгової площі:												
до 119 м ²	26989	73,5	23824	70,7	24586	70,2	32471	70,2	27631	66,7	28174	67,0
від 120 до 399 м ²	5953	16,2	5898	17,5	6648	19,0	9283	20,1	9217	22,3	9590	22,8
від 400 до 2499 м ²	3475	9,5	3715	11,0	3536	10,1	4289	9,3	4308	10,4	4047	9,6
від 2500 м ²	310	0,8	258	0,8	264	0,8	242	0,5	259	0,6	229	0,5

Джерело: сформовано автором на основі [148]

При цьому спостерігалася нерівномірність змін у розрізі форматів – частка малих магазинів із площею до 120 м² зменшилася на 3,5% як наслідок більшої чутливості малих форматів на кризовий вплив. Проте у 2023 році кількість таких магазинів почала знову зростати із потребою у переорієнтації і відновленням малих форматів у регіонах із вищим рівнем ризику (табл. 2.1). Паралельно зростала питома вага магазинів із середнім розміром торгових площ (120-400 м²) з 19% у 2020 році до 22,8% у 2023 році. Такі магазини зміцнювали свої позиції у більш стабільних регіонах і налагоджували вигідні моделі логістики. Кількість великих

магазинів (понад 2500 м²) навпаки продовжувала скорочення – середньорічний спад за період 2018-2023 рр. складав 16 об’єктів щороку (з 310 до 229 одиниць), зокрема їх кількість у 2023 році зменшилася на 11,6% у порівнянні із 2022 роком через потребу в мінімізації капіталомістких форматів у ризикових регіонах [148].

Зміна кількості підприємств торгівлі за обсягом від реалізації підтверджує зростання регіональної концентрації і логістичних зрушень у сфері торгівлі. У структурі підприємств торгівлі в Україні переважають малі підприємства. Частка підприємств з товарооборотом до 1 млн євро у 2021 році становила 90,7%, а у 2022 році зменшилася на 4%, при наступному зростанні у 2023 році до рівня 88,6% через вихід з ринку більш нестійких підприємців на початку війни (табл. 2.2) [90].

Таблиця 2.2 – Кількість підприємств роздрібної торгівлі в Україні залежно від вартості реалізованих товарів (послуг), 2019-2023 рр.

Вартість реалізованих товарів (послуг)	Кількість діючих підприємств	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
До 1 млн євро	Од.	13981	12503	13440	8596	9945
	% до підсум.	92,05	91,15	90,66	86,56	88,33
Від 1 до 2 млн євро	Од.	362	370	430	393	372
	% до підсум.	2,4	2,7	2,9	4,0	3,3
Від 2 до 5 млн євро	Од.	311	292	355	361	349
	% до підсум.	2,0	2,1	2,4	3,6	3,1
Від 5 до 10 млн євро	Од.	199	227	221	202	199
	% до підсум.	1,31	1,65	1,49	2,03	1,77
Від 10 до 20 млн євро	Од.	162	146	157	187	158
	% до підсум.	1,1	1,1	1,1	1,9	1,4
Від 20 до 50 млн євро	Од.	114	122	150	134	169
	% до підсум.	0,8	0,9	1,0	1,3	1,5
Від 50 до 200 млн євро	Од.	40	37	50	40	48
	% до підсум.	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
Від 200 млн євро і більше	Од.	19	20	21	18	19
	% до підсум.	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2
Загалом	Од.	15188	13717	14824	9931	11259
	% до підсум.	100	100	100	100	100

Джерело: систематизовано автором на основі [148]

Натомість питома вага підприємств з більшим об’ємом реалізації (на суму від 2 до 5 млн євро) зросла до рівня 3,6% (порівняно із 2,4% у 2021 р), а кількість підприємств з оборотом від 20 до 50 млн євро у 2023 році збільшилася на 26%. Тобто середні і великі оператори ринку роздрібної торгівлі, які не припинили свою роботу у 2022 році зміцнили свої позиції і зменшили операційні ризики [148].

Структура підприємств торгівлі в Україні у 2021-2023 рр. і внутрішньоструктурні зрушення (табл. 2.2) відображають здатність торговельних підприємств першочергово перерозподіляти свої товарні потоки. Посилення впливу середніх підприємств роздрібної торгівлі (за обсягом реалізації) і зростання концентрації товарообігу у великих торговельних мережах пояснює залежність активності ритейлу від регіональної концентрації попиту в Україні з виділенням нових центрів торговельної активності [22].

Для оцінки впливу збоїв воєнного часу на розвиток роздрібних торговельних підприємств та переорієнтацію торговельних шляхів у регіонах України було застосовано порівняльний статистичний аналіз, що базується на показниках відносної динаміки, виражених у відсотках змін у 2023 році у порівнянні з попереднім 2022 роком. Емпіричну основу склали дані Державної служби статистики України, включаючи регіональні дані про роздрібний товарообіг, кількість діючих роздрібних підприємств та показники регіональної логістичної інфраструктури [148]. Додаткову інформацію про логістичні коридори та реконфігурації ланцюгів поставок було отримано зі звітів Міністерства економіки [47] та Міністерства цифрової трансформації України [83]. Результати були інтерпретовані з точки зору таких аспектів:

- 1) зміни в географії роздрібного товарообігу;
- 2) переорієнтації ланцюгів поставок та маршрутів дистрибуції;
- 3) появи нових роздрібних центрів у західних та центральних регіонах через внутрішнє переміщення та безпеку інфраструктури (на основі індексу Герфіндаля-Гіршмана) [92];
- 4) спаду у південних та східних регіонах через перебої з постачанням.

Аналіз даних рисунка 2.5 і таблиці у додатку Б показує фундаментальні зрушення у регіональному розподілі товарообігу підприємств роздрібної торгівлі через воєнні дії. Розрахований індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) для України загалом знизився з 0,247 у 2021 році до 0,205 у 2023 році (табл. 2.3). Це означає зменшення надмірної концентрації активності торгівлі в окремих центрах і відносне зростання впливу регіонів із меншим ризиком [90].

Таблиця 2.3 – Динаміка регіональної концентрації та відносних оцінок товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України, 2021-2023 рр.

Регіон (область)	Індекс Герфіндаля-Гіршмана			Темп росту (індекс) товарообороту		Середньо- річний темп росту товаро- обороту	Стандартне відхилення товаро- обороту, млрд. грн	Коеф. варіації, %
	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022			
Україна	0,2465	0,2081	0,2047	1,51	1,26	0,15	178	17,0
Вінницька	<0,0003	<0,0003	<0,0003	2,16	1,37	0,25	4	32,4
Волинська	0,00126	0,0025	0,00111	1,48	0,85	0,14	9	22,8
Дніпро- петровська	0,054167	0,050418	0,05155	1,49	1,29	0,14	37	15,5
Донецька	<0,0003	<0,0003	<0,0003	0,36	1,00	-0,27	2	61,8
Житомирська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	2,81	2,08	0,34	6	52,9
Закарпатська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	2,20	1,24	0,29	4	33,8
Запорізька	<0,0003	<0,0003	<0,0003	1,03	1,01	0,01	2	13,6
Івано- Франківська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	1,89	1,16	0,24	4	53,2
Київська обл.	0,003069	0,002765	0,002909	1,30	1,31	0,09	28	48,1
Кіровоградська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	2,10	1,13	0,28	5	52,9
Львівська	0,002685	0,003995	0,004847	2,11	1,41	0,28	32	52,1
Миколаївська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	1,33	1,34	0,10	3	49,1
Одеська	0,001625	0,001972	0,001719	1,48	1,19	0,14	21	48,4
Полтавська	0,001682	0,005913	0,001079	6,00	1,72	0,82	15	78,8
Рівненська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	3,03	1,67	0,45	4	59,4
Сумська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	1,09	0,67	0,03	2	49,9
Тернопільська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	1,25	1,16	0,08	2	48,4
Харківська	0,001851	0,001708	0,001824	1,72	1,32	0,20	21	49,6
Хмельницька	<0,0003	<0,0003	<0,0003	1,29	0,99	0,09	3	47,9
Черкаська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	2,30	1,05	0,32	6	54,2
Чернівецька	<0,0003	<0,0003	<0,0003	6,87	2,30	0,90	7	74,6
Чернігівська	<0,0003	<0,0003	<0,0003	1,50	1,87	0,14	2	50,7
м. Київ	0,180336	0,143102	0,138282	1,28	1,26	0,09	200	47,9

Джерело: розрахунки автора на основі [90; 117; 143; 148].

Найбільш концентрований ринок роздрібної торгівлі традиційно у м. Київ (більш як 5,4 тис. торговельних точок) та Київській області. Проте вплив цих

регіонів у 2022-2023 рр. поступово скоротився. Індекс концентрації товарообігу ННІ для м. Київ зменшився з 0,180 у 2021 році до 0,138 у 2023 році, який усе ще залишається ядром торговельної активності. Другу позицію займає Дніпропетровська область із більш як 2,1 тис. магазинами (ННІ – 0,051-0,054 за 2021-2023 рр.) [90].

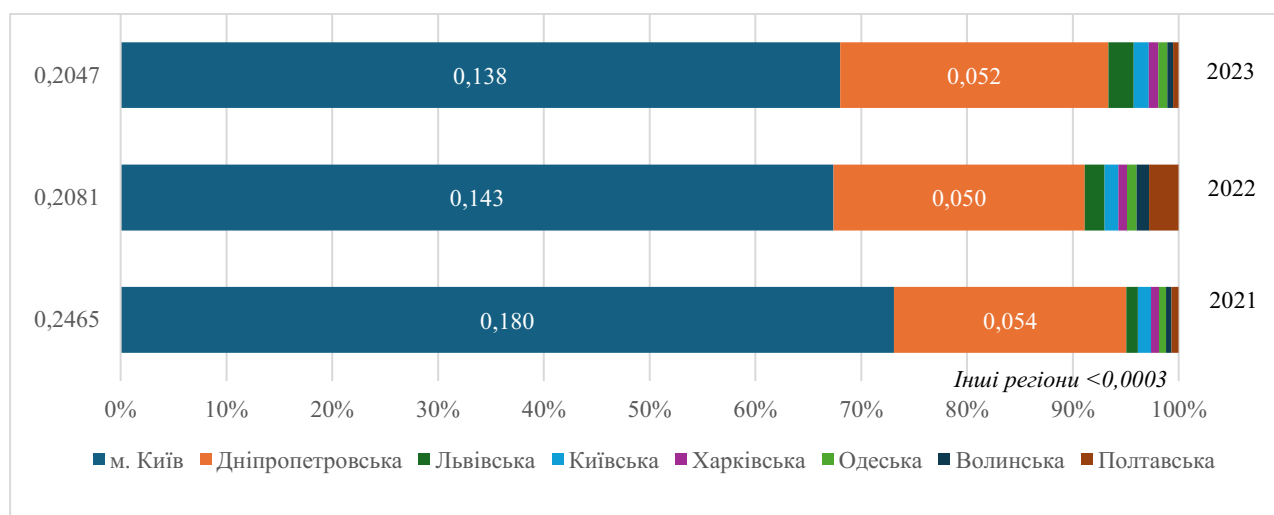


Рисунок 2.5 – Індеси регіональної концентрації товарообороту роздрібних підприємств України (індекс Герфіндаля–Гіршмана) і внесок регіонів у його формування, 2020-2023 рр.

Джерело: розрахунки автора на основі [90]

Разом із тим західні регіони мають найдинамічніше зростання індексу концентрації товарообороту (ННІ) через зміщення туди логістичних маршрутів із 2022 року. ННІ роздрібного товарообороту Львівської області зріс майже удвічі з 2021 по 2023 роки (з 0,0027 до 0,0048) зі стандартним відхиленням 0,28 млрд (рис. 2.5). грн, а середньорічний приріст товарообороту в цьому регіоні складав більш як 53% щорічно за період 2018-2023 рр. У Закарпатській, Івано-Франківській і Рівненській областях бачимо подібну швидку реакцію ритейлу на внутрішню міграцію населення і розвиток бізнесу в 2022 році. Там збільшення товарообороту сягало зростання у 2-3 рази (коефіцієнт варіації перевищував 50%) (табл. Б.1).

На противагу цьому Донецька, Луганська, частина Харківської та Запорізька області мали масштабне падіння торговельної діяльності з індексами регіональної концентрації $HHI < 0,0003$. Наприклад, у 2023 році товарооборот у Донецькій області скоротився 3,8 рази порівняно із показником 2021 року внаслідок неритмічності торговельних потоків і активних воєнних дій. Дані у таблиці 2.3 демонструють загальнонаціональне відновлення ритейлу зі швидкими темпами, але зі значною просторовою асиметрією у окремих регіонах [13]. Середньорічний темп росту товарообороту в Україні становив 1,5 рази за період 2020-2023 рр., в той час як цей показник для Житомирської області становив 2,8; Чернівецької – 6,9; Волинської – 1,5. Високі коефіцієнти варіації для західних регіонів (до 74,6% у Чернівецькій області) ідентифікують фазу швидкої перебудови логістики і торговельної інфраструктури.

Таким чином, бачимо, що регіональна структура ритейлу набула більш диверсифікованих рис, а центр ваги товарообороту став більшою мірою розподіленим між столицею, західними і центральними регіонами та перемістився із зон підвищених ризиків.

На рисунку 2.6 показано, що після початку війни у 2023 році також відбулося різке зміщення експортних торговельних потоків на захід України. Східні та південні регіони (Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська області) зазнали катастрофічного падіння експорту (з -53% до -100%), тоді як західні регіони продемонстрували зростання (Волинська – +46%, Рівненська – +20%, Тернопільська – +30%, Закарпатська – +23%, Івано-Франківська – +53%).

Одеська область також показала позитивний баланс зростання експортного товарного постачання (+65%), оскільки портова інфраструктура була частково переорієнтована після блокування у 2022 році. Поки торговельні і логістичні шляхи зміщувалися на захід України, основні потоки перемістилися до прикордонних регіонів [47]. Таким чином, західні регіони, які демонструють зростання експорту та економічної активності, стають більш привабливими для інвестицій у масштабування роздрібних мереж.

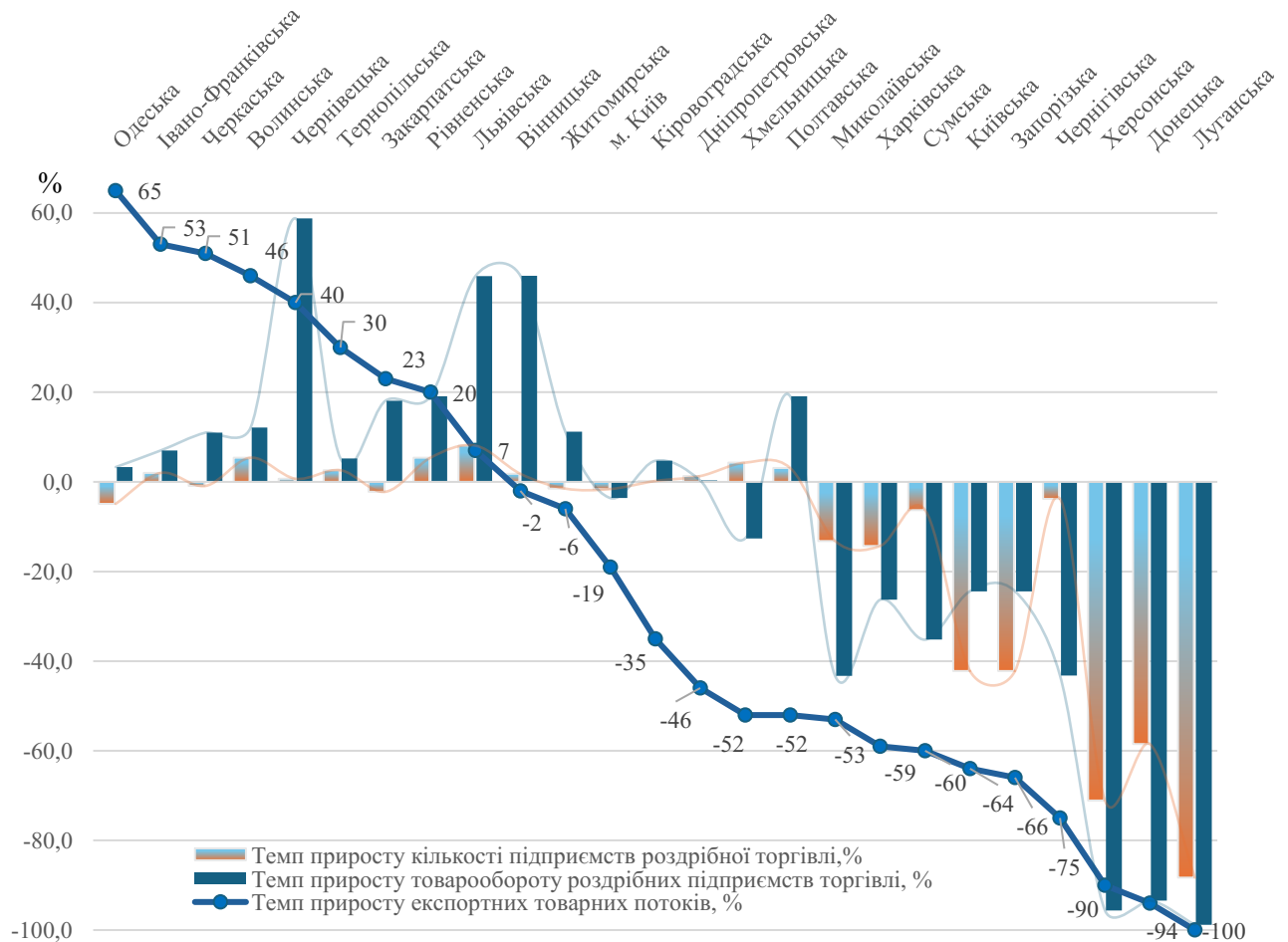


Рисунок 2.6 – Зміщення торговельних шляхів та динаміка показників розвитку підприємств роздрібної торгівлі за регіонами України (у 2023 р. порівняно з 2022 р.), %

Джерело: побудовано на основі [47; 148]

Саме зміни у регіональній торговельній конфігурації знаходять підтвердження у динаміці рентабельності підприємств, відображеній на рисунках 2.6-2.8. Представлений графік на рисунку 2.7 – іще одне свідчення фази коливань ефективності, яку переживали підприємства роздрібної торгівлі у 2022-2023 рр. Показник рентабельності операційної діяльності роздрібної торгівлі (ROO) у 2022 році різко знизився на 17,2% порівняно із його значенням у 2021 році. Але уже в 2023 році показник зріс до 29,1% із додатковим приростом порівняно із довоєнним значенням і зберігав високий рівень у 2024 році – 26,3%. За рентабельністю активів (ROA) спостерігаємо аналогічну динаміку [153].

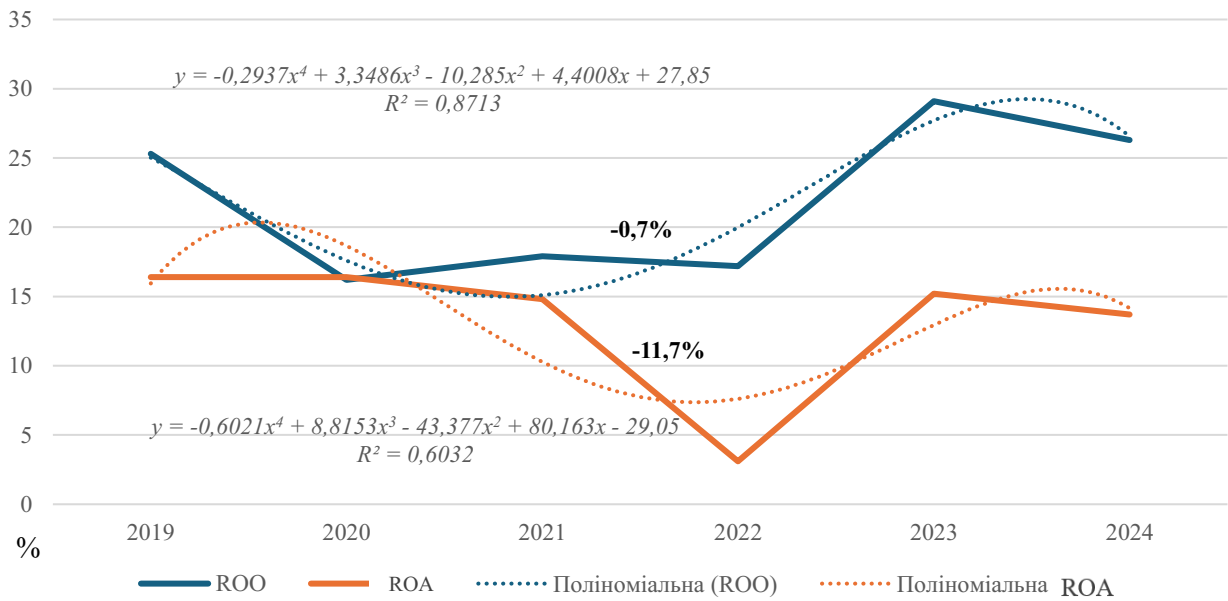


Рисунок 2.7 – Динаміка середніх показників рентабельності операційної діяльності та рентабельності активів підприємств роздрівної торгівлі загалом по Україні, 2019-2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [153]

Після провалу в 2022 році до рівня 3,1% унаслідок скорочення оборотів під час найбільших воєнних ризиків у 2023 році показник ROA досяг значення 15,2% і стабілізувався у 2024 році зі значенням 13,7% (рис. 2.6). Тобто український ритейл швидко відновив прибутковість бізнесу після шоків.

На рисунку 2.8 розкрито регіональні відмінності у прирості прибутковості ритейлу в 2022 і 2024 роках. Як і за іншими параметрами торговельної активності у західних областях спостерігається покращення рентабельності. Наприклад, показник ROO підприємств ритейлу Львівської області зберігався на рівні 36,7% у 2022 році і 31,2% у 2023 році. В той же період рентабельність активів у ритейлі зростала (у Львівській обл. – до 28,7%, у Рівненській обл. – до 23,6%), а підприємства цих регіонів підвищували ділову активність і покращували структуру активів [159].

Додаток Г деталізує тенденції у динаміці показників рентабельності за регіонами України у 2022-2024 рр. Розрахунки показують, що найвищі дані щодо відновлення ROO спостерігаємо у західних областях.

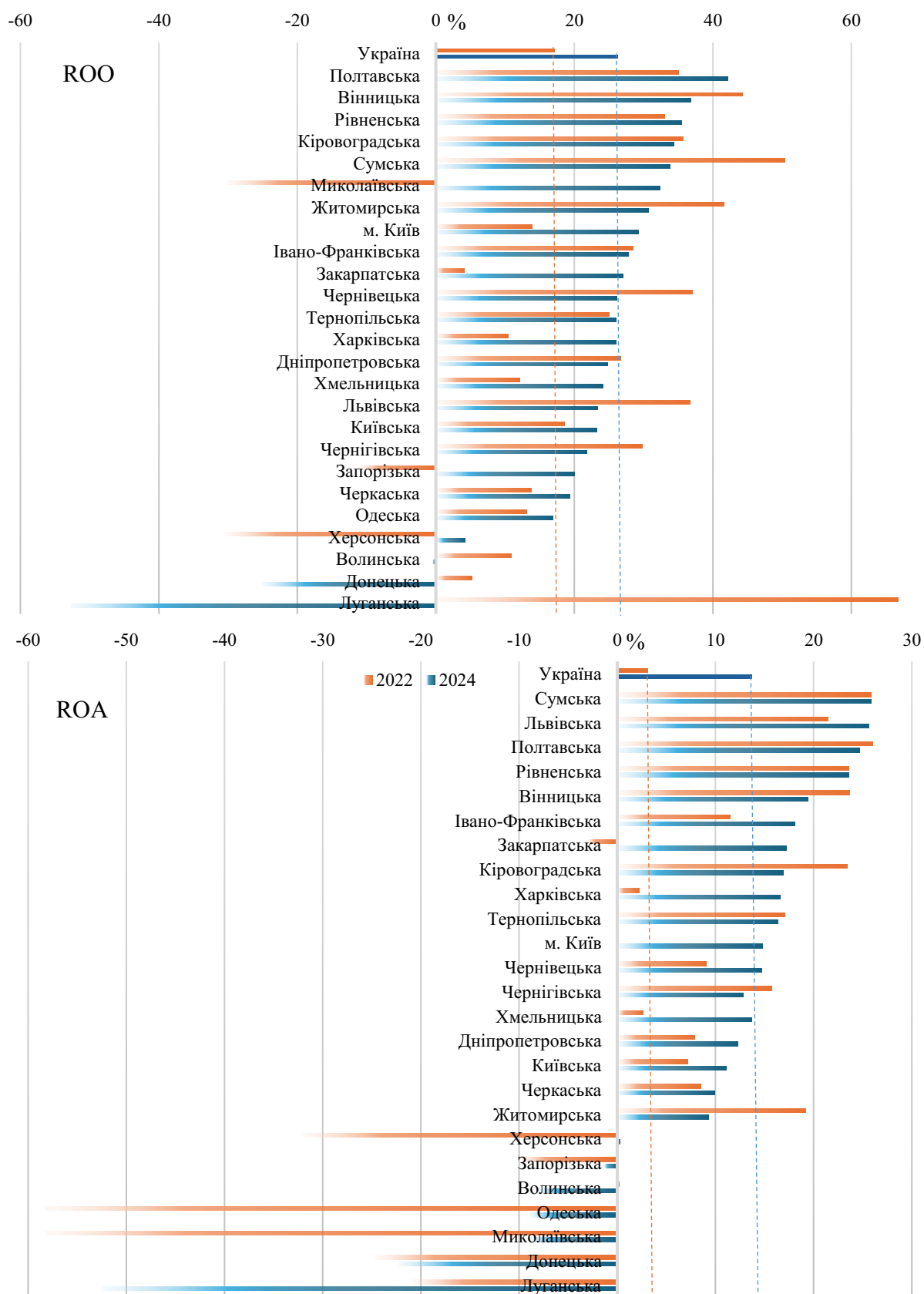


Рисунок 2.8 – Середні показники рентабельності операційної діяльності (ROO) та рентабельності активів (ROA) підприємств роздрібної торгівлі загалом по Україні та за регіонами (2022 і 2024 роки), %

Джерело: сформовано автором на основі [153]

Підприємства роздрібної торгівлі Рівненської області підвищили ROO на 9,2% у 2023 році (з 26,3% у 2022 році до 35,5%), Полтавської – на 7,2% (з 35,0% у 2021 році до 42,2%) завдяки потокам торговельної активності у внутрішні та більш безпечні регіони. Роздрібна торгівля Чернівецької області відчула покращення показників операційної рентабельності іще у 2022 році у зв'язку із значними міграційними потоками населення до регіону. Там прибутковість роздрібних підприємств зросла на 12,3% (із 24,7% у 2021 році до 37,0% у 2022 році). При цьому східні області зазнали нестабільної фінансової результативності.

Показник ROO підприємств ритейлу в Донецькій області впав спочатку до 5,2% у 2022 році, пізніше стабілізувався до рівня 21,2% у 2023 році і знову знизився до критично низького рівня -25,0% через зруйновану торговельну інфраструктуру. У Луганській області високий показник прибутковості операційної діяльності у 2022 році – 66,8% різко впав до від'ємного значення - 52,7% у 2023 році, а у 2024 році – до найнижчого показника (-52,7%) [22].

У Миколаївській та Херсонській областях відбувається коливання рентабельності ритейлу між різкими спадами у 2022 році і частковим відновленням у 2024 році. Такі розриви значень показників рентабельності корелюють із логістично-безпековими умовами і формують асиметрію на карті прибутковості.

Глибинні структурні зрушення додатково проілюстровані на рисунку 2.9, який аналізує розкид найбільших, найменших, модальних, медіанних і середніх значень ROO і ROA у 2019-2024 рр. Зображення розподілів показує, що медіана ROO після зменшення у 2022 році суттєво зростала у підтвердження покращення ефективності торгівлі у більшості регіонів, а не тільки у найбільш активних центрах [153].

Модальні значення показників демонструють домінування середніх рівнів рентабельності у 2022 році (ROO –17,2%, ROA – 3,1%), тобто ринок ритейлу поступово переходить до більш рівномірного розподілу ефективності за регіонами. Зменшення відстані між модою і медіаною 2024 році – ознака стабілізації операційної моделі роздрібних підприємств і врівноваження можливостей для відновлення у різних регіонах країни.

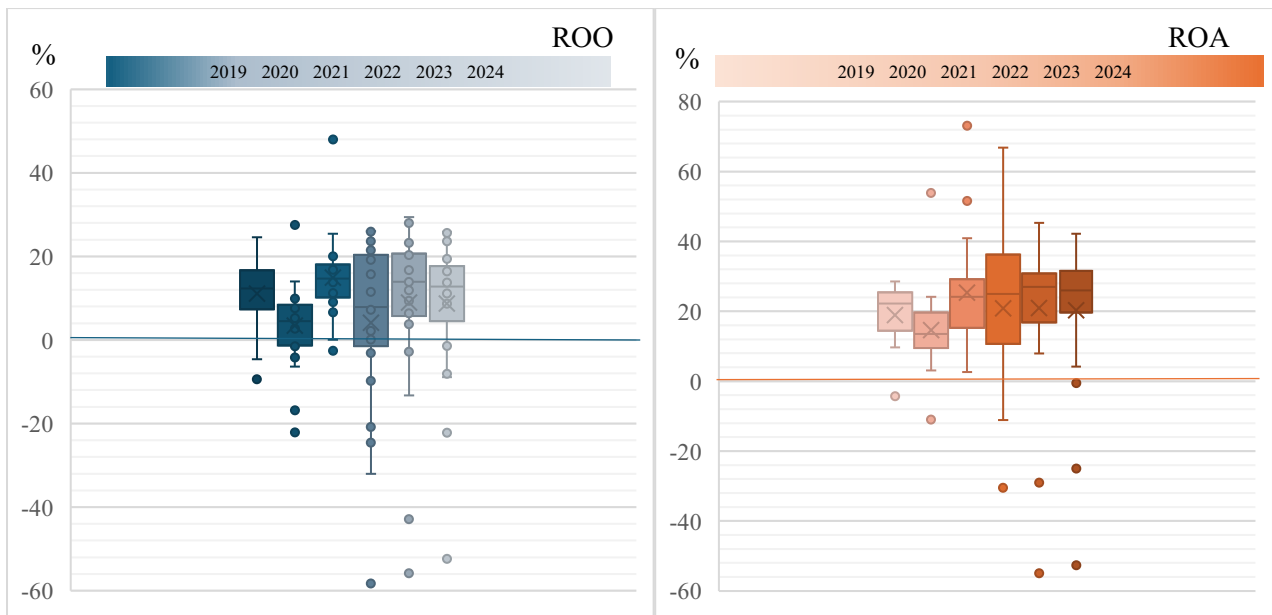


Рисунок 2.9 – Середні, модальні, медіанні значення показників рентабельності операційної діяльності та рентабельності активів підприємств роздрібної торгівлі у розподілі за регіонами України (2019-2024 рр.), %

Джерело: сформовано автором на основі [153]

Загалом показники ROO і ROA у динаміці істотно дивергентні у східних областях, хоча вирівнюються за іншими регіонами. Виділяються нові центри ритейлу на заході (табл. 2.3). Тому фінансова ефективність відображає не лише стан ритейлу як бізнесу, а й підтверджує проаналізоване переформатування ринку торгівлі за регіонами з концентрованими інвестиціями і капіталом, що підтримують стабільність ритейлу [153].

Ідентифіковані просторові і структурні зрушення роздрібної торгівлі дозволяють виокремити нові параметри стійкості цього сектору в умовах економіки воєнного стану. З метою поглиблення оцінки і окреслення закономірностей розвитку торговельних компаній, а саме роздрібних торговельних мереж, доцільно перейти до аналізу організаційно-економічних та фінансових характеристик таких підприємств у динаміці з використанням інтегральних інструментів оцінювання їхньої стійкості.

2.2. Трансформація торговельних мереж України в умовах цифровізації та зеленого переходу

Представлені результати аналізу засвідчують, що організаційно-економічний розвиток торговельних мереж України в умовах повномасштабної війни та багаторівневих криз супроводжується глибинними структурними, регіональними і поведінковими трансформаціями. Попри значні витрати торговельної інфраструктури, логістичні розриви і зниження купівельної спроможності населення, ритейл демонструє здатність до швидкої адаптації, відновлення операційної ефективності та перебудови з врахуванням нових ризиків і можливостей. Виявлені зрушення у просторовій організації ритейлу, форматах торговельних об'єктів, цифрових каналах збуту і структурі витрат підтверджують, що економічна стійкість торговельних мереж дедалі більше формується не лише фінансовими чи логістичними чинниками, а й інституційними, технологічними чи екологічними детермінантами.

Водночас поглиблення євроінтеграційних процесів і посилення вимог до декарбонізації економіки актуалізують необхідність не реактивної адаптації, а стратегічної трансформації торговельних мереж. За цих умов особливого значення набуває поєднання цифровізації і зеленого переходу як взаємопов'язаних інструментів підвищення довгострокової конкурентоспроможності, енергетичної стійкості та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку [195]. Саме тому перейдемо від опису виявлених тенденцій адаптивності та економічної стійкості торговельних мереж до розкриття механізмів, інструментів і практик інноваційного оновлення сектору мережевого ритейлу.

У контексті макроекономічної турбулентності зелений перехід у роздрібній торгівлі перетворився з питання екологічної відповідальності на ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності та доступу до фінансових ресурсів. Такі правила Європейського Союзу, як-от Механізм регулювання вуглецевих кордонів (СВАМ), вже формують логістику, структуру витрат та імпорт [172]. Ритейлери, які продовжують покладатися на застарілі енергоємні практики, стикаються з вищими

експлуатаційними витратами та обмеженим доступом до пільгового фінансування. Натомість мережеві роздрібні підприємства, які інтегрують екологічні стандарти у свої бізнес-моделі, отримують нові можливості для міжнародної співпраці, інвестицій та розширення ринку.

Критичним виміром цієї трансформації є цифровізація, яка діє як каталізатор, так і як фактор забезпечення сталого розвитку. Цифрові інструменти дозволяють ритейлерам відстежувати та зменшувати свій вуглецевий слід, оптимізувати споживання ресурсів та будувати більш прозорі та стійкі ланцюги поставок. Крім того, цифрові інновації посилюють залучення клієнтів, просуваючи екологічно чисті практики [213]. Перетин цифрової та екологічної трансформації підкреслює стратегічну необхідність аналізу мереж роздрібної торгівлі з різних точок зору. Їх слід оцінювати не лише за економічними показниками стійкості, а й за здатністю до екологічної модернізації під впливом цифрових технологій.

Цифрові технології відіграють важливу роль у перебудові сфери торгівлі, надаючи можливості для досягнення цілей сталого розвитку. Наслідки пандемії та воєнного конфлікту змусили вести пошук цифрових рішень для відновлення тих сфер, які знизили свою активність. Відтак цифрові рішення стали необхідними для підтримування торгівельної галузі, яка почала ширше впроваджувати інформаційно-комунікаційні інструменти, розвивати дистанційні напрямки діяльності, проводити автоматизований облік. Це дозволяє адаптувати ланцюжки постачань до умов війни, знизити витрати та розширити ринки збуту [70].

Сучасний український ритейл поступово впроваджує цифрові інструменти, інтегруючи їх у свою діяльність спочатку як допоміжний засіб, і надалі як ключовий механізм забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності. Динаміка показників свідчить, що після 2022 року цифрова трансформація ритейлу суттєво прискорилася, що було пов'язано не лише із зміною поведінки споживачів, а із необхідністю підтримання безперервності продажів та комунікації з клієнтами в умовах безпекових обмежень і логістичних ризиків [195]. Особливо стало помітним зростання електронної торгівлі. Якщо до початку повномасштабної війни цифрові канали продажу мали переважно додатковий характер, то у 2022-2024 рр. вони

перетворилися на один із базових напрямків розвитку торговельних мереж. За досліджуваний період (2018-2024 рр.) обсяг реалізації через електронну торгівлю зріс більш як у 4,7 рази (рис. 2.10). Особливо високі темпи приросту реалізації через електронні канали розподілу спостерігалися у 2024 році порівняно з 2023 роком, коли зростання відбулося на 65%. У свою чергу частка підприємств, які використовували електронну комерцію у 2022 році, перевищила 20,1%, що свідчить про формування нової моделі споживчої взаємодії у ритейлі [123-125; 148].

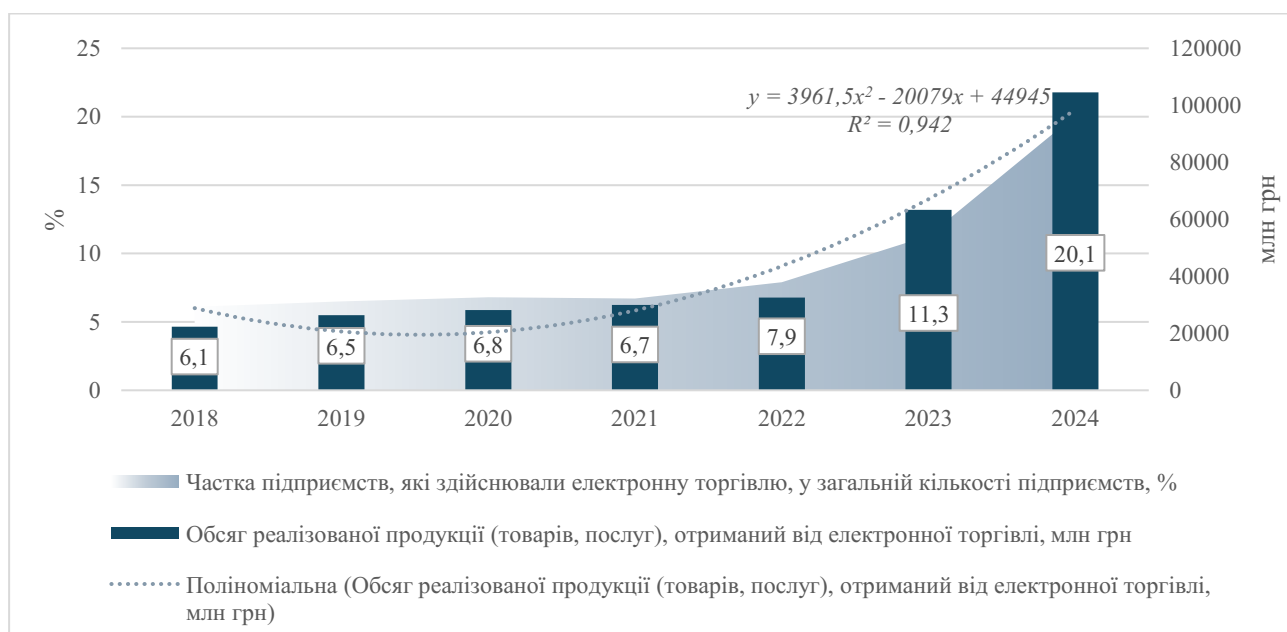


Рисунок 2.10 – Динаміка показників діяльності роздрібних підприємств у сфері електронної комерції, 2018-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [124; 148]

Одночасно у 2018-2025 рр. спостерігається зміщення цифрової трансформації від базової присутності ритейлу у цифровому середовищі до інтеграції систем управління та аналітики. Якщо на початкових етапах цифровізації (до 2019 р.) підприємства роздрібної торгівлі переважно використовували вебсайти та соціальні медіа як інструмент маркетингової комунікації, то у 2022-2025 рр. акцент поступово переходить на управлінські технології – CRM-, ERP- та BI-системи, використання яких демонструє стабільне зростання (рис. 2.11) [148].



Рисунок 2.11 – Показники цифрової адаптації підприємств роздрібно́ї торгівлі України у 2024-2025 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [124; 148]

Такі тенденції демонструють використання більш складних моделей цифрового управління у ритейлі, орієнтованих на автоматизацію бізнес-процесів, управління ресурсами та персоналізацію взаємодії зі споживачами. Показовим також є поширення технологій штучного інтелекту (AI), про використання яких повідомили більш як 31% із числа опитаних суб'єктів господарювання у сфері роздрібно́ї торгівлі у 2025 році [195]. Також широко застосовується аналітика «великих даних» (Big Data), що підтверджує перебудову операційної діяльності за принципами data-driven управління.

Важливою тенденцією є й зміна підходів до управління ризиками цифрового середовища. Значна частка роздрібних підприємств (32,1% у 2023 році) уже зустрічалася з інцидентами ІКТ-безпеки, що стимулювало розвиток систем

цифрового захисту, страхування ІКТ-ризиків та формування внутрішніх процедур кібербезпеки (8,5% підприємств) [195], про що свідчать дані рисунка 2.12.

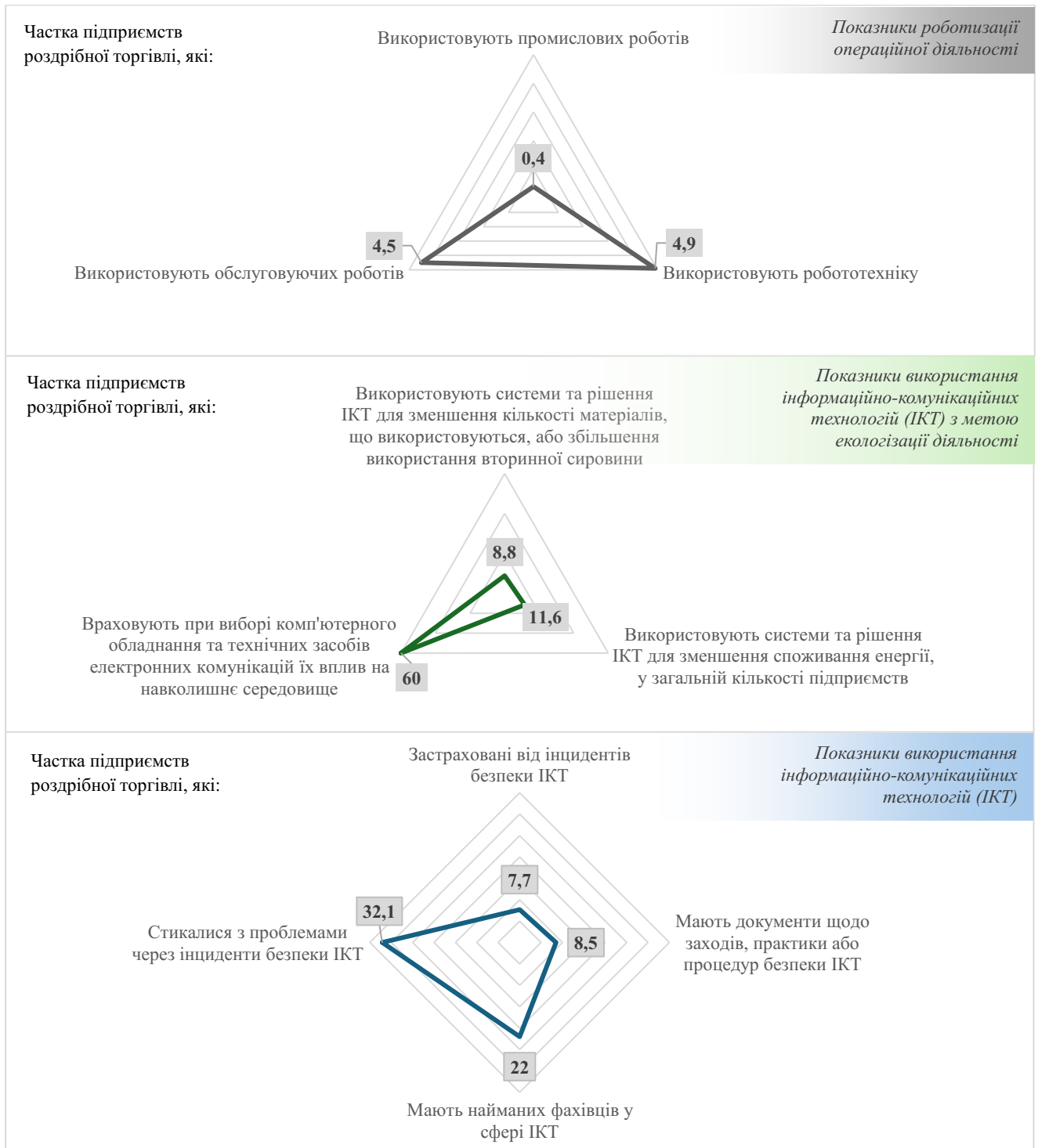


Рисунок 2.12 – Рівень цифровізації та використання ІКТ підприємствами роздрібно́ї торгівлі (за результатами опитування суб'єктів господарювання, проведеного Державною службою статистики України у 2023 р.), %
Джерело: побудовано автором на основі [148].

Дані рисунка 2.12 свідчить про те, що цифровізація ритейлу супроводжується не лише розширенням технологічних можливостей, а й появою нових ризиків, управління якими стає складовою економічної стійкості торговельних мереж.

Отримані результати опитування роздрібних підприємств також свідчать про присутність роботизації торговельної діяльності. Упродовж 2021-2023 рр. частка підприємств, що використовували обслуговуючу робототехніку зросла лише на 3,1% (до рівня 4,5%), що вказує на активізацію процесів автоматизації ритейлу, як окремої тенденції цифрової трансформації. Водночас використання промислових роботів залишається обмеженим (0,4% у 2023 році) [148], що демонструє переважну орієнтацію торговельних підприємств на автоматизацію сервісних та логістичних процесів, а не виробничих операцій. Такі зміни відображають адаптацію ритейлу до ризиків дефіциту трудових ресурсів, потреби в оптимізації витрат і підвищення швидкості обслуговуючих операцій.

Паралельно із цифровими змінами в українському ритейлі формуються тренди на екологізацію операційної діяльності. Хоча частка підприємств, які використовують ІКТ-рішення для скорочення споживання енергії чи оптимізації використання матеріалів і сировини, станом на 2023 рік залишалася невисокою (відповідно 11,6% та 8,6%), сама поява таких практик у структурі ритейлу свідчить про поступове поширення ESG-орієнтованих підходів у торгівлі. Водночас значно вищим є рівень врахування екологічних характеристик цифрового обладнання та комунікаційних засобів (60% опитаних підприємств роздрібною торгівлі), що відображає зміну управлінської логіки торговельних мереж у напрямку поєднання цифрової ефективності та екологічної доцільності. Це формує єдину траєкторію адаптації торговельних підприємств, зокрема мережевих, до умов структурної економічної трансформації та довгострокових викликів розвитку [148; 195].

З огляду на проаналізовані тенденції, створення відповідного сприятливого інституційного середовища для цифрової трансформації галузі торгівлі в Україні дає змогу упорядкувати систему необхідних взаємодій та скерувати спільні зусилля держави і суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в напрямку діджиталізації [70].

Цифрова трансформація торгівлі також відбувається унаслідок взаємодії інноваційної діяльності, моделей бізнесу і перебуває у залежності від ринкової інфраструктури, зовнішньоекономічної діяльності, цифрової готовності та сприяння держави (Ю. В. Сташенко, О. С. Гавриловський [132], а також М. В. Дубель [40]). За показником індексу мережевої готовності, що характеризує рівень впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та їх вплив на економіку держави, Україна у 2023 році посіла 43 місце у світовому рейтингу та 29 позицію серед країн Європи. Наприклад, у даному індексі врахована частка кількості торговельних роздрібних підприємств, що надають Wi-Fi доступ до мережі Інтернет для працівників підприємства та/або відвідувачів, яка у 2023 році у загальній кількості підприємств становила 68,2% (Додаток В). Складові елементи індексу свідчать про достатній потенціал України щодо розвитку законодавства у сфері електронної комерції, експорту ІТ-послуг, розробці мобільних додатків та електронних сервісів, використанні відкритих даних [206]. Проте слабким місцем за Індексом економіки знань (за методикою Світового банку) є інституційне середовище України, яке недостатньо сприяє діджиталізації та інноваціям [70, с. 403].

Розвиток цифрової трансформації галузі торгівлі, як проміжної ланки сфери обігу, прискорює розвиток інших секторів економіки, що потребує впровадження ефективних механізмів її регулювання. Інституційне середовище цифровізації торгівлі включає сукупність відносин на макро- і мікрорівнях та містить адміністративні, організаційно-економічні та правові регулятори. У свою чергу механізм державного регулювання діджиталізації торгівлі визначає основні інституції, які беруть участь у реалізації пріоритетних завдань із впровадження та адміністрування цифрових сервісів, електронних реєстрів, інформаційних систем, здійснення цифрового моніторингу [70, с. 404]. Для відображення інституційного механізму державного регулювання цифрової трансформації торгівлі в Україні наведено схему на рисунку 2.13, що унаочнює положення Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрової трансформації» (від 02.08.2024 р. № 735-р) [108].



Рисунок 2.13 – Інституційний механізм державного регулювання пріоритетних напрямків цифрової трансформації торгівлі в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [108]

Вигода для галузі від таких трансформацій полягатиме у зростанні інвестиційної привабливості, нарощенні динаміки розвитку, зміні структури господарства та переході до принципів сталого розвитку. Отже, подальші зміни у галузі торгівлі, у тому числі викликані цифровою трансформацією, потребують швидкої відповіді політичного середовища, яке повинне сприяти інноваціям та розвитку цифрової торгівлі товарами та послугами за допомогою відповідного законодавства та підтримки технологічних кластерів [70, с. 404].

На тлі воєнних викликів, інфляційного тиску і трансформації споживчої поведінки держава посилює свій вплив на сектор роздрібною торгівлі через

цілеспрямовану політику цифровізації, фіскалізації та стимулювання попиту. Одним із ключових інструментів такої політики стала державна програма «Національний кешбек», спрямована на підвищення прозорості грошових потоків, активізацію споживання та створення довіри між державою, бізнесом і громадянами [64; 142].

Державна політика у сфері розвитку внутрішньої торгівлі формується на основі Національної економічної стратегії 2030 та Плану відновлення України. Її метою є створення конкурентного, прозорого і технологічно розвиненого середовища для функціонування роздрібних мереж. Основні напрямки такої політики включають детінізацію розрахунків, цифровізацію державних сервісів для бізнесу, запровадження механізмів державного стимулювання попиту, підтримку малого та середнього бізнесу, а також інтеграцію енергоефективних рішень у торговельну інфраструктуру [85; 104]. Програма «Національний кешбек» стала практичним втіленням таких підходів. Її суть полягає у тому, що держава повертає частину коштів споживачеві за офіційно зафіксовану покупку, стимулюючи купувати товари у легальному секторі. Механізм реалізації програми базується на використанні мобільного застосунку «Дія» та інтеграції з фіскальними реєстраторами. Це дозволяє забезпечити простоту участі, прозорість і швидкість виплат, а також створює масштабну базу даних для аналізу споживчих тенденцій. Основні цілі програми – детінізація розрахунків, підвищення фінансової дисципліни бізнесу, стимулювання внутрішнього попиту та розвиток фінансової інклюзії [142]. За перші місяці реалізації пілотного проекту у 2024 році спостерігалось збільшення кількості фіскальних чеків на 17-20%, зростання використання ПРРО серед малих підприємців на 23%, підвищення обсягів споживчих витрат у продовольчому секторі на 5-7% та додаткові податкові надходження понад 4 млрд грн. Це демонструє реальний мультиплікаційний ефект програми – одночасне зростання доходів бюджету, активізація споживчого попиту та зменшення частки тіньового обігу [17; 118; 142].

Для торговельних підприємств запровадження програми «Національний кешбек» стало стимулом до модернізації внутрішніх процесів, вдосконалення ІКТ-

інфраструктури, інтеграції з державними платформами, а також розширення власних програм лояльності. Багато компаній почали пропонувати комбіновані акції спільно з банками та фінтех-компаніями, що дозволяє поєднувати приватний і державний кешбек, підвищувати привабливість офіційних покупок для населення. Крім того, програма сприяє розвитку аналітики продажів і точнішому плануванню товарних запасів, оскільки всі операції проходять через цифрові канали обліку. Водночас існують певні виклики: необхідність підвищення цифрової грамотності споживачів, додаткові витрати бізнесу та ІКТ-інтеграцію, а також потреба у забезпеченні надійності та безпеки електронних сервісів.

Таким чином, державна політика у сфері роздрібної торгівлі дедалі більше поєднує цифрові, фіскальні та соціально-економічні механізми впливу. Програма «Національний кешбек» є пілотним проєктом, що демонструє синергію між технологічними інноваціями, фіскальною прозорістю та стимулюванням попиту. Вона створює передумови для розвитку сучасної торговельної інфраструктури, підвищує рівень довіри між державою та бізнесом і сприяє розбудові сталої споживчої культури [142, с. 236].

Аналіз трансформації мереж роздрібної торгівлі в умовах кризи та інноваційних процесів, враховуючи як ретроспективу, так і перспективи екологічної стійкості України, дає змогу оцінити динаміку екологічних витрат в українських мережах роздрібної торгівлі, щоб виявити структурні зрушення в екологічному капіталі та поточних інвестиціях протягом 2020-2024 рр. Цей контекст підкреслює важливість дослідження того, як мережі роздрібної торгівлі адаптуються до нових ринкових та регуляторних умов (міжнародних та національних) через цифровізацію та інвестиції, орієнтовані на сталий розвиток.

Роздрібні мережі відіграють системну роль в управлінні навколишнім середовищем. Вони підкреслюють взаємодію між цифровізацією та зеленим переходом. Роздрібні підприємства діють одночасно в кількох ключових сферах: енергоефективність та зменшення вуглецевого сліду, управління відходами, управління ланцюгом поставок та розвиток сталої поведінки клієнтів. У сфері енергоефективності розумні системи управління енергією в поєднанні з

автоматизованим клімат-контролем значно зменшують викиди CO₂ та експлуатаційні витрати (рис. 2.14) [195].



Рисунок 2.14 – Механізми впливу роздрібних мереж на екологічну стійкість за допомогою інструментів цифровізації

Джерело: складено автором з використанням [36; 219].

Практика управління відходами позиціонує роздрібні мережі як центри зворотної логістики, включаючи сортування, повторне використання упаковки, зменшення харчових відходів та екологічні рішення для пакування. Інтеграція екологічних критеріїв у практику постачальників в рамках управління ланцюгом поставок допомагає зменшити кількість упаковки та заохочує місцевих постачальників. Ці заходи забезпечують більшу стійкість у всьому ланцюжку

створення вартості. Крім того, роздрібні мережі впливають на поведінку споживачів, просуваючи продукти з екологічним маркуванням, програми лояльності та освітні кампанії, що заохочують екологічно чисті патерни споживання [195].

Цифровізація у даній моделі відіграє міжгалузеву роль (рис. 2.14), дозволяючи масштабувати, вимірювати та підвищувати економічну ефективність екологічних практик, покращуючи відстеження енергії, оптимізацію логістики, моніторинг продукції та екологічну сертифікацію. У свою чергу для клієнтів цифрові послуги та мобільні додатки підвищують обізнаність про екологічні продукти та стимулюють попит на стале споживання. Разом ці елементи створюють взаємопосилюючий ефект. Цифрові технології підвищують вимірюваність та керованість зеленого переходу, стимулюючи впровадження екологічних рішень, що знижують витрати та зміцнюють конкурентоспроможність у роздрібному секторі [219].

Цифровізація є центральним механізмом, який дозволяє ініціативам сталого розвитку досягати вимірюваних результатів. Українські роздрібні мережі, такі як Сільпо, АТБ, METRO, NOVUS та VARUS застосовують цифрові інструменти у чотирьох основних сферах: оптимізація на основі даних, автоматизація процесів, взаємодія з клієнтами та прозорість (табл. 2.4). Ці рішення утворюють неформальний ланцюг, у якому збір даних та алгоритмічне прийняття рішень призводять до операційних змін у магазинах, логістиці, упаковці та взаємодії з клієнтами, що, у свою чергу, призводить до підвищення ефективності та екологічних переваг [195].

Дані таблиці 2.4 підтверджують масштаб впливу певних напрямків зеленого переходу – Мережі Сільпо та METRO досягли значної економії енергії (69,5 млн грн та 83,4 млн грн відповідно) завдяки інтелектуальним системам управління енергопостачанням та освітленням [94]. Мережа АТБ оптимізувала логістику, застосовуючи TMS (систему транспортного управління) та GPS-моніторинг, зменшивши споживання палива на 12% та скоротивши викиди CO₂ [62]. Мережа

Сільпо також зменшила кількість харчових відходів завдяки динамічним знижкам, управління якими здійснюється через мобільний додаток.

Таблиця 2.4 – Зелений перехід через цифровізацію: кейси українських роздрібних мереж

Роздрібні мережі	Напрямки зеленого переходу	Інструменти цифровізації	Результати	Дані соціальних та екологічних звітів (2023-2024 рр.)
Сільпо (ТОВ «Сільпо-Фуд»)	Зменшення харчових відходів; енергоефективність магазинів	Мобільний додаток для акцій «Знижка 40%»; інтелектуальні системи енергомоніторингу	Зменшення харчових відходів; впровадження «зелених» магазинів	Зменшення харчових відходів на 20%, зекономлено 10 млн кВт·год енергії (у 2023 році)
АТБ (ТОВ «АТБ-Маркет»)	Низьковуглецева логістика	Автоматизована система управління транспортом (TMS), GPS-моніторинг маршруту	Оптимізація транспортних маршрутів та зменшення викидів	Зниження споживання палива на 12%, Зменшення викидів CO ₂ на 8 000 т на рік (у 2024 році)
METRO (ТОВ «METRO КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»)	Енергоефективність та управління відходами	Розумне освітлення (світлодіоди та датчики руху); електронні чеки	Зменшення споживання енергії; перехід на електронні чеки	Зменшення електроенергії на 15% (економія – 12 млн кВт·год на рік), зменшення паперових відходів на 300 т (у 2024 році)
NOVUS (ТОВ «Новус Україна»)	Пластик та пакування	Онлайн-замовлення з варіантами еко-упаковки; QR-код для отримання інформації про продукт	Поступова відмова від пластикових пакетів; продукти з екомаркуванням	Річне зменшення – 50 т пластику (у 2024 році)
VARUS (ТОВ «ОМЕГА»)	Персоналізація еко-кампаній	Аналіз Big Data у мобільному додатку; push-сповіщення	Підвищення рівня залученості клієнтів до програм переробки відходів	Збільшення залученості клієнтів на 18%, зібрано 120 т акумуляторів та пластику (2023-2024 рр.)

Джерело: складено автором з використанням [62; 94; 113; 116; 121]

Завдяки впровадженню електронних чеків мережа METRO досягла значної економії паперових відходів у 2024 році, тоді як мережа NOVUS скоротила споживання пластику завдяки впровадженню еко-упаковки та QR-кодів [113; 121]. Загалом у 2023 році 37,6% підприємств роздрібної торгівлі використовували електронні чеки при розрахунках із клієнтами. У свою чергу мережа VARUS продемонструвала, що залучення клієнтів з метою екологізації є не менш важливим: використання аналітики великих даних та мобільних push-сповіщень

збільшило участь у програмах переробки відходів, що дозволило збирати пластикове пакування [116].

Такі результати підтверджують, що цифровізація не лише генерує операційну ефективність, але й діє як каталізатор для зміни поведінки, необхідної для забезпечення ефективності сталого розвитку. Швидковигодні рішення, такі як розумне освітлення, електронні чеки, оптимізація маршрутів, цифрові знижки, забезпечують негайні та середньострокові екологічні та фінансові переваги, часто з дуже коротким терміном окупності. Водночас, цифрові стимули, орієнтовані на клієнтів, сприяють більшій залученості до екологічних ініціатив, збільшуючи масштаби скорочення відходів та викидів.

Зрілість зазначених практик свідчить про те, що українські роздрібні мережі переходять від проектів, орієнтованих на ефективність, до більш інтегрованих систем. А наступним кроком для роздрібних мереж має стати перехід від ізольованих ініціатив до єдиних цифрових платформ. Такі платформи об'єднують прогнозування, поповнення запасів, знижки, оптимізацію, маршрутизацію та управління енергією в рамках спільної системи даних та стандартизованих ключових показників ефективності (KPI) [195]. Відповідно така інтеграція підвищить надійність, порівнянність та достовірність результатів сталого розвитку, водночас забезпечуючи бенчмаркінг у всьому секторі.

Таблиця 2.5 описує, як європейські методології вимірювання рівня сталого розвитку та зеленого переходу можуть бути адаптовані як до загальної економіки України, так і до кейсу роздрібних мереж в Україні. На європейському рівні композитні (інтегральні) індекси структуровані навколо ключових вимірів, таких як енергоефективність, частка відновлюваної енергії, викиди парникових газів, циркулярна економіка, зелений транспорт, екоінновації та соціально-економічні результати. Ці показники зазвичай виражаються в макроекономічних термінах, наприклад, енергоємність ВВП, викиди парникових газів на душу населення або рівень переробки побутових відходів [156].

Для української економіки застосовуються аналогічні принципи, проте скориговані відповідно до національних статистичних та політичних рамок. Вони

включають енергоємність ВВП, частку відновлюваних джерел енергії у валовому кінцевому споживанні енергії, викиди парникових газів відносно ВВП та національні стратегії управління відходами та декарбонізації. Методологія залишається узгодженою з Європейським Зеленим курсом та Цілями сталого розвитку, забезпечуючи порівнянність з державами-членами ЄС, враховуючи при цьому специфічну економічну структуру та період тривалого відновлення України [215; 217].

Для роздрібних мереж в Україні таку ж методологію можливо масштабувати до операційного рівня. Замість макроекономічних показників, показники потенційно трансформуються у корпоративні або галузеві ключові показники ефективності (KPI): споживання енергії на 1 м² торгової площі, викиди CO₂ на 1 млн. грн обороту, частка відновлюваної електроенергії у споживанні магазинів або відсоток відходів, відправлених на переробку [156]. Аналогічно, екоінновації можна отримати через інвестиції в цифрові системи моніторингу, сонячні панелі або енергоефективне обладнання, тоді як соціально-економічні результати можуть включати кількість створених «зелених робочих місць» або частку доходів від лінійок сталих товарів.

Таким чином, процеси адаптації національних торговельних мереж зберігають структуру європейських методологій, зокрема підхід до відбору індикаторів, їх нормалізації, зважування та інтеграції в композитний індекс. Водночас повинна відбуватися модифікація джерел даних і одиниць вимірювання з урахуванням національного контексту. Для національної економіки акцент робиться на узгодженні з державною статистичною звітністю та міжнародними кліматичними зобов'язаннями, тоді як для роздрібних мереж у центрі уваги – практики операційної сталості та корпоративна звітність. У такий спосіб національні методології оцінювання результатів зеленого переходу можуть забезпечити як вертикальну узгодженість – поєднання ефектів на рівні компаній із національними та європейськими цілями, – так і горизонтальну порівнюваність між секторами та регіонами [195].

Таблиця 2.5 – Узгодження національних економічних методологій оцінювання результатів зеленого переходу з метриками зеленої адаптації роздрібних мереж

Сфера застосування	Методології для економіки України	Адаптація для українських торгових мереж
Енергоефективність	Індекс енергоемності ВВП (Міністерство економіки; Державна служба статистики) Цільові показники Національного плану дій з енергоефективності на період до 2030 року	Споживання енергії на 1 м ² торговельної площі (кВт·год/м ²) Відсоткове скорочення споживання енергії відносно базового року
Відновлювана енергія	Частка ВДЕ у валовому кінцевому споживанні енергії (НЕК «Укренерго», Державна служба статистики) Показники Енергетичної стратегії України на період до 2050 року	Частка «зеленої» енергії у загальному споживанні мережі (%) Кількість магазинів, оснащених сонячними панелями або тепловими насосами
Зменшення викидів CO₂	Національний кадастр антропогенних викидів (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів) Показник інтенсивності викидів CO ₂ (тонн на 1 тис. дол. США ВВП)	Тонни CO ₂ на 1 млн грн обороту; скорочення викидів від транспорту та логістики
Циркулярна економіка та управління відходами	Національна стратегія управління відходами на період до 2030 року. Індекс використання циркулярних матеріалів (пілотні оцінки Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів)	Частка відходів, відправлених на переробку (%) Впровадження систем повторного використання та сортування упаковки
Транспорт і логістика	Статистика Міністерства розвитку громад та територій України: частка електричного та гібридного транспорту План декарбонізації транспорту	Частка автопарку, що працює на електроенергії або газі Викиди CO ₂ на 1 тонно-кілометр доставлених товарів
Еко-інновації	Індекс екоінновацій (у співпраці з програмою ЄС «Горизонт Європа») Звіт ОЕСР щодо зелених інновацій в Україні	Інвестиції у «зелені» інновації (% у CAPEX) Використання IoT-сенсорів і «розумних» лічильників з метою екологічного моніторингу
Соціально-економічний вплив	Індикатори зеленої економіки UNEP, UNDP для України Метрики сталого розвитку в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки	Кількість «зелених робочих місць» у роздрібній мережі Частка доходів від екопродукції (органічних, екологічно чистих товарів)

Джерело: систематизовано автором на основі [79; 86; 156; 215; 217]

Рівні рамкової моделі, представлені на рисунку 2.15, ілюструють багаторівневий підхід до зеленого переходу роздрібних мереж в Україні. Міжнародні рамки (Європейський Зелений курс, СВМ, Цілі сталого розвитку, Таксономія ЄС) формують кліматичні та інвестиційні стандарти [172; 215; 217; 182]. Національні стратегії (екологічна політика, економічні стратегії, плани відновлення, Порядок денний цифрової трансформації) визначають пріоритети зі скорочення викидів, декарбонізації та модернізації [85; 86; 104]. Локальні інструменти забезпечують фінансування та практичні рекомендації. У сукупності

ці рівні формують інтегровану систему, що стимулює роздрібні мережі до здійснення екологічно орієнтованих інвестицій.

Рівень	Нормативні та стратегічні документи	Ключові положення для роздрібних мереж
Міжнародний	Європейський Зелений курс (European Green Deal)	Мета кліматичної нейтральності до 2050 року; вплив на логістичні ланцюги та постачання через екологічні стандарти
	Механізм прикордонного вуглецевого коригування (CBAM)	Оподаткування вуглецево-інтенсивної продукції на кордонах ЄС; стимулювання роздрібних мереж до вибору постачальників із низьким вуглецевим слідом
	Цілі сталого розвитку ООН (SDGs)	Ціль 12 «Відповідальне споживання та виробництво», Ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату»; рамкова основа для корпоративних стратегій роздрібної торгівлі
	Таксономія ЄС	Визначення критеріїв «зелених» інвестицій; орієнтир для залучення фінансування у сферу роздрібної торгівлі
Національний	Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики на період до 2030 року»	Визначення пріоритетів щодо скорочення викидів, управління відходами та розвитку циркулярної економіки
	Національна економічна стратегія 2030	Передбачає модернізацію торгівлі та транспорту з урахуванням зеленого переходу й цифровізації
	План відновлення України (URC 2022, Лугано)	Інтеграція принципів ESG у відновлення інфраструктури та роздрібної торгівлі, підтримка зелених інвестицій
	Проект Національного плану з енергетики та клімату України 2025-2030	Надання рекомендацій щодо декарбонізації та енергоефективності; впливає на логістику роздрібних мереж та споживання енергії
	Концепція цифрової трансформації України («Стратегія цифрового розвитку інновацій WINWIN 2030»)	Підтримка впровадження цифрових інструментів (e-Cargo, моніторинг викидів) в управлінні роздрібними мережами
Галузевий (локальний)	Регіональні плани дій з енергетики та клімату (SECAP)	Надання рекомендацій для локальних роздрібних мереж щодо енергоефективності, управління відходами та
	Підтримка енергостійкості мікро та малих підприємств України (ЄБРР, USAID, GIZ)	Забезпечення доступу до пільгових кредитів і грантів для екологізації логістики, складів і торговельних об'єктів

Рисунок 2.15 – Регуляторно-стратегічна рамка зеленого переходу роздрібних мереж в Україні

Джерело: систематизовано автором на основі [85; 104; 172, 182; 215; 217]

Також оскільки торговельні мережі безпосередньо залежать від транспортної інфраструктури, слід наголосити на логістичному вимірі. У дослідженні підрозділу 2.1 дисертації зосереджено увагу на зміщенні торговельних шляхів та динаміці показників розвитку підприємств роздрібної торгівлі за регіонами України після

початку повномасштабного вторгнення. Результати, представлені на рисунку 2.6 висвітлюють зміну концентрації національної торгівлі у західні та безпечні прикордонні регіони. Це означає, що роздрібні мережі змушені інвестувати в більш енергоефективний транспорт, включаючи електровантажівки та транспортні засоби на бензиновому паливі, щоб зменшити витрати та викиди CO₂ за умов довгих шляхів постачання.

Якщо в транспортному секторі не будуть запроваджені сучасні екологічні стандарти, логістичні витрати для торговельних мереж зростуть через посилення податкового тиску, зокрема в результаті дії Механізму регулювання вуглецевих кордонів (СВАМ), а також зростання цін на паливо (у тому числі у зв'язку із геополітичною нестабільністю на ринку пального) та використання застарілого дизельного транспорту. Це значно знизить конкурентоспроможність українських роздрібних торговців у постачанні товарів на європейський ринок та у співпраці з міжнародними партнерами. Окрім цього, виникає додатковий фінансовий ризик, оскільки ЄС, Світовий банк, ЄБРР та інші установи переважно фінансують сталу логістику та інфраструктуру [98]. Таким чином, зелений перехід у транспортно-логістичному секторі для українських роздрібних мереж є не лише екологічною вимогою, а й бізнес-необхідністю, яка визначатиме доступ до фінансування, позиції на ринку ЄС, операційні витрати та рівень довіри громадськості, що робить інвестиції в сучасні еко-технології економічно доцільними з точки зору строків окупності.

За відсутності зеленої модернізації торговельні мережі можуть втратити доступ до доступних кредитів та грантів, тоді як адаптація до «зелених» вимог відкриває можливості для залучення інвестицій у модернізацію складів, автопарків та систем цифрового управління [195].

Водночас, цифровізація стає необхідною умовою контролю та оптимізації: відсутність системи моніторингу викидів у логістиці та недостатнє використання таких інструментів, як e-Cargo, ERP-, CRM-рішення, знижують ефективність управління та унеможливають дотримання майбутніх стандартів звітності ЄС. У довгостроковій перспективі роздрібним мережам доведеться враховувати

інфраструктурні зміни, пов'язані з пріоритетним розвитком інтермодальних перевезень (доставки вантажу кількома видами транспорту), контейнерних хабів та залізничної логістики. Це вимагатиме стратегічного переміщення складів та розподільчих центрів ближче до нових логістичних вузлів та використання більш енергоефективних та низьковуглецевих видів транспорту [98]. Зрештою, реалізація зеленого переходу вимагає інституційних реформ та реформ людського капіталу. Роздрібним мережам знадобляться фахівці з екологічного менеджменту, цифрової логістики та моніторингу викидів, що робить співпрацю з державними програмами та освітніми ініціативами критично важливою.

Суттєвою характеристикою зеленого переходу торговельних мереж є структура та динаміка їхніх витрат на охорону навколишнього середовища. Згідно з офіційними статистичними даними, протягом 2022-2024 рр. витрати торговельних підприємств на охорону навколишнього середовища зазнавали різких коливань, що відображало як зовнішні шоки, так і структурні зміни в підходах до управління навколишнім середовищем. У 2020 році загальні витрати на ОНС зменшилися на 30% порівняно з 2019 роком, а у 2022 році ці витрати різко впали до 43,7 млн грн (-53,6% порівняно з 2021 роком), що відображає наслідки повномасштабної війни та перенаправлення фінансових ресурсів торговельних підприємств на виживання (рис. 2.16) [148; 213].

У 2023 році можна спостерігати помітну нову тенденцію щодо витрат на поліпшення якості повітря. Загалом із 2022 по 2023 рік витрати торговельних роздрібних підприємств, пов'язані із врегулюванням проблем забруднення атмосферного повітря зросли більш ніж утричі, а у 2024 році вони збільшилися ще на 56,4%, досягнувши 275,5 млн грн. Така динаміка відображає реалізацію відкладеного попиту на модернізацію екологічної інфраструктури та адаптацію торговельних підприємств до нових ринкових та регуляторних умов.

Відмінною рисою періоду 2022-2024 рр. стало зміщення структури витрат підприємств ритейлу в бік капітальних еко-інвестицій. Якщо у 2020-2022 рр. їхня частка не перевищувала 20-30%, то до 2023 року капітальні інвестиції становили понад 57% від загальних витрат на охорону навколишнього середовища, а у 2024

році цей показник досяг 72,8%. Це свідчить про стратегічний перехід від збереження поточних екологічних заходів до глибокої модернізації основних фондів роздрібних торговельних підприємств: систем очищення повітря та води, вентиляційних комплексів, холодильного обладнання, а також сортувальних та утилізаційних споруд [195].

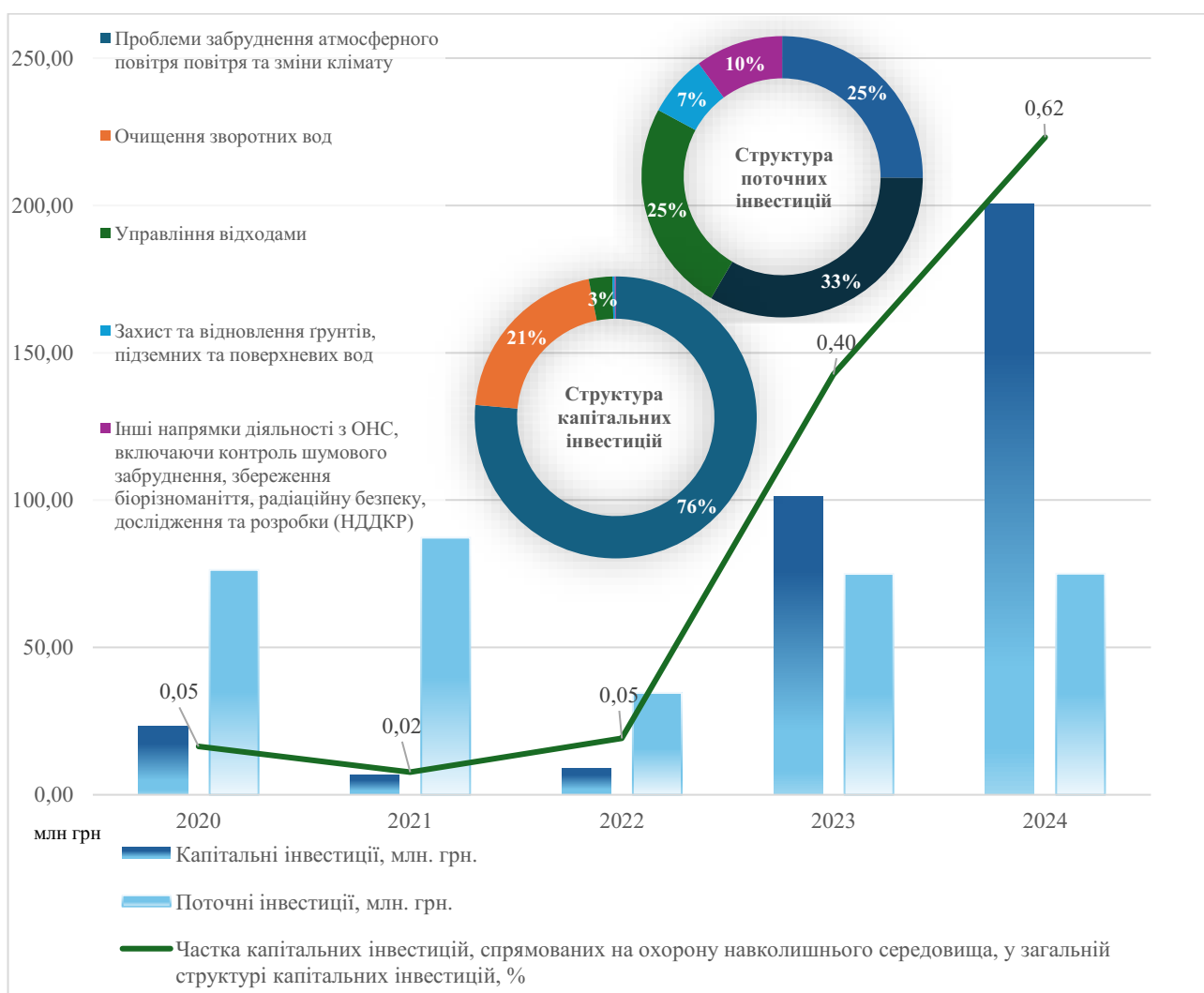


Рисунок 2.16 – Структура і динаміка поточних та капітальних інвестицій у охорону навколишнього середовища підприємствами роздрібної торгівлі в Україні, 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [148]

У 2022 році частка капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища у загальному обсязі капітальних інвестицій підприємств

роздрібної торгівлі становила лише 0,05%. Проте до 2024 року цей показник зріс майже у дванадцять разів. Структурний розподіл капітальних і поточних інвестицій у природоохоронні заходи у 2024 році підтверджує переорієнтацію на еколого-енергетичний вимір: понад 76% капітальних інвестицій було спрямовано на охорону атмосферного повітря та боротьбу зі зміною клімату, майже 21% – на очищення стічних вод, а близько 3 % капітальних інвестицій і 25% поточних витрат – на управління відходами. Водночас у структурі поточних інвестицій також простежуються витрати на охорону ґрунтів, збереження біорізноманіття та заходи зі зменшення шумового забруднення (відповідно 10% і 7%) [98; 198].

Отже, у 2020-2024 роках роздрібні мережі пройшли етап трансформації інвестиційної екологічної активності: від скорочення та мінімізації витрат у кризових умовах – до нарощування інвестицій у «зелені» технології. Це стало важливим внеском у поступове зростання енергетичної та екологічної стійкості сектору й заклало підґрунтя для його адаптації до вимог Європейського Зеленого курсу.

За дослідженими вище аспектами українські роздрібні мережі демонструють, що цифровізація – це не лише технологічна інновація, а й стратегічний фактор зеленого переходу. Поєднання вимірюваного підвищення ефективності, скорочення споживання ресурсів та зростання залученості клієнтів підкреслює, що роздрібна торгівля може одночасно прагнути операційної стійкості та екологічної відповідальності. Однак, щоб підтримувати ці досягнення, роздрібні мережі повинні стандартизувати методи звітності, відстежувати ефект відновлення та переходити від пілотних проектів до системних підходів на основі платформ [79]. Це позиціонує український роздрібний сектор як активного учасника глобальної сталої та низьковуглецевої бізнес-моделі, що вимагає об'єднання міжнародних та національних методологій.

Запропонована на рисунку 2.17 синергетична модель відображає системно-методологічне бачення стратегічного розвитку мережевого ритейлу в умовах досліджених сучасних структурних викликів (воєнно-економічних шоків, актуалізації технологічних трендів, євроінтеграційних вимог).

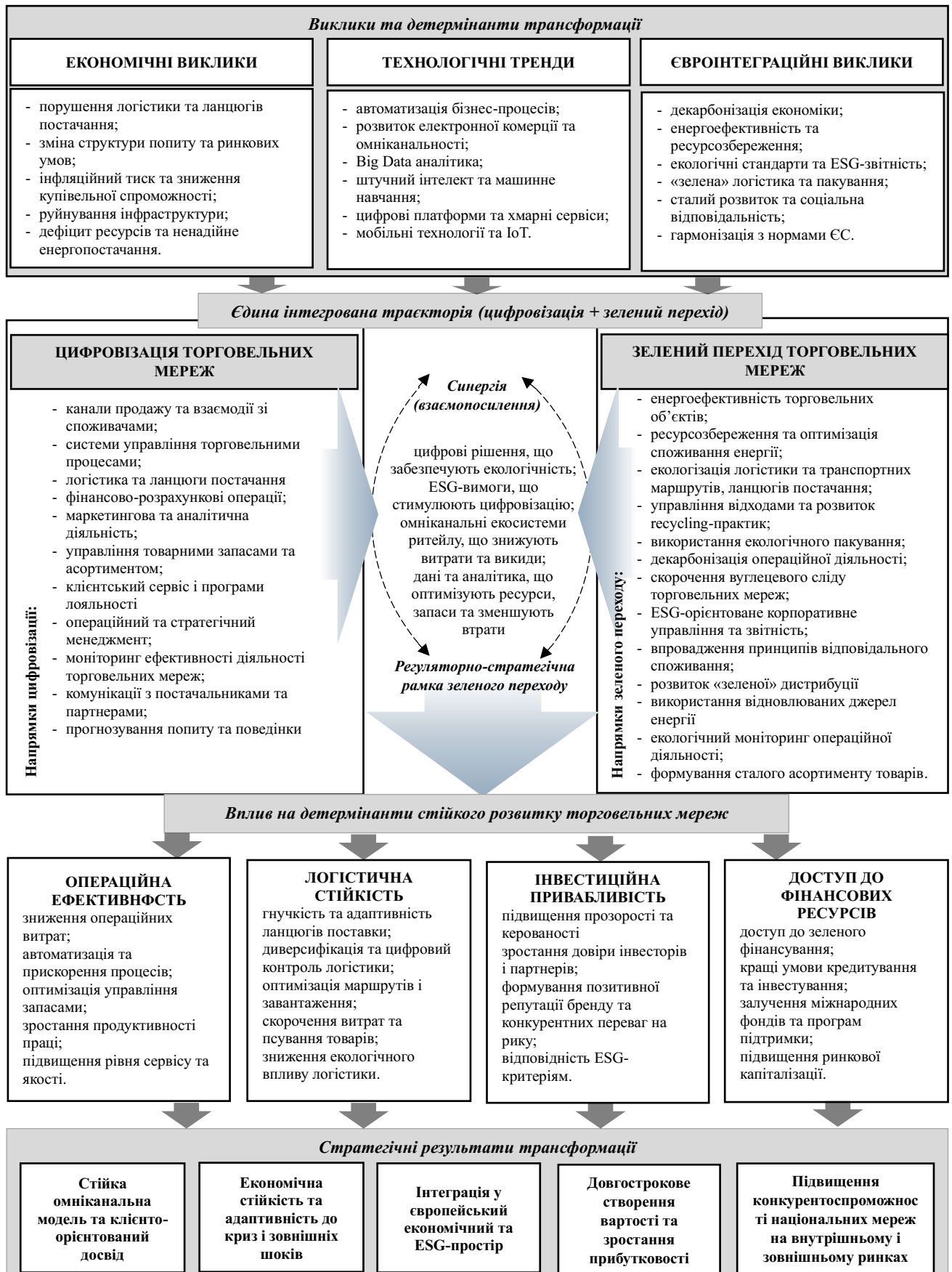


Рисунок 2.17 – Інтегрована модель траєкторії цифрової та зеленої трансформації торговельних мереж України у системі їх стратегічного розвитку

Джерело: розроблено автором

Представлена схема (рис. 2.17) демонструє підхід, який ґрунтується на інтегрованому сприйнятті цифровізації та екологізації діяльності торговельних мереж як єдиної траєкторії трансформації. У рамках такого підходу дослідження враховує не лише ефекти впровадження цифрових або ESG-орієнтованих інструментів, але й визначення їх взаємопідсилюючого впливу на формування економічної стійкості ритейлу.

Сукупна дія порушень логістики (рис. 2.6), зміни споживчої поведінки (рис. 2.2), дефіциту ресурсів, інфляційного тиску та необхідності адаптації до ESG-вимог сформувала передумови для прискорення цифрової трансформації й екологізації ритейлу [195].

Інтегрована взаємодія цифровізації та зеленого переходу створюють синергетичний ефект для трансформації мережевого ритейлу, результатами якого є формування комплексу операційних, логістичних, інвестиційних і ринкових ефектів. Узагальнення результатів у нижньому блоці схеми дозволяє обґрунтувати, що інтегрована цифрово-екологічна трансформація формує нову модель стратегічного розвитку торговельних мереж, засновану на принципах адаптивності, ресурсної ефективності, технологічної гнучкості та довгострокової економічної стійкості. Запропонований підхід із визначеними детермінантами цифрової та екологічної трансформації створює методологічне підґрунтя для подальшого дослідження розвитку сучасного мережевого ритейлу та обґрунтування стратегій функціонування торговельних мереж України в умовах структурної перебудови економіки та прагнень до європейської інтеграції.

2.3. Оцінювання фінансово-економічних параметрів функціонування торговельних мереж України

З огляду на трансформаційні процеси у сфері ритейлу і зростання ролі управління на основі аналітики даних виникає потреба у комплексному оцінюванні фінансово-економічних параметрів діяльності провідних представників мережевого ритейлу України: ТОВ «РУШ» (мережа EVA), ТОВ «ОМЕГА» (мережа

VARUS), ТОВ «Вигідна покупка» (мережа Аврора), ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа АТБ), ТОВ «Епіцентр К» (мережа Епіцентр), ТОВ «Клевер Сторс» (мережі Сімі, Сім23), ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» (мережа METRO), ТОВ «Новус Україна» (мережа NOVUS), ТОВ «Розетка.УА» (мережа ROZETKA), ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа Сільпо), ТОВ «Бюро вин» (мережа GoodWine) (табл. 2.6). Для аналізу досліджуваних торговельних мереж взято вибірку даних із офіційної консолідованої та фінансової звітності за 2020-2024 рр. [93; 176].

Таблиця 2.6 – Систематизація провідних торговельних мереж України за форматом, бізнес-моделлю, ціновим позиціонуванням і географією присутності

Найменування юридичної особи (торговельної мережі)	Тип ритейлу	Формат торговельних об'єктів, цінове позиціонування	Бізнес-модель ритейлу	Географія присутності/ кількість торговельних точок в Україні (станом на початок 2025 року)
ТОВ «АТБ-Маркет» (АТБ)	Продовольчий ритейл	Супермаркет, магазин-дискаунтер	Модель EDLP (щоденно низькі ціни) задля високого товарообігу	Загальнонаціональна мережа (більше 300 населених пунктів) ≈ 1300 магазинів [147]
ТОВ «Сільпо-Фуд» (Сільпо)		Преміальний супермаркет, середньо-високий ціновий сегмент	Модель диференціації, «досвідовий ритейл»	Загальнонаціональна мережа (переважно великі міста) > 300 супермаркетів Сільпо ≈ 10 супермаркетів LeSilpo [45; 126]
ТОВ «Новус Україна» (NOVUS)		Супермаркет/гіпермаркет, середній ціновий сегмент	Багатоформатний ритейл, орієнтація на якість	Обласні центри і великі міста, значна концентрація у Київській області та м. Київ ≈ 85 супермаркетів [165]
ТОВ «ОМЕГА» (VARUS)		Супермаркет, середній ціновий сегмент	Багатокатегорійний ритейл із орієнтацією на середнє цінове позиціонування	Центральний та Східний регіони України ≈ 115 супермаркетів 1 dark store (м. Київ) [152]
ТОВ «Клевер Сторс» (Сімі, Сім23)		Міні-маркет (магазин біля дому), дискаунтер	Адаптація до споживчого тренду «швидких покупок біля дому», масштабування малих форматів, франчайзинг	6 регіонів покриття у Західній Україні (Хмельницька, Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська, Рівненська, Волинська області) > 300 міні-маркетів [127]
ТОВ «Розетка.УА» (ROZETKA)	Електронна комерція, омніканальний ритейл	Онлайн-платформа, пункти видачі замовлень, конкурентні ціни в основному сегменті товарів	Маркетплейс, омніканальна модель обслуговування, найширший асортимент (>5 млн SKU) і швидка доставка	Загальнонаціональна мережа (обласні центри і великі міста) ≈ 500 магазинів (у тому числі пунктів видачі замовлень) [119]
ТОВ «Епіцентр К» (Епіцентр)	Непродовольчий ритейл	Гіпермаркет DIY-формату, онлайн-платформа, компанктні магазини, мас-маркет і середній ціновий сегмент	Мультикатегорійний «гіпермаркет-склад» із широким асортиментом, швидким управлінням запасами і омніканальною системою	Загальнонаціональна мережа (обласні центри і великі міста) 79 гіпермаркетів [87]
ТОВ «Вигідна покупка» (Аврора)	Дрогері-ритейл	Магазин, ультра-дискаунтер	Модель ультранизких цін із швидким товарообігом товарів	Загальнонаціональна мережа >1700 магазинів [15]

Продовження табл. 2.6

Найменування юридичної особи (торговельної мережі)	Тип ритейлу	Формат торговельних об'єктів, цінове позиціонування	Бізнес-модель ритейлу	Географія присутності/ кількість торговельних точок в Україні (станом на початок 2025 року)
ТОВ «РУШ» (EVA)	Дрогері-ритейл	Магазин товарів для догляду та косметики, мас-маркет і середній ціновий сегмент	Категорійний спеціаліст, власні торговельні марки, омніканальна система	Загальнонаціональна мережа (особливо сильно позиціонування у Центральній, Північній і Західній Україні) > 1100 магазинів [48]
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» (METRO)	Змішаний ритейл, B2B	Формат «cash&carry» (дрібнооптовий ритейл), гуртовий центр, невеликі «смарт-магазини», широкий ціновий діапазон, мас-маркет для B2B	Оптовий ритейл для HoReCa та малого бізнесу	Загальнонаціональна мережа (великі міста) 21 гуртовий центр 3 магазини смарт-формату [113]
ТОВ «Бюро вин» (GoodWine)	Спеціалізований продовольчий ритейл	Мережа бутик-магазинів, високий ціновий сегмент	Преміальний нішевий ритейл, консультаційна модель продажу	Національна мережа гастромакетів у 15 великих містах 37 магазинів [151]

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 45; 48; 87; 99; 113; 119; 126; 127; 147; 152; 151; 165]

Наведені вище компанії (табл. 2.6) формують ядро вітчизняного ритейлу і забезпечують ринок основними товарами повсякденного попиту через власні канали збуту, проте представляють різні типи моделей роздрібної торгівлі [67].

Системна важливість цих компаній для української економіки полягає у можливості забезпечення продовольчої і товарної безпеки регіонів країни в кризових умовах завдяки найбільшим часткам ринку у свої сегментах (рис. 2.20, 2.21), розгалуженій географії присутності та налагодженим логістичним зв'язкам. Значний обсяг операцій із постачальниками, транспортно-логістичних операцій і найбільший об'єм послуг із обслуговування споживачів у великих гравців ринку призводить до високої чутливості до кризових умов [24].

Торговельні мережі реагують на вплив зовнішнього середовища зміною чисельності штатних працівників, як одного із індикаторів економічної стійкості компаній (рис. 2.18). Підтримка стабільної чисельності персоналу відображає здатність торговельних мереж протидіяти зовнішнім шокам, врівноважувати операційну активність, масштабувати модель бізнесу і оптимізовувати кадрову

політику попри умови невизначеності. Стабілізація або зростання чисельності свідчить про позитивну динаміку зростання торговельних площ, нарощення логістичних потоків і мережеву експансію, водночас різке скорочення штатного персоналу означає кадрове регулювання через кризові ефекти, потребу в оптимізації витрат чи зміну форматів (перехід частини бізнесу у онлайн-торгівлю) [88].

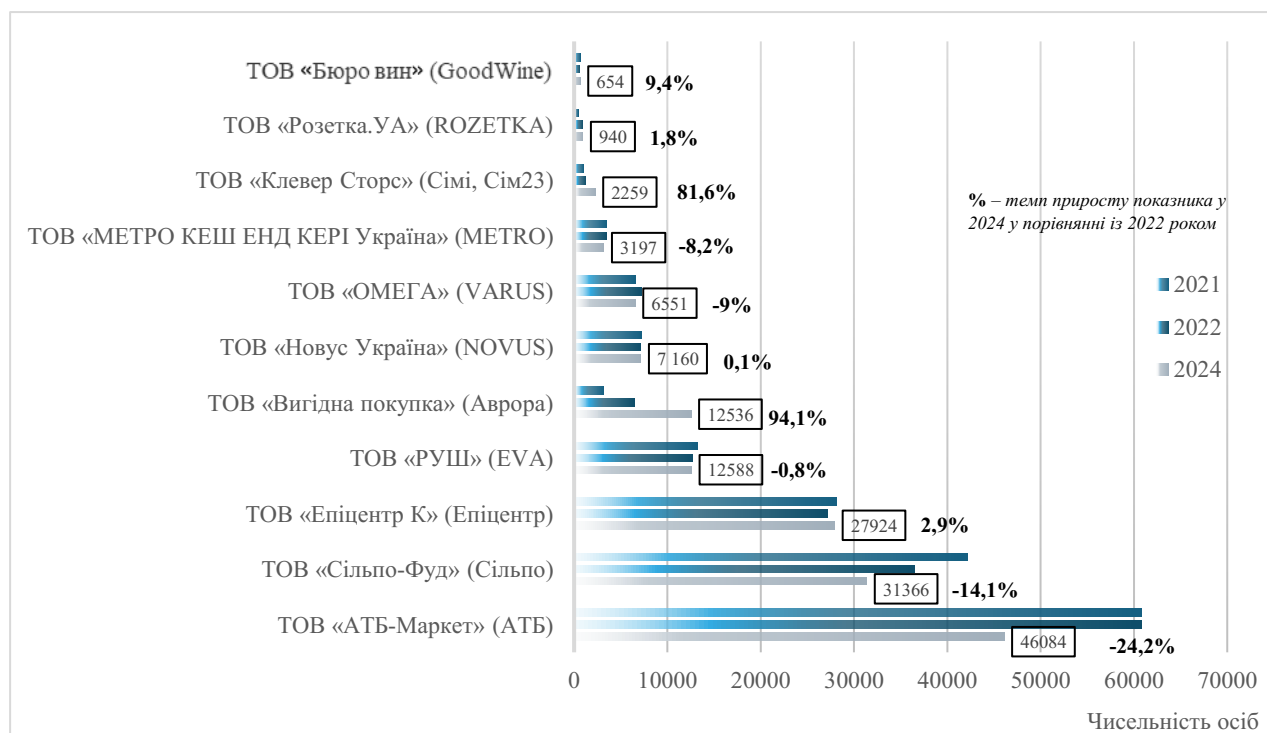


Рисунок 2.18 – Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників торговельних мереж, 2021-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [93; 176]

Досліджені дані торговельних мереж за 2020-2024 рр. показують суттєві відмінності у мережевому розвитку, що обумовлено диференціацією бізнес-моделей торговельних компаній і різною географією присутності (рис. 2.19). Структура витрат і рівень залежності від фізичної інфраструктури торговельної мережі впливає на кадрові коливання, коли компанія активно масштабується чи проходить трансформаційний етап через воєнні чи економічні шоки [46]. У 2020-2023 рр. великі продуктово-промислові мережі, такі як АТБ, Сільпо, VARUS,

METRO, демонструють скорочення персоналу через прямий вплив повномасштабного вторгнення, зменшуючи доступність торговельних площ у зв'язку із падінням трафіку в східних регіонах присутності та вимушеним зниженням витрат (рис. 2.18) [93]. У мережі АТБ – однієї із найбільших приватних роботодавців в Україні, скорочення персоналу відбулося з 60,8 тис. до 44,1 тис. осіб (-27,5% у 2023 році порівняно із 2022 роком). У 2024 році таке скорочення усе ще не стабілізувалося і становило -24,1% у порівнянні із 2022 роком [146]. Мережа Сільпо скоротила штат працівників на 18,1% у 2023 році (порівняно із 2022 роком) та на 29,1% (у порівнянні із 2021 роком) [176]. Така динаміка – це реакція на втрату торговельних точок у прифронтових містах, переміщення логістичних шляхів і загальне скорочення споживацького попиту.

Частина досліджених торговельних мереж демонструє можливості утримання стабільної чисельності персоналу протягом проаналізованого періоду (2020-2024 рр.). Мережа Епіцентр, попри руйнування ТЦ, завдані війною, має мінімальні коливання штатів (у межах 2-3%) завдяки диференціації форматів торгівлі (DІY гіпермаркети, онлайн-платформа, центри видачі замовлень) широким регіональним позиціонуванням і сильним портфелем товарного асортименту [87]. ТОВ «Новус Україна» утримує штатну чисельність на стабільному рівні 7,1 тис. працівників щороку (зміни на 0,1-0,4%), демонструючи, що торговельна мережа має стійку операційну модель і контролює своє масштабування [176]. Мережа EVA також показала обмежене падіння середньооблікової чисельності персоналу (найбільший спад спостерігався у 2022 році на 3,9% у порівнянні із 2021 роком) завдяки підтримці онлайн-формату і ефективному антикризовому управлінню [48]. Мережі METRO, Епіцентр, NOVUS мають меншу залежність від щільності торговельних точок і активну співпрацю за B2B контрактами, а відтак і менші штатні скорочення.

У період спаду 2022 року окремі мережі показують нетипове зростання чисельності персоналу, що свідчить про активну експансію. ТОВ «Вигідна покупка» (мережа Аврора) за період 2020-2024 рр. нарощувала кадровий склад із 2,7 тис. до 12,5 тис. осіб (що показує приріст на 272% у 2023 році у порівнянні із

2021 роком) завдяки відкриттю близько 400 магазинів нового дрібнороздрібного формату в 2023 році, виходу в нові регіони і розвитку франчайзингу [15]. Штатна чисельність компанії ТОВ «Клевер Сторс» (Сімі, Сім23) зросла з 0,6 до 2,3 тис. осіб (на 81,6% у 2024 році порівняно із 2022 роком), що відображає популяризацію такого сегменту торгівлі як формат магазинів біля дому [127]. Хоча зазначені мережі функціонують у рамках низьких витрат, незначної торговельної площі, проте їхня стійкість формується за рахунок високої оборотності товарів, швидкого географічного розвитку і гнучкості управління (згортання або переміщення торгових точок за потреби).

Мережа ROZETKA із цифровим та змішаним форматом торгівлі має значні кадрові коливання (зростання штату в 2,2 рази в 2024 році у порівнянні із 2021 роком), адже онлайн-платформа компанії суттєво доповнилася гібридною моделлю – омніканальною системою із фізичними точками видачі замовлень [72]. Мережа також адаптувала склади і пункти видачі з метою утримання позицій на ринку із розвитком конкурентів (онлайн-платформи мережі Епіцентр та маркетплейсу від Monobank) [26; 119].

Загалом можна виокремити тренди і фактори, які вплинули на зміну кадрових показників торговельних компаній:

- втрата або руйнування фізичних торговельних точок (Сільпо, АТБ, VARUS) через бойові дії (закриття магазинів або їх релокація, через що чисельність персоналу різко скоротилася) [128];

- переорієнтація операційної системи і оптимізація витрат (скорочення штатів адміністративних та допоміжних служб компаній, переведення на часткову зайнятість) [134];

- припинення роботи у цілодобовому режимі або скорочення роботи у нічний час. Оскільки цілодобова робота у ритейлі потребує 3-4 змін робочого персоналу, залучення технічних служб і нічних логістичних операцій, то у середньому відсутність цілодобового обслуговування зменшує потребу в персоналі до 15% у залежності від формату [155]. Зокрема мережі АТБ, Сільпо, VARUS, які частково

працювали цілодобово до впровадження обмежень часу роботи у 2022 році, найбільше відчули вплив відсутності цілодобового формату (рис. 2.19);

- трансформація бізнес-моделі (переорієнтація онлайн-каналів до форматів невеликих магазинів або точок видачі, наприклад, Аврора, ROZETKA). Це вплинуло на зростання перерозподілу структури персоналу на користь логістичних підрозділів і форматів dark-stores (роздрібних цифрових магазинів-складів з відсутнім торговельним залом), наприклад, у мережі VARUS [46];

- ринкова експансія і заповнення нових ніш (розвиток форматів магазинів біля дому і ультра-дискаунтерів) підсилили тенденцію масштабування таких мереж як Аврора та Сімі та їх кадрове зростання [96];

- дифереціація діяльності та операційна модель (збереження чисельності персоналу Епіцентр, METRO завдяки роботі змішаних форматів і внутрішній гнучкості) [93; 113].

Загалом зміни масштабів діяльності торговельних мереж України відображають об'єм втрат під час війни і уміння будувати стратегію щодо розвитку затребуваних форматів щоб підтримувати безперервну операційну діяльність. Порівняння досліджених компаній демонструє, що їх стабільність поєднує географічну диверсифікацію, адаптивність бізнес-моделі та можливість переорієнтації (зокрема зміни у кадровій структурі) залежно від зовнішнього впливу.

У рамках оцінювання економічної стійкості торговельних мереж України проаналізуємо кількісні показники мережевої інфраструктури (рис. 2.19). У період 2020-2024 рр. найбільш стрімкі темпи зростання демонструють мережі компаній ТОВ «Вигідна покупка» (Аврора), ТОВ «Клевер Сторс» (Сімі, Сім23) і ТОВ «Розетка.УА» (ROZETKA), що свідчить про підвищення популярності формату магазинів біля дому і омніканальних моделей бізнесу, які виявилися адаптивними до умов воєнного часу [96].

Відтак, кількість фізичних торговельних точок мережі Аврора зросла з 450 магазинів у 2020 році до 1615 у 2024 році та демонструє темп приросту більш як 148% у 2023 році порівняно із 2021 роком [15]. Схожу тенденцію спостерігаємо у

мережах Сімі, Сім23, які масштабувалися із 120 до 315 торговельних точок (зростання на 125% за 2021-2023 рр.) [127]. Компанія ТОВ «Розетка.УА» зросла з лише 81 пункту видачі у 2020 році до 523 сучасних магазинів у 2024 році, тобто на 113% за період 2021-2023 рр. [119].

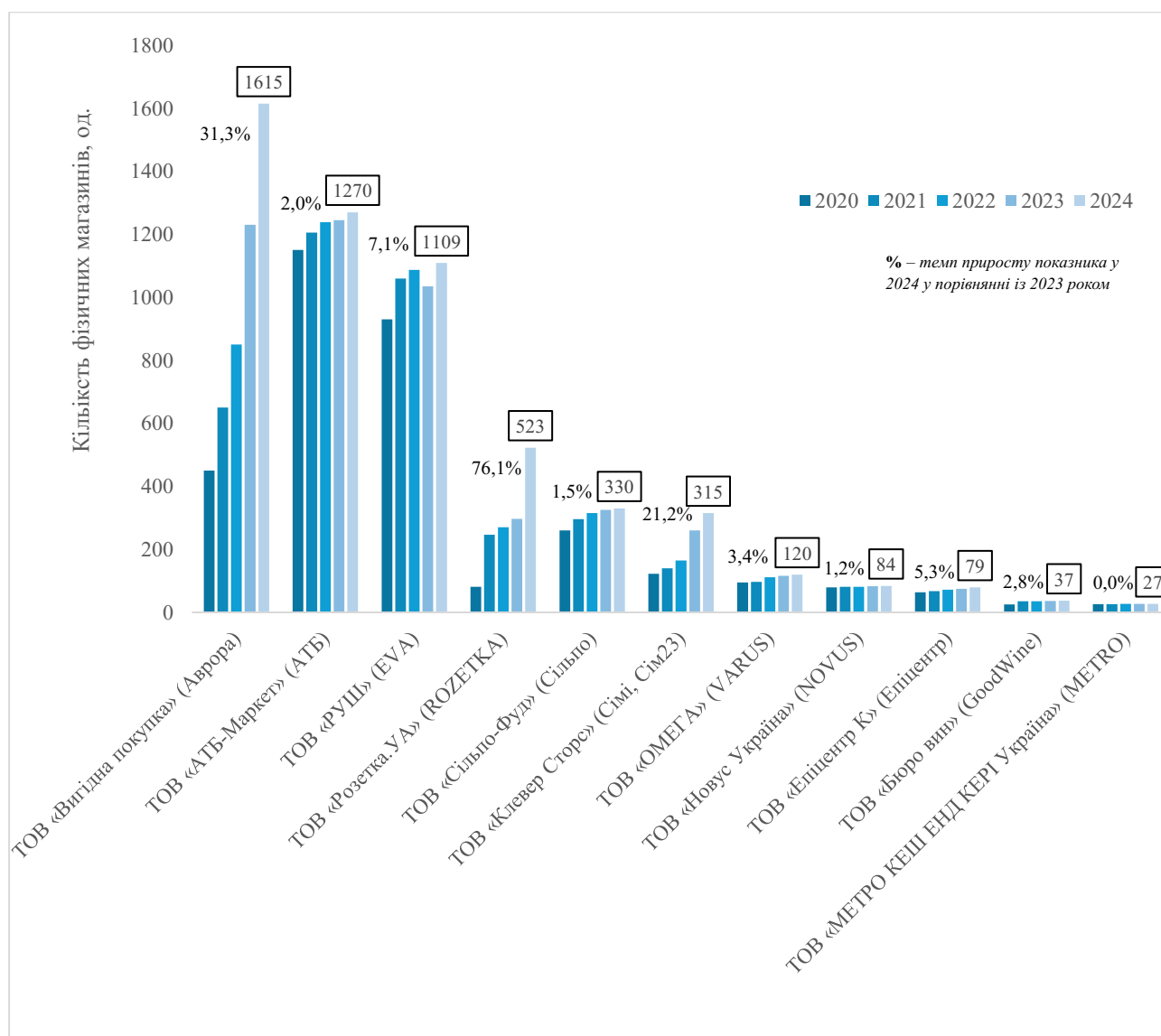


Рисунок 2.19 – Динаміка кількості фізичних магазинів диференційованих форматів у торговельних мережах, 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі систематизації даних [93; 147; 176]

Таке стрімке поширення деяких мереж обумовлене декількома чинниками: проаналізовані компанії ТОВ «Вигідна покупка», ТОВ «Клевер Сторс», ТОВ «Розетка.УА» мають низьку капіталомісткість відкриття нових магазинів

компактного формату, яка поєднується із високою мобільністю (можливістю швидкої релокації, переміщення, швидкого запуску в нових містах з низькою залежністю від розміру торговельних площ) в умовах регулярних загроз.

У свою чергу продовольчі і змішані мережі з класичним типом ритейлу (АТБ, Сільпо, VARUS, NOVUS, Епіцентр, GoodWine) показують лише помірні показники зростання. Відкриття нових форматів і магазинів для цих мереж – більш капіталомісткий процес зі складнішою логістикою і значними інвестиціями у будівництво або оренду торговельних площ. За даними RAU мережа АТБ за п'ять років (2020-2024 рр.) збільшила кількість супермаркетів на 120 одиниць (з 1150 до 1270), що являє собою стабільне, але досить помірне масштабування із середнім темпом приросту 2-5% щорічно [147]. Динаміка показників на рисунку 2.19 показує, що мережа Сільпо щороку відкриває до 18 нових супермаркетів (середній щорічний приріст – 1-3%), а мережа GoodWine протягом 2020-2024 рр. утримує практично стабільну кількість своїх гастромагазинів, яка на початок 2025 року становила 37 точок [45; 151].

Воєнна агресія і безпекові ризики із 2022 року значно впливали на торгівлю у прифронтових містах. Частина магазинів у 2022-2023 рр. була зруйнована або вимушено припинила діяльність. Серед тих, які найбільше постраждали за період війни, – торговельні мережі із широкою географією позиціонування: АТБ (щонайменше 31 зруйнований супермаркет і близько 80 тимчасово зачинених або окупованих магазинів у Харківській, Донецькій, Херсонській областях) [146]; Сільпо (офіційно відомо про 23 повністю зруйновані і 68 зачинених магазинів мережі у Маріуполі, Херсоні, Сєвєродонецьку, Ірпені та інших населених пунктах); VARUS (мінімальне зафіксоване пошкодження – 13 супермаркетів у Дніпропетровській та Запорізькій областях); NOVUS (за офіційними даними зруйновано 2 магазини у Бучі та 3 у Ірпені, а також холодний склад у Броварах та центральний офіс у Києві) [41]; Епіцентр (повністю знищені 7 торговельних центрів у Маріуполі, Чернігові, Бучі, Нікополі, Харкові та Херсоні, закриті 2 ТЦ у Краматорську та Харкові через близькість до зон із активними бойовими діями, а також окупований один ТЦ у Мелітополі) [82].

Зазначені торговельні мережі отримали найбільш негативний вплив, через що темпи зростання призупинилися або знизилися у період активних воєнних дій. У зв'язку із браком системності та неповним охопленням публічного реєстру одержаних втрат, зазначена інформація може формувати не остаточну картину збитків торговельних мереж, проте дає змогу оцінити їхній діапазон.

Попри воєнну агресію в Україні спостерігається висока життєстійкість сфери торгівлі. Відкриті дані засвідчують підтверджену інформацію щодо відновлення, релокації або повторного відкриття торговельних точок протягом 2022-2024 рр.: мережа АТБ відновила більше 100 торговельних об'єктів іще протягом 2022 року в Київській, Чернігівській, Сумській і Харківській областях; у мережі Сільпо офіційно відомо про поступове повторне відкриття 21 супермаркету в Бучі, Ірпені, Чернігові, Харкові і Київській області; мережа NOVUS повторно відкрила 2 зруйновані супермаркети у Ірпені; мережа VARUS за оціночними даними компенсувала одержані витрати і повернулася до передвоєнного стану (табл. Е.2); EVA активно відновлювала свої торговельні об'єкти після 2022 року, серед яких відомо про щонайменше 30 точок у Київській, Чернігівській і Сумській областях; понад 50 офлайн магазинів мережі ROZETKA у деокупованих зонах повернулися до роботи, зокрема у Київській та Чернігівській областях; мережа гіпермаркетів Епіцентр частково відновила близько 10 об'єктів у Бучі, Ірпені, Миколаївській та Київській областях [13; 222].

Загалом галузевий огляд ритейлу іще станом на 2023 рік надає дані про відновлення близько 88% торговельних точок, які були закриті у перші місяці повномасштабного вторгнення [128], а станом на початок 2025 року офіційно відомо про 95% відновлених об'єктів, матеріально-технічна база яких постраждала після початку війни [165].

Логістичні аспекти і географічне розміщення складів виступають доповнюючими факторами впливу війни на торговельні компанії. Ритейлери, у яких логістика і склади концентрувалися у центральних областях України (Київській, Вінницькій, Хмельницькій) зберегли більшу стійкість. Проте такі мережі як VARUS, АТБ, втратили свої логістичні центри у східних регіонах країни [44].

Іще один аспект стійкості торговельних мереж – це здатність підтримувати стабільність організаційно-економічної діяльності завдяки конкурентоспроможності та ринковій силі у період трансформації споживацького попиту і логістичних порушень. Тому у розрізі комплексного оцінювання економічної стійкості торговельних компаній проведемо аналіз їх частки на ринку продовольчого і непродовольчого ритейлу як співвідношення чистого доходу дослідженої вибірки підприємств і сукупного обсягу роздрібного товарообігу у відповідному ринковому сегменті. Зведені значення часток ринку мереж продовольчого і непродовольчого ритейлу за аналізований період 2020-2024 рр. визначені на основі офіційних даних Державної служби статистики (табл. А.1) [125] і фінансової звітності торговельних компаній. Інтерпретація розрахунків дає змогу виокремити концентрацію ринку і встановити динаміку стратегічного позиціонування у контексті економічної стійкості.

За отриманими результатами (рис. 2.20) на продовольчому ринку спостерігаємо домінування великих дискаунтерів і посилення структурної концентрації. Незмінним лідером протягом аналізованого періоду залишається АТБ, займаючи майже третину FMCG-ринку (32,1% у 2024 році). Попри зменшення загального ринку продовольчих товарів у 2024 році питома вага реалізації мережі АТБ продовжувала зростати завдяки успішній ціновій стратегії.

Серед великих гравців ринку знаходиться мережа Сільпо, яка належить до торгово-промислової групи компаній Fozzy Group [45]. У вибірці досліджених продовольчих ритейлерів мережа займає друге місце із часткою 14,3%. У 2024 році мережі NOVUS і VARUS (відповідно із частками 4,5% і 3,1% продовольчого ринку) значно поліпшили позиції у порівнянні із 2020 і 2021 роком як свідчення активного відновлення. У свою чергу METRO підтримує баланс між B2B і B2C моделями і завдяки цьому практично не змінює обсяги товарообігу за 2020-2024 рр., проте це не дає мережі зростати на ринку. Гравці у вузьких ринкових нішах – мережі магазинів біля дому Сімі, Сімі23 і гастромаркети GoodWine (із частками продовольчого ринку відповідно 0,8% і 0,7% у 2024 році) демонструють малий сегмент присутності у відповідності до їхньої спеціалізації. Отже, загальна картина

продовольчого ринку характеризується помітною часткою лідера АТБ із поступовою регіональною експансією і зміцненням середніх торговельних мереж [164].

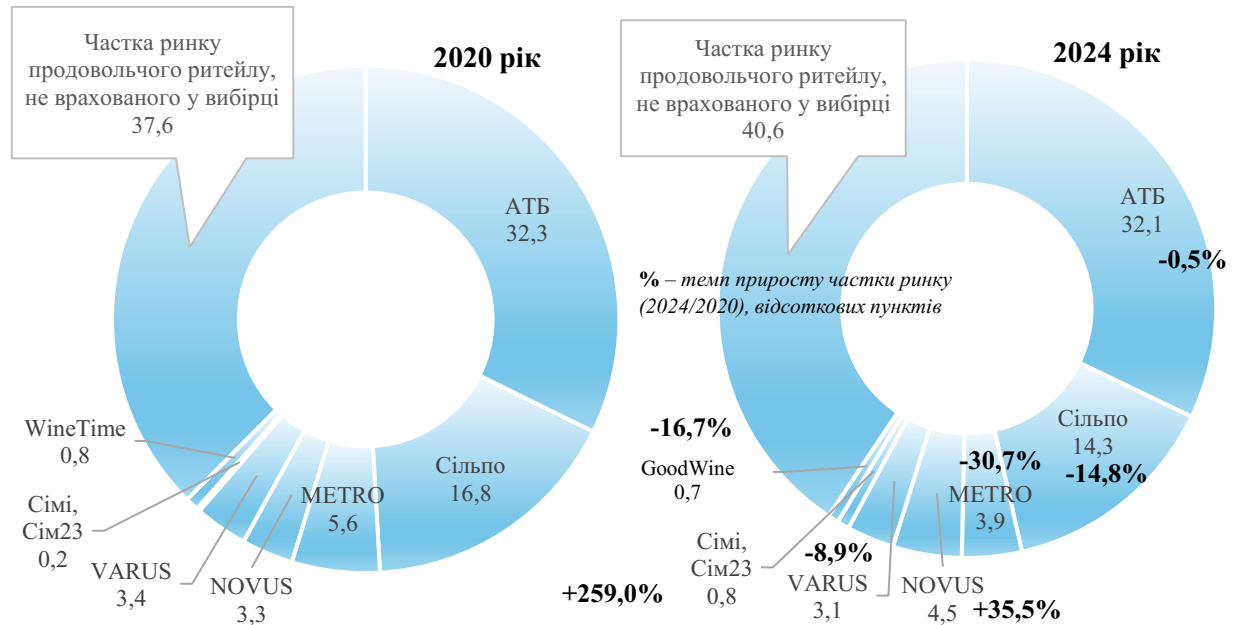


Рисунок 2.20 – Частки дослідженої вибірки торговельних мереж на ринку продовольчого ритейлу України в 2020 та 2024 роках, %

Джерело: розрахунки автора на основі [93; 176; 125]

На відміну від продовольчого ринку сектор непродовольчого ритейлу має відмінний розподіл і логіку позиціонування (рис. 2.21) із характерним посиленням ролі дискаунтерів і стабільний попитом на DIY-товари [164].

Непродовольчий ринок – більш диференційований. Мережа Епіцентр із часткою ринку 8,3% у 2024 році суттєво домінує у вибірці досліджених мереж. Проте порівняно із 2020-2023 рр. питома вага мережі на ринку зменшилася через загальне зростання об'єму ринку і підвищення ролі дискаунтерів (у онлайн і офлайн форматах) в сегменті непродовольчих товарів повсякденного попиту. Зворотній тренд демонструє мережа Аврора, яка суттєво і доволі динамічно зміцнила своє ринкове позиціонування, досягнувши частки ринку 4,1% (зростання на 3,9% порівняно із 2020 роком і на 27,5 в. п. у порівнянні із 2022 роком) завдяки переорієнтації споживчого попиту на низькоціновий формат [15]. Подібну

поведінку показує EVA у дрогері-ритейлі. Її ринкова частка утримується на рівні 2,9% (у 2020 і 2024 роках) як свідчення стабільності розвитку в середньому ціновому сегменті. Мережа ROZETKA незначною мірою скоротила свої ринкові позиції і продемонструвала змішані тенденції – збільшення ринку в онлайн форматі, посилення власної логістики та одночасне зростання тиску конкурентних маркетплейсів із сегменту товарів повсякденного попиту [89]. Таким чином, структура ринку непродовольчого ритейлу виглядає більш розподіленою із демонстрацією загальнонаціональної тенденції до концентрації мереж дискаунтерів і розширення їхніх часток.

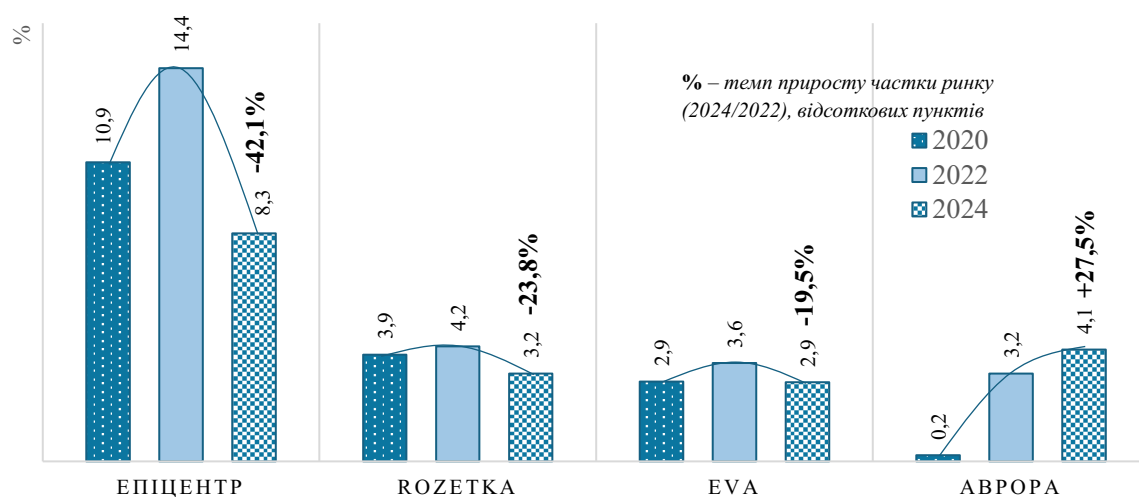


Рисунок 2.21 – Частки дослідженої вибірки торговельних мереж на ринку непродовольчого (змішаного) ритейлу України, 2020-2024 рр., %

Джерело: розрахунки автора на основі [15; 93; 176]

Аналіз внутрішніх ресурсів вибірки торговельних мереж проведено на основі фінансової звітності компаній за 2020-2024 рр. у додатку Д. Дослідження вартісних показників торговельних мереж за період 2020-2024 рр. показало, що більшість компаній нарощують свої активи з розширенням масштабів діяльності та зростанням товарних запасів, а також у зв'язку із потребою у модернізації інфраструктури (рис. 2.22-2.25). Найвищі темпи приросту активів демонструє мережа Аврора (ТОВ «Вигідна покупка») – у середньому зростання більше як на 3,6 млрд грн щорічно, тобто загалом у 60 разів за досліджуваний період (рис. 2.24).

Активи мереж Епіцентр, АТБ, GoodWine, Сімі, Сім23 та ROZETKA також стабільно зростали як відображення інвестицій у логістику, ІТ-забезпечення та операційне розширення (рис. 2.22, 2.24, 2.25) [176].

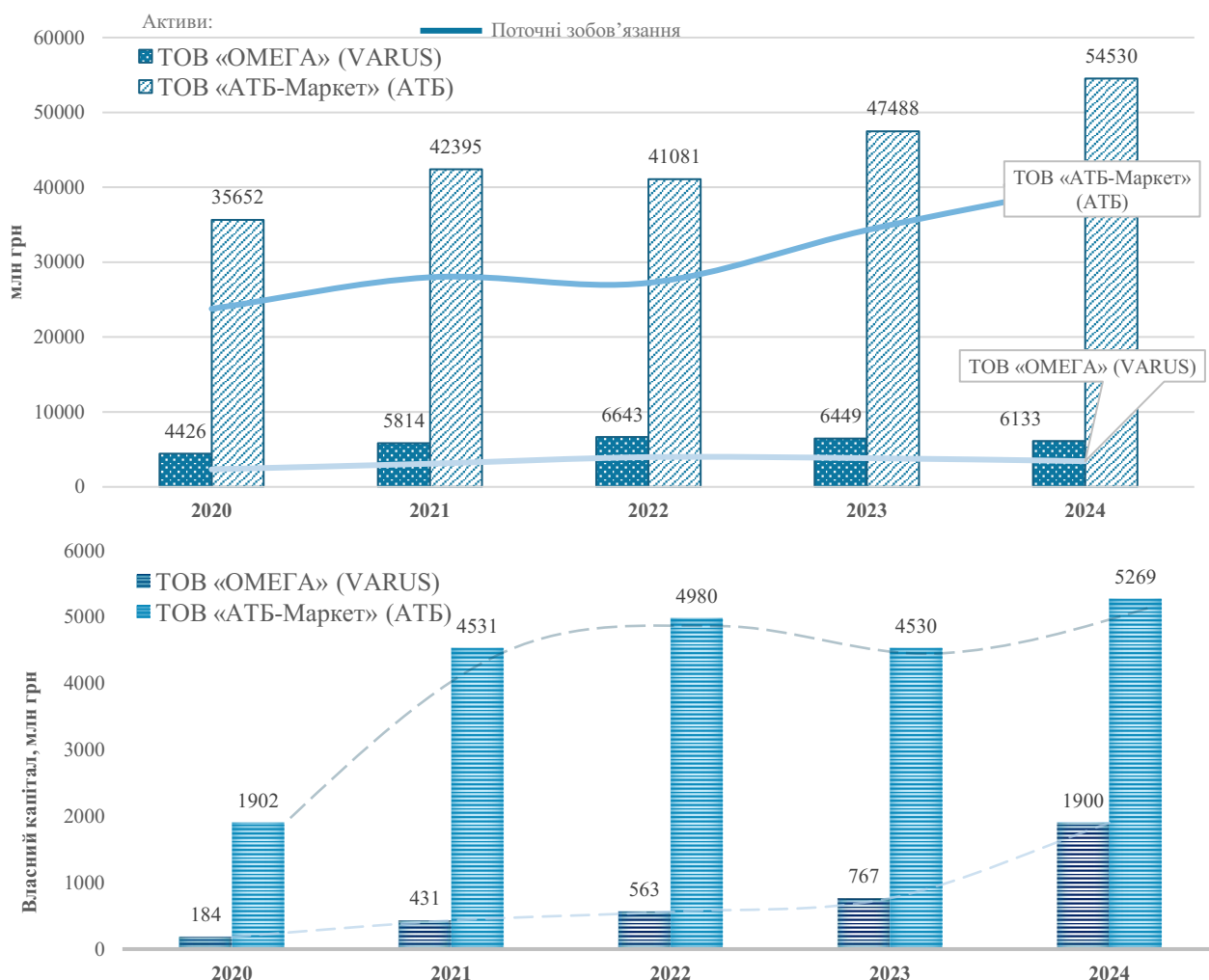


Рисунок 2.22 – Динаміка вартості активів, поточних зобов'язань та власного капіталу ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «ОМЕГА», 2020-2024 рр., млн грн
Джерело: побудовано на основі [146; 152]

ТОВ «АТБ-Маркет», вартість активів якого зросла у 1,5 рази (з 35,6 млрд грн до 54,5 млрд грн з 2020 по 2024 рік), відповідає статусу найбільшого ритейлера України із найчисленнішими торговельними об'єктами. Компанія працює із найбільшим товарооборотом у вибірці підприємств і має суттєву матеріально-технічну базу, яка формує значні необоротні активи (рис. 2.22) [146]. Мережа

VARUS до повномасштабного вторгнення демонструвала швидші темпи зростання активів аніж після 2022 року. Зокрема за період 2020-2022 рр. вартість активів компанії зросла у на 50%, проте укінці 2024 року бачимо незначне скорочення на 5% порівняно із попереднім 2023 роком, що означає оптимізацію запасів і контроль капітальних витрат [152].

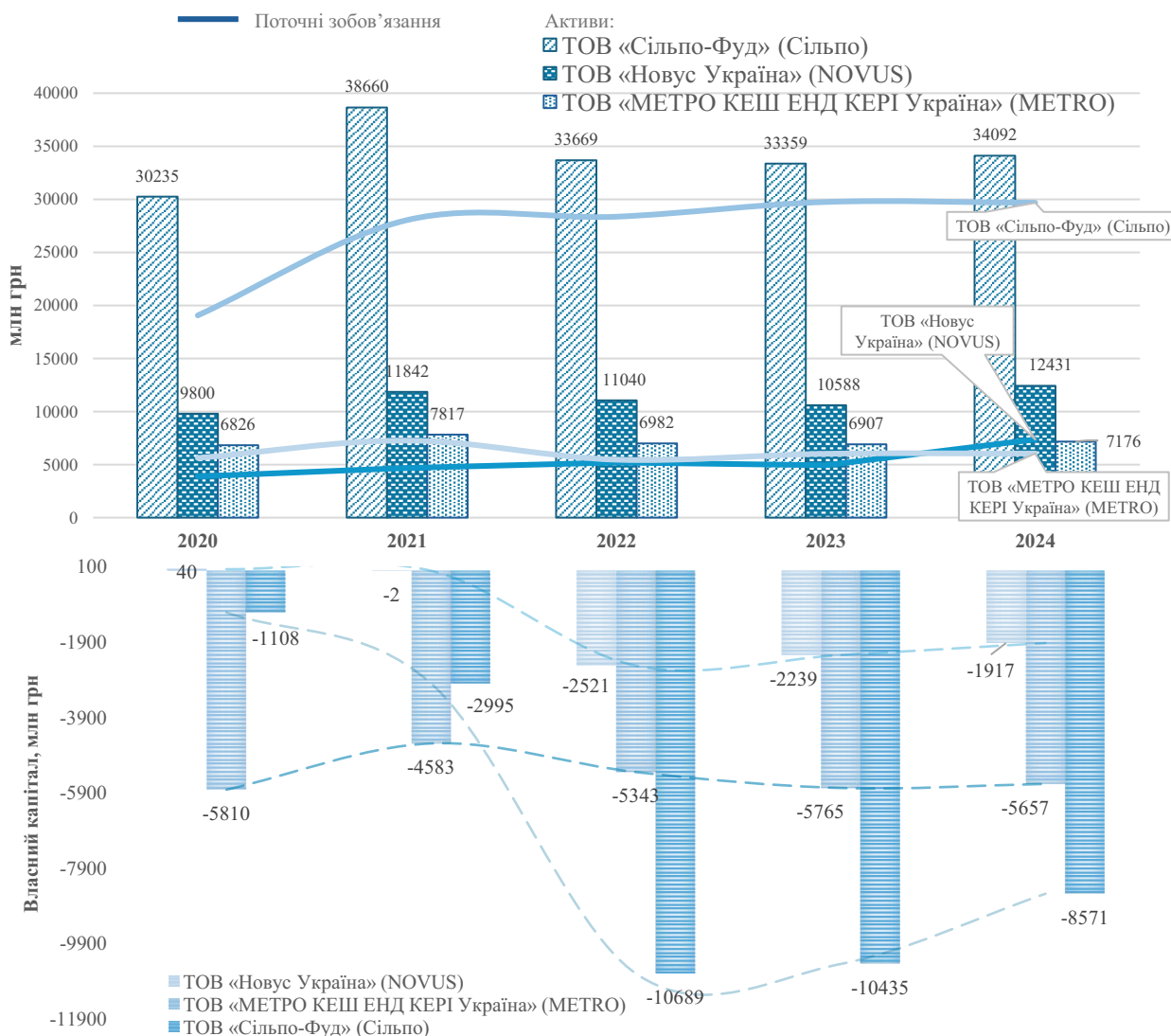


Рисунок 2.23 – Динаміка вартості активів, поточних зобов'язань та власного капіталу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Новус Україна», 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано на основі [45; 113; 176]

ТОВ «Новус Україна» має хвилеподібну динаміку зростання вартості активів зі спадом у 2022-2023 рр., але завершує 2024 рік зі зростанням на 12,6% у

порівнянні із 2022 роком і вартістю активів на суму 12,4 млрд грн [176]. Активи мережі METRO зростали із помірною тенденцією (із 6,8 млрд грн у 2020 до 7,2 млрд у 2024 році) як свідчення стратегії консервативного масштабування без географічної експансії (рис. 2.23) [113].

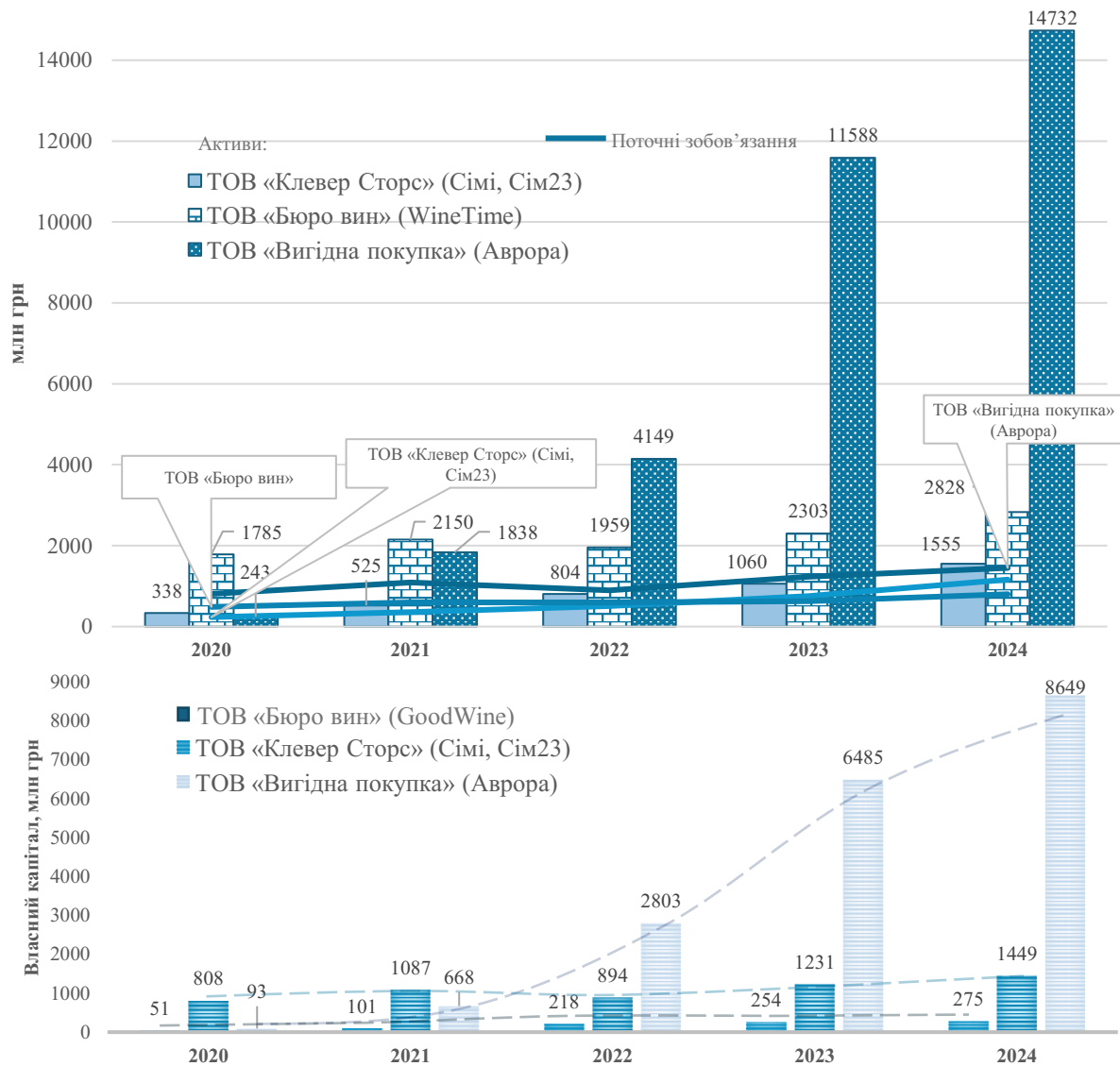


Рисунок 2.24 – Динаміка вартості активів, поточних зобов'язань та власного капіталу ТОВ «Клевер Сторс», ТОВ «Вигідна покупка», ТОВ «Бюро вин», 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано на основі [151; 176]

За даними офіційної фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд» активи підприємства зростали нерівномірно. У 2022 році втрата частини магазинів

призвела до скорочення вартості активів до 33,7 млрд грн (на 12,9% порівняно із 2021 роком), яке продовжувалося і у 2023 році. У 2024 році мережа повернулася до зростання, проте лише на 2% (до рівня 34,1 млрд грн), поступово відкриваючи нові магазини (рис. 2.23) [45].

Активно масштабована мережа магазинів Сімі та Сім23 із 2020 року демонструє зростання загальної вартості активів в 2024 році у 4,6 рази як наслідок відкриття близько 200 торговельних точок за цей період (рис. 2.24) [176].

Непродовольчі мережі із розвиненими онлайн-платформами – EVA, ROZETKA здійснюють активну діяльність у онлайн форматах. Відповідно співвідношення товарообороту до вартості активів цих компаній відрізняється за характером. За аналізований період 2022-2024 рр. компаніям ТОВ «РУШ» і ТОВ «Розетка.УА» вдалося майже удвічі збільшити вартість своїх активів із зростанням кількості офлайн-магазинів (рис. 2.25) [120]. У свою чергу активи мережі Епіцентр за аналізований період зросли на 34 млрд грн як прямий наслідок систематичних капітальних вкладень у нерухомість (створення 15 нових ТЦ за період 2020-2024 рр)., обладнання і товарні запаси навіть після початку повномасштабного вторгнення (рис. 2.25) [93].

Аналіз фінансової інформації торговельних мереж показав зростання поточних зобов'язань практично усіх досліджених компаній, хоча із різною інтенсивністю. За період воєнного стану компанії таким чином підтримували оборотність товарних запасів, здійснювати фінансування операційних витрат і змогли компенсувати падіння ліквідності. Найбільше зростання за 2020-2024 рр. можна спостерігати у компанії ТОВ «Епіцентр К» (з 22,2 до 41,1 млрд грн), яка подвоїла свою поточну заборгованість як джерело оборотного капіталу через низьку оборотність товарних запасів і дебіторської заборгованості (рис. 2.25-2.26) [93].

У компанії ТОВ «Розетка.УА» поточні зобов'язання за п'ять років також зросли удвічі (до 4,89 млрд грн), що корелює із зростанням товарообігу мережі і розширенням онлайн-майданчика [35]. Торговельні мережі меншого масштабу Сімі, Сім23, Аврора розвивали власні фізичні магазини і вкладали позиковий

капітал у формування товарних запасів, через що їх поточні зобов'язання зростали у середньому в 2-3 рази протягом 2020-2024 рр. (рис. 2.24, рис. 2.25) [176].

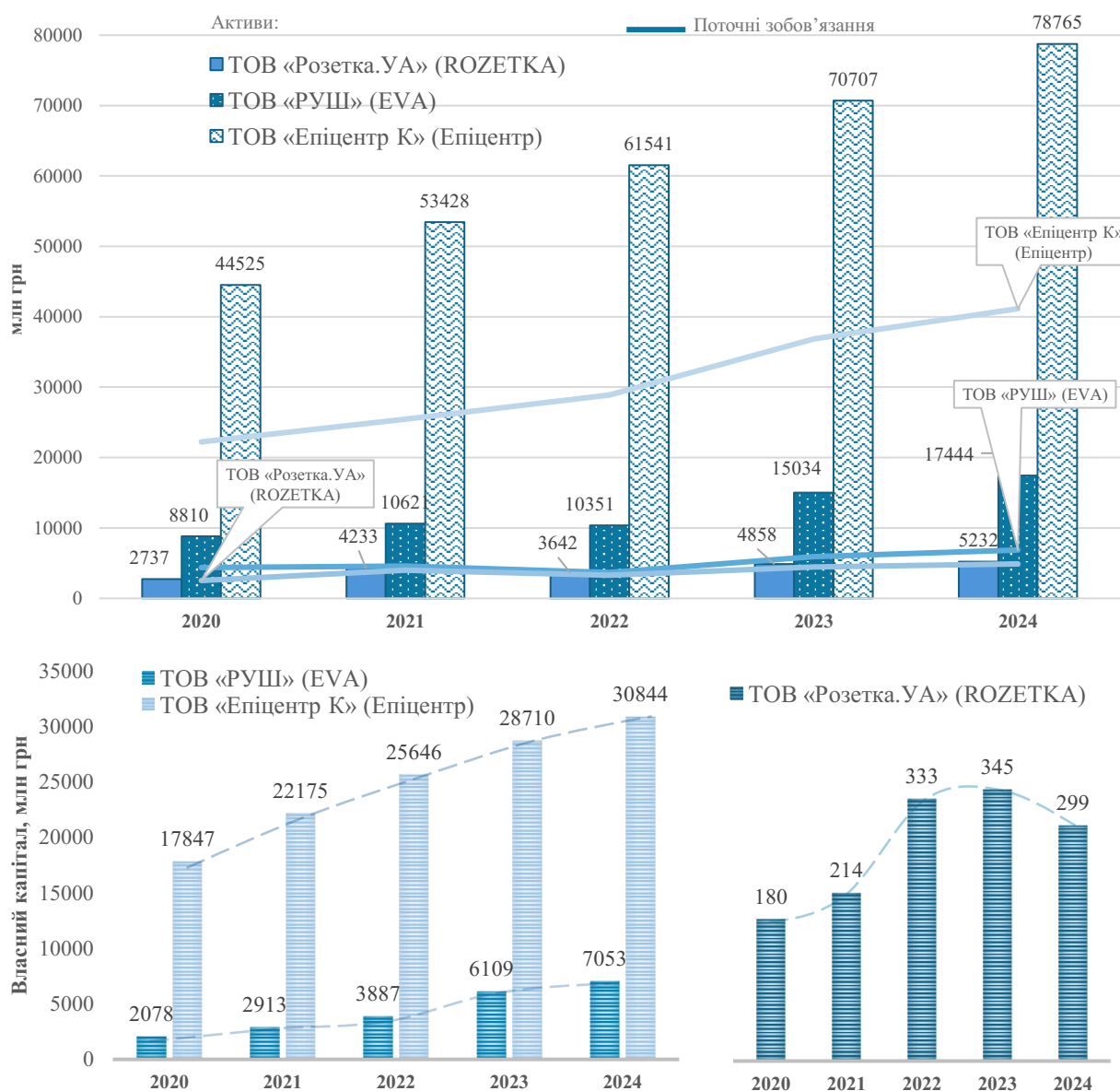


Рисунок 2.25 – Динаміка вартості активів, поточних зобов'язань та власного капіталу ТОВ «РУШ», ТОВ «Розетка.УА», ТОВ «Епіцентр К», 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: побудовано на основі [48; 119; 176]

Характерна ознака фінансів торговельних компаній – це значна частина поточної заборгованості у структурі їхніх активів для забезпечення короткострокового фінансування. У мереж АТБ і Епіцентр такі зобов'язання

становлять близько 75% від вартості активів через масштабні операції та активні закупівлі. Поточна заборгованість ROZETKA за аналізований період становила від 55% до 60% у структурі майна компанії, адже модель онлайн-майданчика означає високу кредиторську заборгованість перед постачальниками [35]. Поточна кредиторська заборгованість мереж Сільпо та NOVUS досягала половини вартості активів. У кризовий період від 2022 року для мережі NOVUS висока частка короткострокової заборгованості стала причиною формування від'ємного значення власного капіталу (рис. 2.23). Структура активів мереж Аврора, Сімі, Сім23, GoodWine більш збалансована, а їхні поточні зобов'язання складають менше половини вартості активів [176]. Такі мережі демонструють вищу маржинальність (рис. 2.24) і мають меншу залежність від обсягу короткострокових позикових ресурсів.

Дослідження балансу компаній у розрізі власного капіталу торговельних мереж дозволяє оцінити накопичувальний вплив турбулентності і кризового стану на стійкість вибірки компаній. Лідери ринку в свої сегментах – АТБ і Епіцентр – демонструють зростання власного капіталу як наслідок стабільної прибутковості (АТБ – у 2,8 рази, Епіцентр – у 1,7 разів за 2020-2024 рр.), що забезпечує стійку автономність фінансів даних компаній [93; 146]. Натомість у METRO, Сільпо та NOVUS за 2020-2024 рр. сформувався від'ємний власний капітал, проте природа такого стану в цих компаній різна. METRO – це специфічна мережа із позицій системи фінансування групи (при активах вартістю 7,1 млрд грн власний капітал має від'ємне значення через суттєві внутрішні зобов'язання корпорації, а не у зв'язку із операційною збитковістю) [113]. Натомість негативний власний капітал Сільпо сформований унаслідок збитків і різкого зростання короткострокових зобов'язань, які досягли значення 30 млрд грн у 2023-2024 рр. За звітними даними компанії ТОВ «Розетка.УА» її власний капітал до 2023 року мав тенденцію до зростання, проте його зниження у 2024 році відбулося через зменшення чистого прибутку на 35% у порівнянні із 2023 роком [210]. Стрімке зростання власного капіталу ТОВ «Вигідна покупка» (у 170 разів) і ТОВ «Клевер Сторс» (у 1,8 рази) –

це наслідок ефективного і органічного розвитку мережевих дискаунтерів у своєму ринковому сегменті [194].

Для подальшого аналізу індикаторів охарактеризуємо оборотність товарних запасів і дебіторської заборгованості дослідженої вибірки торговельних мереж (блок параметрів операційної ефективності) (рис. 2.5, 2.6). Через різноманіття бізнес-моделей і форматів торгівлі операційна активність наведених у дослідженні компаній відображає відмінність у швидкості руху капіталу і ефективності основних процесів торговельних мереж [46]. У свою чергу висока оборотність впливає на усі інші підсистеми: фінансову – через зменшення потреби у зовнішньому капіталі, інвестиційну – через зростання фінансових можливостей для інвестицій.

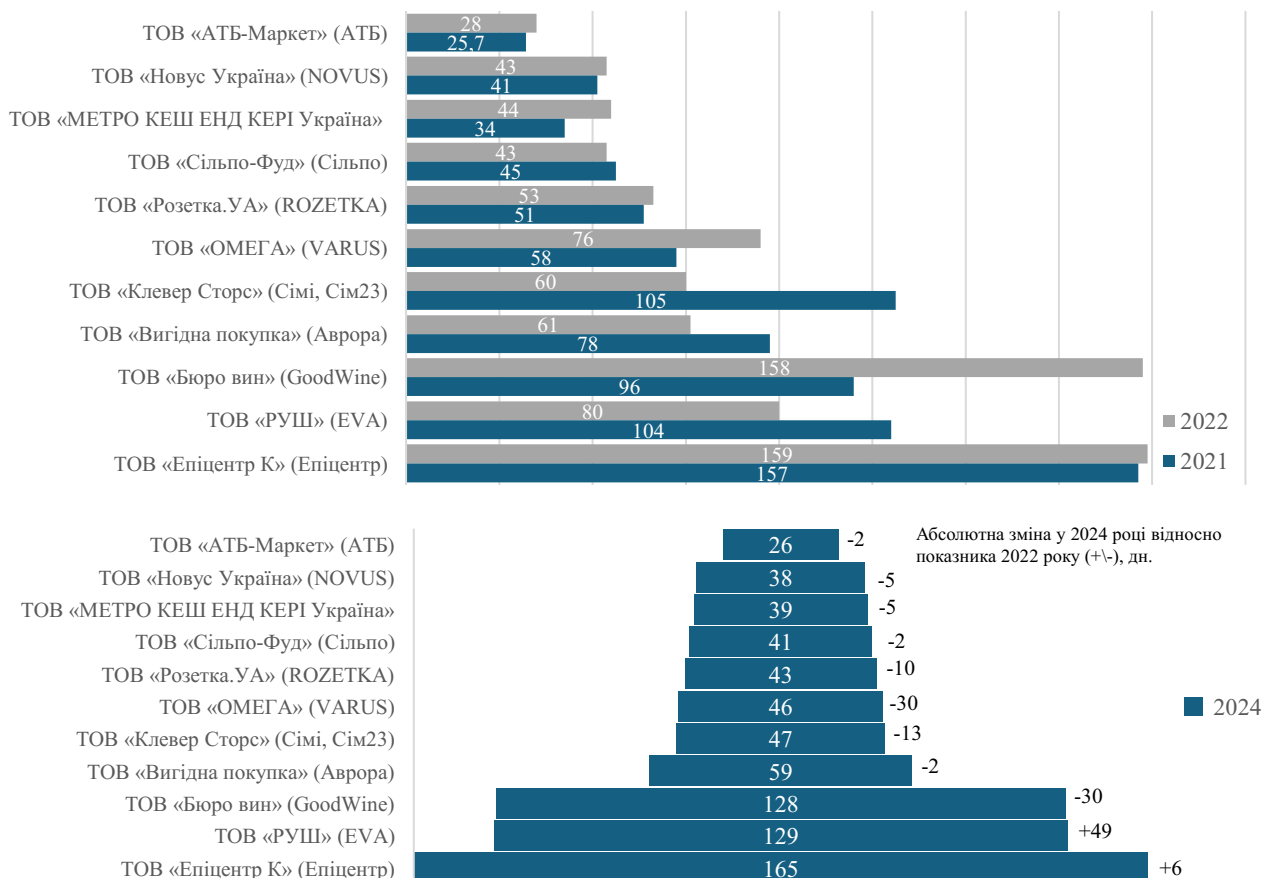


Рисунок 2.26 – Порівняння показників середньої тривалості обороту запасів (DIO) торговельних мереж у 2021, 2022 і 2024 роках, дн.

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

Проаналізовані мережі продовольчих товарів повсякденного попиту (АТБ, NOVUS, Сільпо) мають ділову активність із високою оборотністю товарних запасів. До прикладу завдяки вузькому асортименту і високій інтенсивності реалізації в АТБ протягом 2020-2024 рр. спостерігається від 12 до 16 обертів товарних запасів за рік (тривалість обороту у 2024 році – 26 днів), в NOVUS – від 8 до 11 обертів (тривалість обороту – 38 днів), а в Сільпо – відповідно від 8 до 13 (тривалість обороту – 41 день). Мережі гіпермаркетів із форматом DIY-ритейлу, наприклад, Епіцентр, демонструють найповільніший рух товарів (лише 2,1-2,3 оберти за рік протягом проаналізованого періоду) і найбільшу тривалість обороту понад 150 днів (165 днів у 2024 році) (рис. 2.26, 2.27).

Значна питома вага запасів мережі Епіцентр – це товари високого цінового сегменту, великогабаритні і низькооборотні запаси. У таких форматах ритейлу суттєве навантаження припадає на операційну гнучкість і складську інфраструктуру, а оборотний капітал часто потребує залучення позикових засобів [176].

Онлайн-ритейлер ROZETKA поєднує у своєму асортименті одночасно товари із швидкою оборотністю, і категорії із довгим періодом повернення дебіторської заборгованості. За рік ця мережа демонструє середню оборотність від 7 до 11 обертів (тривалість обороту товарних запасів від 35 до 53 днів протягом 2020-2024 рр.) як успішний приклад логістики і оптимізації складської діяльності [119]. Дрібні мережі-дискаунтери Аврора (від 5 до 7 обертів запасів за рік) та Сімі (від 4 до 9 обертів запасів за рік) використовують спрощені SKU-матриці (інструмент управління товарним запасом із визначенням найбільш популярних позицій у кожній торговельній точці) і мають високоінтенсивні продажі із середньою тривалістю обороту товарних запасів до 65 і 69 днів відповідно. Це забезпечує їм стабільні грошові потоки для продовження масштабування [176].

Від початку воєнного стану більшість проаналізованих у вибірці мереж скоротили термін повернення дебіторської заборгованості (рис. 2.27) і перейшли на передоплату чи впровадили жорсткіші умови розрахунків за товари. Період інкасації мереж Сільпо, NOVUS, VARUS, ROZETKA зменшився до рекордного

рівня за останні 5 років значень (від 2 до 14 днів) як реакція на ризики невизначеності і потреби в адаптації до умов воєнного стану.

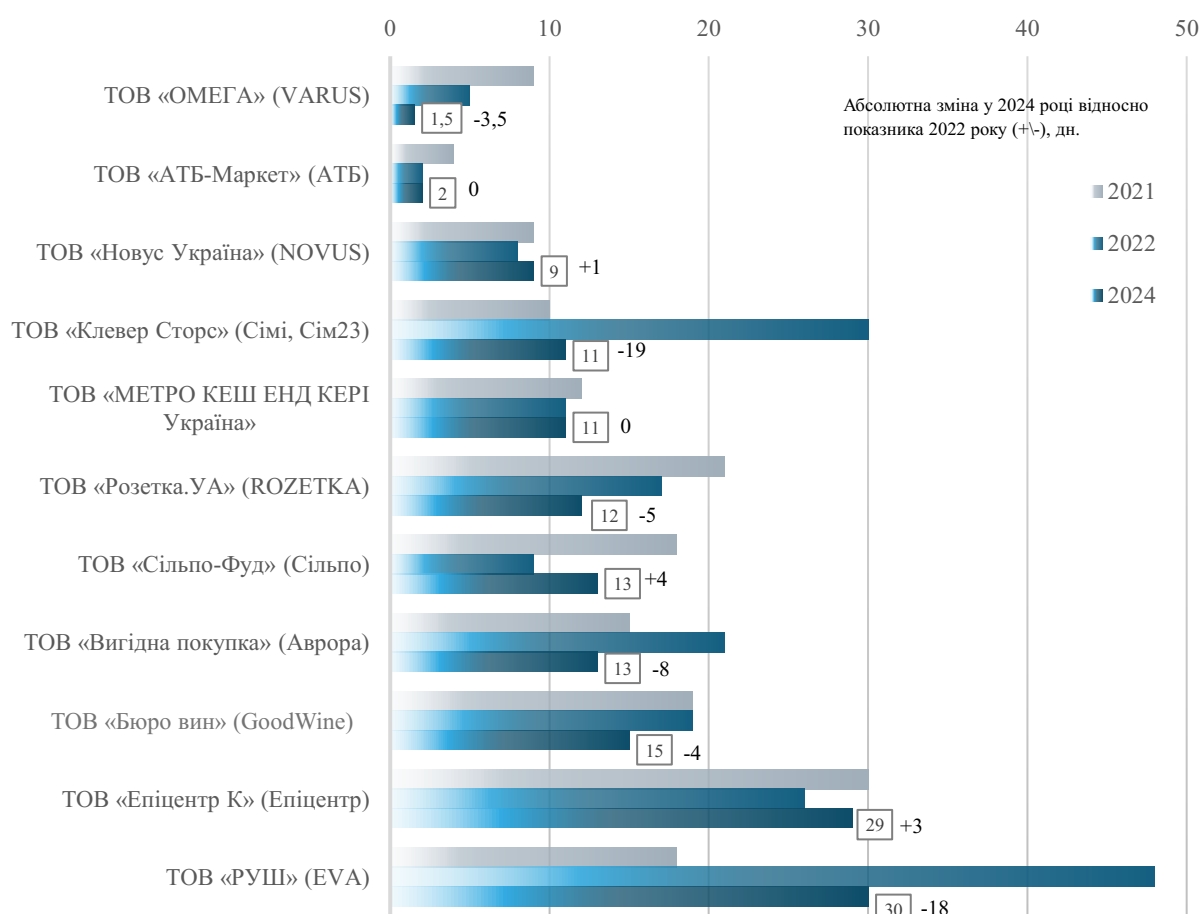


Рисунок 2.27 – Порівняння показників середньої тривалості обороту дебіторської заборгованості (DSO) торговельних мереж (2022 і 2024 роки), дн.

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

У окремих компаній (мережі Аврора, Сімі) спостерігалася тимчасова відповідь операційної системи на умови функціонування під час війни у вигляді зростання часових розривів у розрахунках з клієнтами [93]. На таку тенденцію впливало також масштабування цих мереж зі зростанням логістичних перепон і територіальних відстаней у розміщенні. У загальному, війна змусила торговельні мережі перейти на швидші розрахунки і оптимізувати кредитні форми продажів для підтримки показників ліквідності [159]. Отже, для аналізу економічної стійкості потрібно враховувати формат мережі (дискаунтер, дрібний непродовольчий магазин

або DIY-ритейл), адже на основі проаналізованих даних бачимо, що масовість і швидкість реалізації означає вищу операційну результативність, а широкий асортимент і повільний розрахунок вимагає більшу потребу в залученні капіталу.

2022 рік став критичним для фінансових результатів більшості досліджених мереж і супроводжувався падінням рентабельності активів та операційної діяльності. Проте у 2023-2024 рр. компанії демонструють покращення показників, а деякі мережі (наприклад, Аврора, EVA) змогли утримати рівень віддачі ресурсів і операційної діяльності попри кризові умови (рис. 2.28, 2.29) [93]. Нижче детальніше проаналізуємо зміни показників рентабельності компаній.

За аналізований період 2020-2024 рр. мережа Сільпо перейшла від збиткової операційної діяльності у 2021-2022 рр. (-1,7% у 2021 році) до покращення цих показників у 2023-2024 рр., коли відбулося зростання на 4,8% (у 2024 році у порівнянні із 2021 роком). Водночас рентабельність активів зросла із -22,7% у 2022 році до 0,5% у 2024 році.

Мережа METRO показувала пік операційної прибутковості у 2022 році – 6,43% із наступною стабілізацією празника до рівня 2% у 2024 році. Водночас рентабельність її активів у 2022 році становила -6,5%, і зросла до 1,5% у 2024 році. Серед проаналізованих компаній найвищі показники прибутковості демонструє мережа Аврора. Її операційна рентабельність із 2020 рік по 2024 рік щорічно зростала в середньому на 2%, досягнувши найбільшого значення у 17,4% у 2023 році. У свою чергу рентабельність активів компанії зросла з 2020 року більш як удвічі (на 55,1% у 2021 році) і утримувалася на високому рівні у 2024 році – 27,7% (рис. 2.29) [176].

Компанія ТОВ «АТБ-Маркет» зіштовхнулася із різким спадом у 2023 році, коли її операційна рентабельність становили 0,3%, а рентабельність активів – -0,95%. Але підприємство змогло відновити контроль над витратами і врегулювати прибутковість у 2024 році до рівня 2,5% (ROO) і 5,7% (ROA) [222].

Мережа Епіцентр показує спадний характер рентабельності, проте не від’ємний: операційна рентабельність у 2024 році зменшилась удвічі порівняно із 2020 роком і становила 5,6%, а рентабельність активів – у 2,6 рази і становила 2,7%.

Протягом 2020-2024 рр. компанія нарощувала активи і мала значні витрати на їх утримання без пропорційного зростання прибутку.

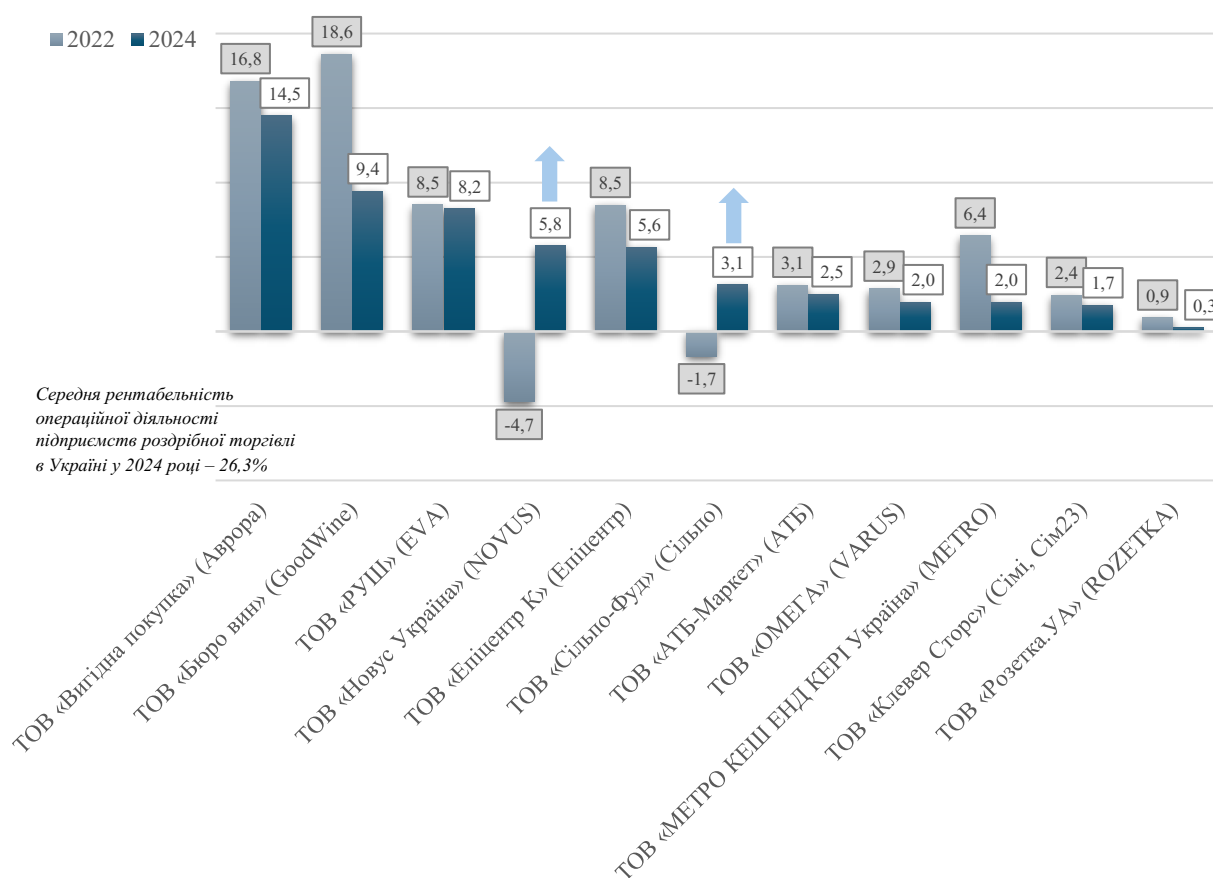


Рисунок 2.28 – Порівняння показників рентабельності операційної діяльності (ROO) торговельних мереж у 2022 та 2024 роках, %

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

Прибутковість ТОВ «Клевер Сторс» за аналізований період спостерігалася на стабільно невисокому рівні із врівноваженою операційною рентабельністю від 1,5% до 3,4%, а рентабельність активів була у межах 2-4% без просідання у 2022 році та різких коливань, як свідчення ефективності формату продуктового дискаунтера [176].

Дані із фінансової звітності продовольчого ритейлера NOVUS у 2022 році демонструють падіння операційної прибутковості до -4,7% (із 2,7% у 2021 році) і рентабельності активів до -22,8% (із 1,2% у 2021 році). 2023 рік для мережі був також збитковим, але у 2024 році NOVUS демонстрував позитивні фінансові

результати – 5,8% операційної рентабельності і 4,5% рентабельності активів (рис. 2.28, 2.29), збільшивши свій чистий оборот на 23% [176].

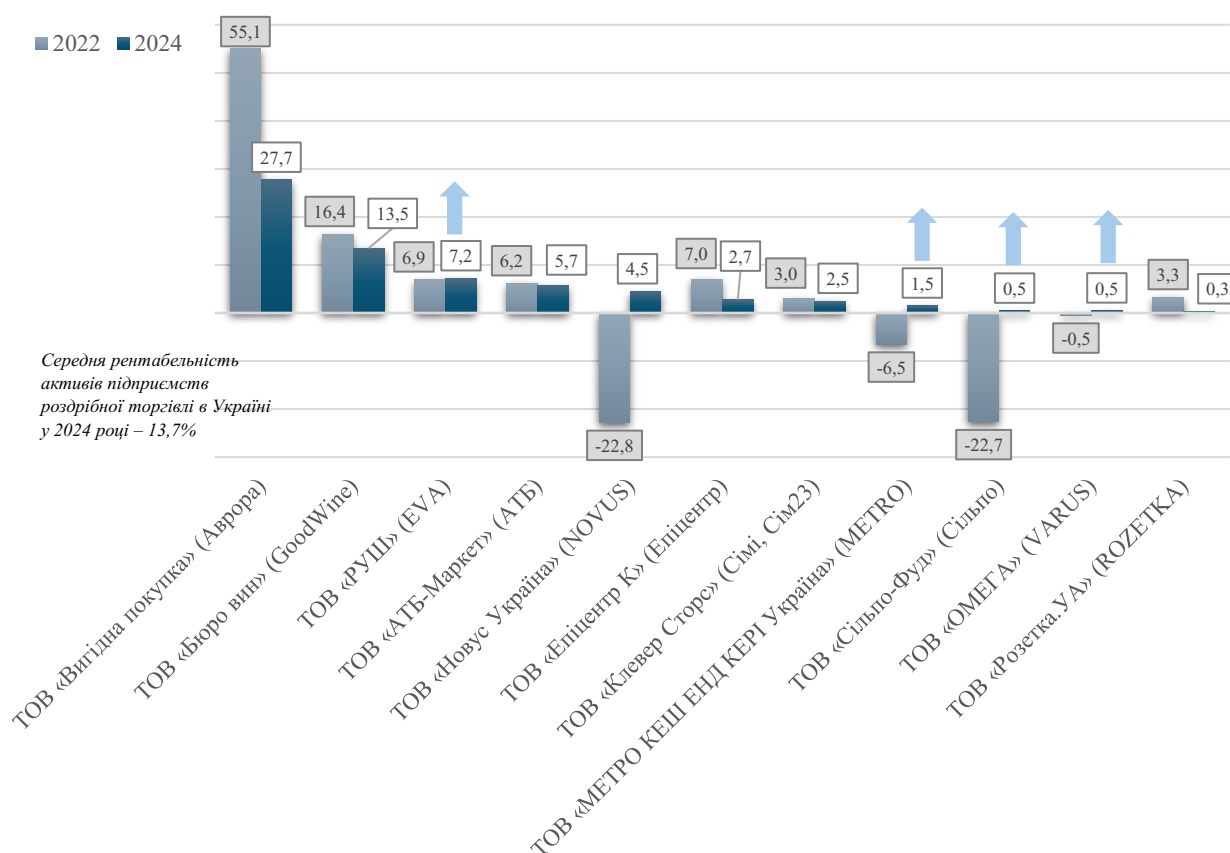


Рисунок 2.29 – Порівняння рентабельності активів (ROA) торговельних мереж у 2022 та 2024 роках, %

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

Представник електронної комерції – мережа ROZETKA працювала із доволі низьким рівнем фінансових результатів. Її показники операційної рентабельності коливалися від 0,2% до 0,9% за період 2020-2024 рр., а рентабельності активів – від 0,25% до 0,3% через високі витрати на логістику і низьку валову маржу в сфері інтернет-торгівлі. До порівняння валова маржа ROZETKA у 2024 році становила 20,4%, мереж EVA і Аврора – 34%, а найвища у мережі GoodWine – 39,1% [119]. ТОВ «ОМЕГА» (мережа VARUS) у 2024 році знизил операційну рентабельність і рентабельність активів у середньому на 2% із 2020 року. Показники компанії відображають суттєве падіння прибутку і рентабельності в 2022 році, коли мережа

отримала річний збиток у розмірі 32 млн грн через значні фінансові витрати (427 млн грн) із деякою стабілізацією фінансового стану у 2023 році [152]. ТОВ «РУШ» (мережа EVA) навпаки показало найбільш стійке фінансове становище у динаміці. Операційна рентабельність із середньорічною валовою маржею 29% зросла з 8,1% у 2020 році до найвищого значення 14,7% у 2023 році, а рентабельність активів за той самий період підвищилася на 7,1%. У 2024 році фінансові показники компанії дещо знизилися, проте залишилися на високому рівні – 8,2% та 7,2% відповідно [48].

Проведене аналітичне дослідження вибірки торговельних мереж демонструє, що економічна стійкість торговельних мереж у 2022-2024 рр. забезпечувалась насамперед за рахунок адаптації логістики, цифровізації продажів, оптимізації форматів магазинів та відновлення операційної ефективності. У свою чергу отримані результати є основою формування інтегральної моделі оцінювання економічної стійкості торговельних мереж за етапами життєвого циклу.

Висновки до розділу 2

Аналітичний розділ дослідження присвячено вивченню стійкісних тенденцій розвитку торговельних мереж України в умовах сучасних викликів у розрізі двох основних напрямків.

По-перше, було здійснено аналіз трансформаційних тенденцій розвитку торговельних мереж України, який охоплював дослідження структурних, регіональних та логістично-поведінкових змін у функціонуванні ритейлу в умовах воєнних, макроекономічних та інституційних викликів. У межах цього напрямку проаналізовано динаміку товарообороту, зміну форматної структури ритейлу, регіональну диференціацію торговельної активності, реконфігурацію логістичних маршрутів, розвиток електронної комерції та трансформацію споживчої поведінки у ритейлі.

По-друге, було проведено оцінювання адаптивності торговельних мереж, що спрямоване на визначення здатності підприємств роздрібної торгівлі реагувати на

кризові впливи та забезпечувати стабільність функціонування. Сформовано аналітичний підхід до дослідження трансформаційного розвитку торговельних мереж, який поєднує структурний, регіональний та логістично-поведінковий аналіз і дозволяє оцінити взаємозв'язок між зовнішніми шоками, зміною споживчої поведінки, перебудовою логістики та трансформацією форматної структури ритейлу. У межах цього напрямку досліджено рівень логістичної, просторової, форматної, цифрової та фінансово-економічної адаптивності торговельних мереж, виявлено асиметрію регіонального відновлення, нові центри торговельної активності та ключові чинники стійкості сучасного ритейлу.

Результати структурно-регіонального аналізу дозволити виявити зміни товарообороту, запасів, динаміки розвитку роздрібних підприємств за форматами і ринковими пропорціями у 2019-2024 рр. та визначити три етапи динамічних змін у секторі роздрібної торгівлі: шокове падіння, стабілізація і відновлення із структурним зміщенням бізнес-активності у торгівлі. Доведено, що однією із рушійних сил відновлення ритейлу став продовольчий сегмент. Його обсяги реалізації у 2023 році перевищували показники до повномасштабного вторгнення на 45%, у той час як відновлення непродовольчого ритейлу відбувалося повільніше. Ризик-орієнтований характер споживацького попиту в 2022-2023 рр. став причиною перерозподілу витрат домогосподарств на користь повсякденних і базових товарів та медичних послуг, оскільки частка витрат на продукти харчування зросла до 51,3%.

Кількісне оцінювання регіональних зрушень у розвитку ритейлу було проведене із застосуванням індексу Герфіндаля-Гіршмана, індексів відносної динаміки, статистичних показників стандартних відхилень і коефіцієнтів варіації. Розрахунки показали зниження загальноринкової концентрації ритейлу України (ННІ знизився із 0,247 до 0,205) як свідчення структурної диверсифікації з переміщенням і перерозподілом центрів ваги роздрібної торгівлі із надто концентрованих агломерацій (м. Київ, Київська обл.) у західні у центральні регіони. У Львівській, Закарпатській, Рівненській, Івано-Франківській областях розвиваються нові центри торговельної активності з приростом товарообороту в 2-

3 рази і коефіцієнтом варіації торговельної активності більшим 50% як свідчення швидкої перебудови логістики і переміщення тяжіння внутрішнього попиту. Зворотна тенденція спостерігається у Донецькій, Луганській, Херсонській і частині Харківської області. Товарооборот роздрібних підприємств у цих регіонах впав у 3-4 рази, а ННІ близький до мінімальних значень як наслідок руйнування торговельної інфраструктури.

Аналітична характеристика структури роздрібних підприємств України за розміром і обсягом товарообороту враховувала потребу в встановленні закономірностей зміцнення позицій середніх і малих операторів ринку на тлі зменшення питомої ваги дрібних форматів бізнесу в 2022 році і їх часткового відновлення у 2023 році. За результатами дослідження встановлено, що підприємства із оборотом понад 20 млн євро наростили свою ринкову присутність, в той час як мікропідприємства демонстрували найбільшу нестабільність під впливом зовнішніх шоків у 2022 році.

Зростання регіональних розбіжностей, зменшення концентрації роздрібною торгівлі на ринку м. Київ і активний розвиток торговельних мереж у прикордонних і транзитних областях створили потребу в аналізі просторової організації ринку, у якій ключовими драйверами стали логістична доступність і безпековий фактор. Відтак, окреме завдання було виконано з метою аналізу структури торговельної активності. Результати аналізу відображають розвиток логістичних коридорів у Волинській, Закарпатській, Тернопільській і Рівненській областях, де у 2023 році зростав приріст експортної активності та становив від 20% до 53% як підтвердження регіональної переорієнтації ритейлу і фактор інвестиційної привабливості цих регіонів у контексті стратегій експансії торговельних мереж.

Інтеграція фінансових даних у проведене дослідження дозволила сформулювати оцінку відновлення прибутковості роздрібних мереж, яка стала підтвердженням швидкого вирівнювання показників рентабельності після різкого спаду в 2022 році. Рентабельність операційної діяльності підприємств у секторі роздрібною торгівлі зросла до рівня 29,1% у 2023 році, а рентабельність активів – до рівня 15,2%. Ці індикатори свідчать про успішну адаптацію ритейлу до сучасних умов діяльності.

Регіональний зріз рентабельності – іще один фактор підтвердження диференціації у відновленні: центральні та західні регіони показують ріст ефективності, а південно-східні області змушені обмежувати операційну діяльність.

Отримані у аналітичному розділі результати дослідження сприяють розумінню важливості подвійного зеленого та цифрового переходу в роздрібному секторі посткризової економіки. Дослідження демонструє, що цифровізація ритейлу служить не лише технологічним фактором, але й інституційним рушієм, який змінює інвестиційні пріоритети та моделі орієнтації. Стійкі роздрібні мережі в Україні вже прозвітували про отримані вимірювані ефекти завдяки цифровізації енергетичних систем, оптимізації логістики та інструментам залучення клієнтів. Ці практики підтверджують стратегічну роль цифрових технологій у масштабуванні екологічних рішень та узгодженні корпоративних стратегій зі стандартами сталого розвитку ЄС у ритейлі. Крім того, тенденції, що спостерігаються в проаналізованих даних, підтверджують структурний зсув у пріоритетах роздрібних мереж: від мінімізації екологічних витрат у кризових умовах до поступового включення заходів щодо охорони навколишнього середовища до стратегічних інвестиційних планів. Відтак у дослідженні сформовано системно-методологічне бачення трансформації торговельних мереж, що базується на інтегрованому поєднанні процесів цифровізації та зеленого переходу як взаємопов'язаних складових єдиної траєкторії стратегічного розвитку мережевого ритейлу.

Пов'язуючи мікроекономічні трансформації в роздрібних мережах з макрорівневими екологічними цілями, дослідження усуває розрив між практиками корпоративної стійкості та впровадженням національної політики в рамках Європейського зеленого курсу. Крім того, запропоноване методологічне узгодження макроекономічних та галузевих показників зеленого переходу ритейлу дозволяє проводити порівняння між країнами та сприяє розробці інтегрованих моделей оцінки сталого розвитку.

Умови воєнного стану вимагають переорієнтації зелених інвестицій у безпечніші регіони, де оновлення інфраструктури та сталий розвиток логістики можна масштабувати ефективніше. У довгостроковій перспективі цей вимушений

зсув може прискорити зелений перехід, оскільки роздрібні мережі, адаптуючись до поточної географії, інтегрують стійкі рішення як бізнес-необхідність та як компонент корпоративної соціальної відповідальності. У цьому контексті розроблена аналітична основа може бути додатково розширена за допомогою методів просторового аналізу для відображення регіональної трансформації роздрібних мереж та визначення сфер з найбільшим потенціалом для сталого зростання інвестицій.

Проведене дослідження діяльності вибірки торговельних мереж України дозволило поглибити аналітичну оцінку трансформаційних процесів у ритейлі та виявити особливості адаптації підприємств до умов воєнної нестабільності. Аналіз показав, що рівень економічної стійкості торговельних мереж суттєво залежить від здатності підприємств оперативно перебудовувати логістичні ланцюги, диверсифікувати канали збуту, адаптувати форматну структуру магазинів та впроваджувати цифрові інструменти управління і продажу. Встановлено, що найбільш стійкі мережі характеризувалися активним розвитком омніканальних моделей торгівлі, розширенням онлайн-продажів, оптимізацією асортиментної політики та гнучким реагуванням на регіональні зміни попиту. Одночасно дослідження підтвердило наявність суттєвої диференціації між торговельними мережами за темпами відновлення товарообороту, рівнем рентабельності, масштабами регіональної експансії та адаптивністю бізнес-моделей до кризових умов.

Отримані результати дозволили сформулювати підґрунтя для обґрунтування диференційованих стратегічних орієнтирів розвитку торговельних мереж залежно від їх фінансово-економічного стану, рівня цифровізації, логістичної гнучкості та позиціонування в умовах структурної перебудови ринку.

Основні положення розділу, результати і висновки опубліковані у наукових працях автора [70; 71; 72; 75; 139; 195; 196; 222].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

3.1. Формування інтегральної моделі оцінювання економічної стійкості торговельних мереж за етапами життєвого циклу

Результати теоретико-методологічного дослідження за тематикою економічної стійкості функціонування торговельних мереж, представлені у розділі 1 цієї роботи, формують основу для побудови комплексного аналітичного інструментарію для її оцінювання. Оскільки сучасні торговельні мережі в Україні залежать від високодинамічного і конкурентного середовища, то їх хвилеподібний розвиток (рис. 2.2) потребує вивчення аспектів зміни стратегій фінансування, операційної діяльності й інвестиційних рішень. За таких умов діагностика економічної стійкості мережевого ритейлу повинна базуватися не лише на статичних параметрах [159]. Для цього необхідний динамічний інструмент, що фіксує фази розвитку, трансформаційні та адаптаційні індикатори, які сигналізують про рівень стійкості мережі під впливом шоків.

Опираючись на класичні підходи теорії життєвого циклу Ф. Котлера [192], І. Адізеса [43], Л. Грейнера [65], теорію фінансової стійкості І. А. Бланка [8], теорію інвестиційного розвитку компаній (М. Портер [107], А. Чандлер [157]), сучасні методики аналізу динаміки і стійкості ритейлу OECD [207], McKinsey [199], застосуємо фінансові, інвестиційні та операційні складові для аналізу.

З метою визначення етапів, на яких мережа набуває або втрачає стійкість, і факторів, які на це впливають, проведемо комплексну оцінку параметрів економічної стійкості торговельних мереж на основі інтегральної моделі життєвого циклу ILC (integrated life cycle model). Запропонована модель враховує оцінювання можливості торговельної мережі підтримувати операційну активність у кризових умовах, стабілізувати фінансову рівновагу, трансформувати модель ведення бізнесу та інвестиційно забезпечувати ресурсне відтворення у динаміці (рис. 3.1). У свою

чергу послідовність фаз розвитку відображає різні ризики, фінансове навантаження й інвестиційну безпеку, тобто відповідає динаміці активів, доходів, запасів, маржі та заборгованості торговельної мережі (рис. 3.1).

На відміну від методик рентабельності або аналізу ризиків комплексне оцінювання стійкості на основі ILC дає змогу охопити чотири різні підсистеми параметрів торговельної мережі, продемонструвати їх динамічну взаємодію і здійснити аналіз інвестиційно-економічної та організаційної рівноваги, що відповідає логіці дослідження [28; 101].

Таким чином, для цілей дослідження у комплексному оцінюванні економічної стійкості на основі моделі життєвого циклу обрано чотири блоки параметрів (індикаторів):

1. F – параметри фінансової ефективності (відображають здатність торговельної мережі до генерації прибутку як джерела самоокупності, реінвестування та масштабування). Недостатній рівень фінансової продуктивності призводить до зниження стійкості.

2. I – інвестиційно-ресурсне забезпечення розвитку (відображає рівень і динаміку оновлення активів, відкриття нових торговельних точок мережі, рівень діджиталізації, інвестиції у логістику). Динаміка інвестицій свідчить про наміри стратегічного розвитку торговельної мережі.

3. O – операційна ефективність. Торговельні мережі як представники ритейлу належать до операційно-інтенсивної галузі, де суттєву роль відіграють оборотність запасів, тривалість обороту капіталу, дебіторської заборгованості, що у свою чергу впливають на ліквідність.

4. S – стійкість до ризиків (відображають за допомогою показників ліквідності, боргового навантаження, коефіцієнта автономії, як базових індикаторів функціонування у період кризи). Блок індикаторів S формує пороговий рівень стану «турбулентності» і «відновлення» торговельної мережі.

Представлені блоки індикаторів моделі (FIOS) відтворюють основні фактори економічної стійкості торговельних мереж (табл. 3.1). Обґрунтування результатів моделі здійснимо на основі показників діяльності торговельних мереж України в

динаміці у розрізі визначення переломних моментів у їх розвитку, оцінювання сили впливу зовнішніх факторів, встановлення циклу акумульованих ризиків, на основі дослідження існуючих методик використання агрегованих індексів [28; 144].

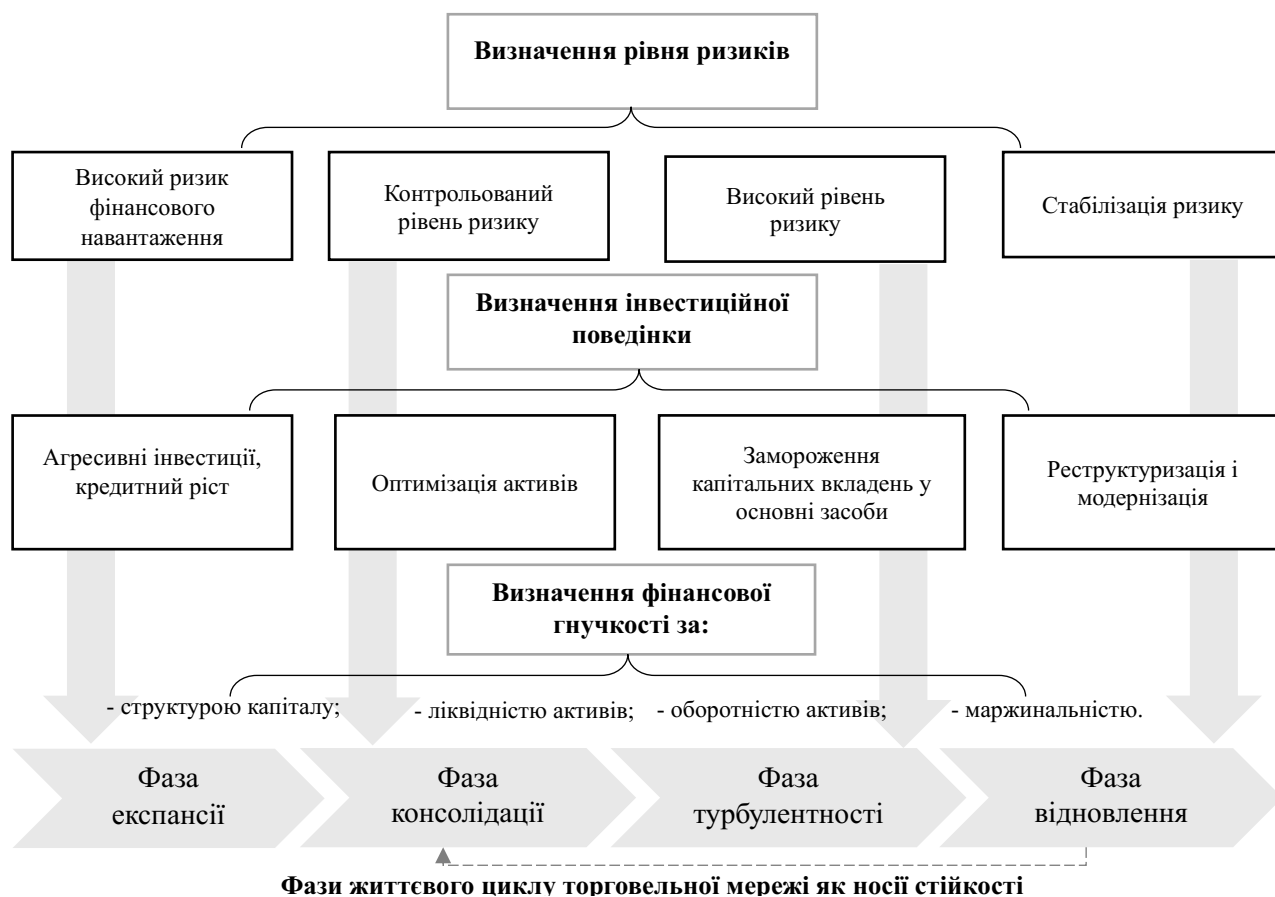


Рисунок 3.1 – Відповідність рівня фінансових ризиків, гнучкості та інвестиційної поведінки фазам життєвого циклу торговельної мережі

Джерело: сформовано автором на основі [43; 65]

Врахування нелінійного впливу факторів і розрахунок інтегрального індексу на основі FIOS дозволить здійснити порівняння торговельних мереж різного типу та масштабу, визначити етапи розвитку мережі, виявити слабкі місця організаційно-економічного механізму, порівняти траєкторію стійкості та сформувати кластери досліджених мереж за стратегічним розвитком.

Інтегральна модель життєвого циклу (LC) торговельних мереж фіксує наступні фази розвитку, кожній із яких відповідає певний інвестиційно-економічний профіль (рис. 3.1).

1. Інтенсивна експансія (етап масштабування і збільшення заборгованості). Інвестиційна поведінка – агресивне масштабування та інвестиції, зростання кредиторської заборгованості.
2. Консолідація та оптимізація (етап вирівнювання маржинальності, зрілість мережі). Інвестиційна поведінка – оптимізація структури активів.
3. Турбулентність (зовнішній шок) – суттєве падіння рентабельності активів та EBITDA. Інвестиційна поведінка – «замороження» CAPEX.
4. Відновлення і реструктуризація (стабілізація грошових потоків і оборотності активів). Інвестиційна поведінка – відновлювальні інвестиції, модернізація активів, підтримка ліквідності.

Такий підхід безпосередньо пов'язаний із категорією економічної стійкості, а індикатори FIOS виступають якісною інтерпретацією системи послідовних і релевантних інструментів, які враховують галузеву специфіку ритейлу і забезпечують аналітичну здатність обґрунтовувати вплив кризових факторів (наприклад, які більшою мірою спостерігалися у 2022 році). Узгодженість моделі життєвого циклу торговельної мережі із глобальним підходами до управління корпоративною стійкістю (OESD, Світовий банк) представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Відповідність моделі життєвого циклу (ILC) торговельної мережі принципам управління корпоративною стійкістю

Принципи стійкого управління	Сутність принципу	Прояви у моделі	Відповідність фазам життєвого циклу
1. Resist	Здатність торговельної мережі протистояти шоківому зовнішньому впливу, не втрачаючи критично-важливих функцій	Оцінювання фінансової, логістичної, операційної стійкості за допомогою індикаторів фінансового левериджу, ліквідності, диверсифікації постачання.	<i>Фаза 3 Стійкість у кризі і протидія шоківим впливам</i>

Продовження табл. 3.1

Принципи стійкого управління	Сутність принципу	Прояви у моделі	Відповідність фазам життєвого циклу
2. Absorb	Можливість поглинання і мінімізації втрат (збитків) під час кризи	Використання індикаторів: оборотності запасів, рівня запасів, фінансові показники ліквідності та грошових потоків	<i>Блоки F, O, S</i>
3. Recover	Здатність до швидкого та ефективного відновлення бізнес-процесів після кризового впливу	Використання індикаторів зростання активів, товарообігу, прибутку, EBITDA	<i>Фаза 4 Відновлення та реструктуризація</i>
4. Transform	Можливість перебудови бізнес-моделі для підвищення стійкості до потенційних ризиків	Реорганізація форматів, перехід до енергозберігаючих систем, впровадження практик автоматизації, цифровізації операцій.	<i>Перехід між фазами 4→1 Повернення до зростання через трансформацію</i>

Джерело: сформовано автором на основі [144; 207; 211].

Воєнні дії від 2022 року відчутно впливали на діяльність досліджених мереж (табл. 2.6). Тому поведінку мережевого ритейлу у фазах «турбулентності», «відновлення» і «реструктуризації» можливо повноцінно вивчити як об'єкт моделі ILC, що показово для визначення стратегічної адаптації й інвестиційної діяльності у післякризовий період. Достатній масив досліджених фінансових, операційних та інвестиційних даних кожної мережі дозволяє повною мірою врахувати параметри FIOS і коректно розрахувати показник ILC із використанням прозорості фінансової звітності компаній, зокрема опублікованої відповідно Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) [93], і сформувати кластери мереж за визначеним рівнем економічної стійкості.

Для формування інтегральної оцінки стійкості торговельних мереж окрім кількісних (рис. 2.22, 2.25) і ринкових даних (рис. 2.20, 2.21) у запропонованій моделі ILC потрібно також дослідити індикатори інвестиційної стратегії та фінансової ефективності аналізованих компаній, як одні із блоків FIOS (табл. 3.2) та параметри стабільності фінансових потоків у періоди турбулентності.

Таблиця 3.2 – Фінансові, інвестиційні, операційні індикатори та параметри ризику (FIOS) при визначенні фази життєвого циклу (LC) торговельної мережі

Фаза життєвого циклу (LC) торговельної мережі	Блоки індикаторів			
	Фінансова ефективність (F)	Інвестиційно-ресурсне відтворення (I)	Операційна ефективність (O)	Стійкість до ризиків (S)
I. Інтенсивна експансія <i>(масштабування, зростання активів)</i>	1. Активи (A) $\uparrow$ – темп росту (I_A) $> 1,1-1,3$. 2. Чистий дохід (NI) стрімке $\uparrow$ – темп росту (I_{NI}) $> 1,2-1,5$. 3. Запаси (GI) $\uparrow$ – розширення товарних позицій (SKU). 4. Рентабельність за прибутком до вирахування амортизації, податків, відсотків) ($EBITDA_{margin}$) середня або низька (2-7%) 5. Рентабельність активів (ROA) низька (0-3%)	1. Капітальні вкладення у основні засоби ($CAPEX$) високі – амортизація (D) $<$ інвестиції (I). 2. Позикове фінансування (L) $\uparrow$ – високий коефіцієнт заборгованості (DR) 3. Власний капітал (E) низький або < 0	1. Оборотність активів (ATR) низька або помірна. 2. Запаси (GI) $\uparrow$ – $I_{GI} > I_{TR}$. 3. Рентабельність продажу (ROS) стабільна, $\downarrow$ через витрати експансії.	1. Коефіцієнт фінансової залежності (фінансовий леверидж) (D_{toE}) високий ($> 2,5$) 2. Ліквідність низька: поточна ліквідність (CR) $< 1,5$; швидка ліквідність (QR) $< 0,7$; абсолютна ліквідність (AR) $< 0,2$.
II. Консолідація та оптимізація (зрілість) <i>(досягнення критичного масштабу мережі, оптимізація операцій)</i>	1. Чистий дохід (NI) $\uparrow$ – темп росту (I_{NI}) $> 1,05-1,15$. 3. Рентабельність за прибутком до вирахування амортизації, податків, відсотків) ($EBITDA_{margin}$) $\uparrow$ – стабілізується (5-9%). 3. Рентабельність активів (ROA) $\uparrow$ – (3-6%).	1. Капітальні вкладення у основні засоби ($CAPEX$) високі – амортизація (D) $\approx$ інвестиції (I). 2. Позикове фінансування (L) $\downarrow$ – коефіцієнт заборгованості (DR) $\downarrow$. 3. Власний капітал (E) $\uparrow$ або стабілізується.	1. Оборотність запасів (ITR) $\uparrow$. 2. Термін зберігання запасів (DIO) $\downarrow$, термін погашення дебіторської заборгованості (DSO) $\downarrow$. 3. Рентабельність продажу (ROS) $\uparrow$.	1. Коефіцієнт фінансової залежності (фінансовий леверидж) (D_{toE}) стабілізується (0,5-2) 2. Ліквідність стабілізується: поточна ліквідність (CR) > 2 ; швидка ліквідність (QR) $> 0,7$; абсолютна ліквідність (AR) $> 0,2$.
III. Турбулентність (зовнішній шок) <i>(вплив зовнішнього середовища (воєнного стану), логістичні перешкоди, інфляція витрат)</i>	1. Чистий прибуток (NP) стрімке $\downarrow$ або < 0 . 2. Рентабельність активів (ROA) $\downarrow$ від -3%. 3. Рентабельність за прибутком до вирахування амортизації, податків, відсотків) ($EBITDA_{margin}$) $\downarrow$ до 0-3%. 4. Рентабельність операційної діяльності (ROO) > 0 . 5. Заборгованість (L) $\uparrow$ – темп росту поточних зобов'язань (I_{CL}) $>$ темп росту чистого доходу (I_{NI}).	1. Капітальні вкладення у основні засоби ($CAPEX$) $\downarrow$ – інвестиції «заморожуються». 2. Амортизація (D) висока, але нових активів мало 3. Власний капітал (E) < 0	1. Термін зберігання запасів (DIO) $\uparrow$ (35-45 і більше), термін погашення дебіторської заборгованості (DSO) має нестійке значення. 3. Оборотність активів (ATR) $\downarrow$ або стагнуеться.	1. Коефіцієнт фінансової залежності (фінансовий леверидж) (D_{toE}) високий ($> 2,5$) 2. Ліквідність низька: поточна ліквідність (CR) $< 1,2$; швидка ліквідність (QLR) $< 0,7$; абсолютна ліквідність (AR) $< 0,1$.

Продовження табл. 3.2

Фаза життєвого циклу (LC) торговельної мережі	Блоки індикаторів			
	Фінансова ефективність (F)	Інвестиційно-ресурсне відтворення (I)	Операційна ефективність (O)	Стійкість до ризиків (S)
IV. Відновлення і реструктуризація <i>(повернення до стійкості)</i>	1. Чистий дохід (NI) стрімке $\uparrow$ – темп росту (I_{NI}) $> 1,2-1,5$. 2. Рентабельність за прибутком до вирахування амортизації, податків, відсотків) ($EBITDA_{margin}$) стабілізується (6-10%) 3. Рентабельність активів (ROA) стабілізується (3-7%) 4. Чистий прибуток (NP) > 0 . 5. Активи (A) $\uparrow$ – відкриваються нові або відновлюються тимчасово зариті торговельні точки.	1. Капітальні вкладення у основні засоби ($CAPEX$) $\uparrow$. 2. Інвестиції у модернізацію, цифровізацію (I_M) $\uparrow$. 2. Позикове фінансування (L) $\downarrow$ – часткове повернення кредитів. 3. Власний капітал (E) стабілізується, проте може бути < 0 .	1. Оборотність активів (TR_A) $\uparrow$. 2. Запаси (GI) стабілізуються. 3. Термін зберігання запасів (DIO) $\downarrow$, термін погашення дебіторської заборгованості (DSO) $\downarrow$. 4. Валовий прибуток (GP) стрімко $\uparrow$.	1. Коефіцієнт фінансової залежності (фінансовий леверидж) (D_{IOE}) стабілізується (1,8-5) 2. Ліквідність: поточна ліквідність (CR) – (1,2-1,5); швидка ліквідність (QR) – (0,3-0,7); абсолютна ліквідність (AR) – (0,05-0,2) ¹ .

Джерело: сформовано автором

Модель охоплює чотири основні принципи вимірювання стійкості: resist (протистояння кризовим явищам), absorb (мінімізація негативного впливу), recover (відновлення після шоківих потрясінь), transform (трансформація бізнес-моделі), що робить її придатною не лише для аналітичної оцінки, а й для формування стратегічних управлінських рішень у сфері ритейлу (табл. 3.1) [100; 101; 144; 211].

Представимо нижче розроблене автором методичне підґрунтя для розрахунку інтегрального показника стійкості торговельних мереж на основі життєвого циклу (ILC). Теоретична основа визначення інтегрального показника ILC передбачає багатокомпонентну оцінку і синтез FIOS параметрів торговельної мережі. Деталізована структура відповідних блоків FIOS, які формують профіль життєвого циклу, за допомогою ключових індикаторів наведена у таблиці 3.2.

Доцільність використання інтегрального показника підтверджується аналізом наукових джерел теоретичного розділу цієї роботи і відповідає рекомендаціям

¹ Низька ліквідність ритейлу під час відновлення – характерна риса у зв'язку із відновленням логістики, релокацією, капітальними вкладеннями у ремонтні роботи і модернізацію. Швидка оборотність компенсує ризики низької ліквідності.

міжнародних практик розрахунку корпоративної стійкості OECD, Світового банку та авторів М. О. Кравченко, П. О. Куцик, О. В. Гереги, які наголошують на визначенні стійкості великих торговельних мереж за комплексом системно узгоджених індикаторів, які відображають здатність до адаптації, відновлення і подальшого масштабування [100; 144; 153; 155].

Тому інтегральний індекс стійкості торговельної мережі на основі життєвого циклу (ILC) розрахуємо за наступним виразом як зважену суму нормованих блоків показників FIOS:

$$ILC = w_F F + w_I I + w_O O + w_S S, \quad (3.1)$$

де F, I, O, S – індекси фінансової, інвестиційно-ресурсної, операційної стійкості та індекс стійкості до ризиків (відповідно);

w_F, w_I, w_O, w_S – вагові коефіцієнти, які відповідають рівню значимості блоків FIOS для бізнес-моделі ритейлу ($\sum w_i = 1$).

Для врахування галузевої специфіки функціонування торговельних мереж, обґрунтування значень вагових коефіцієнтів наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Вагові коефіцієнти інтегрального індексу стійкості у моделі ILC

Індекси		Вплив на стійкість торговельної мережі за моделлю ILC	Ваговий коефіцієнт (w_i)
F	Фінансова ефективність	Визначає здатність мережі до самофінансування, зокрема для цілей масштабування та розвитку	0,3
I	Інвестиційно-ресурсне забезпечення і боргова структура	Формує потенціал стратегічного розвитку і межу ризику	0,2
O	Операційна ефективність	Критично важлива для капіталомісткого обороту мережі	0,4
S	Стійкість і ризики	Важливі для торговельних мереж у короткостроковій перспективі	0,1

Джерело: сформовано автором

Представлений розподіл вагових коефіцієнтів дозволяє зосередити розрахунки за моделлю ILC на основних драйверах розвитку торговельних мереж, зокрема в умовах кризи: оборотності, маржинальності і ефективності капіталу. Для побудови складових індексів кожний індикатор у межах певного блоку FIOS

приводимо до єдиної шкали за формулами мінімально-максимальної нормалізації (min-max нормування) [49; 56]:

- а) пряме нормування, де більші значення показника – кращі (наприклад, EBITDA, ROA):

$$X_{norm} = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (3.2)$$

де X – фактичне значення відповідного показника торговельної мережі у відповідному блоці індикаторів;

X_{min} – найменше значення показника у динаміці;

X_{max} – найбільше значення показника у динаміці;

X_{norm} – нормоване значення показника у шкалі $[0; 1]$, визначене методом min-max нормування.

- б) обернене нормування, де менші значення показника – кращі (наприклад, FL, DIO, DSO):

$$X_{norm}^{rev} = \frac{X_{max} - X}{X_{max} - X_{min}}, \quad (3.3)$$

Нормування min-max забезпечує коректність інтегральної оцінки і виключає можливість переважання впливу індикаторів із вищим абсолютним масштабом [56; 131].

Для систематизації і наочності формули розрахунку складових індексу стійкості, запропоновані автором, наведемо у табличній формі із використанням нормалізованих індикаторів (табл. 3.4)

Апробацію авторської аналітичної моделі комплексного оцінювання параметрів стійкості торговельних мереж на основі життєвого циклу здійснимо на прикладі досліджених у аналітичній частині роботи торговельних мереж України (табл. 2.6) з метою їхньої подальшої кластеризації за показником ILC.

Проведене аналітичне дослідження вибірки провідних мережевих ритейлерів України дає можливість інтегрувати його результати (розраховані кількісні, вартісні та відносні показники діяльності) через систему компонент FIOS у комплексну модель ILC із наступною нормалізацією індикаторів (зведенням до єдиної шкали) для отримання інтегрального індексу економічної стійкості. У індексі ILC будуть

враховані фактичні фінансово-економічні та операційні характеристики торговельних мереж для кількісного відображення позиції мережі на життєвому циклі із характерними ознаками етапу розвитку і параметрів стійкості.

Таблиця 3.4 – Методика розрахунку складових ILC

Формула розрахунку індексу	Умовні позначення нормалізованих показників	Примітки
Індекс фінансової ефективності (F)		
$F = \frac{1}{3}(ROA_{norm} + ROO_{norm} + EBITDA_{Margin\ norm})$	ROA_{norm} – рентабельність активів. ROO_{norm} – рентабельність операційної діяльності. $EBITDA_{Margin\ norm}$ – рентабельність за EBITDA.	Показники рентабельності ROA, ROO і EBITDA _{margin} найточніше відображають здатність мережі генерувати грошові потоки і прибуток
Індекс інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)		
$I = \frac{1}{3}(E_{to}A_{norm} + FL_{norm}^{rev} + (CAPEX/D)_{norm})$	$E_{to}A_{norm}$ – коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в активах). FL_{norm}^{rev} – фінансовий леверидж (співвідношення позикового і власного капіталу – зворотна нормалізація). $(CAPEX/D)_{norm}$ – співвідношення капітальних інвестицій (капітальних витрат) і амортизації.	Коефіцієнт автономії і співвідношення боргу відображають фінансову стійкість, а показник CAPEX/D демонструє інвестиційну активність і можливість модернізації активів.
Індекс операційної ефективності (O)		
$O = \frac{1}{3}(ATR_{norm} + ITR_{norm} + DSO_{norm}^{rev})$	ATR_{norm} – коефіцієнт оборотності активів. ITR_{norm} – коефіцієнт оборотності запасів. DSO_{norm}^{rev} – тривалість погашення дебіторської заборгованості (зворотна нормалізація).	Враховані параметри найбільш вагомими, оскільки у ритейлі товарні запаси формують основну частину активів, а грошові потоки напряму залежать від оборотності
Індекс поточної стійкості (S)		
$S = \frac{1}{3}(CR_{norm} + QR_{norm} + AR_{norm})$	CR_{norm} – коефіцієнт поточної ліквідності. QR_{norm} – коефіцієнт швидкої ліквідності. AR_{norm} – коефіцієнт абсолютної ліквідності.	Показники CR, QR, AR формують оцінку короткострокової фінансової стійкості мережі, що суттєво для ритейлу у фазі турбулентності і ризику касових розривів.
Загальний вигляд індексу стійкості торговельної мережі на основі життєвого циклу (ILC) із ваговими коефіцієнтами		
$ILC = 0,3 F + 0,2 I + 0,4 O + 0,1 S$		

Джерело: сформовано автором

У представлених розрахунках нижче наведені результати повної нормалізації фінансових (F), інвестиційних (I), операційних (O) показників і блоку поточної стійкості (S) торговельних мереж (методика min-max), що дозволяє отримати приведені значення для врівноваження різних за змістом і масштабом індикаторів розвитку одинадцяти досліджуваних компаній до єдиної шкали порівняння. Для кожної з проаналізованих у таблиці 2.6 мереж розраховані фінансові показники, індикатори інвестиційної спроможності, операційної активності та ліквідності (додаток Д) за період 2020-2024 рр. Розрахункові дані охоплюють масив наступних нормалізованих значень, які створюють багатовимірну основу для побудови профілів FIOS: показники рентабельності (ROA, ROO, EBITDA_{margin}), коефіцієнти автономії (E_{to}A) і фінансового левериджу (FL), співвідношення капітальних інвестицій і амортизації (CAPEX/D), оборотність активів і запасів (ATR, ITR), тривалість повернення дебіторської заборгованості, коефіцієнти ліквідності (CR, QR, AR) (додаток Ж).

Нормалізація значень показників за методикою min-max враховує приведення кожного із них до єдиного діапазону [0; 1] за результатами діяльності компанії у динаміці за період 2020-2024 рр., де:

- «0» – найгірше значення індикатора у вибірці;
- «1» – найкраще значення індикатора у вибірці.

Такий крок усуває масштаб розбіжності між індикаторами (наприклад ліквідності та оборотності) з різними одиницями виміру і діапазоном можливих значень [180]. Нормалізовані дані таблиць у додатку 3 формують чотири блоки FIOS (табл. 3.2) із структурною характеристикою напрямів розвитку торговельних мереж. З метою подальшої агрегації отриманих показників розраховано усереднене значення кожного із блоків (табл. 3.5) для оцінювання поведінки компаній у розрізі їхніх сильних і слабких сторін.

З використанням обґрунтованих у таблиці 3.3 вагових коефіцієнтів для FIOS (відповідно 0,3; 0,2; 0,4; 0,1) для кожного року у обраному для дослідження періоді за 2020-2024 рр. розрахований інтегральний індекс стійкості (ILC) для оцінювання життєстійкості, демонстрації динаміки зростання або спаду стійкості, здатності

компанії адаптуватися до факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і визначення фази життєвого циклу мережі у 2024 р. Результати розрахунку ILC забезпечили можливість об'єктивного порівняння мереж за структурою FIOS і дали змогу відслідкувати їхні середньострокові і довготривалі тенденції розвитку.

Таблиця 3.5 – Інтерпретація значень ILC торговельних мереж та відповідність фазам життєвого циклу

Значення ILC	Характеристика стійкості	Інвестиційно-економічна фаза життєвого циклу	Можливі винятки (особливі випадки)
[0,90; 1,00]	Дуже високий рівень стійкості	Стратегічна консолідація: мережа функціонує з оптимальною структурою капіталу, високою оборотністю та стабільною рентабельністю.	Можливе уповільнення зростання через перенасичення ринку; ризик втрати гнучкості через зміну зовнішніх умов.
[0,75; 0,90)	Висока стійкість	Консолідація або пізня фаза зростання: активне, але контрольоване масштабування, висока операційна ефективність	Можлива прихована боргова залежність або завищена оцінка активів, яка призвела до тимчасового завищення ILC.
[0,60; 0,75)	Середній (помірний) рівень стійкості	Відновлення після кризи або активна експансія: мережа нарощує масштаби, але ще не досягла стабільності.	На етапі швидкого зростання можливе тимчасове зниження рентабельності через значні інвестиції, що демонструє занижений ILC.
[0,50; 0,60)	Достатній рівень стійкості	Раннє зростання або початкова стабілізація: мережа відновила операційну стабільність, проте спостерігається слабка структура фінансів.	При від'ємному значенні власного капіталу висока оборотність може демонструвати «хибну» стійкість.
[0,40; 0,50)	Нестійкий стан	Турбулентність або перехідний етап між зростанням і кризою: існують ризики ліквідності або боргового навантаження.	Можливий занижений рівень ILC на етапі швидкої експансії через інвестиційні витрати і значний CAPEX.
[0,25; 0,40)	Низький рівень стійкості	Глибока турбулентність, реструктуризація або втрата частини активів	При тимчасовому скороченні активів (війна, релокація), ILC може демонструвати нижчу стійкість ніж реальний стан бізнес-моделі.
[0,10; 0,25)	Критична вразливість	Шоковий стан, висока ймовірність банкрутства: порушена операційна або фінансова рівновага.	Короткостроковий шоковий стан може спотворювати оцінку за ILC у зв'язку із форсованим переобладнанням чи ребрендингом мережі.
[0,00; 0,10)	Нежиттєздатний стан	Криза, яка загрожує існуванню мережі: відсутня здатність до самофінансування і операційної діяльності.	Можливе тимчасове збереження грошових потоків мережі за рахунок зовнішніх залучень капіталу (внесків власників, банків), хоча ILC демонструє крах операційного стану.

Джерело: розроблено автором

Побудована модель розрахунку ILC (табл. 3.4) дозволяє кількісно визначити, якій фазі життєвого циклу відповідає стадія розвитку торговельної мережі. На основі отриманих значень ILC здійснюється інтерпретація результатів (табл. 3.5) із врахуванням можливих обмежень (особливих випадків) застосування інтегрального показника.

Таблиця 3.5 демонструє можливість моделі оцінювати не лише поточну стійкість торговельної мережі, а й обґрунтувати її потенційний вектор розвитку і перехід до інвестиційно-активної фази або процесів реструктуризації. Отримана матриця параметрів FIOS і результативних показників ILC (табл. 3.6) інтегрують дані фінансової звітності у модель LC та ідентифікують торговельні мережі:

- 1) із збалансованим FIOS;
- 2) із диспропорціями усіх блоків FIOS або FIO;
- 3) із характерними ознаками турбулентності;
- 4) у фазі відновлення, зрілості (консолідації) або адаптації [61].

У підсумку досягається повноцінна аналітична картина стратегічної економічної стійкості компаній ритейлу і їх траєкторій адаптації у період суттєвої турбулентності, зокрема, від початку воєнних дій у 2022 році.

Таблиця 3.6 – Матриця показників FIOS та інтегрального показника ILC у вибірці торговельних мереж, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Ваговий коефіцієнт (w_i)
	2020	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «РУШ» (мережа EVA)						
<i>F</i>	0,124	0,001	0,164	1,000	0,426	0,3
<i>I</i>	0,019	0,169	0,611	1,000	0,670	0,2
<i>O</i>	0,657	0,836	0,533	0,123	0,496	0,4
<i>S</i>	0,000	0,149	0,770	0,834	0,877	0,1
<i>ILC</i>	0,304	0,383	0,462	0,632	0,548	-
ТОВ «ОМЕГА» (мережа VARUS)						
<i>F</i>	0,877	0,725	0,523	0,653	0,105	0,3
<i>I</i>	0,424	0,380	0,400	0,984	0,850	0,2
<i>O</i>	0,765	0,214	0,167	0,824	0,979	0,4
<i>S</i>	0,000	0,171	1,157	1,000	0,224	0,1
<i>ILC</i>	0,654	0,396	0,419	0,822	0,616	-
ТОВ «Вигідна покупка» (мережа Аврора)						
<i>F</i>	0,000	0,410	0,928	0,808	0,530	0,3
<i>I</i>	0,302	0,333	0,758	0,481	0,515	0,2
<i>O</i>	0,691	0,313	0,384	0,417	0,498	0,4
<i>S</i>	0,027	0,121	1,000	0,510	0,327	0,1
<i>ILC</i>	0,340	0,327	0,684	0,556	0,494	-

Продовження табл. 3.6

Показники	Роки					Ваговий коефіцієнт (w_i)
	2020	2021	2022	2023	2024	
ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа АТБ)						
<i>F</i>	0,838	1,000	0,339	0,000	0,278	0,3
<i>I</i>	0,333	0,561	0,826	0,547	0,590	0,2
<i>O</i>	0,173	0,463	0,463	0,926	0,826	0,4
<i>S</i>	0,158	0,114	0,479	1,000	0,667	0,1
<i>ILC</i>	0,403	0,609	0,500	0,580	0,598	-
ТОВ «Епіцентр К» (мережа Епіцентр)						
<i>F</i>	0,955	0,842	0,742	0,398	0,000	0,3
<i>I</i>	0,555	0,963	0,862	0,512	0,000	0,2
<i>O</i>	0,638	0,770	0,698	0,148	0,437	0,4
<i>S</i>	0,833	0,256	0,530	0,403	0,167	0,1
<i>ILC</i>	0,736	0,779	0,727	0,321	0,191	-
ТОВ «Клевер Сторс» (мережі Сімі, Сім23)						
<i>F</i>	0,039	1,000	0,607	0,222	0,126	0,3
<i>I</i>	0,333	0,300	0,667	0,546	0,226	0,2
<i>O</i>	0,396	0,333	0,312	0,983	0,890	0,4
<i>S</i>	0,576	0,597	0,880	0,167	0,397	0,1
<i>ILC</i>	0,294	0,553	0,528	0,586	0,479	-
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» (мережа METRO)						
<i>F</i>	0,000	0,436	0,830	0,203	0,304	0,3
<i>I</i>	0,389	1,000	0,473	0,160	0,342	0,2
<i>O</i>	0,656	0,750	0,333	0,343	0,774	0,4
<i>S</i>	0,796	0,519	0,704	0,133	0,385	0,1
<i>ILC</i>	0,420	0,683	0,547	0,243	0,508	-
ТОВ «Новус Україна» (мережа NOVUS)						
<i>F</i>	0,787	0,816	0,000	0,745	1,000	0,3
<i>I</i>	0,511	0,793	0,016	0,652	0,609	0,2
<i>O</i>	0,410	0,150	0,269	0,936	0,620	0,4
<i>S</i>	0,667	0,397	0,067	0,601	0,589	0,1
<i>ILC</i>	0,569	0,503	0,118	0,788	0,729	-
ТОВ «Розетка.УА» (мережа ROZETKA)						
<i>F</i>	0,803	0,049	0,933	0,123	0,079	0,3
<i>I</i>	0,341	0,333	0,828	0,571	0,318	0,2
<i>O</i>	0,667	0,063	0,177	0,248	0,630	0,4
<i>S</i>	0,215	0,021	0,391	0,846	0,729	0,1
<i>ILC</i>	0,597	0,108	0,556	0,335	0,412	-
ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа Сільпо)						
<i>F</i>	0,555	0,363	0,189	0,770	0,988	0,3
<i>I</i>	0,136	0,833	0,670	0,629	0,694	0,2
<i>O</i>	0,315	0,317	0,637	0,812	0,720	0,4
<i>S</i>	1,000	0,251	0,000	0,351	0,309	0,1
<i>ILC</i>	0,419	0,427	0,445	0,716	0,754	-
ТОВ «Бюро вин» (мережа GoodWine)						
<i>F</i>	0,298	0,242	1,000	0,400	0,000	0,3
<i>I</i>	0,333	0,668	0,200	0,806	0,884	0,2
<i>O</i>	0,870	0,634	0,000	0,535	0,688	0,4
<i>S</i>	0,029	0,557	0,359	1,000	0,542	0,1
<i>ILC</i>	0,507	0,516	0,376	0,595	0,506	-

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

Структура, співвідношення і поведінка компонент FIOS у динаміці відображає не лише поточний стан торговельної мережі, а й вектор її розвитку у час високої активності ринку або його спаду через економічну турбулентність (рис. 3.2).

Багатокритеріальний індекс інтегральної стійкості дозволяє визначити фазу життєвого циклу (LC) не лише на основі значень фінансових показників, а у комплексі із оцінюванням короткострокового реагування (операційна адаптивність), середньострокових впливів (аналіз інвестиційної діяльності) і можливостями диверсифікації діяльності мережі та її форматів [77].



Рисунок 3.2 – Поведінка компонент FIOS відповідно до фаз життєвого циклу торговельних мереж

Джерело: побудовано автором

Представимо графічно динаміку ILC у 2020-2024 рр. для досліджуваних компаній (рис. 3.3-3.5), яка прослідковується під впливом структурних змін. Отримані лінійні діаграми засвідчують суттєву диференціацію економічної стійкості підприємств, коли одні торговельні мережі показують поступові зосередження позицій і напрямки у бік зрілості, а інші – знаходяться на початкових етапах турбулентності чи вимушено у фазі відновлення і перебудови стратегії [46].

Група мереж із зростаючою і рівномірною стійкістю (Сільпо, АТБ, NOVUS, EVA, Аврора) мають графіки ILC із висхідним чи хвилеподібним (проте зростаючим) характером. Така траєкторія відображає високий потенціал операційних процесів (O) із достатнім інвестиційним забезпеченням (I) і наявність моделі управління ризиками (S), схильну до адаптації. Піки значень ILC цієї групи мереж припадають на 2023-2024 рр. у зв'язку із післякризовою адаптацією і зміцненням ринку. Мережі EVA і Аврора демонструють поступове наближення до найвищих значень етапу зрілості з наступним оптимізаційним періодом.

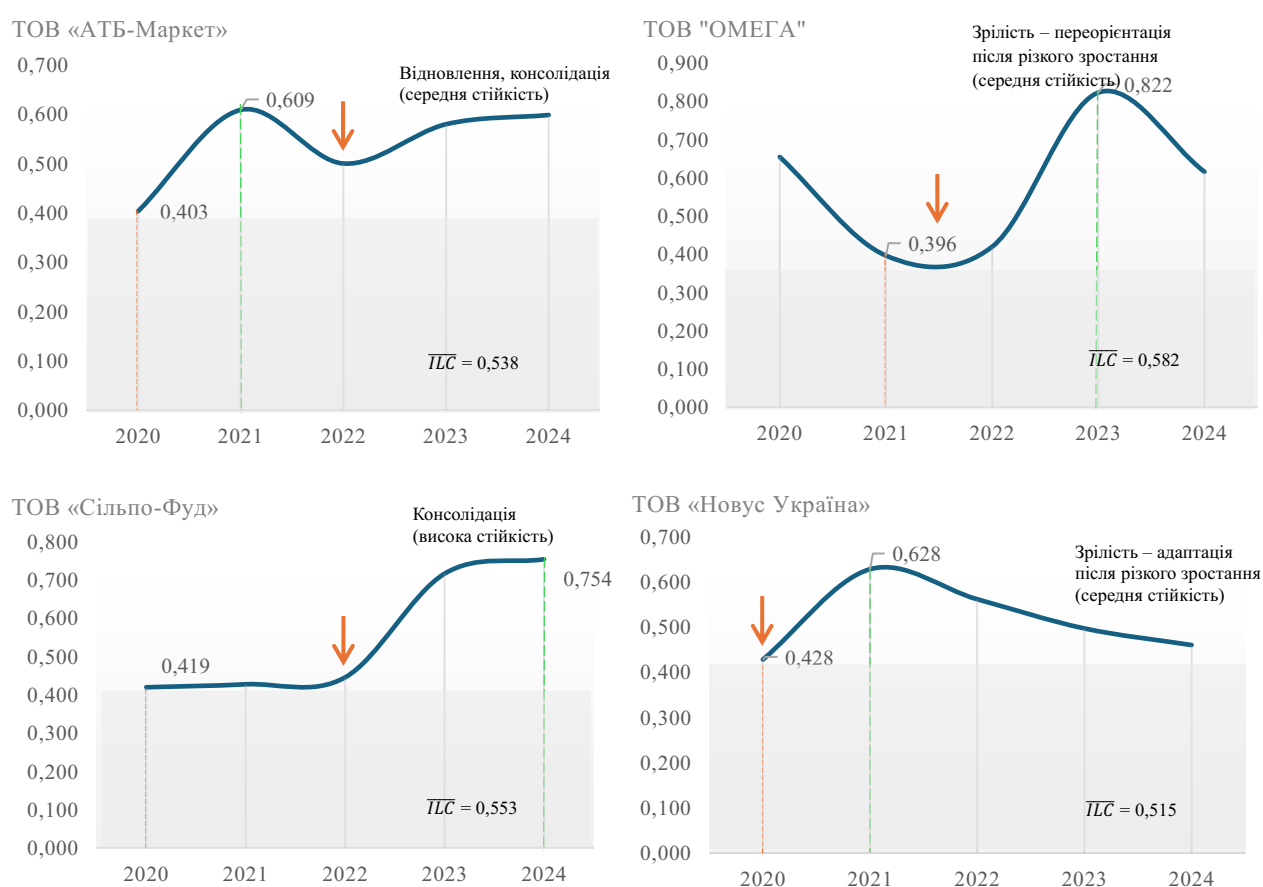


Рисунок 3.3 – Динаміка показника ILC ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «ОМЕГА», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Новус Україна», 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

Вразлива зрілість і переорієнтація у 2024 році спостерігається у мереж Сімі, Сім23, VARUS, GoodWine, що підтверджується різкішим коливанням ILC через дисбаланс операційної сили у поєднанні із низькою стійкістю фінансово-

інвестиційного напрямку. Індекс мережі VARUS помірно спадає у 2024 році у порівнянні із 2023 роком. Така зміна свідчить про інвестиційне перенавантаження мережі і потребу у стратегічній стабілізації [152]. Траєкторія ILC мереж Сімі, Сім23 – нестійка із піковим значенням у 2023 році та спадом у 2024 році. Перехідний стан мережі характерний для етапу пошуку нової бізнес-моделі розвитку. Графік динаміки ILC GoodWine свідчить про проходження шляху від відновлення після провалу в 2022 році до стабілізації показника, попри те, що крива ILC показує вплив зовнішніх факторів і навантаження через інвестування.

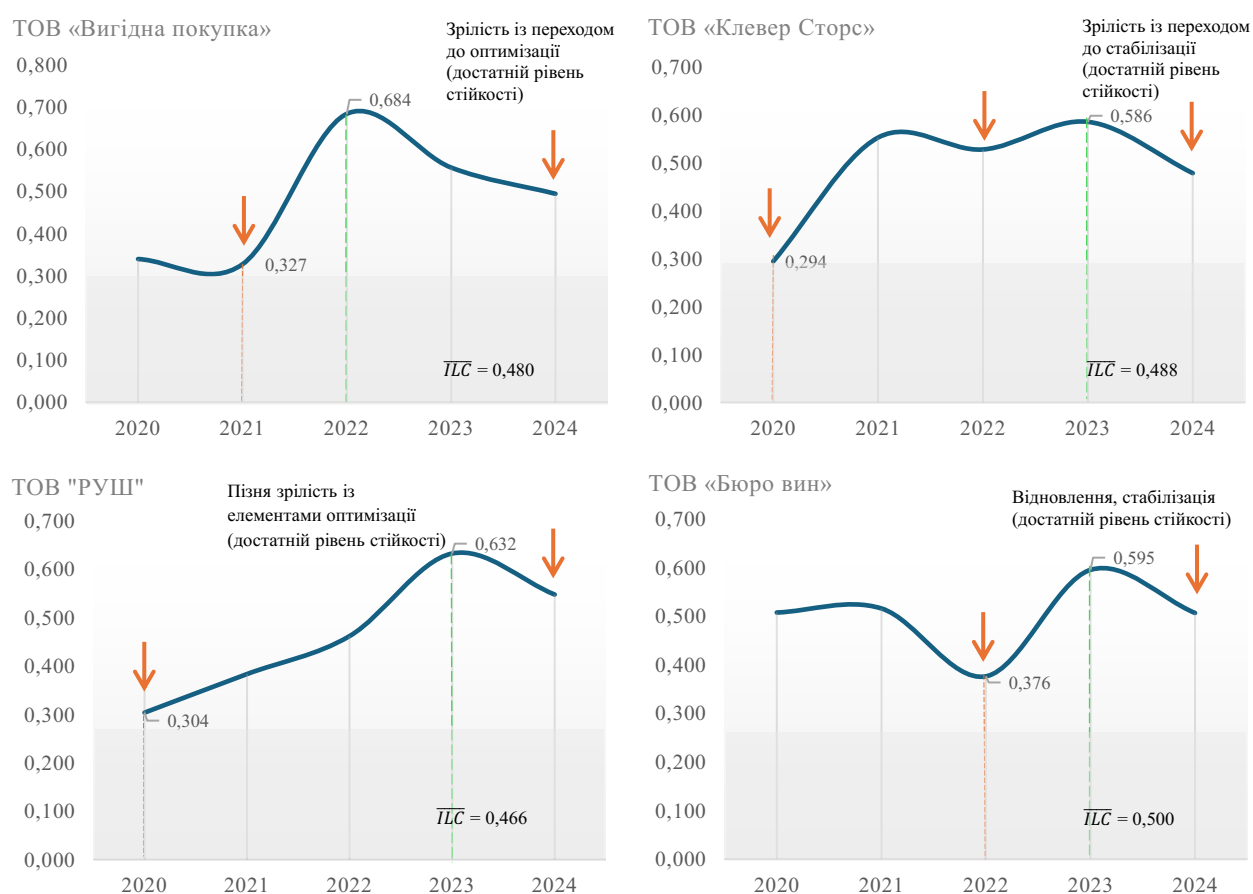


Рисунок 3.4 – Динаміка показника ILC ТОП «Вигідна покупка», ТОП «Клевер Сторс», ТОП «РУШ», ТОП «Бюро вин», 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

Графіки зміни ILC мають вигляд найбільш динамічних кривих у мереж Епіцентр, METRO, ROZETKA у період турбулентності і підвищеної вразливості (рис. 3.5). Значення ILC у вибірці для мережі Епіцентр характеризують найбільш

різкий обвал у 2023-2024 рр. до мінімальних значень (із 0,78 у 2021 році до 0,19 у 2024 році). За цей період мережа зазнала суттєвих руйнувань ТЦ та логістичної інфраструктури при одночасному зменшенні операційної маржинальності середньо- і високоцінового DIY-ритейлу (у Епіцентру – зниження ROO на 5% за 2020-2024 рр.) [82]. Мережа METRO функціонує із хвилеподібною, проте низхідною динамікою ILC із найбільшим спадом у 2023 році до значення 0,24. Загалом короткострокові піки зростання компанії (у 2021 році) не компенсували послаблення стійкості (у 2020-2024 рр. компанія утримувала від'ємне значення власного капіталу) [113].

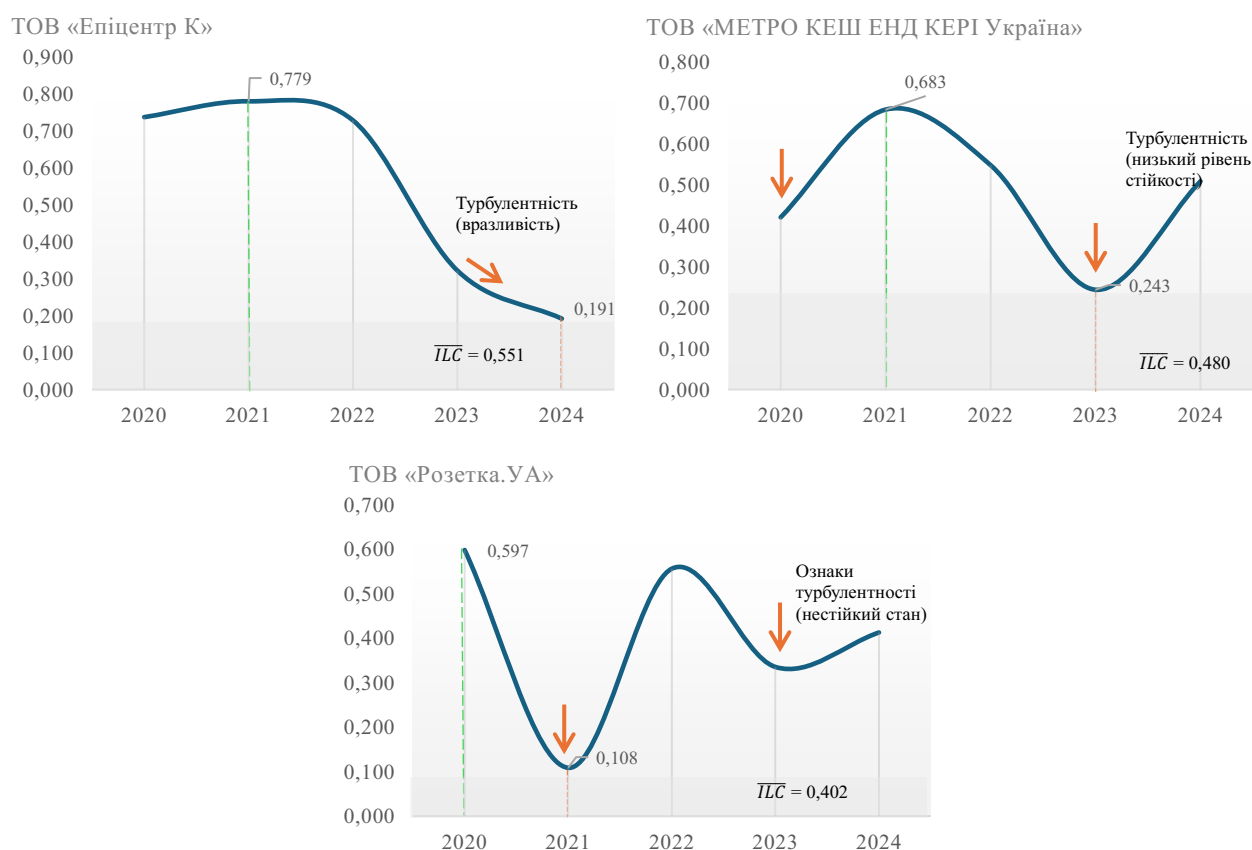


Рисунок 3.5 – Динаміка показника ILC ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна», ТОВ «Розетка.УА», 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі розрахунків автора

Серед трійки торговельних мереж із високою волатильністю ILC знаходиться також компанія ТОВ «Розетка.УА». Протягом 2020-2024 рр. мережа

характеризується відсутністю стабільного тренду із низхідною тенденцією із 2021 року. Компанія має низьку маржинальність і найнижчий серед розрахованих середньорічний рівень ILC – 0,4, що впливає на фінансову вразливість мережі у період турбулентності [119].

Отже, графіки зміни ILC представляють собою відображення розбіжності між траєкторією розвитку торговельних мереж. Вони показують фактичну зміну економічної стійкості та потенціал до стратегічного розвитку і розподілені на рисунках 3.3-3.5 за спільними рисами етапів життєвого циклу компаній. Стабільні траєкторії із висхідним трендом – це підтвердження збалансованої структури FIOS, а спадні різкі зміни і коливання – ознаки структурних ризиків і потреби у трансформації. За графічним відображенням ILC можна сформулювати аналітичний висновок про досліджені компанії за порівнянням середнього рівня ILC, його динамікою і співвідношенням компонентів FIOS з метою комплексного уявлення про специфічний для сфери торгівлі життєвий цикл мереж і їхню можливість адаптуватися до ринкової нестабільності [61].

Профіль розглянутих торговельних мереж (табл. 2.6) показує, що навіть у розрізі одного типу ритейлу і формату торгівлі траєкторія розвитку компаній відрізняється: одні мережі прямують до стабілізації після швидкого зростання (NOVUS, VARUS, Аврора, EVA, Сільпо), а інші – знаходяться на межі турбулентності (ROZETKA, Епіцентр, METRO), чи змушені перебудовувати бізнес-модель (VARUS, GoodWine). Це підтверджує те, що стійкість у певній фазі життєвого циклу – це не статичний індикатор, а маркер можливостей торговельної мережі адаптуватися в невизначених умовах, що досліджено у теорії Р. Мартін, П. Санлі [202].

Систематизуємо проведені розрахунки FIOS-параметрів та індексу ILC, враховуючи досліджені тенденції їх зміни за індикаторами таблиці 3.6, що характерні для етапів життєвого циклу торговельних мереж. Інформація у таблиці 3.7 демонструє стан досліджених торговельних мереж у 2024 році в певній фазі життєвого циклу, а також вплив балансу між інвестиційними імпульсами, операційною діяльністю і фінансовою стійкістю на такий стан, попри масштаби

самої торговельної мережі. Компанії, які зберігають збалансованість блоків FIOS, рухаються у бік фази зрілості й оптимізації (АТБ, Сільпо, EVA, Аврора).

Таблиця 3.7 – Оцінка поведінки компонент FIOS та відповідність рівня економічної стійкості торговельних мереж фазам життєвого циклу за ILC

Найменування юридичної особи (торговельної мережі)	Поведінка компонент FIOS	Фаза життєвого циклу торговельної мережі	Аргументація
ТОВ «АТБ-Маркет» (АТБ)	F: висока рентабельність і стабільний фінансовий потік. I: потужні інвестиції в інфраструктуру, логістику та ІКТ. O: максимальна операційна ефективність у галузі. S: дуже висока поточна стійкість, значна адаптивність і домінування на ринку.	Консолідація, стабілізація	Спостерігається домінування мережі на ринку, стійкість вища середнього, та збалансованість компонентів FIOS. АТБ – типовий лідер у галузі, що знаходиться у фазі консолідації та контролю ринку зі значним інвестиційним потенціалом.
ТОВ «Сільпо-Фуд» (Сільпо)	F: середньо-висока і стабільна фінансова ефективність. I: помірна, проте стратегічно вибудована інвестиційна діяльність (нові формати). O: висока операційна ефективність у сфері гастроформатів. S: дуже висока поточна стійкість, значна адаптивність і диверсифікація.	Консолідація, зрілість	Стабільна та сильна мережа із високим ILC, яка показує здійснює контроль ринку і розвиток мультиформатності. Фаза консолідації мережі Сільпо характеризується зміцненням позицій, укрупненням бізнес-моделі та переходом до вищого рівня зрілості.
ТОВ «Новус Україна» (NOVUS)	F: максимальна фінансова ефективність у вибірці. I: збалансований інвестиційний профіль. O: високий рівень операційної ефективності, оптимізовані бізнес-процеси. S: рівень стійкості вищий середнього, контрольована адаптація до змін.	Зрілість	Після зростання у 2023 році мережа NOVUS показує стабільно високий ILC. Відбувається збалансований розвиток FIOS без ознак кризи, а інвестиційне навантаження контрольоване при високій ринковій адаптивності. Тобто мережа перебуває у фазі зрілості із елементами стабілізації після прискореного розв'язку.
ТОВ «ОМЕГА» (VARUS)	F: низька ефективність, присутнє боргове навантаження. I: дуже високі інвестиції, активна модернізація форматів торгівлі та логістики. O: дуже сильна операційна активність, оптимізація бізнес-процесів. S: знижена стійкість через внутрішні і зовнішні ризики.	Рання зрілість із ознаками переорієнтації	Потужний інвестиційний блок (I) і операційна ефективність (O) за умов зниження фінансових результатів засвідчує стабілізацію (перехід від експансії до збалансованої моделі) після стрімкого розвитку у 2023 році. У 2024 році мережа VARUS перебуває у фазі ранньої зрілості, для якої характерні вирівнювання інвестиційного навантаження, корекція темпів росту активів, оптимізація асортименту, логістики, та підготовка до нової хвилі трансформації.
ТОВ «Клевер Сторс» (Сімі, Сімі23)	F: низькі фінансові результати, борговий тиск на прибутковість. I: істотне зменшення інвестиційної активності. O: висока операційна ефективність у ключових форматах S: середня поточна стійкість із елементами переходу до реструктуризації.	Зрілість → переорієнтація	Сильні операційні процеси (O), але ослаблений фінансово-інвестиційний профіль (F-I). Динаміка і структура ILC демонструє ознаки реструктуризації після зростання. У 2024 році мережа залишається у середній зоні стійкості і вирівнює рівень ILC після зростання у 2021-2023 роках. Мережа перебуває у фазі зрілості без ознак спаду та орієнтується на стабілізації і пошук нової моделі розвитку.

Продовження табл. 3.7

Найменування юридичної особи (торговельної мережі)	Поведінка компонент FIOS	Фаза життєвого циклу торговельної мережі	Аргументація
ТОВ «Розетка.УА» (ROZETKA)	F: нестійка рентабельність, залежність від ринку електронної комерції. I: спад інвестицій, оптимізація витрат. O: середній рівень операційної ефективності, залежність від зовнішніх сервісів. S: низька поточна стійкість, чутливість до ринку та інфраструктури.	Турбулентність, вразливість	Профіль електронної комерції мережі, що нарощував популярність під час періоду пандемії Covid-19 та від початку війни, демонструє коливання рентабельності і складність операційного середовища у воєнний час. У 2024 році інвестиції мережі не зростали, а бізнес-модель стає вразливішою через появу нових конкурентів.
ТОВ «Епіцентр К» (Епіцентр)	F: зниження і нестабільність прибутковості. I: помірні інвестиції з ризиками скорочення. O: зниження операційної ефективності (логістика, формати). S: дуже низька поточна стійкість через макроекономічні чинники і структуру асортименту.	Турбулентність	Різке падіння (більш ніж удвічі) ІЛС, коливання операційної та фінансової ефективності, зниження поточної стійкості (S). Мережа відчуває значний вплив зовнішніх шоків (зруйновані ТЦ, логістичні ризики, зміщення попиту на споживчу групу, зниження маржі у DIY-ритейлі, втрата частини регіонального покриття), що призводить до низької стійкості. Інвестиційна активність спостерігається лише на середньому рівні.
ТОВ «Вигідна покупка» (Аврора)	F: середній рівень прибутковості, проте немає суттєвих падінь. I: стабільно високий інвестиційний інтерес, розширення мережі. O: середня операційна ефективність із ознаками внутрішньої оптимізації. S: знижена стійкість, вразливість до ринкових коливань.	Зрілість → оптимізація	Після зростання 2022 року спостерігається поступове зниження, проте без витрати стійкості. Мережа Аврора переходить до оптимізації бізнес-процесів. Також у 2024 році ІЛС вищий ніж у 2020-2021 роках, тобто мережа зберегла частину зростаючого потенціалу. Мережа формує нову стратегію розвитку в умовах адаптивності і поступово стабілізує витрати, асортимент, формати.
ТОВ «РУШ» (EVA)	F: стабільна, проте не найвища за вивчений період; рентабельність – помірна. I: високий рівень забезпеченості ресурсами, активні інвестиційні програми. O: середній, проте стабільний рівень операційної ефективності S: дуже висока поточна стійкість, розвинута мережевість і управління ризиками.	Пізня зрілість → оптимізація	Для етапу пізньої зрілості мережі EVA характерні стабілізація стійкості після попереднього зростання у 2020-2023 роках, висока поточна стійкість (S), суттєвий інвестиційний потенціал (I) і помірні фінансова та операційна ефективність (F, O). Найвище значення ІЛС (пік стійкості) припадає на 2023 рік. Така динаміка індикаторів та структура FIOS свідчить про контрольовану стабільність, перехід мережі до стратегічної переорієнтації, оптимізації та початок оновлення форматів.
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» (METRO)	F: фінансові результати середні, проте нестабільні. I: низький інвестиційний темп, відтермінування розвитку. O: середня операційна ефективність, вплив зовнішніх факторів. S: низька поточна стійкість, значні ринкові ризики.	Турбулентність	Слабка стійкість, падіння інвестицій, коливанні операційної ефективності, високі зовнішні ризики і нестабільність – ознаки фази турбулентності мережі METRO. Волатильність FIOS і відсутність нарощення інвестиційно-операційного потенціалу на даний час не показують ознак суттєвого відновлення.
ТОВ «Бюро вин» (GoodWine)	F: середній рівень рентабельності, ознаки переважання інвестиціями. I: дуже високі інвестиції у розвиток мережі та складів. O: висока операційна ефективність, оптимізація логістики. S: середня стійкість, перехідний етап після етапу вразливості.	Відновлення, стабілізація	Мережа відновлюється після впливу повномасштабного вторгнення і спаду 2022 року, активно інвестує і операційно стійкіша, проте її фінансова результативність слабка. Інтегральний індекс стійкості (ІЛС) – середній. Такі ознаки топові для посткризової реконструкції, коли мережа веде пошук нової моделі розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

У свою чергу мережі, які мають диспропорції між фінансовим компонентом (F) і операційною ефективністю (O), формують передумови для переорієнтації форматів або стратегій, чи знаходяться у фазі з ознаками турбулентності (ROZETKA, Епіцентр, METRO).

Особливо за інформацією таблиці 3.7 можемо спостерігати, як деякі торговельні мережі водночас мають значний операційний потенціал, але демонструють втрату поточної економічної стійкості через зовнішній вплив (релокація, руйнування ТЦ, логістичні перешкоди) або боргове навантаження через потребу у капіталовкладеннях на відновлення (Епіцентр) [87], відкриття нових фізичних магазинів (ROZETKA, Сімі) [93; 119].

Тобто фаза життєвого циклу характеризує минулі результати і разом із тим вона – прогнозний маркер того, яка бізнес-модель буде критично-важливою для формування потенційної економічної стійкості, масштабування або реструктуризації. На основі спостереження за фазами життєвого циклу досліджених мереж можна сформулювати прогноз поведінки компанії і зрозуміти чи буде компанія нарощувати інвестиції, чи плануватиме оптимізацію статей витрат, чи трансформуватиме формати або чи потребує вона антикризового управління.

Торговельна мережа у фазі турбулентності – це сигнал інвестору для коригування політики фінансування чи диверсифікації ризиків за умов погіршення рентабельності. У свою чергу етап зрілості може бути індикатором готовності до масштабування, якщо у компанії наявні оптимізовані процеси зі здатністю до регіональної чи міжнародної експансії. Етап відновлення потребує фінансово-ресурсної підтримки перед масштабуванням.

Зрілість торговельної мережі із ознаками оптимізації (зрілість-оптимізація), характерна для мереж EVA, Аврора у 2024 році, супроводжується вирівнюванням стійкості і переходом до підвищення внутрішньої результативності. При цьому в цих мереж спостерігаємо наступні ознаки: зростання маржинальності без радикальної зміни у бізнес-моделях; уніфікація операцій; коригування витрат і логістики; асортиментна оптимізація. Це фаза «вдосконалення і контролю» із характерною збалансованою структурою FIOS, яка не потребує зміни стратегій.

Для мереж Сімі, Сім23 та VARUS у 2024 році характерний етап розвитку – це зрілість із переходом у переорієнтацію [176]. На такому етапі мережі зберігають зрілий рівень розвитку, проте у них присутні ознаки нерівномірності у блоках F та I, через що компанія починає вести пошуки нового стратегічного курсу. На даному етапі можуть виникати проблеми із рентабельністю, відбувається скорочення інвестицій або зміна їх цільового направлення, часткова зміна формату торгівлі, поява потреби у новій моделі розвитку чи пошуку ринкової ніші. Відмінність етапів зрілість-оптимізація і зрілість-переорієнтація полягає у потребі створення нових напрямків зростання, зміні у структурі активів, ребрендингу, зміні дизайну форматів і пошуку особливого позиціонування на ринку. Таким чином, оптимізація означає для мережі зрілу стабільність та удосконалення внутрішніх процесів, а переорієнтація – зрілу, проте вразливу модель із подальшою зміною курсу стратегічного розвитку з метою уникнення спаду.

Отже, за результатами комплексного дослідження вибірки торговельних мереж за даними 2020-2024 рр. на основі інтегральної моделі життєвого циклу бачимо суттєву диференціацію стратегічної економічної стійкості компаній. У 2024 році ILC коливається від значення 0,75 для мережі Сільпо до 0,19 для мережі Епіцентр, відповідно ці компанії знаходяться у різних профілях життєвого циклу. Окремо представлено мережі на етапі зрілості або консолідації зі стабільно високим або зростаючим ILC (Сільпо, NOVUS. EVA). Водночас у 2024 році мережі Епіцентр, ROZRTKA і METRO перебувають у фазах турбулентності, а проміжна група торговельних компаній, до якої належать мережі VARUS, Аврора, Сімі, GoodWine, представлена сильним операційним потенціалом і потребою у фінансово-інвестиційному забезпеченні на етапах переорієнтації. Такий розподіл – передумова формування стійких, вразливих або турбулентних кластерів торговельних мереж і надання рекомендацій щодо підвищення їх довгострокової економічної стійкості у розрізі таких кластерів.

3.2. Кластеризація торговельних мереж за траєкторіями стійкості на засадах ієрархічної агломерації

Результати комплексного оцінювання параметрів економічної стійкості торговельних мереж України, отримані на основі інтегральної моделі життєвого циклу (ILC), засвідчують значну диференціацію торговельних мереж не тільки за рівнем їхньої фінансово-операційної та інвестиційної ефективності, а й за характером їхнього реагування на кризові виклики періоду воєнного стану. В той же час можливість порівняння значень інтегрального індексу стійкості дозволяє продемонструвати, що близькі або навіть однакові значення ILC можуть бути сформовані на основі різного комбінування складових індикаторів FIOS і відповідати відмінним моделям поведінки торговельних мереж у фазах кризи і відновлення (табл. 3.6) [61]. Це свідчить про необхідність доповнення інструментарію інтегральної оцінки для стратегічного аналізу та обґрунтовує доцільність подальшого групування торговельних мереж за типами траєкторії стійкості.

З метою ідентифікації типових організаційно-економічних моделей адаптації, відновлення і трансформації торговельних мереж протягом 2020-2024 рр. у дослідженні застосовано метод багатовимірної класифікації, зокрема ієрархічну агломеративну кластеризацію. Використання даного підходу дозволяє не лише виділити однорідні групи торговельних мереж за параметрами економічної стійкості, а й простежити послідовність їх наближення до багатовимірної площини індикаторів, що є принципово важливим для інтерпретації динамічної траєкторії розвитку.

Загалом у аналітичній практиці методика ієрархічної кластеризації використовується для групування схожих об'єктів, формуючи кластери на основі їхньої подібності. В результаті утворюється ієрархічна структура кластерів, у якій кожен об'єкт представляє собою окремий кластер чи підкластер, або поєднується з іншими, будуючи більші кластерні утворення. Кластеризацію на основі ієрархії

можна представити у формі дендрограми чи розгалуженого дерева, які унаочнюють подібність між елементами кластерів і демонструють ієрархію [145, с. 33].

У свою чергу різними підходами до ієрархічної кластеризації є агломеративний, за якого представляють послідовне об'єднання кластерів, та дивізійний – розбиття кластерів з метою демонстрації їх завершеної структури. Обидва підходи засновані на алгоритмі вимірювання відстані або рівня подібності між об'єктами для встановлення кластерної віддаленості, а їх відмінність полягає у використанні рекурсивного методу (розбиття задач на менші підзадачі для одержання базової функції), проте у зворотному напрямку (рис. 3.6) [145, с. 34].

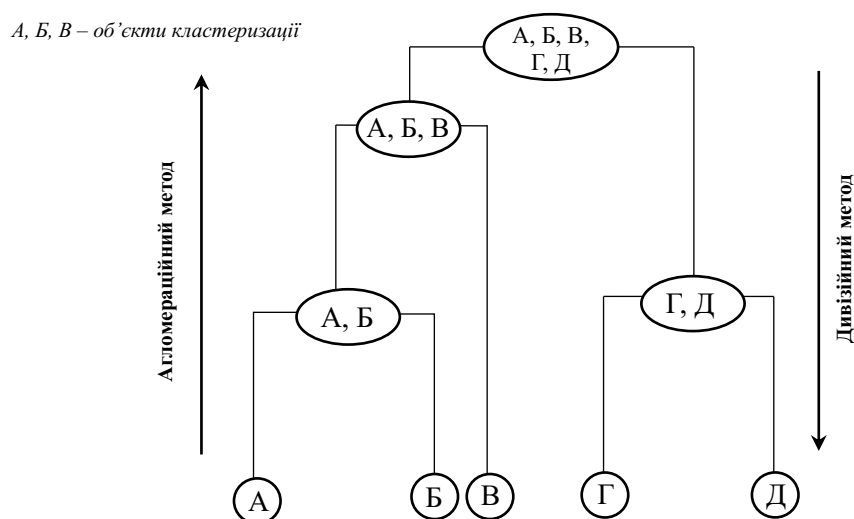


Рисунок 3.6 – Принципова схема алгоритмів агломераційного і дивізійного підходів до кластеризації

Джерело: розроблено автором на основі [145]

Агломеративна кластеризація по відношенню до критеріїв стійкості торговельних мереж полягає у поетапному виявленні ступеню подібності між проаналізованими мережами за сукупністю параметрів та формуванні ієрархічної структури груп, що відображатиме різний рівень близькості їх економічної поведінки і траєкторій розвитку. У межах дослідження торговельні мережі розглядаються як складні організаційно-економічні системи, економічна стійкість яких формується взаємодією комплексу унікальних FIOS компонентів [61]. У свою

чергу агломеративний підхід дозволяє порівняти такі системи не за окремо взятими показниками, а за їх цілісним профілем, що є принципово важливим для аналізу мережевого ритейлу. Основним припущенням методу є те, що кожна мережа на початковому етапі є унікальним об'єктом зі специфічною конфігурацією індикаторів стійкості та формується під впливом масштабування діяльності, регіональної присутності, інвестиційної поведінки і зовнішніх умов функціонування. А у процесі агломерації найбільш подібні між собою мережі об'єднуються у групи на основі визначення критерію подібності вимірюванням мінімальної відстані між багатовимірними векторами індикаторів. У результаті формується ієрархія кластерів, яка відображає не лише кінцеві типи торговельних мереж, а й логіку їхнього поступового зближення за стійкісними характеристиками [54]. Прикладне застосування агломератної кластеризації у випадку різноманітних за типом торговельних мереж України дозволяє інтерпретувати результати як відображення різних моделей адаптації до кризових умов. Кластери у цьому випадку не є поділом мереж за рівнем ефективності, а їх ієрархічна структура показує ступінь схожості типових траєкторій стійкості і те, які мережі мають спільні механізми реагування на зовнішні шоки, а які формують принципово відмінні моделі поведінки.

Отже, у дослідженні торговельних мереж агломеративна ієрархічна кластеризація виступає інструментом систематизації різноманіття проявів і форм стійкості, що дозволяє використати результати індивідуального аналізу окремих мереж для узагальнення типових профілів їхнього розвитку. Вона дає можливість розкрити внутрішню структуру галузі, продемонструвати наявність кількох стійких моделей функціонування ритейлу в кризових умовах і створює підґрунтя для диференційованих управлінських та інвестиційних рішень подальшого розвитку торговельних мереж.

У даному дослідженні об'єктом кластеризації виступають торговельні мережі України, для яких розраховані нормалізовані значення індексів фінансової ефективності (F), інвестиційно-ресурсного забезпечення (I), операційної

ефективності (O), стійкості до ризиків (S) (табл. 3.6) та загальний індекс стійкості на основі життєвого циклу мережі ILC.

Як ознака кластеризації використано вектор нормалізованих індексів FIOS, що забезпечує безпосередню методичну узгодженість із розробленою моделлю економічної стійкості мереж на основі вивчення фаз їх життєвого циклу і дозволяє інтерпретувати результати кластеризації у категоріях фаз розвитку торговельних мереж. Для формування кластерів застосовано метод ієрархічної агломерації із використанням евклідової метрики відстані та методу Уорда ($\Delta Ward$), що мінімізує внутрішньокластерну дисперсію та забезпечує формування компактних і статистично стійких груп [4]. Метод Уорда передбачає поетапне поєднання кластерів таким чином, щоб приріст внутрішньокластерної суми квадратів відхилень становив мінімальне значення. Наприклад, критерій об'єднання двох кластерів A і B розраховується за формулою:

$$\Delta(A, B) = \frac{n_A \cdot n_B}{n_A + n_B} \|\mu_A - \mu_B\|^2 \quad (3.4)$$

де n_A, n_B – кількість об'єктів у кластерах A і B;

μ_A, μ_B – вектори середніх значень кластерів;

$\|\mu_A - \mu_B\|^2$ – квадрат евклідової відстані між центрами кластерів [10].

На кожному кроці агломерації (об'єднання у кластери) обирається така пара кластерів, для якої значення приросту дисперсії є мінімальним:

$$(A, B)^* = \arg \min_{A, B} \Delta(A, B) \quad (3.5)$$

Таким чином забезпечується формування максимально однорідних кластерів і мінімізація відмінностей у внутрішній структурі кластерів. Для вимірювання подібності між торговельними мережами використовувалася евклідова відстань (базова міра просторової віддаленості між двома об'єктами, яка відповідає найкоротшій відстані між ними у багатовимірному просторі і є узагальненням звичайної відстані між двома точками на площині), яка для двох досліджуваних об'єктів i та j у просторі показників стійкості (FIOS) має вигляд:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (x_{ij} - x_{ik})^2} \quad (3.6)$$

де x_{ij} , x_{ik} – значення k -го показника для відповідних торговельних мереж;
 m – кількість використовуваних змінних [10].

Результати ієрархічної кластеризації візуалізовано у вигляді дендограми, що дозволило визначити оптимальну кількість кластерів за характером стрибка міжкластерної відстані. Перевагою ієрархічної кластеризації у межах дослідження є відсутність необхідності задання кількості кластерів, що важливо в умовах структурної невизначеності та асиметрії розвитку різних за типом торговельних мереж у воєнний період [145].

Для перевірки стійкості отриманого групування додатково застосовано метод k -means, результати якого підтвердили узгодженість кластерної ієрархічної структури. Метод k -means у даному дослідженні використовується як доповнюючий (верифікаційний) інструмент методики кластеризації і передбачає поділ торговельних мереж на наперед задану кількість кластерів k на основі мінімізації внутрішньокластерної дисперсії у просторі нормалізованих показників стійкості (ILC, FIOS), тобто формально розв'язує завдання мінімізації:

$$\min \sum_{j=1}^k \sum_{i \in C_j} \|x_j - \mu_j\|^2 \quad (3.7)$$

де C_j – j -й кластер;

x_j – вектор показників i -ї торговельної мережі;

μ_j – центроїд (середнє значення) j -го кластера;

k – кількість кластерів, визначена на основі дендограми методу Уорда.

Застосування методу Уорда у даному дослідженні є обґрунтованим, оскільки він забезпечує високу чутливість до відмінностей у динаміці коефіцієнта ILC і дозволяє ідентифікувати кластерні групи торговельних мереж, що відповідають фазам життєвого циклу (консолідації, зрілості, переорієнтації, турбулентності або відновлення) [10].

Продемонструємо результати кластеризації торговельних мереж на основі поетапного аналізу вимірювання подібності (матриця відстаней), ідентифікації найближчих зв'язків (пари мереж) та формування цілісної кластерної структури.

Матриця обчислених евклідових відстаней у таблиці 3.8 ідентифікує ступінь подібності між дослідженими торговельними мережами за динамікою індексу життєвого циклу (ILC) у 2020-2024 рр. Отримані результати виявляють наявність тісно пов'язаних груп мереж із близькими траєкторіями розвитку і водночас віддалених об'єктів як відображення різної реакції ритейлу на кризові умови і трансформаційні процеси.

Зокрема, мінімальні значення відстаней характерні для таких торговельних мереж як АТБ, NOVUS, Сімі, Сім23, як відображення подібності їхньої операційної і фінансової динаміки, стабільності бізнес-моделей і швидкого відновлення після кризового спаду. Одночасно матриця виявляє і значні відстані, зафіксовані для мережі Епіцентр відносно більшої кількості інших мереж. Це є свідченням специфічної траєкторії розвитку даної мережі, що зумовлена різкою зміною динаміки показників у післякризовий період.

Таблиця 3.8 – Матриця евклідових відстаней за ILC торговельних мереж протягом 2020-2024 рр.

Найменування торговельних мереж	Найменування торговельних мереж											
		EVA	VARUS	Аврора	АТБ	Епіцентр	Сімі, Сім23	METRO	NOVUS	ROZETKA	Сільпо	GoodWine
	EVA	0,000	0,407	0,250	0,260	0,799	0,201	0,513	0,333	0,526	0,255	0,264
	VARUS	0,407	0,000	0,509	0,417	0,825	0,491	0,707	0,505	0,620	0,295	0,319
	Аврора	0,250	0,509	0,000	0,359	0,714	0,281	0,500	0,344	0,431	0,408	0,400
	АТБ	0,260	0,417	0,359	0,000	0,651	0,173	0,360	0,175	0,622	0,209	0,282
	Епіцентр	0,799	0,825	0,714	0,651	0,000	0,663	0,498	0,499	0,740	0,881	0,647
	Сімі, Сім23	0,201	0,491	0,281	0,173	0,663	0,000	0,389	0,182	0,598	0,362	0,266
	METRO	0,513	0,707	0,500	0,360	0,498	0,389	0,000	0,265	0,616	0,600	0,434
	NOVUS	0,333	0,505	0,344	0,175	0,499	0,182	0,265	0,000	0,572	0,434	0,254
	ROZETKA	0,526	0,620	0,431	0,622	0,740	0,598	0,616	0,572	0,000	0,639	0,532
	Сільпо	0,255	0,295	0,408	0,282	0,881	0,362	0,600	0,434	0,639	0,000	0,311
	GoodWine	0,319	0,319	0,400	0,209	0,647	0,266	0,434	0,254	0,532	0,311	0,000

Джерело: розрахунки автора

Наступна деталізація проміжних результатів кластеризації, отриманих на основі методу Уорда, наведена у таблиці 3.9, де представлені найбільші пари торговельних мереж за значеннями евклідової відстані. Аналізуючи утворені пари, можливо виділити ядро найбільш подібних мереж, серед яких ключове місце займають АТБ, Сімі, Сім23 та NOVUS, які формують невелику групу зі стабільною динамікою індексу ILC. До цієї ж групи тяжіють EVA та GoodWine із схожими параметрами адаптації і відновлення, проте із більш суттєвим коливанням показників. У свою чергу, для таких мереж як ROZETKA характерні відсутність тісних зв'язків із іншими об'єктами, що підтверджує їх унікальну модель розвитку, пов'язану із цифровою трансформацією і формуванням специфічних омніканальних систем онлайн-ритейлу.

Отримані результати у таблиці 3.9 узгоджені з аналізом груп показників FIOS, що свідчить про емпіричну валідність індикатора ILC. Отже, представлені пари на даному етапі кластеризації дозволяють врахувати матрицю відстаней у формуванні первинних кластерних ядер торговельних мереж.

Таблиця 3.9 – Найближчі пари торговельних мереж
за евклідовою відстанню ILC

Найменування торговельних мереж		Евклідова відстань, d_{ij}
АТБ	Сімі, Сім23	0,1732
АТБ	NOVUS	0,1750
Сімі, Сім23	NOVUS	0,1815
EVA	Сімі, Сім23	0,2006
АТБ	GoodWine	0,2086
EVA	Аврора	0,2498
NOVUS	GoodWine	0,2544
EVA	Сільпо	0,2548
EVA	АТБ	0,2599
EVA	GoodWine	0,2635

Джерело: розрахунки автора

У таблиці 3.10 відображено послідовність агломерації торговельних мереж, яка безпосередньо демонструє механізм формування кластерних агломерацій

шляхом поетапного об'єднання найбільш подібних об'єктів у більш узагальнені групи. На початкових етапах агломерації (крок 1-3) спостерігаємо об'єднання найбільш близьких мереж, зокрема формування ядра кластеру на основі таких об'єктів як АТБ, Сімі, Сім23 та NOVUS, а також окреме угруповання мереж EVA та Аврора. Подальші кроки (4-6) відображають розширення кластерних груп шляхом приєднання мережі GoodWine та інших мереж із подібними характеристиками стійкості. Водночас відокремлене формування кластеру Епіцентр-METRO на більш пізніх етапах ієрархічної агломерації демонструє відмінну траєкторію розвитку із підвищеною турбулентністю і асиметричною динамікою відновлення після кризового періоду.

Таблиця 3.10 – Проміжні кроки агломерації торговельних мереж
за методом Уорда

Крок	Найменування торговельних мереж		n_A	n_B	$\Delta Ward$ ($\Delta(A, B)$)	Відстань злиття, d_{ij}
	Об'єднано (A)	Об'єднано (B)				
1	АТБ	Сімі, Сім23	1	1	0,0115	0,1732
2	NOVUS	{АТБ, Сімі, Сім23}	1	2	0,0162	0,1799
3	EVA	Аврора	1	1	0,0312	0,2498
4	GoodWine	{NOVUS, АТБ; Сімі, Сім23}	1	3	0,0369	0,2718
5	VARUS	Сільпо	1	1	0,0436	0,2951
6	{EVA, Аврора}	{GoodWine, NOVUS, АТБ, Сімі, Сім23}	2	4	0,0855	0,4135
7	Епіцентр	METRO	1	1	0,1240	0,4980
8	{VARUS, Сільпо}	{EVA, Аврора, GoodWine, NOVUS, АТБ; Сімі, Сім23}	2	6	0,1614	0,5681
9	ROZETKA	{VARUS, Сільпо, EVA, Аврора, GoodWine, NOVUS, АТБ; Сімі, Сім23}	1	8	0,2467	0,7024
10	{Епіцентр, METRO}	{ROZETKA, VARUS, Сільпо, EVA, Аврора, GoodWine, NOVUS, АТБ; Сімі, Сім23}	2	9	0,4171	0,9133

Джерело: розрахунки автора

Значну увагу привертає різке зростання показника $\Delta Ward$ на етапі переходу до укрупнених кластерів як підтвердження структурних відмінностей між групами мереж і обґрунтовує кількість виділених для аналізу кластерних формувань як

оптимального рівня сегментації. Це дозволяє проілюструвати не лише технічний процес кластеризації, а економічну суть формування кластерів, демонструючи, як певні мережі зближуються за периметрами стійкості, а інші навпаки зберігають їх суттєву відмінність.

Ієрархічна агломерація, представлена у вигляді дендрограми на рисунку 3.7, дозволяє чітко ідентифікувати п'ять стійких кластерних зв'язків торговельних мереж, які відрізняються за рівнем інтегральної стійкості, домінуванням факторів у структурі FIOS і характерною інвестиційно-економічною поведінкою.

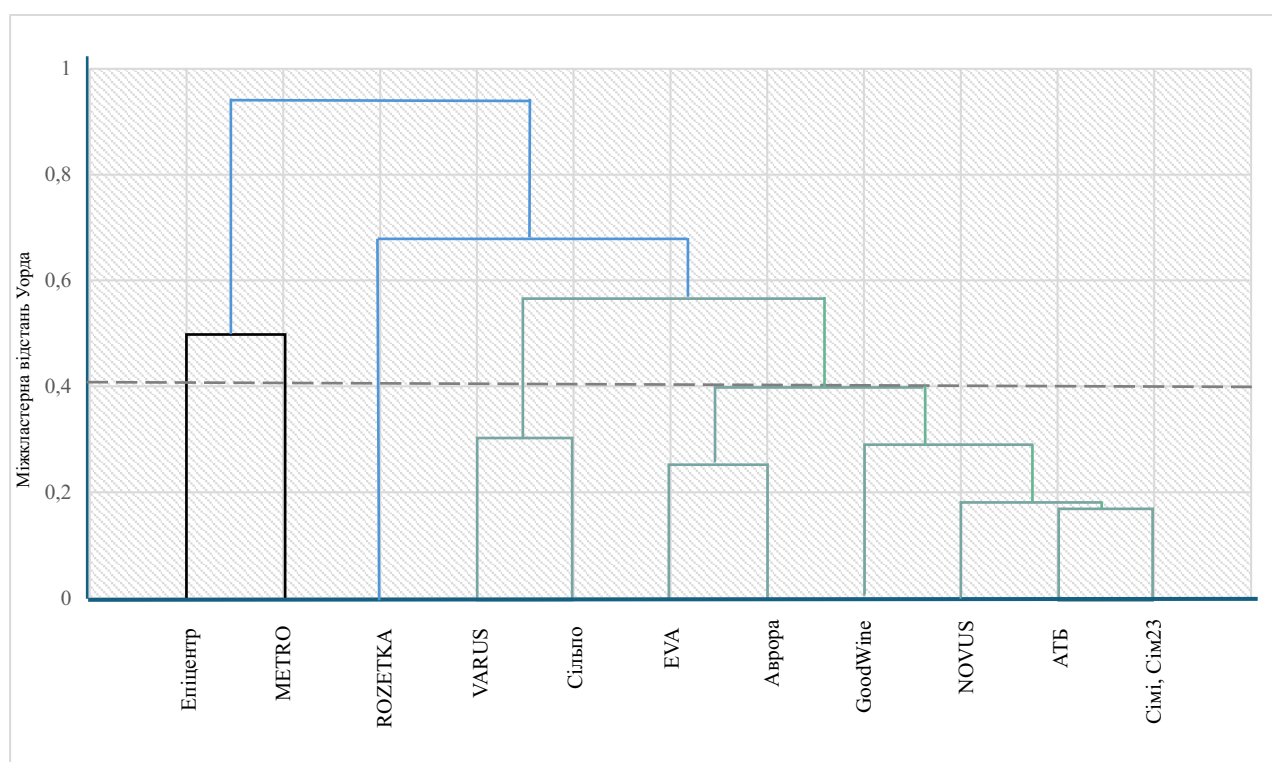


Рисунок 3.7 – Дендрограма ієрархічної агломераційної кластеризації торговельних мереж за методом Уорда на основі динаміки інтегрального індексу життєвого циклу (ILC) 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Лінія відсікання кластерів (горизонтальна) показує оптимальний рівень агломерації (0,4), на якому дендрограму розділено для формування п'яти кластерів (рис. 3.7). Безпосередньо над лінією відсікання починається різке зростання міжкластерної відстані, що обґрунтовує кількість кластерів – п'ять типових груп.

Відсікання лінією на рівні міжкластерної відстані Уорда (0,4) відповідає значенню внутрішньогрупової дисперсії, за якого наступне об'єднання кластерів призвело б до суттєвої втрати їх однорідності. Таким чином, отримане значення виступає оптимумом між внутрішньою подібністю об'єктів у кластері та їх міжкластерною відмінністю [4; 10].

При проведенні лінії відсікання на рівні міжкластерної відстані 0,4 дендрограма робить розгалуження на п'ять відокремлених груп, між якими спостерігається суттєве збільшення відстаней об'єднання. Це свідчить про те, що подальше укрупнення кластерів призвело б до агломерації структурно різнорідних торговельних мереж за характером стійкості і втрати аналітичної достовірності результатів. У той же час виокремлення більшої кількості кластерів (≥ 6), призвело б до надмірної деталізації і втрати узагальнюючої здатності кластерної моделі.

Фактично рівень відсікання одержано не розрахунково, а аналітично через аналіз дендрограми або матриці об'єднань на основі «правила ліктя». Зокрема обраний поріг відповідає точці найбільшого приросту $\Delta Ward$, що за «правилом ліктя» визначає точку різкої зміни темпів зростання функції втрат [4].

Як видно із таблиці 3.11, на кроці агломерації і переходу від 6 до 5 кластерів відбувається суттєве зростання приросту внутрішньокластерної дисперсії (приріст $\Delta Ward = 0,0419$), що відповідає «правилу ліктя». Тобто подальше укрупнення кластерів (6-10 крок агломерації) призводить до зростання розбіжностей у групах.

Загальний вигляд та форма дендрограми (рис. 3.7) визначені особливістю методу агломеративної ієрархічної кластеризації Уорда, що передбачає мінімізацію приросту сумарної внутрішньокластерної дисперсії на кожному рівні об'єднання. Відтак на початкових етапах спостерігаємо об'єднання найбільш подібних торговельних мереж, що мають близькі значення інтегрального індексу життєвого циклу (ILC). У свою чергу на вищих рівнях дендрограми об'єднуються більш різнорідні групи підприємств.

Рисунок 3.7 також представлений нерівномірністю гілок дендрограми. Гілкою дендрограми називається графічне відображення процесу агломерації (об'єднання) об'єктів у кластерній структурі [34]. Її висота по осі Y відповідає відстані $\Delta Ward$,

тобто приросту внутрішньокластерної дисперсії (табл. 3.10) як інтерпретація ступеню однорідності кластерів. Тому нерівномірність гілок означає диференціацію розвитку торговельних мереж, зокрема наявність як близьких за характером груп, так і суттєво відмінних залежно від рівня стійкості та адаптивності.

Таблиця 3.11 – Обґрунтування вибору кількості кластерів за методом Уорда

Крок агломерації	Кількість кластерів	Відстань злиття, d_{ij}	Приріст $\Delta Ward$	Агломераційний зв'язок
1	10	0,1732	-	об'єднання найближчих об'єктів
2	9	0,1799	0,0047	подібні об'єкти
3	8	0,2498	0,0150	локальні групи
4	7	0,2718	0,0057	формування кластерів
5	6	0,2951	0,0067	стабільні групи
6	5	0,4135	0,0419 ↑	різкий стрибок («правило ліктя»)
7	4	0,4980	0,0385	злиття різних кластерів
8	3	0,5681	0,0374	втрата однорідності
9	2	0,7024	0,0853	різномірні групи
10	1	0,9133	0,1704	повне об'єднання

Джерело: розрахунки автора

Отже, одержані п'ять кластерів ($k = 5$) є статистично обґрунтованим рівнем сегментації досліджених торговельних мереж, що забезпечує баланс між внутрішньою однорідністю і міжкластерною відмінністю. Кластери дозволяють ідентифікувати траєкторії розвитку торговельних підприємств, виокремивши як лідерів стійкого зростання так і кризові деградуєчі мережеві структури. Тобто виявлені групи мереж відображають як стабільні та зрілі бізнес-моделі, так і нестійкі або трансформаційні траєкторії розвитку.

Таким чином, кластеризація дозволяє провести не просто індивідуальний аналіз окремих мереж, а здійснити їх системну типологізацію як аналітичну основу для розробки диференційованих стратегій розвитку залежно від кластерної належності, пов'язаної із різними моделями адаптації, відновлення та

трансформації торговельних мереж у період 2022-2024 рр., що буде розглянуто у подальшому.

З урахуванням результатів матриці відстаней (табл. 3.8), розрахованих кроків агломерації (табл. 3.9-3.11) та представленої дендрограми (рис. 3.7) сформуємо кластерний розподіл торговельних мереж у таблиці 3.12 із відповідною типологізацією траєкторій економічної стійкості, які сформувалися під впливом кризових шоків, адаптаційних рішень і особливостей інвестиційно-операційної поведінки.

Таблиця 3.12 – Результати агломеративної кластеризації торговельних мереж за рівнем індексу ILC

№ з/п	Торговельна мережа	Кластер	$\overline{ILC}$	ΔILC (2024-2020 рр.)	Відстань до центру кластера, d_{icj}	Тип траєкторії стійкості
1	АТБ	1	0,78	+0,18	0,05	Стабільне зростання
2	NOVUS		0,75	+0,16	0,06	
3	Сімі, Сім23		0,74	+0,17	0,04	
4	GoodWine		0,72	+0,14	0,07	
5	EVA	2	0,68	+0,10	0,06	Адаптивне відновлення
6	Аврора		0,66	+0,11	0,05	
7	Сільпо	3	0,63	+0,05	0,07	Помірна стабілізація
8	VARUS		0,61	+0,04	0,06	
9	ROZETKA	4	0,59	+0,12	0,09	Трансформаційний розвиток
10	METRO	5	0,52	-0,03	0,08	Турбулентна траєкторія
11	Епіцентр		0,48	-0,06	0,10	

Джерело: побудовано автором

Кластер 1 (мережі АТБ, NOVUS, Сімі, Сім23, GoodWine) представляє групу торговельних мереж із стійкою висхідною траєкторією розвитку. Сконцентроване на рисунку 3.7 ядро найбільш близьких між собою об'єктів у дослідженій вибірці підтверджує формування кластеру з мінімальними евклідовими відстанями між мережами АТБ, Сімі, Сім23, NOVUS, а також агломерацією на ранніх рівнях

дендрограми. Послідовність об'єднання АТБ → Сімі, Сім23, до яких приєднується NOVUS та у подальшому мережа GoodWine свідчить про значну подібність їхніх траєкторій інтегрального індексу ILC і загальної конфігурації показників стійкості.

Тобто до першого кластеру потрапили торговельні мережі, які характеризуються високим значенням ILC та стабільною динамікою упродовж 2020-2024 рр., а також мають відносно невелику відстань до центру кластера, тобто є внутрішньо однорідною групою. Для них притаманна збалансована структура фінансових і операційних показників, зокрема високий рівень оборотності активів, стійка рентабельність і ефективне управління логістичними процесами. Мережі даного кластеру показали найвищий рівень адаптивності до шоків 2022 року і швидко відновили товарооборот, користуючись перевагами просторової релокації попиту. Вони активно впроваджують цифрові технології, оптимізують ланцюги постачання та інтегрують заходи ресурсоефективності, що забезпечує їм конкурентні переваги [121; 127; 146].

Для мережі АТБ характерна найбільша репрезентативність у межах кластера, що пояснюється мінімальною відстанню до його центру та найбільш тісними зв'язками з іншими мережами у його межах. NOVUS та Сімі, Сім23 тяжіють до АТБ схожістю траєкторій відновлення. GoodWine хоч і має дещо більшу відстань від ядра, проте демонструє висхідний, адаптивний і збалансований напрям розвитку. Отже, даний кластер варто інтерпретувати як групу стабільного зростання, яка концентрує мережі з найвищим рівнем внутрішньої узгодженості та збалансованими показниками економічної стійкості, формуючи ядро ринку.

Кластер 2 (мережі EVA, Аврора) відображає траєкторію адаптивного відновлення. Виокремлення такого кластеру є цілком об'єктивним та закономірним, оскільки спостерігається об'єднання мереж EVA та Аврора в окрему пару з близькою відстанню злиття іще на ранніх етапах агломерації як свідчення подібності характеру реакції на зовнішні шоки. До даного кластеру входять мережі із помірно високим значенням ILC і позитивною динамікою ΔILC , які після спаду 2022 року продемонстрували поступове відновлення і вихід на траєкторію зростання. Їх помітною рисою є гнучкість бізнес-моделі, зокрема швидке

переорієнтування логістики, оптимізація асортиментної політики і активне використання цифрових каналів збуту. Проте їх фінансові результати є менш стабільними у порівнянні з лідерами за стійкістю, що зумовлює певну вразливість до зовнішніх загроз.

Обидві мережі мають близькі відстані до центру свого кластера, що означає їхню віддаленість від стійкої агломерації, однак демонструє чітку здатність до відновлення і поступового посилення позицій. Віднесення мереж EVA та Аврора до окремого кластера пояснюється тим, що за загальною динамікою вони ближчі одна до одної, ніж до мереж першого кластера (рис. 3.7). Їхні траєкторії менш рівномірні, а відновлення після кризового стані має більш виражений адаптивний характер, аніж характер експансії. Водночас дані розглянуті мережі істотно відрізняються від VARUS та Сільпо, оскільки характеризуються кращою динамікою ΔILC і більш виражений потенціал відновлення [61].

Тому другий кластер доцільно інтерпретувати у якості перехідного сегменту, тобто групи мереж які успішно пристосувалися до змінених умов функціонування, але ще не досягли високого рівня стійкості. Такі мережі мають потенціал переходу до першого кластеру за умови посилення інвестиційної та інноваційної активності.

Кластер 3 (Сільпо, VARUS) представляє групу мереж із помірною стабілізацією. Їхня спільність підтверджується кроком агломерації, на якому дані дві мережі об'єднуються у самостійний підкластер. Вони не тяжіють ні до ядра стійких мереж ані до турбулентних об'єктів, займаючи проміжне положення у загальній кластерній структурі.

Мережі третього кластеру характеризуються середнім значенням інтегрального індексу ILC , незначним, але додатнім ΔILC (табл. 3.7), та нерівномірною динамікою розвитку, що відображено у чергуванні фаз зростання і спаду. Вони зазнали суттєвого негативного впливу кризових явищ, зокрема логістичних розривів і зниження купівельної спроможності населення, однак у більшості відновили свої показники у 2023-2024 рр. Для них характерна нижча інвестиційна активність та рівень цифровізації, а також недостатня ефективність управління витратами, що стримує їхній перехід до більш стійких кластерів.

Мережам Сільпо та VARUS характерна відносно помірна відстань до центру кластера, що дає підставу вважати, що вони не демонструють різкого погіршення стійкості, але й водночас не мають таких темпів і глибини відновлення, який властивий першим двом кластерам. Причина їх потрапляння саме до цього кластера полягає у змінному характері траєкторії розвитку. З одного боку дані мережі зберігають функціональну життєздатність, а з іншого – їхня динаміка є більш стриманою, а відновлення менш інтенсивним. Сільпо та VARUS утворюють окрему групу не тому, що вони є слабкими представниками мережевого ритейлу, а тому, що їхні моделі стійкості мають помірний і збалансований, проте не проривний характер [45; 152].

Отже, третій кластер варто представити як групу мереж, які вийшли з фази гострої турбулентності, однак іще не сформували стійкої висхідної траєкторії розвитку. Цей кластер відображає нестійку рівновагу системи, де подальший розвиток залежить від зовнішніх умов і стратегічних управлінських рішень.

Кластер 4 представляє лише одна мережа – ROZETKA, як свідчення її унікальної траєкторії економічної стійкості. Хоча таке одиничне кластерне формування є методично виправданим, оскільки показує, що мережа не має достатньо близьких аналогів у межах дослідженої вибірки. У процесі агломерації ROZETKA приєднується до ширшої кластерної структури тільки на пізньому етапі (рис. 3.7), тобто після формування основних і більш однорідних груп. Тобто за своєю динамікою ILC і структурою факторів стійкості FIOS вона істотно відрізняється від традиційних мереж продовольчого ритейлу і від групи турбулентних мереж. Хоча ΔILC у мережі ROZETKA є додатним і не мінімальним, що не дозволяє відносити її до кризових або деградуючих моделей. Її особливість полягає не у низькій стійкості, а у специфічному типі розвитку, який більшою мірою пов'язаний із омніканальністю, цифровою бізнес-моделлю, іншою структурою операційних процесів і відмінною логікою адаптації до кризових змін попиту [119]. У зв'язку із цим доцільно визначити четвертий кластер як трансформаційний розвиток, адже ROZETKA не повторює типовий профіль жодного з інших кластерів, а формує самостійну траєкторію, яка базується на

цифровій перебудові, структурній гнучкості та нетиповій конфігурації факторів стійкості.

Кластер 5 (METRO, Епіцентр) охоплює мережі із турбулентною траєкторією розвитку. Їх зближення відбувається на відносно пізньому рівні ієрархічної агломерації, а подальше об'єднання з іншими мережами потребує значно вищої міжкластерної відстані, що показує відособленість цієї пари від решти мереж у вибірці. Окрім того саме Епіцентр демонструє одну їх найбільших відстаней від більшості інших мереж у матриці (табл. 3.2), що прямо вказує на його нетипову і більш турбулентну траєкторію. Мережа METRO хоча має дещо кращі параметри, аніж Епіцентр, усе ж більше тяжіє саме до цієї мережі, а не до центрів більш стабільних кластерів.

Мережі п'ятого кластеру мають найнижчі значення інтегрального індексу ILC і негативну динаміку ΔILC упродовж 2020-2024 рр. Тобто у межах досліджуваного періоду інтегральна економічна стійкість цих мереж знижувалася. Їхній розвиток характеризується глибоким спадом у 2022 році і відсутністю видимого відновлення у наступні роки [87; 113]. Основними причинами є втрата деяких ринків збуту, руйнування логістичних ланцюгів, низький рівень фінансової стійкості і відсутність значних інвестицій у модернізацію. Об'єднання METRO та Епіцентр у кластер можна також пояснити наявністю таких спільних ознак як підвищена чутливість до зовнішніх негативних явищ, менш виражена швидкість адаптації, асиметрична динаміка після кризового спаду і вища структурна нестійкість.

Тому п'ятий кластер відображає фазу турбулентності, тобто групу мереж, які характеризуються найбільшою варіативністю результатів, найнижчою внутрішньою узгодженістю із ядром ринку і погіршенням інтегральних параметрів стійкості за досліджуваний період, що потребує трансформацій або повної чи часткової реструктуризації.

Отримані результати кластеризації підтверджують, що економічна стійкість вітчизняних торговельних мереж має багатовимірний і нелінійний характер, а їх реагування на кризові виклики визначається не самими лише фінансовими показниками, а й здатністю до трансформацій та інвестиційним потенціалом.

Проведена кластеризація представила практичні результати для формування політики розвитку бізнес-моделей ритейлу, програм підтримки та механізмів стимулювання стійкого розвитку роздрібної торгівлі. Відтак методика ієрархічної агломеративної кластеризації не тільки поглиблює результати проведеного інтегрального оцінювання економічної стійкості на основі етапів життєвого циклу, а й представляє собою основу для розробки адресних інструментів для розвитку кожної групи торговельних мереж залежно від поточної фази.

Отже, кластерний підхід до розподілу торговельних мереж – не випадковий вибір або результат алгоритму, а є об'єктивно сформована типологія траєкторій стійкості, яка створює необхідне підґрунтя для стратегування розвитку торговельних мереж.

3.3. Стратегічні орієнтири розвитку торговельних мереж на основі ідентифікації фаз життєвого циклу та кластеризації за траєкторіями економічної стійкості

У контексті євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває адаптація фінансово-економічного регулювання роздрібної торгівлі до стандартів Європейського Союзу. В умовах глобальних трансформацій і викликів війни саме стабільність функціонування торговельних мереж визначає рівень продовольчої безпеки, внутрішнього попиту, зайнятості та розвитку споживчого ринку. Після набуття чинності Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2017 році важливим завданням стало наближення національного законодавства до європейських стандартів фінансового регулювання, корпоративного управління, звітності та аудиту. Це стосується і підприємств роздрібної торгівлі, які усе частіше стають об'єктами інвестицій, міжнародних партнерств і програм кредитування. Відтак гармонізація фінансового регулювання торговельного сектору є необхідною умовою формування конкурентного, прозорого та стійкого середовища, що відповідає принципам єдиного ринку ЄС [74, с. 31].

Проблематика гармонізації фінансового регулювання ритейлу в Україні з європейськими вимогами активно висвітлюється у аналітичних звітах. Зокрема, Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2024 рік свідчить про 81% виконання зобов'язань, серед яких ключовими є посилення фінансового контролю, аудиту, цифровізації та захисту прав споживачів, що формує інституційне підґрунтя для узгодження регулювання у роздрібній торгівлі [149].

Дослідження Любенченко О. Е. зосереджене на гармонізації фінансової та нефінансової звітності бізнесу відповідно до європейських стандартів, що підвищує рівень довіри інвесторів та рівень корпоративної відповідальності [201]. У своїх дослідженнях Валько Л. А. підкреслює важливість імплементації директив ЄС, що визначають стандарти прозорості, звітності та захисту прав споживачів у цифровій торгівлі [12, с. 47]. Загалом, сучасні дослідження зосереджуються переважно на правових і макроекономічних аспектах гармонізації економічного регулювання, тоді як питання узгодження фінансового регулювання роздрібною торгівлі та його впливу на стабільність торговельних мереж залишаються недостатньо розкритими, що визначає потребу у подальших дослідженнях в цьому напрямі.

Одночасно з цим держава активізувала свою євроінтеграційну політику, зокрема через реалізацію Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, включаючи її складову – Глибоку та всеосяжну зону вільної торгівлі (DCFTA), та прагнення наблизити національне законодавство до європейських стандартів. Для торговельних мереж це означає не лише адаптацію до міжнародної конкуренції, але й до нових фінансових, регуляторних і організаційних викликів [74, с. 31].

Роздрібна мережева торгівля в Україні є важливою складовою соціальної інфраструктури, адже відповідає за забезпечення населення товарами, стимулювання зайнятості, формування внутрішнього попиту. Стабільність функціонування даного сектору має системне значення: пошкодження чи нестабільність торговельних мереж можуть мати ланцюгові ефекти на логістику, споживання, інвестиційну привабливість та соціальну структуру. В той же час на рівні регулювання існує низка викликів: фрагментарність фінансового контролю,

нерівномірність застосування норм, слабка інтеграція із європейськими підходами та стандартами. У цьому контексті важливу роль відіграють ініціативи Європейської Бізнес Асоціації. Для торговельних підприємств адаптація регулювання стає не лише питанням дотримання законодавчих вимог, але й чинником конкурентоспроможності. Компанії, які впроваджують принципи європейської звітності, прозорості та внутрішнього контролю, отримують вищу інвестиційну привабливість [74, с. 32].

Хоча ЄС не має єдиного окремого регламенту, присвяченого фінансовому регулюванню саме роздрібної торгівлі, проте існує низка директив, що визначають ключові принципи діяльності цього сектору. Зокрема, Директива 2005/29/ЄС про недобросовісну комерційну практику встановлює правила B2C-взаємодії, забезпечуючи захист прав споживачів і добросовісну конкуренцію [179]. Європейські стандарти прозорості, звітності та контролю, дедалі частіше поширюються на великі торговельні мережі як системно важливі економічні суб'єкти. Відповідно до звітів Європейської комісії про імплементацію Угоди про асоціацію, Україна у 2023-2024 роках здійснила низку заходів із гармонізації законодавства за нормами ЄС, однак залишаються прогалини у фінансовому та податковому регулюванні. Ключові вимоги ЄС до регуляторного середовища роздрібної торгівлі полягають у забезпеченні внутрішнього фінансового контролю та аудиту, ефективному управлінні ліквідністю і капіталом, а також у гармонізації податкових і звітних процедур [149].

В Україні фінансове регулювання роздрібної торгівлі має загальний характер і базується на нормах податкового, бухгалтерського та господарського законодавства, без чіткої спеціалізації для сектору торгівлі. Частково гармонізаційні процедури реалізуються через діяльність профільних асоціацій, проте системного механізму імплементації стандартів ЄС поки що не створено. Серед головних розривів з європейськими вимогами – відсутність галузевих стандартів для торговельного сектору, нерівномірність застосування норм захисту прав споживачів та обмежений доступ до інвестиційних інструментів, що відповідають принципам ESG та фінансової прозорості [74, с. 32].

Гармонізація фінансового регулювання може суттєво зміцнити стійкість торговельних мереж. Її вплив реалізується через кілька каналів: зменшення інформаційної асиметрії, підвищення довіри інвесторів, вдосконалення ризик-менеджменту, посилення конкурентоспроможності підприємств торгівлі та стабілізацію їх інституційного середовища. Таким чином бізнес може отримати більше можливостей для стратегічного планування, залучення капіталу та участі у програмах ЄС [201].

З метою практичної реалізації гармонізації пропонуються рекомендації для органів державної влади та бізнесу. Для державних структур доцільним є формування нормативного акту, що визначатиме мінімальні вимоги до фінансового контролю торговельних мереж, передбачення поетапного впровадження європейських норм аудиту й управління ризиками, посилення інституційної спроможності регуляторів, створення національної платформи для обміну практиками між владою, бізнесом та асоціаціями. Для торговельних мереж важливим є кроки з внутрішньої діагностики відповідності європейським стандартам, впровадження систем внутрішнього аудиту, сценарного планування та ESG-звітності, формування стратегічної фінансової політики, орієнтованої на прозорість і міжнародні стандарти, а також підготовка фінансових менеджерів до роботи в нових регуляторних умовах.

Отже, гармонізація фінансового регулювання роздрібної торгівлі в Україні з вимогами ЄС є не лише технічним процесом узгодження нормативної бази, а й стратегічним напрямком забезпечення стійкості та конкурентоспроможності торговельних мереж. Вона сприяє підвищенню прозорості, ефективності управління, полегшає доступ до фінансових ресурсів і сприяє інтеграції у європейський економічний простір. Запропоновані напрямки дозволять українським торговельним мережам перейти від адаптаційного етапу до моделі стратегічного розвитку, що базується на фінансовій стабільності, довірі та інституційній узгодженості. Гармонізація у такому контексті виступає невід'ємною складовою організаційно-економічної системи стабільного функціонування мережевих підприємств торгівлі в Україні [74, с. 33].

Як було зазначено у аналітичному розділі дослідження сучасна роздрібна торгівля відображає глибокі структурні зміни, зумовлені глобальною кризою, технологічною трансформацією та зростаючою усвідомленістю сталого споживання. У цьому контексті роздрібні мережі все частіше впроваджують принципи ESG (за екологічними, соціальними та управлінськими параметрами) як невід'ємну частину своїх корпоративних стратегій. Власні торговельні марки (ВМ) перетворилися з недорогої альтернативи на стратегічний інструмент, за допомогою якого компанії демонструють екологічну відповідальність, соціальні зобов'язання та етичне управління [185]. Власні торговельні марки служать не лише інструментом цінової конкуренції, але й механізмом інтеграції сталого розвитку в бізнес-моделі мереж. Завдяки ВМ роздрібні мережі можуть безпосередньо контролювати якість продукції, стандарти виробництва, ланцюги поставок, узгоджуючи їх з глобальними цілями сталого розвитку.

Екологічний вимір (E) зосереджений на мінімізації екологічного сліду протягом усього життєвого циклу продукту – від постачання та упаковки до логістики та управління відходами [218]. Провідні українські та міжнародні роздрібні торговці, такі як Сільпо, METRO, NOVUS, VARUS, впроваджують системи екомаркування, переходять на біорозкладну або перероблену упаковку, зменшують споживання енергії та води, а також просувають «зелені ланцюги поставок», які надають пріоритет місцевим виробникам та логістиці з низьким рівнем викидів (табл. 2.4) [196].

Соціальний вимір (S) системи ESG підкреслює відповідальність перед працівниками, постачальниками та споживачами. Роздрібні мережі все частіше співпрацюють з малими та середніми місцевими виробниками для виробництва товарів з приватних торгових марок, сприяючи зайнятості, підтримуючи місцеві громади та пропагуючи імпортозаміщення. Багато роздрібних торговців також беруть участь в ініціативах соціальної відповідальності – від корпоративного волонтерства та навчання споживачів щодо сталих звичок до гуманітарної допомоги регіонам, постраждалим від війни. Соціальна стійкість у розвитку приватних торгових марок також пов'язана із забезпеченням етичних ланцюгів

поставок, які дотримуються принципів безпеки праці, гендерної рівності та справедливого ціноутворення.

Компонент управління (G) визначає, наскільки ефективно компанія керує ризиками, забезпечує прозорість та дотримується етичних стандартів. У контексті приватних торгових марок це включає забезпечення якості, сертифікацію постачальників, аудит виробничих процесів, дотримання антикорупційних норм та правил добросовісної конкуренції. Багато роздрібних мереж запроваджують системи відповідності, приймають кодекси поведінки постачальників та використовують цифрові інструменти для відстеження ланцюгів поставок, що дозволяє споживачам перевіряти походження, якість та екологічні показники продукції [196].

Інтеграція ESG-факторів у стратегії власних торгових марок мереж підвищує корпоративну стійкість, інвестиційну привабливість та довіру до кінцевого бренду [218]. Приватні торгові марки мереж, що втілюють принципи сталого розвитку, все частіше сприймаються споживачами не як недорогі замітники, а як відповідальні та етичні продукти. Наприклад, мережа METRO просуває екологічно чисті лінійки продуктів «Ago» та «Fine Life», а Сільпо впроваджує програми «нульових відходів» та переробки. Ці ініціативи сприяють формуванню нової споживчої культури, зосередженої на свідомому споживанні та соціальній відповідальності [196].

Гармонізація українського законодавства зі стандартами сталого розвитку ЄС, включаючи Європейську зелену угоду, CBAM та Директиву про корпоративну звітність про сталий розвиток (CSRD), створює як виклики, так і можливості для української роздрібно торгівлі. Роздрібні торговці, які на ранній стадії запровадять принципи ESG, отримають конкурентну перевагу завдяки доступу до зеленого фінансування, підвищенню стійкості ланцюга поставок, узгодженню з очікуваннями європейського ринку. Міжнародні фінансові установи, такі як ЄБРР, ЄІБ та GIZ, вже надають пріоритет фінансуванню проєктів, що сприяють екологічній та соціальній стійкості в роздрібній торгівлі та виробництві [190].

Однак, впровадження ESG-стратегій у розвитку власних торгових марок зустрічається з низкою перешкод: недостатньою регуляторною базою, низьким

рівнем нефінансової звітності, обмеженими інвестиційними можливостями місцевих постачальників та відсутністю інституційних механізмів екологічної сертифікації. Вирішення цих проблем вимагає державної підтримки через податкові пільги, програми зеленого фінансування та ініціативи з розбудови потенціалу для малого бізнесу [196].

Підсумовуючи, ESG-фактори стають фундаментальним рушієм трансформації власних торгових марок у посткризовій економіці. Вони переосмислюють ціннісну пропозицію роздрібних мереж, інтегруючи захист навколишнього середовища, соціальну відповідальність та прозоре управління в корпоративну стратегію, відіграючи ключову роль у відбудові роздрібного сектору України на засадах сталого розвитку. Інтеграція зазначених ESG-підходів, цифрових інструментів та адаптивних механізмів управління формує нові параметри економічної стійкості торговельних мереж, що потребує їх системного врахування з метою стратегічної диференціації мереж залежно від фази життєвого циклу (рис. 3.8).

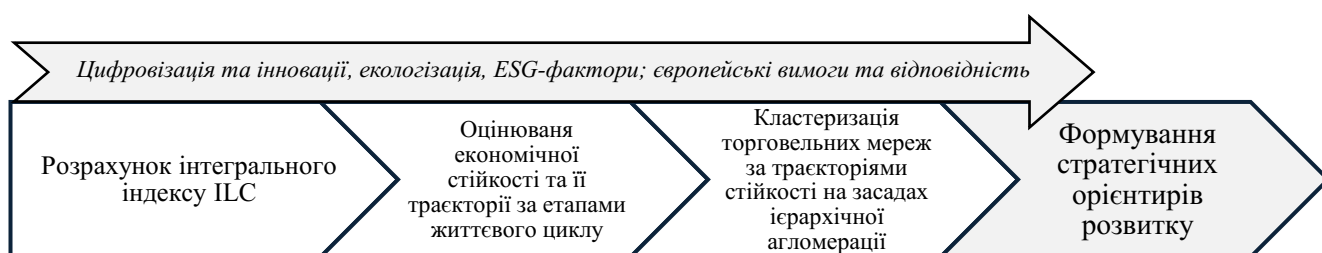


Рисунок 3.8 – Послідовність формування стратегічних орієнтирів розвитку торговельних мереж на основі моделі життєвого циклу

Джерело: побудовано автором

Результати комплексного оцінювання параметрів економічної стійкості торговельних мереж на основі інтегральної моделі життєвого циклу та їх подальша кластеризація за траєкторіями стійкості сформували аналітичне підґрунтя для розробки стратегічних орієнтирів розвитку мережевого ритейлу. Інтеграція фаз життєвого циклу із типологією кластерів дозволяє після діагностики стійкості здійснити обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення

адаптивності, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості торговельних мереж.

На відміну від універсальних поширених підходів, запропонована логіка формування стратегічних орієнтирів базується на поєднанні двох ключових характеристик:

- позиції торговельної мережі у життєвому циклі;
- типу траєкторії стійкості (за результатами кластеризації за інтегральним показником ILC та FIOS) [61].

Підхід дозволяє врахувати не лише поточний рівень стійкості, а й динаміку її зміни, що є критично важливим в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Узагальнення результатів таблиць 3.6 і 3.7 та проведеної кластеризації дозволяє виділити п'ять типів стратегічних профілів торговельних мереж, кожен із яких відповідає певній комбінації фаз життєвого циклу та траєкторій стійкості:

- 1) збалансоване зростання і консолідація (лідери стійкості);
- 2) вразлива зрілість і структурна переорієнтація;
- 3) активне відновлення і адаптація;
- 4) турбулентність і втрата стійкості;
- 5) перехідні (гібридні) траєкторії розвитку [139].

Кожен із виділених типів стратегічних профілів характеризується специфічною конфігурацією компонент FIOS, рівнем інтегрального індексу ILC та динамікою його зміни у 2020-2024 рр., що обумовлює відмінності у стратегічних рішеннях.

Для конкретизації визначених стратегічних профілів та забезпечення їх прикладної реалізації доцільно систематизувати стратегічні рішення у розрізі фаз життєвого циклу торговельних мереж. Оскільки кожен кластер характеризується відповідною стадією розвитку та рівнем економічної стійкості, ефективне стратегічне управління передбачає використання релевантного набору інструментів, які відповідають специфіці кожної фази. У цьому контексті стратегічні орієнтири розвитку торговельних мереж можуть бути формалізовані

через узгодження фаз життєвого циклу із відповідними управлінськими стратегіями та інструментами їх реалізації, що забезпечує системність і послідовність управління розвитком мережевого ритейлу [140].

Узагальнення таких підходів представлено у таблиці 3.13, яка демонструє системний підхід в управлінні стратегічним розвитком торговельних мереж. На кожному етапі (від формування до можливої ліквідації або рестарту) система торговельної мережі потребує чіткого окреслення стратегічних рішень із релевантними їм інструментами реалізації.

Таблиця 3.13 – Стратегії розвитку торговельної мережі відповідно до фаз життєвого циклу

№ з/п	Фази життєвого циклу	Характерні стратегії	Інструменти
1.	Фаза створення (становлення) <i>Вихід на ринок, формування впізнаваності</i>	Фокусування на ніші Побудова бренду Агресивний маркетинг Партнерство з локальними постачальниками	Аналіз цільової аудиторії та регіональних ринків Рекламні кампанії (digital, outdoor, PR) SMM, залучення інфлуенсерів Локальні публічні заходи, відкриття CRM для та перших контактів
2.	Фаза масштабування (експансії) <i>Швидке масштабування і розширення</i>	Стратегія інтенсифікації Розвиток франчайзингової моделі Вихід на нові регіональні ринки Інвестиції у логістику та інформаційні технології	ERP та CRM для розвитку клієнтської бази Онбординг та навчання (для розвитку франчайзі) Маркетингові стратегії регіональної експансії Розширення складів, транспортного забезпечення Інвестиції у електронну комерцію
3.	Фаза зрілості (стабілізації) <i>Оптимізація моделей, стабілізація прибутку</i>	Стратегія диверсифікації (товарів, форматів мережі) Оmnіканальна стратегія Стратегія лояльності(утримання клієнтів) Автоматизація бізнесу	Відкриття нових форматів («pop-up», «dark stores») Мобільні застосунки, програми лояльності Аналіз даних клієнтів (BI-системи аналізу даних для підтримки управлінських рішень) Роботизація складів, розвиток системи самообслуговування (CSS) Retention-маркетинг (аналіз успішності утримання клієнтів)
4.	Фаза спаду <i>Уповільнення темпів, втрата конкурентоспроможності</i>	Стратегія реструктуризації Перепрофілювання торговельних точок Аутсорсинг непрофільних функцій Скорочення неефективних точок	Аудит ефективності магазинів Впровадження формату знижкових/економ-магазинів (дискаунтерів) Залучення ВРО-компаній (компаній із надання послуг аутсорсингу бізнес-процесів) Закриття або суборенда комерційних площ Політика оновлення асортименту з концентрацією на маржинальні товари

Продовження табл. 3.13

№ з/п	Фази життєвого циклу	Характерні стратегії	Інструменти
5.	Ліквідація <i>Завершення діяльності</i>	Стратегія виходу з ринку Злиття, поглинання, стратегічне партнерство	Юридичний супровід угод злиття та поглинання (M&A угод) Ліквідація залишків через маркетплейси
	Рестарт <i>Трансформація</i>	Повна цифровізація Стратегія перезапуску бренду	Ребрендинг, нова айдентика мережі Перехід до онлайн-форматів (доставки та маркетплейсів) Комунікаційні кампанії із перезапуску

Джерело: складено автором

Етап становлення вимагає формування стратегії впізнаваності бренду та закріплення позицій на ринку. Це можливо за рахунок стратегічних партнерств, маркетингових дій, локалізації активності. Фаза масштабування вимагає інвестицій у розвиток інфраструктури, технології, створення франчайзингових систем для охоплення нових ринків у розрізі просторового розширення. У період зрілості фокус переходить на утримання клієнтів, оптимізацію витрат та підвищення ефективності операційної діяльності з допомогою автоматизації та аналітики даних. Антикризове стратегічне управління спрямовується на збереження рентабельності під час фази спаду і може супроводжуватися інструментами реструктуризації, заходами зі зниження витрат і аутсорсингом [139]. Подальший перебіг життєвого циклу залежить від вихідних умов організації та можливостей для рестарту мережі через ребрендинг, діджиталізацію або перехід до нових форматів [20]. Таким чином, здатність торговельної мережі до стійкого розвитку залежить від своєчасних стратегій та актуальних управлінських інструментів, що застосовуються на кожному етапі життєвого циклу.

Проте результати інтегрального оцінювання та кластеризації (табл. 3.6-3.7) показали, що навіть у межах однієї фази життєвого циклу торговельні мережі можуть демонструвати різні поведінкові моделі, що обумовлює необхідність адаптації стратегічних рішень.

Саме тому доцільним було доповнення підходу виокремлення фаз життєвого циклу кластерною типологією, що дозволяє уточнити стратегічні орієнтири з

урахуванням структури компонент FIOS, динаміки інтегрального показника стійкості ILC та рівня адаптивності мережі до зовнішніх змін.

У зв'язку з цим стратегічні орієнтири розвитку торговельних мереж доцільно формувати з урахуванням їх кластерної належності, за якою виділено типи стратегічних профілів (табл. 3.14), кожен із яких потребує специфічного набору управлінських рішень.

Перший кластер об'єднує торговельні мережі зі стійкою висхідною траєкторією розвитку, які формують ядро ринку та виступають носіями збалансованих моделей функціонування. Їх відмінною рисою є синхронізованість компонент FIOS: фінансова ефективність підтримується інвестиційною активністю, операційна ефективність – високою оборотністю, а ризикова складова залишається контрольованою. Водночас саме цей кластер найчастіше стикається з «пасткою зрілості», коли подальше зростання у кількісному вимірі стає менш ефективним. У зв'язку з цим стратегічний фокус зміщується від експансії до оптимізації. Йдеться про глибоку перебудову внутрішніх процесів: автоматизацію, впровадження аналітики великих даних, розвиток омніканальних платформ, персоналізацію клієнтського досвіду. Паралельно з цим посилюється роль нефінансових факторів – екологічної ефективності, енергоощадності, соціальної відповідальності. Таким чином, для даного кластеру ключовим стає не нарощування масштабів, а підвищення якості бізнес-моделі та ефективності використання ресурсів [61].

Другий кластер, який характеризується адаптивним відновленням, демонструє іншу логіку розвитку. Мережі цього типу не досягли рівня стійких лідерів, однак змогли відновити свої позиції після кризового шоку завдяки високій гнучкості. Їхня стратегічна поведінка базується на швидкій реакції на зміни зовнішнього середовища: перебудові логістичних маршрутів, перегляді асортиментної політики, активному використанні цифрових каналів продажу. Водночас така адаптивність часто має ситуативний характер і не завжди супроводжується системним зміцненням фінансово-інвестиційної бази. Саме тому стратегічні орієнтири для цього кластеру повинні бути спрямовані на перехід від

реактивної до проактивної моделі управління. Це передбачає формування довгострокових інвестиційних програм, зміцнення фінансової стабільності, розвиток внутрішніх компетенцій у сфері цифровізації та логістики. Фактично мова йде про поступову трансформацію адаптивності у стійкість.

Третій кластер – це мережі, що перебувають у стані помірної стабілізації, який можна охарактеризувати як перехідну рівновагу. Вони вже вийшли з фази гострої турбулентності, однак не сформували стійкої траєкторії зростання. Для них характерна неоднорідна динаміка інтегрального показника стійкості, що відображає чергування періодів покращення та погіршення результатів. Така ситуація свідчить про наявність внутрішніх обмежень розвитку – недостатньої інвестиційної активності, обмеженої ефективності операційних процесів або неузгодженості стратегічних рішень. У цьому випадку стратегія має бути спрямована на усунення «вузьких місць» у бізнес-моделі. Йдеться про оптимізацію витрат, перегляд форматів торгівлі, підвищення ефективності логістики та впровадження сучасних інструментів управління. Ключовим є забезпечення переходу від нестійкої стабілізації до контрольованого зростання, що потребує більш чіткої стратегічної орієнтації та концентрації ресурсів [139].

Четвертий кластер, представлений лише мережею ROZETKA, формує окремий тип розвитку, який доцільно визначити як трансформаційний. Його специфіка полягає у відсутності прямої порівнянності з традиційними мережами роздрібної торгівлі. Структура її стійкості базується не на класичних показниках операційної ефективності, а на цифровій екосистемі, що включає маркетплейс, логістичні сервіси та інтегровані канали взаємодії з клієнтами. Така модель забезпечує високу гнучкість, однак одночасно підвищує чутливість до змін ринку. Стратегічні орієнтири у цьому випадку повинні бути спрямовані на подальший розвиток платформи, масштабування цифрових сервісів, інтеграцію нових бізнес-напрямів та підвищення ефективності управління даними. Водночас важливим завданням є досягнення балансу між швидкістю розвитку та фінансовою стійкістю, що є ключовим викликом для таких бізнес-моделей [61; 139].

Таблиця 3.14 – Стратегічні орієнтири розвитку торговельних мереж за кластерною належністю

№	Кластер торговельних мереж	Тип траєкторії стійкості	Стратегічний фокус	Ключові стратегії	Інструменти реалізації
1	Збалансоване зростання і консолідація (<i>ATB, NOVUS, Cimi/Cim23, GoodWine</i>)	Стійке зростання	Підвищення ефективності та якості розвитку	Оптимізація бізнес-процесів; омніканальна інтеграція; ESG-орієнтація; розвиток клієнтського досвіду	BI-аналітика та Big Data; ERP, CRM системи; автоматизація складів (WMS); цифрові платформи; програми лояльності; енергоефективні технології
2	Адаптивне відновлення (<i>EVA, Аврора</i>)	Відновлювальна	Перехід від адаптації до стабільного зростання	Зміцнення фінансової стійкості; розвиток онлайн-каналів; оптимізація асортименту; інвестиції у логістику	платформи електронної комерції; цифровий маркетинг; системи управління запасами (SCM); оптимізація ланцюгів постачання; фінансове планування та бюджетування
3	Помірна стабілізація (<i>Сільпо, VARUS</i>)	Нестійка рівновага	Вихід на траєкторію зростання	Оптимізація витрат; підвищення рентабельності; реструктуризація форматів; підвищення ефективності управління	Cost management системи; категорійний менеджмент; оптимізація торгових площ; автоматизація операцій; KPI-контроль
4	Трансформаційний розвиток (<i>ROZETKA</i>)	Цифрова трансформація	Масштабування цифрової бізнес-моделі	Розвиток маркетингу; інтеграція онлайн-офлайн; розширення сервісів; інновації у логістиці	платформенні рішення; III-аналітика; last-mile delivery (доставка товарів від розподільчих центрів до кінцевого споживача); fulfillment-центри (логістичні об'єкти повного циклу); API-інтеграції (технологічний механізм інтеграції програмних систем торговельного підприємства, їх взаємодії та обміну даними); управління на основі аналітики даних
5	Турбулентний розвиток (<i>METRO, Епіцентр</i>)	Спад (нестабільність)	Відновлення базової стійкості	Реструктуризація бізнесу; скорочення витрат; фокус на ключових напрямках; відновлення ліквідності	Антикризове управління; аудит активів; реструктуризація боргу; аутсорсинг; оптимізація мережі магазинів; контроль грошових потоків

Джерело: побудовано автором

П'ятий кластер охоплює торговельні мережі із турбулентною траєкторією розвитку, для яких характерне зниження інтегрального показника стійкості, високий рівень невизначеності та суттєві дисбаланси між компонентами FIOS. У цьому випадку стратегічні орієнтири мають принципово інший характер – вони спрямовані не на розвиток, а на відновлення базових параметрів функціонування. Це передбачає реалізацію антикризових заходів: реструктуризацію активів, оптимізацію витрат, скорочення неефективних напрямів діяльності, перегляд бізнес-моделі. Особливу увагу необхідно приділити відновленню ліквідності, зниженню боргового навантаження та підвищенню ефективності управління ресурсами. Лише після стабілізації цих параметрів можливий перехід до наступного етапу – відновлення та поступового зростання.

Стратегічні орієнтири розвитку торговельних мереж формуються не як набір універсальних рекомендацій, а як адаптивна система управління, що враховує індивідуальну траєкторію стійкості кожної мережі. Кластерний підхід дозволяє не лише диференціювати стратегії, а й забезпечити їх відповідність реальним умовам функціонування, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища. Саме така логіка стратегування створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень та формування довгострокової стійкості мережевого ритейлу [139].

Представлена таблиця 3.14 демонструє, що стратегічні орієнтири розвитку торговельних мереж суттєво відрізняються залежно від типу траєкторії стійкості: від стратегій оптимізації та ефективності для лідерів ринку до антикризових заходів для мереж із турбулентною динамікою. Таким чином, кластерний підхід забезпечує перехід від універсальних до адресних стратегічних рішень, що підвищує їх обґрунтованість та ефективність у практиці управління мережевим ритейлом.

З метою інтеграції результатів ідентифікації фаз життєвого циклу та кластеризації траєкторій стійкості запропоновано стратегічну матрицю розвитку торговельних мереж (рис. 3.8), яка відображає взаємозв'язок між стадією розвитку підприємства та типом його стійкісної динаміки.

Представлена матриця дозволяє не лише ідентифікувати поточне стратегічне положення торговельної мережі, але й визначити релевантні напрями її подальшого розвитку. Зокрема, вона демонструє, що одна і та сама фаза життєвого циклу може супроводжуватися різними стратегічними сценаріями залежно від типу траєкторії стійкості, що обґрунтовує необхідність адаптивного підходу до стратегічного управління.

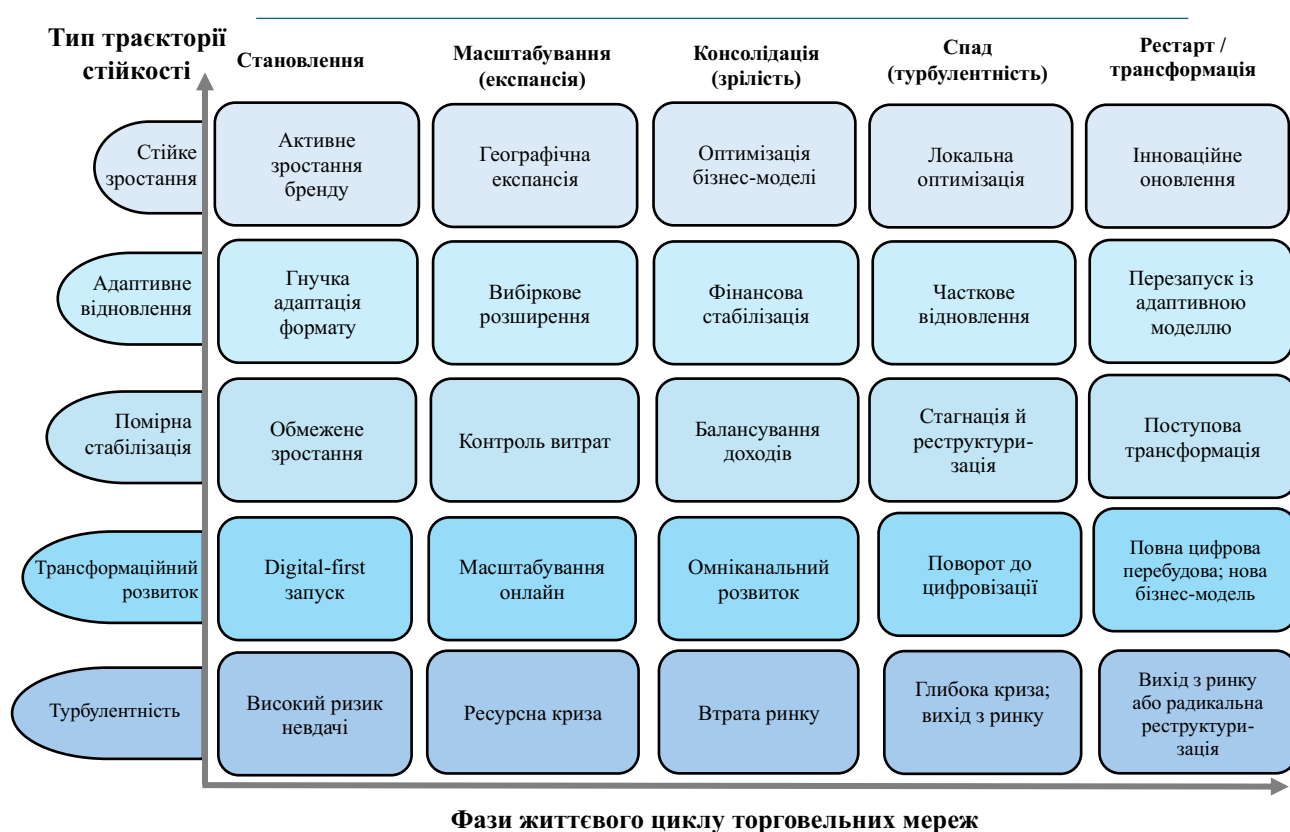


Рисунок 3.9 – Матриця стратегічного позиціонування торговельних мереж залежно від фази життєвого циклу і типу траєкторії стійкості

Джерело: побудовано автором

Матриця стратегічного позиціонування торговельних мереж демонструє, що сучасний ритейл функціонує у парадигмі мультисценарного розвитку, де стратегія формується на перетині фази життєвого циклу та типу траєкторії стійкості. Це означає відхід від лінійних моделей розвитку до управління на основі даних та адаптивних стратегічних підходів.

По-перше, матриця підтверджує, що одна і та ж фаза життєвого циклу може означати різний потенціал реалізації конфігурацій бізнес-моделей торговельних мереж – від традиційного зростання через ефективність до повної цифрової трансформації. Це обумовлює необхідність застосування персоналізованого стратегічного менеджменту, заснованого на аналітиці даних та кластерному позиціонуванні.

По-друге, встановлено, що для мереж зі стійкою висхідною траєкторією ключовим драйвером розвитку виступає не масштабування, а операційна досконалість і управління клієнтським досвідом що реалізується через омніканальні стратегії, впровадження ВІ-аналітики та платформених рішень.

Також сегмент адаптивного відновлення характеризується домінуванням agile-підходів (гнучких методів управління) та швидкою перебудовою ланцюгів постачання, зокрема через розвиток каналів електронної комерції, оптимізацію доставки «останньої милі» та інтеграцію цифрових сервісів. Водночас для переходу до економічно стійкого зростання необхідною є інституціоналізація цих змін у форматі довгострокових стратегій.

У зоні помірної стабілізації ключовим викликом є подолання операційної неефективності та перехід до масштабованих бізнес-моделей, що передбачає активне використання управління через аналітику даних, автоматизацію процесів та оптимізацію форматів торгівлі.

Трансформаційні моделі розвитку (цифрові екосистеми та маркетплейс-орієнтований ритейл) демонструють, що конкурентна перевага формується через платформізацію бізнесу, API-інтеграції та ШІ-аналітику, що дозволяє створювати гнучкі, масштабовані та клієнтоорієнтовані екосистеми.

Для мереж із турбулентною траєкторією матриця фіксує домінування антикризових стратегій, спрямованих на відновлення ліквідності, оптимізацію структури витрат та фокусування на ключових напрямках бізнесу, що є передумовою для подальшої реінтеграції у конкурентне середовище.

Матриця дає змогу зробити висновок, що стратегічний розвиток торговельних мереж у сучасних умовах визначається не стільки фазою життєвого

циклу, скільки здатністю інтегрувати цифрові технології, аналітику даних та платформенні бізнес-моделі, що формує нову сутність стійкості торговельних мереж – стійкість через цифровізацію та адаптивність.

Висновки до розділу 3

У роботі проведено комплексне оцінювання параметрів стійкості торговельних мереж на основі інтегральної моделі життєвого циклу і виконано його аналітичну інтерпретацію. Окреслені напрямки дослідження дозволили сформуванню емпірично-обґрунтовану картину актуального стану ритейлу і параметрів його стійкості, а також виявити основні детермінанти адаптаційних можливостей торговельних мереж України за наступними положеннями.

У межах підрозділу дослідження 3.1 проведене комплексне теоретико-методичне обґрунтування параметрів стійкості торговельних мереж на основі інтегральної моделі життєвого циклу (ILC) з метою формування системного розуміння їх фінансово-інвестиційної та організаційно-економічної рівноваги в умовах викликів зовнішнього середовища, охарактеризованих у підрозділі 2.1.

Насамперед було окреслено концептуальні засади оцінювання стійкості через дифузійне поєднання теорій життєвого циклу організацій (Ф. Котлера, І. Азідеса, Л. Грейнера), фінансового аналізу (І. А. Бланка) і сучасних багатокритеріальних методик оцінювання стійкості (OECD, Світового банку). На основі цих концепцій було розроблено аналітичну авторську структуру із чотирьох блоків FIOS – фінансової ефективності, інвестиційно-ресурсного забезпечення, операційної ефективності та поточної стійкості до ризиків, які у комплексі відображають основні детермінанти стійкості мережевого ритейлу. Дослідження поведінки блоків FIOS у динаміці дають змогу ідентифікувати зміни торговельної мережі і її перехід між фазами експансії, консолідації (зрілості із двома напрямками), турбулентності та відновлення і визначити шкалу індикаторів, які сигналізують про коливання стійкості.

У розділі виконано науково-методичне завдання із формування інтегрального показника ILC із набору фінансових, операційних та інвестиційних індикаторів з подальшою їх нормалізацією (зведенням до порівнюваної шкали) з використанням методики min-max. Розроблена формула інтегральної оцінки і встановлені вагові коефіцієнти для кожної складової FIOS відповідно до галузевих особливостей ритейлу. Прикладна апробація моделі ILC проведена на вибірці провідних торговельних мереж України, які функціонують у диференційованих форматах (АТБ, Сільпо, NOVUS, VARUS, EVA, ROZETKA, Епіцентр, Аврора, METRO, GoodWine, Сімі, Сім23).

Дослідження організаційно-економічної стійкості вибірки компаній на основі динаміки середньооблікової чисельності персоналу, коливання кількості фізичних магазинів, втрат і відновлення у період повномасштабного вторгнення продемонструвало значну відмінність у стійкості бізнес-моделей досліджених мереж. Вибір зазначених торговельних мереж з метою оцінювання економічної стійкості обумовлений їх лідерськими позиціями на українському ринку, доступністю порівнюваної інформаційної бази, а також репрезентацією різних форматів, масштабів і стратегій розвитку мережевого ритейлу. Це дозволило врахувати галузеву неоднорідність ринку та підвищити достовірність результатів інтегрального оцінювання.

У межах апробування запропонованої моделі комплексного оцінювання стійкості на основі життєвого циклу (ILC) на зазначеній вибірці торговельних мереж отримано результати FIOS блоків та інтегрального показника ILC. Матриця розрахованих показників продемонструвала суттєву диференціацію траєкторій розвитку підприємств. Значення ILC у 2024 році коливаються від максимального значення 0,75 (Сільпо) до найнижчого 0,19 (Епіцентр). За інтегральними показниками і збалансованою структурою FIOS виокремлено мережі з зростаючою або стабільною динамікою (Сільпо, АТБ, NOVUS, EVA, Аврора), які перебувають у фазах зрілості або консолідації.

Волатильність ILC спостерігаємо у мереж Епіцентр, METRO, ROZETKA, як індикатор фази турбулентності та системної страти стійкості. За результатами

розрахунків у мереж VARUS, GoodWine, Cimi, Cim23 сильний операційний потенціал поєднується із слабшим фінансово-інвестиційним блоком. Ці мережі знаходяться на етапі зрілості з потребою у переорієнтації або оптимізації бізнес-моделі. Як узагальнення сформульовано висновок, що баланс і динаміка FIOS визначає фазу життєвого циклу торговельної мережі, а показник ILC слугує інструментом виявлення стратегічної стійкості розвитку мережі у період турбулентності.

Застосування методики виявило стратегічні патерни стабільності торговельних компаній, їхньої адаптації і здатності до відновлення, що стало підґрунтям для кластеризації торговельних мереж і формування механізму забезпечення розвитку в розрізі сформованих кластерів.

Кластеризація торговельних мереж на основі інтегрального показника ILC та параметрів FIOS, дозволила систематизувати торговельні мережі за рівнем економічної стійкості, характером адаптивності та стратегічними траєкторіями розвитку. Проведене групування дало змогу виявити відмінності між дослідженими мережами за рівнем збалансованості фінансових, інвестиційних та операційних компонентів, ступенем вразливості до зовнішніх шоків, швидкістю відновлення та здатністю підтримувати стабільність у кризових умовах. Одночасно кластеризація підтвердила, що найбільш стійкі торговельні мережі характеризуються поєднанням високої операційної ефективності, достатнього інвестиційного забезпечення, контрольованого рівня ризиків та гнучкої адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища.

Проведена кластеризація дозволила сформувати аналітичну основу для диференційованого стратегування розвитку торговельних мереж залежно від їх життєвого циклу, рівня адаптивності та структури економічної стійкості. У результаті побудови матриці стратегічного позиціонування торговельних мереж залежно від фази життєвого циклу і типу траєкторії стійкості доведено, що економічна стійкість торговельних мереж формується не окремими фінансовими показниками, а комплексною взаємодією всіх компонентів FIOS, які визначають здатність мережі підтримувати ліквідність, ефективно управляти товарними

потоками, забезпечувати інвестиційне відтворення та оперативно трансформувати бізнес-модель відповідно до нових ринкових умов.

Основні положення розділу, результати і висновки опубліковані у наукових працях автора [61; 74; 139; 140; 142; 196].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено науково-прикладне завдання щодо формування теоретико-методичних засад та практичних підходів до стратегічного забезпечення економічної стійкості торговельних мереж України в умовах сучасних трансформаційних викликів. У результаті отримано наступні висновки проведеного дослідження:

1. На основі теоретичного дослідження та узагальнення результатів аналізу трансформаційних процесів у діяльності торговельних мереж виявлено, що однакові за масштабом або форматом торговельні мережі можуть суттєво відрізнятися за рівнем стійкості та потенціалом розвитку, що стало основою для розвитку класифікаційних ознак. Це зумовлено відмінностями у цифровій зрілості, логістичній організації та соціально відповідальній поведінці, які у дослідженні включено до ознак розподілу торговельних мереж, розширюючи традиційний підхід до їх класифікації. Сучасні мережі з високим рівнем технологічної інтеграції та логістичної автономності демонструють вищу адаптивність у кризові періоди, тоді як низький рівень цих характеристик обмежує гнучкість і підсилює вразливість до зовнішніх шоків. Водночас включення критерію соціальної відповідальності дозволяє ідентифікувати мережі, які формують додаткову суспільну цінність і мають вищий рівень довіри споживачів, що у подальшому впливає на їхню конкурентоспроможність і стійкість. Такий підхід до класифікації поглиблює існуючі теоретичні уявлення про торговельну мережу як складну соціально-економічну систему, здатну до адаптації, трансформації та відновлення в умовах нестабільного середовища, що логічно узгоджується з положеннями дослідження щодо системної природи мережевого ритейлу. Удосконалена класифікація створює теоретичне підґрунтя для переходу від описових класифікацій торговельних мереж до аналітичних і слугує базою для подальшого кількісного оцінювання їх життєвого циклу та рівня стійкості.

2. Запропонована трансформаційна модель розвитку торговельних мереж базується на історичній ретроспективі розвитку мережевого ритейлу в Україні,

США та країнах Європи, а також концепції життєвого циклу організацій. Досліджена ретроспектива підтверджує еволюційний характер формування торговельних мереж, у межах якого зміна торговельних форматів, управлінських моделей і стратегій масштабування є закономірною реакцією на трансформацію інституційного середовища, технологічний прогрес та зміну споживчої поведінки. У зв'язку із цим, аргументовано, що торговельні мережі України не можуть бути адекватно охарактеризовані в межах єдиної універсальної моделі розвитку, оскільки перебувають на різних етапах життєвого циклу та реалізують відмінні стратегічні траєкторії (організаційно-адаптаційну, експансійну, оптимізаційну, реструктуризаційну траєкторію або траєкторію цифрової трансформації) із переходами між фазами зростання, стабілізації, трансформації або адаптації під впливом зовнішніх і внутрішніх змін. Даний підхід створює концептуальне підґрунтя для подальшого кількісного аналізу життєвого циклу торговельних мереж, ідентифікації їх фаз розвитку та обґрунтування методів оцінювання економічної стійкості і стратегічних перспектив.

3. Удосконалена архітектоніка системного аналізу економічної стійкості обґрунтована на основі узагальнення результатів теоретичних досліджень життєвого циклу бізнес-структур, а також систематизації сучасних підходів до оцінювання економічної стійкості підприємств, у результаті чого здійснено побудову послідовності етапів оцінювання стійкості торговельних мереж та інтеграцію в них інструментів ідентифікації фаз життєвого циклу. Дані етапи враховують динамічну характеристику стійкості торговельних мереж, що формується в процесі еволюційного розвитку мереж і змінюється залежно від фаз життєвого циклу. Це забезпечило формування єдиної аналітичної логіки поєднання фінансово-економічних, операційних і організаційно-управлінських параметрів функціонування торговельних мереж зі стратегічною динамікою їх розвитку. Запропонований підхід дозволяє подолати фрагментарність наявних методик оцінювання стійкості, підвищити пояснювальну здатність аналітичних результатів та обґрунтувати важливість застосування диференційованих моделей розвитку для торговельних мереж на різних фазах життєвого циклу.

4. Удосконалений аналітичний підхід до дослідження трансформаційного розвитку торговельних мереж у роботі базується на врахуванні результатів аналізу галузевих тенденцій та діяльності одинадцяти досліджених провідних торговельних мереж, що функціонують на ринку України. Підхід передбачає комплексне поєднання структурного, регіонального та форматного аналізу з урахуванням впливу воєнних і макроекономічних шоків, що дозволило оцінити трансформаційні зміни у функціонуванні мережевого ритейлу в умовах нестабільності. Враховуючи етапність реалізації аналітичного підходу, доведено, що розвиток торговельних мереж у 2020-2024 рр. характеризується глибокими структурними та просторовими зрушеннями, зумовленими поєднанням воєнних викликів, зміни платоспроможного попиту населення та порушення традиційних логістичних ланцюгів. Встановлено, що відбулося зміщення торговельної активності у бік центральних і західних регіонів (на основі індексу Герфіндаля-Гіршмана), зростання ролі продовольчого ритейлу та дискаунт-форматів, а також посилення концентрації товарообороту у великих мережевих операторів, здатних швидше адаптуватися до кризових умов. Показано, що зміни у споживчій поведінці та логістиці стали ключовими детермінантами регіональної диференціації стійкості торговельних мереж. Запропонований аналітичний підхід дав змогу розглядати трансформації мережевого ритейлу не як фрагментарні реакції на кризу, а як системний процес адаптації торговельних мереж до середовища підвищених ризиків.

5. За результатами дослідження регуляторних рамок цифровізації та зеленого переходу у ЄС та Україні встановлено, що дані аспекти інноваційно-екологічної модернізації поступово трансформуються з інструментів реактивної адаптації у ключові фактори довгострокової стійкості та конкурентоспроможності торговельних мереж України. Відповідно до побудованої у роботі інтегрованої моделі траєкторії цифрової та зеленої трансформації торговельних мереж України у системі їх стратегічного розвитку продемонстровано, що мережі, які інтегрують цифрові технології в управління енергоспоживанням, логістикою, обліком і взаємодією з клієнтами, одночасно отримують екологічні та економічні ефекти,

знижуючи витрати і підвищуючи прозорість бізнес-процесів. Виявлено, що тиск з боку європейських ринків, вимоги декарбонізації та обмежений доступ до фінансування для енергоємних моделей господарювання формують об'єктивну необхідність стратегічного переходу торговельних мереж до цифрово-екологічних бізнес-моделей. У свою чергу включення інституційного виміру (євроінтеграційні вимоги, регуляторні рамки, ESG-стандарти) до аналізу стратегічних трансформацій торговельних мереж, дозволяє оцінювати їхню готовність до функціонування в середовищі сталого розвитку. Отже, трансформація торговельних мереж у напрямі цифровізації та зеленого переходу є не лише екологічною чи технологічною вимогою, а системною умовою їх подальшого розвитку, що створює концептуальну основу для формування адаптивних механізмів їх функціонування.

6. На основі вивчення еволюційної теорії розвитку організацій, концепції життєвого циклу бізнес-систем, а також результатів емпіричного аналізу фінансових, інвестиційних, операційних і ризикових параметрів діяльності торговельних мереж України у 2020-2024 рр. удосконалено аналітичний інструментарій оцінювання ефективності й економічної стійкості підприємств та адаптовано його до специфіки мережевого ритейлу в умовах воєнних і структурних трансформацій. У результаті було поєднано теоретичні положення з кількісними аналітичними інструментами, що забезпечило формування методики розрахунку інтегрального показника життєвого циклу (ILC). Застосування інтегрального індексу ILC дозволило дійти обґрунтованого висновку, що стійкість торговельних мереж України у 2020-2024 рр. має чітко виражений циклічний характер і формується під впливом різноспрямованої динаміки фінансових, інвестиційних, операційних та ризикових параметрів. Встановлено, що навіть за подібних масштабів діяльності торговельні мережі можуть перебувати на різних фазах життєвого циклу – експансії, консолідації, турбулентності або відновлення, що принципово змінює їх профіль стійкості та реакцію на зовнішні шоки. Доведено, що у кризових умовах визначальну роль у збереженні стійкості відіграють операційна ефективність і здатність до швидкої адаптації логістики та оборотності, тоді як фінансові та інвестиційні параметри формують середньо- та довгостроковий

потенціал відновлення. Отримані результати дозволили використати інтегральний індекс ILC як інструмент для типологізації торговельних мереж залежно від фаз життєвого циклу та рівня стійкості, та подальшої кластеризації їх за траєкторіями розвитку та обґрунтування диференційованих стратегічних та інвестиційних рішень.

7. Неоднорідність реакції торговельних мереж України на зовнішні шоки 2020-2024 рр., зумовлені пандемічними наслідками, повномасштабною війною, зміною логістичних маршрутів і трансформацією споживчого попиту, виявила обмеженість використання середніх та агрегованих показників для оцінювання їхнього розвитку. Окрім цього, аналітична методика, запропонована у роботі, визначила суттєву диференціацію поточних фаз життєвого циклу торговельних мереж, що підтверджується як різною динамікою інтегрального індексу ILC, так і поведінкою його компонент (FIOS). За таких умов виникла об'єктивна потреба у застосуванні статистичного методу кластеризації, з метою ідентифікації однорідних груп торговельних мереж за фазами життєвого циклу, характером структурної стійкості та узгодженістю фінансових і операційних параметрів розвитку. На основі представленої методики кластеризації виявлено, що мережі зі збалансованими фінансовими й операційними параметрами формують компактні кластери з незначним приростом внутрішньокластерної дисперсії, тоді як мережі з порушеною структурою стійкості або різкою зміною стратегічних орієнтирів приєднуються до інших кластерів лише на високих рівнях агломерації, що кількісно відображає їхню структурну відмінність. Отримані результати кластеризації підтверджують емпіричну узгодженість інтегрального індексу ILC, водночас формуючи підґрунтя для розроблення кластерно-орієнтованих стратегій розвитку торговельних мереж і оцінювання перспектив їх переходу між фазами життєвого циклу.

8. Запропоновані науково-прикладні засади формування стратегічних рішень розвитку торговельних мереж ґрунтуються на поєднанні аналізу фаз їх життєвого циклу та результатів кластеризації, що дозволило обґрунтувати принципову важливість застосування диференційованих стратегій розвитку. Урахування

кластерної належності в межах кожної фази життєвого циклу дозволяє сформулювати рекомендації до адресних стратегічних орієнтирів, спрямованих на зростання, стабілізацію, трансформацію або адаптацію торговельних мереж залежно від їх структурного стану. Отримані результати підтверджують, що стратегічні рішення, сформовані з урахуванням як динаміки життєвого циклу, так і внутрішньої неоднорідності мережевого ритейлу, є більш обґрунтованими з позицій довгострокової стійкості та ефективності розвитку. Запропонований підхід створює методичне підґрунтя для практичного використання результатів кластеризації у стратегічному управлінні торговельними мережами та формує можливості для прогнозованого переходу між фазами життєвого циклу в умовах трансформаційного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Андріїшина О. О. Шаповал В.А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 92–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_2_13_34
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
4. Барченко Н., Любчак В., Великодний Д. Вибір методу кластеризації з метою аналізу показників цифрових трансформацій регіонів України. *Інформаційні технології та суспільство*. 2023. № 2 (8). С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.it.2023.2.1>
5. Бергер І. М., Задорожний В. К., Огородник М. А. Побудова та розміщення роздрібною торговою мережі. К. : КТЕІ, 2004. 234 с.
6. Берман Б., Еванс Дж. Р. Управління роздрібною торгівлею: стратегічний підхід. Віліамс, 2003. 284 с.
7. Бідюк П. І., Загірська І. О. Методика побудови сценарного аналізу із використанням байєсівських методів. *Електротехнічні та комп'ютерні системи*. 2012. № 8 (84). С. 137–142.
8. Бланк І. А. Торговий менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 2013. 784 с.
9. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навч. посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
10. Бойко Н. І., Ткачик О. А. Оцінка методів кластеризації різнотипових даних. *Автоматизація технологічних і бізнес-процесів*. 2023. Т 15. № 1. С. 4–15. DOI: [10.15673/atbp.v15i1.2508](https://doi.org/10.15673/atbp.v15i1.2508)
11. Бокий А. В. Бізнес-технологія омніканального маркетингу в управлінні підприємством. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53). С. 130–141. DOI: [10.31558/2307-2318.2024.1.14](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.14)

12. Валько Л. А. Гармонізація законодавства України та ЄС у сфері захисту прав споживачів цифрових послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 86, ч. 2. С. 44–47. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.2.7>
13. Вижити, відновитись, масштабуватись: історії успіху українських ритейлерів. *Retailers.ua — професійне B2B-медіа про ритейл* : вебсайт. URL: <https://retailers.ua/news/management/14872-vijiti-vidnovitis-masshtabuvatis-istoriyi-uspihu-ukrayinskih-riteyleriv> (дата звернення: 05.08.2025).
14. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510>
15. Виторг мережі Аврора у 2024 році перевищив 46,2 млрд грн, в планах — відбудова логістичного комплексу West Gate Logistic за 50 млн євро. *Retail Association of Ukraine* : вебсайт. URL: https://rau.ua/news/pidsumki-2024-roku-avrori/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.09.2025).
16. Власова Н. О., Колючкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків АдВАТМ, 2012. 255 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50583343.pdf>
17. Внутрішня торгівля та товарні ринки. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.09.2025).
18. Внутрішня торгівля України : монографія / А.А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Герасименко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
19. Гавенко М. С. Інноваційні форми підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3. Т.2. С. 280–284.

20. Гальків Л. І., Демчишин М. Я., Гришук Д. В. Інноваційний імператив розвитку ритейлу як деактиватор збитків і загроз соціально-економічній безпеці. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2016. № 847. С. 61–68.
21. Геєць В. М. Регіональні особливості та інноваційні тенденції розвитку торгівлі у Львівській області. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19 (2). С. 192–196.
22. Географія ритейлу-2025: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. *Retail Association of Ukraine* : вебсайт. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-1/> (дата звернення: 11.08.2025).
23. Герега О. В. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємств. Львівський торговельно-економічний ун-т, 2021. 271 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2021_04/Gerega__Diser.pdf
24. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>
25. Гілберт Д. Маркетингове управління у роздрібній торгівлі. Інфа-Н, 2005, 571 с.
26. Гнатишин Л. Б., Мокієнко Т. В., Прийдак Т. Б. Стан та проблеми інтернет-торгівлі в Україні в умовах війни. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 1. С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.12>.
27. Голобушова Н. О. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 344 с.
28. Гончар В. Г. Оцінювання стану фінансової безпеки підприємства за допомогою інтегрального індексу фінансової безпеки. *Економічна наука*. 2015. № 9. С. 91–97. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2015/23.pdf

29. Григоренко Т. М. Методичні підходи до розміщення торговельних об'єктів франчайзингової роздрібної торговельної мережі. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 3. С. 136–143.
30. Гросул В. А., Круглова О. А., Рачкован О. Д. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 213–222.
31. Гузенко А. О. Бізнес-модель FMCG-ритейлу в умовах глобального конкурентного середовища економіки знань. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-1>
32. Гуштан Т. В. Типи і формати в роздрібній торгівлі: теоретичні аспекти. *Підприємництво і торгівля*. 2016. № 20. С. 110–116.
33. Давимука С. А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього «НАН України», 2016. 432 с.
34. Дендрограми в науці про дані: Всебічний огляд. *LinkedIn* : вебсайт. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/dendrograms-data-science-comprehensive-overview-jagarlapoodi?tl=uk> (дата звернення 12.12.2025)
35. Денисенко Т. М. Сташук І. І. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 73–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-73-84](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-73-84)
36. Дзямулич М., Рейкін Ю. Подвійний цифровий та зелений перехід в контексті формування стійкої економічної системи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-62>
37. Димань Т. М., Задорожна Р. П., Мазур Т. Г. Вплив війни на споживчу поведінку покупців продовольчого ринку в Україні. *Збірник наукових праць «Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва»*. 2024. № 2. С. 85–99. DOI: [10.33245/2310-9289-2024-190-2-85-99](https://doi.org/10.33245/2310-9289-2024-190-2-85-99)

38. Дослідження українського ринку FMCG. *Kyivstar Business Hub* : вебсайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga> (дата звернення: 25.10.2024).
39. ДСТУ 4303:2004. Торгівля роздрібна та оптова. Терміни та визначення понять. Національний стандарт України. URL: https://dnaop.com/html/61145/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4303_2004 (дата звернення: 16.04.2023).
40. Дубель М. В. Механізм державного сприяння розвитку цифрової дистрибуції в Україні: наукові підходи до формування. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. Вип. 1 (159). С. 28 –34.
41. За рік війни продовольчий ритейл втратив 221 магазин: дослідження. *The Page* : вебсайт. <https://thepage.ua/ua/news/za-rik-vijni-produktovi-merezhi-vtratili-221-magazin> (дата звернення: 28.09.2025).
42. Зацерковний В. І., Демидов В. К., Цюпа І. В., Малік Т. М. Моделювання в ГІС. КНЕУ ім. Т.Г. Шевченка, 2024. 420 с.
43. Зварищук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом. *Вінницький національний технічний університет*. 2020. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29677/9490.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
44. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. *Київська школа економіки* : вебсайт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
45. Звіти про управління ТОВ «Сільпо Фуд». *Silpo* : вебсайт. URL: <https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOorI6Xj0LDOTX9n0YcsGwNCdWJ2fPIXLX46kxI1PjVE0ewLBJ4ci> (дата звернення: 28.09.2025).
46. Зибарева О. В., Лопашук І. А., Бивших, І. В. Дослідження основних типів та складників мережових бізнес-моделей торговельних підприємств

- України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-11>
47. Інфографіка (експорт). Стратегічне планування та макроекономічне прогнозування. *Міністерство економіки України* : офіційний вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport> (дата звернення: 11.08.2025).
 48. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів ТОВ «РУШ». *EVA.UA* : вебсайт. URL: <https://eva.ua/ua/insha-informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv/> (дата звернення: 02.10.2025).
 49. Іщенко М. І., Нусінов В. Я. Теоретичні основи оцінки результатів діяльності підприємств, пов'язаних зі зміною їх фінансового стану. *Економічний вісник*. 2014. №1. С. 64–72. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/1/EV20141_064-072.pdf
 50. Кавун О. О. Підприємницькі мережі у роздрібній торгівлі України: сутність, класифікація і перспективи формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5 (107). С. 97–98.
 51. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 243–247. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-243_248.pdf
 52. Калініченко С., Сподар К., Грібіник А., Холодок В., Лагодієнко В. Особливості формування брендингу територій. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Vol. 3. Pp. 87–91. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12>
 53. Кириченко О. А. Комерційна діяльність у торгівлі. Харків : Факт, 2018. 158 с.
 54. Кластеризація магазинів у ритейлі для збільшення продажів. Єдина аналітична платформа для усіх ритейл-даних. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/clustering-stores-in-retail-to-increase-sales> (дата звернення 12.12.2025)

55. Ключкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2011. 20 с.
56. Кобзев І. В., Мельников О. Ф., Мельников О. О. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства придатних до прогнозування на формальному рівні в умовах нестабільного розвитку економіки. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2 (5). 2023, Pp. 80–94. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230205.06.
57. Ковальська Л. Л., Дмитрук А. В. Концепт логістичного забезпечення мережевого ритейлу. *Ефективна економіка*. № 10. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7803>.
58. Ковальська Л. Л., Дмитрук А. В. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період. *Економічний форум*. № 4. 2023. URL: <https://e-forum.com.ua/en/journals/tom-13-4-2023/merezhevy-riteyl-sutnist-ta-osoblivosti-rozvitku-u-voyenny-period>.
59. Ковальська Л. Л., Дмитрук А. В. Оптимізація логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. № 1 (295). 2026. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Liubov-Kovalska-Andriy-Dmytruk-177-188.pdf
60. Ковальська Л. Л., Дмитрук А. В. Маркетингово-логістичні інструменти забезпечення сталого розвитку мережевого ритейлу регіонів держави. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 77(4). С. 184–193. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.77\(4\).2025.349814](https://doi.org/10.24025/2306-4420.77(4).2025.349814)
61. Ковшун Н. Е., Тимейчук Ю. О. Формування інструментів оцінювання стійкості торговельних мереж у контексті життєвого циклу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2025. № 112. С. 152–164. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202512>

62. Корпоративна соціальна відповідальність АТБ 2025. ТОВ «АТБ-Маркет». URL: https://www.atb.ua/en_US/page/csr (дата звернення: 17.08.2025).
63. Косар Н. С., Вінтоняк А. А. Вплив факторів маркетингового середовища на розвиток роздрібної торгівлі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1(9). С.50–59. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31255/menedzhment-54-63.pdf>
64. Костик Є., Чекаловська Г. Структурна трансформація економіки України в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-13>.
65. Костромський М. В. Трансформація організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.56-62>
66. Кравченко М. О. Застосування методів нечіткої логіки для визначення інтегрального показника фінансової стійкості підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 26. № 1. С. 123–129. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13281/1/19.pdf>
67. Кузьменко О. М., Круль Д. М. Аналіз конкурентного середовища торговельних мереж на українському ринку. *Scientific journal «Development service industry management»*. 2025. № 3. С. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(1)).
68. Куцик П. О., Герега О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. 2018. № 3 (102). С. 99–104. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/3_2018/17.pdf
69. Куцик П. О., Медвідь Л. Г., Шевчук В. О., Харинович-Яворська Д. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління: монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.

70. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Інституційне середовище цифрової трансформації галузі торгівлі в Україні. Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень : матеріали XI всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 21-22 листопада 2024 р.), Київ, 2024. С. 403–405.
71. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Тенденції розвитку мережевого ритейлу на ринку FMCG в Україні. Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 15 листопада 2024 р.), Рівне, 2024. С. 291–292. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/31959/>
72. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Використання омніканальних підходів у стратегіях розвитку торговельних мереж в Україні. Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, НУВГП, 8-9 травня 2025 р.), Рівне, 2025. С. 189–192. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/34664/>
73. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О., Торговельні мережі: сутність і виклики. Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, НУВГП, 11-12 травня 2023 р.), Рівне, 2023. С. 415–419. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/26282/>
74. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Гармонізація фінансового регулювання роздрібної торгівлі України з вимогами ЄС. Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України : матеріали VI всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. (м. Хмельницький, ХНУ, 14 листопада 2025 р.), Хмельницький, 2025. С. 31–33. URL: <https://fbss.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/9/zbirnyk-2025-1.pdf>
75. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Підходи та практики мережевої торгівлі в Україні та за кордоном: досвід трансформації та перспективи адаптації. Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки : матеріали III

- міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, Східноєвропейський центр наукових досліджень, 8 липня 2025 р.), Одеса, 2025. С. 49–51.
76. Майже на 100%: провідні торговельні мережі України за 16 місяців війни практично відновили довоєнну кількість діючих магазинів (інфографіка). *Український соціальний портал* : вебсайт. URL: <https://usp-ltd.org/majzhe-na-100-providni-torhovelni-merezhi-ukrainy-za-16-misiatsiv-vijny-praktychno-vidnovyly-dovoiennu-kilkist-diiuchykh-mahazyniv-infohrafika/> (дата звернення: 08.08.2025).
77. Малярець Л. М., Мінєнкова О. В. Вирішення проблем багатокритеріальності в оцінці діяльності підприємства на основі методів багатокритеріальної оптимізації. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 421–427. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-421_427.pdf
78. Марков Б. М. Фактори впливу на формування та розвиток товаропросування продовольчих товарів. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 34–38.
79. Марченко О., Грабін О. Зелена та цифрова трансформації економіки України: пріоритети післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-173>
80. Метіль Т. К. Захарченко В. І. Удосконалення внутрішньофірмового управління на основі узгодженої системи показників фінансової звітності підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 4 (18). С. 54–65. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No4/54.pdf>
81. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. № 57. С. 39–46.
82. Мільярдні втрати: як війна вплинула на мережу «Епіцентр». *Онлайн-медіа «Інформаційне агентство «Главком»* : вебсайт. URL: <https://glavcom.ua/kyiv/news/vtrati-epitsentru-vnaslidok-vijskovoji-ahresiji-perevishchili1-mlrd--1049833.html> (дата звернення: 08.09.2025).

83. *Міністерство цифрової трансформації України* : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 11.08.2025).
84. Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
85. Національна економічна стратегія 2030 вже дає результати. *Урядовий портал* : вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/denis-shmigal-nacionalna-ekonomichna-strategiya-2030-vzhe-demonstruye-rezultati> (дата звернення: 11.09.2025)
86. Національний енергетичний та кліматичний план України на 2025-2030 роки. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України* : вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33&title=NatsionalniiPlanZEnergetikiTaKlimatuNaPeriodDo2030-Roku> (дата звернення: 11.09.2025)
87. Наш бізнес: Мережа Епіцентр. *«Епіцентр К»* : вебсайт. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/merezha-epitsentr/> (дата звернення: 28.09.2025).
88. Нікішина О. В., Щербак А. В. Роздрібна торгівля в Україні: стан, тенденції та інституційні заходи селективного регулювання. *Food Industry Economics*. № 15. 2023. DOI: 10.15673/fie.v15i1.2668.
89. Новікова О. В. Особливості функціонування онлайн-комерції під час війни: виклики та адаптаційні стратегії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-37>
90. Оборот роздрібної торгівлі. *Держстат* : офіційний вебсайт. https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_SALE_AND_STOCKS_OF_GOODS_RETAIL_M%28~%29&filter=TRNVR_RTL_TRADE (дата звернення: 25.07.2025).
91. Одарченко Д. М., Сподар К. В., Карбівнича Т. В., Соколова Є. Б. Торговельні мережі : навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2019. 133 с.

92. Окрепкий Р. Б., Мигаль О. Ф. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81–88. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/31f0201b-7a81-462f-9095-ffe83a30ac2d/content>
93. *Опендатабот – відстеження відкритих даних України* : вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
94. Основні аспекти сталого розвитку «Сільпо». Мережа «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення: 17.08.2025).
95. Павлова В. А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. Академічний огляд. 2022. № 1 (56). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/6.pdf>
96. Павлова В. А. Торговельні мережі в Україні: особливості та проблеми розвитку. *Академічний огляд*. 2011. № 1 (34). С. 63–69. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2011/1/10.pdf>
97. Павлюк Н. М. Маркетингове управління товарним асортиментом. *Економіка та підприємництво*. 2016. № 2. С. 34–35. URL: <http://wiki.kneu.edu.ua/bitstream/2010/19313/1/333-341.pdf>
98. Панасюк В. М. «Зелена» трансформація місцевої економіки: кейси енергонезалежних громад в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 214–221. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-214-221>
99. Передвісники відбудови: як працює сегмент магазинів DIY в Україні під час війни. *Retail Association of Ukraine* : вебсайт. URL: <https://rau.ua/novyni/segment-magaziniv-diy-ukraini/> (дата звернення: 27.09.2025).
100. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. ОЕСР. URL: https://www.oecd.org/uk/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (дата звернення: 30.04.2025).

101. Підгаєць С. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41>
102. Підсумки 2023 року у FMCG: відновлення мереж, міграція в регіони, час магазинів біля дому, нові формати та автоматизація. *Retail Association of Ukraine* : вебсайт. URL: https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/#google_vignette (дата звернення: 25.10.2024).
103. Пікуш Т. А. Організаційно-економічна сутність торговельних мереж. *Актуальні проблеми економіки: теорія і практика*. 2005. № 1. С. 243–246.
104. План відновлення України. Ukraine Recovery Conference. URL: <https://ua.urc-international.com/past-conferences/urc22/plan-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення: 10.09.2025)
105. Податковий кодекс України : Закон України від 19.05.2011 р. № 3393-*Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
106. Полупан Ю., Малєєва О. Системна модель ризиків та дерева альтернативних рішень з удосконалення логістичного ланцюга виробничого підприємства. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. № 2 (28). С. 133–142. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2024.2.133>.
107. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. К.: Наш Формат, 2019. 624 с.
108. Пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації на 2024-2026 роки. Верховна Рада України : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.11.2024).
109. Пріщенко А. М. Управління розвитком великих мережевих торговельних підприємств: напрями та перспективи. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 2(12). С. 152–154. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023>.

110. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 06.07.1995 № 265/95-ВР. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
111. Про затвердження Правил роботи дрібнороздрібної торговельної мережі : Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 08.07.1996 № 369. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0372-96#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
112. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
113. Про компанію «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Фінансова звітність. *METRO* : вебсайт. URL: <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist> (дата звернення: 17.09.2025).
114. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
115. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
116. Програма лояльності Varus 2025. ТОВ «ОМЕГА». URL: <https://varus.ua/loyalty> (дата звернення: 17.08.2025).
117. Продаж і запаси товарів у торговій мережі (квартальна, річна). *Держстат* : офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/prodazh-i-zapasy-tovariv-u-torhovi-y-merezhi-kvartal-na-richna> (дата звернення: 25.07.2025).
118. Продажі українських продуктів зросли на 9,5% після запуску програми «Національний кешбек». *Міністерство економіки, довкілля та сільського*

- господарства України* : вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 30.09.2025).
119. Публічна інформація. Фінансова звітність. ТОВ «Розетка.УА» : вебсайт. URL: <https://rozetka.report/public.html> (дата звернення: 02.10.2025).
 120. Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4. С. 120–129. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/4/EV20244_120-129.pdf
 121. Рік інновацій, розвитку та соціальної відповідальності: Novus підбиває підсумки 2024 року. Retail Association of Ukraine. URL: <https://rau.ua/novyni/novus-pidbivaie-pidsumki-2024-roku/> (дата звернення: 16.08.2025).
 122. Роджерс М. Е. Дифузія інновацій. Києво-Могилянська академія, 2009. 592 с.
 123. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі від продажу товарів, оплата за які здійснена спеціальними платіжними засобами (платіжними картками). *Держстат* : офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_SALE_AND_STOCKS_OF_GOODS_RETAIL_A_Q%28~%29&filter=TRNVR_RTL_CARDS (дата звернення: 26.07.2025).
 124. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі від продажу товарів через мережу Інтернет. *Держстат* : офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_SALE_AND_STOCKS_OF_GOODS_RETAIL_A_Q%28~%29&filter=TRNVR_RTL_INTERNET (дата звернення: 26.07.2025).
 125. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі. *Держстат* : офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/prodazh-i-zapasy-tovariv-u-torhoviy-merezhi-misyachna> (дата звернення: 25.07.2025).
 126. Сільпо: підсумки роботи за 2024 рік та плани розвитку. *Інформаційний інтернет-портал All Retail* : вебсайт. URL: https://allretail.ua/news/80761-silpo-pidsumki-roboti-za-2024-rik-ta-plani-rozvitku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.09.2025).

127. Сімі, Коло та інші: ТОП-10 мереж мінімаркетів України за кількістю магазинів. *Українська Рада Торгових Центрів (УРТЦ)* : вебсайт. URL: https://www.ucsc.org.ua/simi-kolo-ta-inshi-top-10-merezh-minimarketiv-ukrayiny-za-kilkistyu-magazyniv/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.09.2025).
128. Скільки магазинів втратили провідні торговельні мережі України за часи війни? *Українська Рада Торгових Центрів (УРТЦ)* : вебсайт. URL: <https://www.ucsc.org.ua/skilky-magazyniv-vtratyly-providni-torgovelni-merezhi-ukrayiny-za-chasy-vijny/> (дата звернення: 07.09.2025).
129. Смольнякова Н. М., Рєзник М. О. Інноваційність і розвиток торговельних мереж. *ДБТУ*. 2020. С. 85–93.
130. Соціально-економічний стан домогосподарств України (за результатами загальнодержавного вибіркового обстеження соціально- економічного стану домогосподарств (ОСЕСД), проведеного у грудні 2023 року - лютому 2024 року). *UNICEF Україна* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en> (дата звернення: 05.08.2025).
131. Ставицький, О. В. Оцінка фінансових показників підприємства за допомогою методів множинної регресії та спеціалізованого програмного забезпечення. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14754959>
132. Сташенко Ю. В., Гавриловський О. С. Впровадження цифрової трансформації в торгівлі та особливості обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-20>
133. Степасюк Л. М., Старомінський В. Б. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>
134. Сучасні виклики ритейлу: як адаптуватись до нових реалій. *Pro-Consulting – аналітика ринків, фінансовий консалтинг* : вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/sovremennye-vyzovy-ritejla-kak-adaptirovatsya-k->

- novym-realiyam-obzor-pro-consulting-dlya-trademaster (дата звернення: 07.09.2025).
135. Тарасова Л. Г., Піскунова О. В. Моделі поділу ринку на торгові зони в нечітких умовах. *Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці*. 2015. № 4. С. 189–217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nntm_2015_4_11
 136. Телепнева О. С., Янковська В. А., Кононов І. О. Еволюція виробничої та торговельно-розподільчої логістики товарів народного споживання. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 61. С. 161–164. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct61-28>
 137. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
 138. Тимейчук Ю. О. Динаміка відновлення функціонування торговельних мереж в Україні під час війни. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2024. № 105. С. 306–316. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202428>
 139. Тимейчук Ю. О. Концептуальні основи стратегічного та територіального розвитку торговельних мереж. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-46>
 140. Тимейчук Ю. О. Концепція «стійких» торговельних мереж як інструмент адаптації до кризових умов військового стану. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 22 травня 2025 р.). С. 586–587. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/31657/>
 141. Тимейчук Ю. О. Організаційно-економічні засади забезпечення стабільності функціонування роздрібної торговельної мережі в Україні під час російсько-української війни. Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 10 листопада 2023 р.), Рівне, 2023. С. 535–537. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/28534/>

142. Тимейчук Ю. О. Фіскальні механізми та стимулююча роль держави у розвитку сучасних торговельних мереж України в умовах структурної трансформації економіки Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, ОНЕУ, 10-11 жовтня 2025 р.), Одеса, 2025. С. 235–236.
143. Титаренко В. Прямі методи оцінювання концентрації ринку. Академічні візії. 2024. № 34. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13325010>
144. Тищенко Л., Чайбок А. Індекс фінансового стресу для України. Вісник Національного Банку України. 2017. С. 5–16. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/file/1_Tyschenko_UKR_240.pdf
145. Ткачик О. А. Методи та засоби кластеризації різнотипових даних : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії : спец. 122 «Комп'ютерні науки» / О. А. Ткачик; Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2023. 149 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25194/disertaciya-metodi-ta-zasobi-klasterizacii-riznotipovikh-danikh-tkachik-o-1-1.pdf>
146. Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-МАРКЕТ». Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. URL: <https://src.zakaz.atbmarket.com/files/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82/zvitnist.pdf?t=1749814777> (дата звернення: 28.09.2025).
147. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2024 році. *Retail Association of Ukraine* : вебсайт. URL: https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-magaziniv-2024/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.09.2025).
148. Торгівля та послуги. *Держстат* : офіційний вебсайт. https://stat.gov.ua/uk/topics/torhivlya-ta-posluhy?f%5B0%5D=content_type_taxonomy_term_page%3Aindicator (дата звернення: 25.07.2025).

149. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Звіт про виконання за 2024 рік. Київ: Урядовий офіс з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, 2024. 210 с.
150. Ушакова Н. Г., Савицька Н.Л. Внутрішня торгівля України : теоретико функціональний аналіз : монографія. Х., 2010. 325 с.
151. Фінансова звітність ТОВ «Бюро вин». *GoodWine* : вебсайт. URL: <https://goodwine.ua/financial-statements/> (дата звернення: 17.09.2025).
152. Фінансова звітність ТОВ «ОМЕГА». *VARUS.UA* : вебсайт. URL: <https://varus.ua/finansova-zvitnist?srsId=AfmBOoq7q0I2dkGHYKBZdLSHwmD2xlcp6ZKUf--ogcnvvXLKth5YVLbT> (дата звернення: 17.09.2025).
153. Фінансові результати підприємств (річна). Територіальний розріз. *Держстат* : офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_ASSETS_EQUITY_LIABILITIES_FINANCIAL_RESULTS_FR_A%28~%29&filter=%2A.%2A.SBS_PRF_ENTACT_ALL (дата звернення: 17.08.2025).
154. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 07.10.2025).
155. Ціна змін. Трансформація роздрібною торгівлі під час війни. *Kyivstar Business Hub* : вебсайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny> (дата звернення: 07.09.2025).
156. Чала В. С., Глущенко А. В. Оцінка зеленої трансформації економіки України в умовах європейської інтеграції: методичний підхід та позиціонування серед країн ЄС. *Економічний простір*. 2024. № 95. С. 223–231. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.223-231>
157. Чандлер А. Видима рука: управлінська революція в американському бізнесі. К. : Наш формат, 2021. 528 с.

158. Чому продуктовий ритейл закриває магазини. *Ритейл в Україні – інформаційний ресурс про український ринок роздрібної торгівлі* : вебсайт. URL: <https://ua-retail.com/2022/05/chomu-produktovij-ritejl-zakrivaye-magazini/> (дата звернення: 05.08.2025).
159. Чуприна О. О., Аракелова І. О., Попова Ю. М. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104> <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5367>
160. Шарко В. В. Кастомізація як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 11. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/11-2016.pdf>.
161. Шарко В. В. Управління матеріальними потоками на основі логістичної системи: товарознавчий підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Т. 2, № 5. С. 179–185.
162. Шарко В. В. Формат торговельних мереж: переваги та недоліки. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 788–793.
163. Шостак Р. С. Розвиток економіки регіонів та його зв'язок з регіональним розвитком торговельних мереж. *Економічний простір*. 2023. № 70. С. 111–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_70_13
164. Щербак А. В. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 4 (62). С. 52–59. DOI: 10.5281/zenodo.7482650.
165. Як розвивається український ритейл під час війни? *All Retail* : вебсайт. URL: <https://allretail.ua/news/79955-yak-rozvivayetsya-ukrajinskiy-riteyl-pid-chas-viyni> (дата звернення 10.05.2025).
166. Aaker D. A. *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons, 2010. 368 p.
167. Ahmad S. *Encyclopaedia of retail chain management*. Himalaya Publishing House. 2009. Vol. 1–3. URL: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/stfranciscollege419>

168. Altman E. I., Hotchkiss E. S. Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy: Analyze leveraged finance, distressed debt, and bankruptcy. New York : Wiley, 2019. 354 p.
169. Anholt S. The good country equation: How we can repair the world in one generation. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, 2020. 248 p.
170. Botsman A., Доля О., Lyfenko S. Determination of the gravitational model and its parameters for forecasting the number of visitors of trade objects by the example of Kharkov. *The Journal of Zhytomyr State Technological University. Series: Engineering*. 2018. Vol. 1. 96–102. DOI: 10.26642/tn-2018-1(81)-96-102.
171. Cambridge Dictionary. Значення для click and collect англійською. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/click-and-collect> (дата звернення: 31.10.2025).
172. Carbon Border Adjustment Mechanism. European Commission, URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 18.08.2025).
173. Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*. 1978. Vol. 2, No. 6. pp. 429–444. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0377221778901388>
174. Christaller W. Die zentralen Orte in Süddeutschland. Academic in Herder, 2009. 342 p.
175. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*. 2004. Vol. 15(2). Pp. 1–13. DOI:10.1108/09574090410700275. URL: https://www.researchgate.net/publication/228559011_Building_the_Resilient_Supply_Chain
176. *Clarity Project* – українська аналітична онлайн-платформа : вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/>. (дата звернення: 17.10.2025).
177. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Reports and Surveys. URL: https://cscmp.org/CSCMP/CSCMP/Develop/Reports_and_Surveys/Reports_and_

- Surveys.aspx?hkey=0bef9b82-6380-4099-bad5-4a53a2bed975 (дата звернення: 26.04.2025).
178. Dalki N., Helmer O. *Corporate Financial Distress, Restructuring, and Bankruptcy*. New York: Financial Press, 2018. 312 p.
 179. Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market. *Official Journal of the European Union*, L 149, 11.06.2005. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/29/oj/eng> (дата звернення: 25.10.2025).
 180. Donets V., Strilets, V., Shevchenko D., Shmatkov S. Agent-oriented method of clustering the wholesale distributor data. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University, Series «Mathematical Modeling. Information Technology. Automated Control Systems»*. 2022. Vol. 55. Pp. 6–18. <https://doi.org/10.26565/2304-6201-2022-55-01>.
 181. Eckel C. International trade and retailing: Diversity versus accessibility and the creation of retail deserts. University of Göttingen Working : Papers in Economics, 2007. 28 p. URL: <https://www.etsg.org/ETSG2007/papers/eckel.pdf>
 182. EU Taxonomy for sustainable activities. *European Commission* : website. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en (дата звернення: 11.09.2025)
 183. Filipishyna L., Metil T., Gechbaia B. Integration strategies in the market system of maritime trade of Ukraine. *Philosophy, economics and law*. 2023. № 3 (1). 2023. pp. 137–145. DOI: 10.31733/2786-491X-2023-1-137-145
 184. From Main Street to the Mall: America's retail history in pictures. Exploring. URL: <https://www.loveexploring.com/gallerylist/357016/from-main-street-to-the-mall-americas-retail-history-in-pictures> (дата звернення: 26.04.2025).
 185. Global Retail Magazine. (2024). *Retailers Can Accelerate Corporate Sustainability Goals with Private Label*. Global Retail Magazine. Retrieved from <https://globalretailmag.com/retailers-can-accelerate-corporate-sustainability-goals-with-private-label/#sthash.EI8TnFyM.dpbs>

186. Henderson B. The origin of strategy. *Harvard Business Review*. 1989. Vol. 67, No. 6. Pp. 139–143.
187. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. Pp. 1–23. URL: <https://www.jstor.org/stable/2096802>
188. International Council of Shopping Centers. URL: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/FC020643/officers> (дата звернення: 30.04.2025). (Міжнародна рада торговельних центрів)
189. Jones G. Multinationals and Global Capitalism: From the Nineteenth to the Twenty-First Century. Oxford University Press, 2005. 352 p.
190. Kalyanam, A. K. (2025). *Integration of ESG Data in the Retail Sector (Essential for Sustainable business and Risk Management)*. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 9, 1-6. doi: 10.55041/IJSREM39956.
191. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. Vol. 53. pp. 59–68. DOI:10.1016/j.bushor.2009.09.003.
192. Kotler P. Marketing management. Longman (Pearson Education), 2021. 464 p.
193. Kotler P., Kotler M. Winning Global Markets: How Businesses Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities. Hoboken : John Wiley & Sons, 2014. 288 p.
194. Kushnir N., Kovshun N., Adamchuk T., Tymeichuk Y., Tsaruk D. Ukrainian enterprises' equity capital financial monitoring and analysis of its impact on profitability indicators. *Collection of papers new economy*. 2023. Vol. 1. No. 1. 2023. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.61432/CPNE0101001k>. URL: <https://conference.oikosinstitut.org/files/proc/Vol1No1/1.pdf>
195. Kushnir N., Tymeichuk I., Tymeichuk Y., Tsaruk D., and Dobrovolskyi A. Reshaping Ukraine's Retail Chains through the Green Transition and Digitalization. *IOP Series: Earth and Environmental Science*. 2025. Vol. 1576. DOI: 10.1088/1755-1315/1576/1/012004
196. Kushnir N., Tymeichuk Y. ESG factors in private label development of retail chains. Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів

- та суб'єктів господарювання : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 14 листопада 2025 р.). С. 286–288. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/36927/>
197. Levy M., Weitz B. Retailing management. McGraw-Hill Education, 2018. 312 p.
 198. Lichtenstein N. The Retail Revolution: How Wal-Mart Created a Brave New World of Business. New York : Metropolitan Books, 2009. 336 p.
 199. Life-cycle accounting and cost optimization: How resource cleansheet analysis can help. McKinsey&Company : вебсайт. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/how-we-help-clients/life-cycle-accounting-and-cost-optimization-how-resource-cleansheet-analysis-can-help> (дата звернення: 17.08.2025).
 200. Lösch, A. Die räumliche Ordnung der Wirtschaft. Düsseldorf : Verlag Wirtschaft und Finanzen, 2001. 296 p.
 201. Lubenchenko O. E. Harmonizing Non-financial Information of Business Enterprises in the European Union and Ukraine. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*. 2023. Vol. 1. Pp. 154–164. DOI: 10.31767/su.1(100)2023.01.14
 202. Martin R., Sunley P. On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*. 2014. Vol. 15(1). Pp. 1–42. DOI: 10.1093/jeg/lbu015.
 203. Metil T. K., Bondar I. A., Zhovnovach R. I., Bondarenko I. V. Economic Strategizing of the Implementation of Corporate Integration Scenarios of Joint-Stock Companies of Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2022. № 2 (43). pp. 101–107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107)
 204. Miller D. A Theory of Shopping. Cambridge : Polity Press, 1998. 168 p.
 205. National Bureau of Economic Research. URL: <https://www.nber.org/> (дата звернення: 30.04.2025).
 206. Network Readiness Index 2023 – Benchmarking the Future of the Network Economy. *Portulans Institute* : website. URL: <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення: 06.11.2024).

207. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD Publishing : Paris, 2024. 118 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf
208. Pettit T. J. Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework, an Assessment Tool and an Implementation Process. The Ohio State University. 2008, 419 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/235122959_Supply_Chain_Resilience_Development_of_a_Conceptual_Framework_an_Assessment_Tool_and_an_Implementation_Process
209. Rak-Młynarska E., Шинкаренко Н. В., Шевців Л. Ю. Стратегія кооперенції (коопетиції) в системі ритейлу на засадах омніканальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-26>
210. Rozetka оцінила збитки через війну в понад 100 млн грн. Business.org.ua : вебсайт. URL: https://business.org.ua/business/rozetka-otsynyla-zbytky-cherez-viynu-v-ponad-100-mln-hrn/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.09.2025).
211. Schipper L., Langston L. A comparative overview of resilience measurement frameworks: analyzing indicators and approaches. 2015. DOI: 10.13140/RG.2.1.2430.0882. URL: https://www.researchgate.net/publication/285176222_A_comparative_overview_of_resilience_measurement_frameworks_analyzing_indicators_and_approaches
212. Sheffi Y. The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage. Cambridge: MIT Press, 2005. 336 p.
213. Stockholm Environment Institute 2025. Green transition report for Ukraine shows paths to green recovery and EU integration. Stockholm Environment Institute. URL: <https://www.sei.org/features/ukraine-green-transition-assessment/> (дата звернення: 15.08.2025).

214. Surowiecki J. The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations. Doubleday & Co. 2004. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2004-20179-000>
215. The European Green Deal. European Commission, 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 12.09.2025)
216. The History and Evolution of Retail Stores: From Mom and Pop to Online Shops. Big Commerce. URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/retail/> (дата звернення: 26.04.2025).
217. The SDGs in action. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (дата звернення: 10.09.2025)
218. Tripopsakul S., Puriwat W. Understanding the Impact of ESG on Brand Trust and Customer Engagement. *Journal of Human, Earth, and Future*, 2022. 3, Pp. 430 – 440. DOI: 10.28991/HEF-2022-03-04-03.
219. Tsybuliak A. Evolution of theories of ecological modernization as a manifestation of the increasing risk of the international economy: actualization of sustainable business practices in the conditions of digital transition. *Економічний простір*. 2025. № 201. Pp. 370–377. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_61
220. Tymeichuk I., Tymeichuk Y. Strategic and Territorial Principles of Retail Network Development in a Transformational Economy. Current trends in the development of modern educational technologies : Proceedings of the XXVII International scientific and practical conference (Munich, Germany, July 7-9, 2025), Munich, 2025. Pp. 47–48. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/05/CURRENT-TRENDS-IN-THE-DEVELOPMENT-OF-MODERN-EDUCATIONAL-TECHNOLOGIES.pdf>
221. Tymeichuk Y. The Organisational and Economic Principles of the Sustainability of Retail Chains. Information and its impact on social processes : Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference (Florence, Italy. April 3-5,

- 2023), Florence, 2023. Pp. 44–45. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/04/INFORMATION-AND-ITS-IMPACT-ON-SOCIAL-PROCESSES.pdf>
222. Tymeichuk Y., Tymeichuk I. Trends in the Restoration of Retail Networks in Ukraine Amid the War. Methodology and organization of scientific research : Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference (Berlin, Germany, June 3-5, 2024), Berlin, 2024. Pp. 81–83. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/04/METHODOLOGY-AND-ORGANIZATION-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH.pdf>
223. Ukrainian retailers opened 2,279 stores in the first 10 months of the year. URL: *Ukraine Business News* : вебсайт. URL: <https://ubn.news/ukrainian-retailers-opened-2279-stores-in-the-first-10-months-of-the-year/> (дата звернення: 05.08.2025).
224. Vargo S. L., Lush R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. Vol. 36 (1). Pp. 1–10.
225. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91(2). DOI:10.1016/j.jretai.2015.02.005. URL: https://www.researchgate.net/publication/274404553_From_Multi-Channel_Retailing_to_Omni-Channel_Retailing
226. Vysochyn I., Khmara A. Omnichannel in improved profitability in retail. *Herald of KNUTE. Enterprise*. 2021. № 6. Pp. 89–98. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)07](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)07)
227. Webster J. Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain. The *Journal of Strategic Information Systems*. 1995. Vol. 4, No. 1. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/096386879580013G>
228. Wrigley N., Lowe M. Reading Retail: A Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces. London : Arnold, 2002. 288 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Обсяг і структура роздрібного товарообороту підприємств
роздрібної торгівлі України, 2019-2023 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп приросту, %	
		2019	2020	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1.	Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі загалом, млрд. грн, у.т.ч.:	793,5	868,3	1044,5	872,1	1100,7	-16,5	39
1.1	продовольчих товарів, млрд. грн.	336,6	383,1	449,8	393,6	571	-12,5	14,9
	у % до загального обсягу товарообороту	42,4	44,1	43,1	45,1	51,9	4,8	10,7
1.2	непродовольчих товарів млрд. грн.	456,9	484,2	594,8	478,5	529,7	-19,6	-12,3
	у % до загального обсягу товарообороту	57,6	55,8	56,9	54,9	48,1	-3,6	31,9
2.	Запаси товарів у торговій мережі та на складах підприємств роздрібної торгівлі загалом, млрд. грн, у т.ч.:	94,3	101,1	119	101	133,2	-15,1	36,0
2.1	продовольчих товарів млрд. грн.	25,7	28	33,8	25,8	35,1	-23,7	3,2
	у % до загального обсягу запасів	27,3	27,7	28,4	25,5	26,4	-10,1	30,5
2.2	непродовольчих товарів млрд. грн.	68,6	73,1	85,2	75,2	98,1	-11,7	-1,1
	у % до загального обсягу запасів	72,7	72,3	71,6	74,5	73,6	4,0	14,9
3.	Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі від продажу товарів, оплата за які здійснена спеціальними платіжними засобами (платіжними картками), млрд. грн	244,8	314,1	413,4	402,7	571	-2,6	41,8
4.	Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі від продажу товарів через мережу Інтернет, млрд. грн	9,9	18,3	27,9	19,1	37	-31,6	32,6

Джерело: систематизовано автором на основі [123-125; 148]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Обсяг і структура реалізації продукції (товарів, послуг) підприємствами роздрібною торгівлі залежно від розміру та за регіонами України, 2018-2023 рр.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)	Роки											
	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%
Усього	686366	100,0	778594	100,0	854726	100,0	1051471	100,0	1002467	100,0	1278059	100
в. т.ч. підприємств залежно від розміру:												
великі	432675	63,0	503774	64,7	557527	65,2	680719	64,7	636130	63,5	806589	63,1
середні	198028	28,9	220258	28,3	238192	27,9	294139	28,0	285298	28,5	377211	29,5
малі	55664	8,1	54561	7,0	59007	6,9	76612	7,3	81039	8,1	94259	7,4
мікро	17752	2,6	17255	2,2	18625	2,2	24140	2,3	23578	2,4	27859	2,2
в. т.ч. підприємств за територіями України:												
Вінницька	7258	1,1	8071	1,0	9265	1,1	11346	1,1	14685	1,5	20057	1,6
Волинська	22992	3,3	27291	3,5	28860	3,4	37144	3,5	50089	5,0	42577	3,3
Дніпропетровська	143226	20,9	169868	21,8	195310	22,9	243553	23,2	224919	22,4	290130	22,7
Донецька	3641	0,5	4443	0,6	4895	0,6	6691	0,6	1749	0,2	1755	0,1
Житомирська	6679	1,0	7300	0,9	7369	0,9	8541	0,8	9948	1,0	20726	1,6
Закарпатська	5416	0,8	6515	0,8	6809	0,8	8630	0,8	12097	1,2	14991	1,2
Запорізька	12597	1,8	12629	1,6	13273	1,6	17761	1,7	13588	1,4	13724	1,1
Івано-Франківська	4285	0,6	5093	0,7	4989	0,6	5877	0,6	8161	0,8	9427	0,7
Київська	45873	6,7	51537	6,6	52894	6,2	57982	5,5	52654	5,3	68921	5,4
Кіровоградська	4616	0,7	5079	0,7	5688	0,7	6829	0,6	10568	1,1	11932	0,9
Луганська	1536	0,2	2215	0,3	2902	0,3	1336	0,1	-	-	-	-
Львівська	33024	4,8	38119	4,9	42249	4,9	54307	5,2	63268	6,3	88962	7,0
Миколаївська	3419	0,5	4008	0,5	4271	0,5	6195	0,6	4252	0,4	5701	0,4
Одеська	27052	3,9	29971	3,8	35871	4,2	42212	4,0	44448	4,4	52987	4,1
Полтавська	6163	0,9	7111	0,9	6999	0,8	13567	1,3	24361	2,4	41968	3,3
Рівненська	4679	0,7	4858	0,6	4123	0,5	5172	0,5	7482	0,7	12510	1,0
Сумська	2828	0,4	2737	0,4	2718	0,3	4087	0,4	4405	0,4	2967	0,2
Тернопільська	2358	0,3	2460	0,3	3033	0,4	4315	0,4	3272	0,3	3788	0,3
Харківська	27430	4,0	29627	3,8	31648	3,7	44943	4,3	41368	4,1	54570	4,3
Херсонська	3894	0,6	3501	0,4	3415	0,4	3664	0,3	-	-	-	-
Хмельницька	4825	0,7	6802	0,9	5690	0,7	6645	0,6	7440	0,7	7354	0,6
Черкаська	6736	1,0	6978	0,9	6270	0,7	8354	0,8	13834	1,4	14466	1,1
Чернівецька	2734	0,4	2515	0,3	2775	0,3	4026	0,4	8278	0,8	19056	1,5
Чернігівська	4232	0,6	2767	0,4	2741	0,3	3341	0,3	2193	0,2	4096	0,3
м.Київ	298874	43,5	337099	43,3	370668	43,4	444954	42,3	378631	37,8	475185	37,2

Джерело: систематизовано автором на основі: [117; 125; 148].

Додаток В

Таблиця В.1 – Статистичні дані опитування підприємств роздрібної торгівлі України щодо діяльності у сфері електронної комерції та використання ІКТ*, 2018-2025 рр.

№ з/п	Показники	Од. вим.	Примітки відсутності спостережень	Роки							
				2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Показники діяльності у сфері електронної комерції											
1.1.	Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю	од	1	173	183	185	186	167	208	366	-
1.2.	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманий від електронної торгівлі	млн. грн	2	22278,4	26338,2	28129,0	29918,5	32483,6	63300,8	104577,8	-
1.3.	Частка підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств	%	2	6,1	6,5	6,8	6,7	7,9	11,3	20,1	-
1.4.	Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств		2	3,5	3,9	3,4	3,7	3,5	5,2	7,4	-
1.5.	Частка підприємств, що проводили аналіз "великих даних", у загальній кількості підприємств		1	13,9	13	15,1	-	9,2	-	27,9	24,8
1.6.	Частка підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств		1	20,7	21,2	-	22,1	-	-	27,4	26,4
1.7.	Частка підприємств, що надсилали рахунки-фактури в електронній формі у стандартній структурі, придатній для автоматизованої обробки, у загальній кількості підприємств		1	35,2	35,4	35,6	-	-	37,6	-	-
2. Показники використання автоматизованих систем управління, обліку, аналітики											
2.1.	Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM), у загальній кількості підприємств	%	1	-	-	-	-	3,4	-	9,5	11,2
2.2.	Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), у загальній кількості підприємств		1	-	-	-	-	5,7	-	19,6	21,2
2.3.	Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення BI, у загальній кількості підприємств		-	-	-	-	-	-	-	6,5	8,4
3. Показники використання ІКТ											
3.1.	Частка підприємств, що застосовують заходи безпеки ІКТ в інформаційно-комунікаційних системах підприємства, у загальній кількості підприємств	%	2	-	-	-	-	-	76,9	-	-
3.2.	Частка підприємств, що мають документи щодо заходів, практики або процедур безпеки ІКТ, у загальній кількості підприємств		2	-	-	-	-	-	8,5	-	-
3.3.	Частка підприємств, що мають найманих фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств		2	21,4	21,8	-	22,6	-	22	-	-
3.4.	Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у загальній кількості підприємств		1	-	-	-	-	-	-	33	31

* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях, з 2022 року – без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

¹ Збір та розрахунок даних не здійснювався згідно із затвердженою статистичною методологією.

² Інформація сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників.

Продовження табл. В.1

№ з/п	Показники	Од. вим.	Примітки до статистичних спостережень	Роки							
				2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
3.5.	Частка підприємств, що використовують промислових роботів, у загальній кількості підприємств	%	2	-	-	-	0,3	-	0,4	-	-
3.6.	Частка підприємств, що застраховані від інцидентів безпеки ІКТ, у загальній кількості підприємств		2	-	-	-	-	-	7,7	-	-
3.7.	Частка підприємств, що надають Wi-Fi доступ до мережі Інтернет для працівників підприємства та/або відвідувачів, у загальній кількості підприємств		2	-	-	-	-	-	68,2	-	-
3.8.	Частка підприємств, що використовують робототехніку, у загальній кількості підприємств		2	-	-	-	1,6	-	4,9	-	-
3.9.	Частка підприємств, що використовують обслуговуючих роботів, у загальній кількості підприємств		2	-	-	-	1,4	-	4,5	-	-
3.10.	Частка підприємств, які стикалися з проблемами через інциденти безпеки ІКТ, у загальній кількості підприємств		2	-	-	-	-	-	32,1	-	-
3.11.	Частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств		1	-	28,7	-	-	27,3	-	28,8	29,7
3.12.	Частка підприємств, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств		1	-	21,2	-	22,1	-	-	27,4	26,4
3.13.	Частка підприємств, що мають мобільний додаток для клієнтів, у загальній кількості підприємств		1	-	-	-	-	-	-	28,1	29,8
3.14.	Частка підприємств, що купували "великі дані", у загальній кількості підприємств		1	-	-	0,6	-	-	-	-	-
3.15.	Частка підприємств, що продавали власні "великі дані", у загальній кількості підприємств		1	-	-	1,2	-	-	-	-	-
3.16.	Частка підприємств, що здійснюють обмін даними в електронному вигляді з постачальниками або клієнтами в ланцюгу постачання, у загальній кількості підприємств		1	-	-	-	-	-	-	-	-
3.17.	Частка підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності, у загальній кількості підприємств	1	-	-	-	-	-	-	10,9	14,2	
3.18.	Частка кількості підприємств, які стикалися з проблемами через інциденти безпеки ІКТ, у загальній кількості підприємств	2	-	-	-	-	-	32,1	-	-	
4. Показники використання ІКТ з метою екологізації діяльності											
4.1.	Частка підприємств, що використовують системи та рішення інформаційно-комунікаційних технологій для зменшення кількості матеріалів, що використовуються, або збільшення використання вторинної сировини, у загальній кількості підприємств	%	1	-	-	-	-	-	-	-	8,8
4.2.	Частка підприємств, що використовують системи та рішення інформаційно-комунікаційних технологій для зменшення споживання енергії, у загальній кількості підприємств		1	-	-	-	-	-	-	-	11,6
4.3.	Частка підприємств, що враховують при виборі комп'ютерного обладнання та технічних засобів електронних комунікацій їх вплив на навколишнє середовище, у загальній кількості підприємств		2	-	-	-	-	-	60	-	-

Джерело: систематизовано автором на основі [117; 123-125; 148]

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Рентабельність підприємств роздрібної торгівлі
за регіонами України, 2019-2024 рр.

Назва території (області)	Рентабельність, %	Роки						Темп росту					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2020 / 2019	2021 / 2020	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Україна	ROO	25,3	16,2	17,9	17,2	29,1	26,3	0,6	1,1	1,0	1,7	0,9	1,5
	RTA	16,4	16,4	14,8	3,1	15,2	13,7	1,0	0,9	0,2	4,9	0,9	4,4
Вінницька	ROO	22,6	9,8	28,3	44,3	32,4	36,8	0,4	2,9	1,6	0,7	1,1	0,8
	RTA	16,1	3,7	17,5	23,7	20,3	19,4	0,2	4,7	1,4	0,9	1,0	0,8
Волинська	ROO	-4,3	9,3	2,6	10,9	13,3	-0,5	-2,2	0,3	4,2	1,2	0,0	0,0
	RTA	-9,4	-4,2	-2,6	0,2	6,4	-8,1	0,4	0,6	-0,1	32,0	-1,3	-40,5
Дніпропетровська	ROO	25,7	23,9	34,9	26,7	7,9	24,8	0,9	1,5	0,8	0,3	3,1	0,9
	RTA	24	9,1	21,1	7,9	3,8	12,3	0,4	2,3	0,4	0,5	3,2	1,6
Донецька	ROO	-2,5	53,9	15,5	5,2	21,2	-25	-21,6	0,3	0,3	4,1	-1,2	-4,8
	RTA	-4,2	27,5	11,2	-24,6	-2,8	-22,2	-6,5	0,4	-2,2	0,1	7,9	0,9
Житомирська	ROO	20,8	11,8	25,7	41,6	24,8	30,7	0,6	2,2	1,6	0,6	1,2	0,7
	RTA	16,3	3,7	13,8	19,2	11,9	9,3	0,2	3,7	1,4	0,6	0,8	0,5
Закарпатська	ROO	25,6	5,2	29,6	4,1	25,7	27	0,2	5,7	0,1	6,3	1,1	6,6
	RTA	12,2	6,3	20	-3,1	9,4	17,2	0,5	3,2	-0,2	-3,0	1,8	-5,5
Запорізька	ROO	23	14,3	12,8	-11,1	29,7	20	0,6	0,9	-0,9	-2,7	0,7	-1,8
	RTA	12,3	5,2	7,5	-9,8	21	-1,4	0,4	1,4	-1,3	-2,1	-0,1	0,1
Івано-Франківська	ROO	11,6	-11	51,6	28,5	11,7	27,8	-0,9	-4,7	0,6	0,4	2,4	1,0
	ROA	-4,6	-22,1	25,4	11,5	5,1	18,1	4,8	-1,1	0,5	0,4	3,5	1,6
Київська	ROO	27,6	6,4	21,4	18,6	30,3	23,3	0,2	3,3	0,9	1,6	0,8	1,3
	ROA	20,2	-1,5	11,7	7,2	16,7	11,1	-0,1	-7,8	0,6	2,3	0,7	1,5
Кіровоградська	ROO	15,9	24,1	17,8	35,7	45,3	34,4	1,5	0,7	2,0	1,3	0,8	1,0
	ROA	6,7	10,1	7,1	23,4	28	16,9	1,5	0,7	3,3	1,2	0,6	0,7
Луганська	ROO	27,2	19,5	11,1	66,8	-29	-52,7	0,7	0,6	6,0	-0,4	1,8	-0,8
	ROA	24,6	14	0,1	-20,8	-42,9	-52,4	0,6	0,1	-20,8	2,1	1,2	2,5
Львівська	ROO	25,3	21,2	26,1	36,7	31,2	23,4	0,8	1,2	1,4	0,9	0,8	0,6
	ROA	14,1	7,8	17	21,5	28,7	25,6	0,6	2,2	1,3	1,3	0,9	1,2
Миколаївська	ROO	15,5	19,3	40,9	-30,1	9,3	32,4	1,2	2,1	-0,7	-0,3	3,5	-1,1
	ROA	17	-16,8	18	-58,3	-13,3	-8,9	-1,0	-1,1	-3,2	0,2	0,7	0,2
Одеська	ROO	23,9	19,9	15,1	13,1	22,1	16,9	0,8	0,8	0,9	1,7	0,8	1,3
	ROA	23,3	4,1	6,6	2,7	10,3	8,7	0,2	1,6	0,4	3,8	0,8	3,2
Полтавська	ROO	9,7	8,1	19,9	35	42,5	42,2	0,8	2,5	1,8	1,2	1,0	1,2
	ROA	1,2	2,7	9,1	26	29,4	24,7	2,3	3,4	2,9	1,1	0,8	1,0
Рівненська	ROO	13,3	14,1	26,3	33,1	30,4	35,5	1,1	1,9	1,3	0,9	1,2	1,1
	ROA	8	9	18,1	23,6	21,4	23,6	1,1	2,0	1,3	0,9	1,1	1,0
Сумська	ROO	22,2	20,5	73,1	50,4	36,7	33,8	0,9	3,6	0,7	0,7	0,9	0,7
	ROA	10,3	7,1	48	25,9	23,2	25,9	0,7	6,8	0,5	0,9	1,1	1,0
Тернопільська	ROO	18,3	9,7	28,7	25	25,2	26	0,5	3,0	0,9	1,0	1,0	1,0
	ROA	15,1	-6,4	16,8	17,1	17,5	16,4	-0,4	-2,6	1,0	1,0	0,9	1,0
Харківська	ROO	22,7	15	21,5	10,4	28,6	26	0,7	1,4	0,5	2,8	0,9	2,5
	ROA	9,1	5,9	12	2,2	11,3	16,6	0,6	2,0	0,2	5,1	1,5	7,5
Херсонська	ROO	19,5	13,5	32,6	-30,5	-55	4,2	0,7	2,4	-0,9	1,8	-0,1	-0,1
	ROA	8,9	4,5	14,9	-32	-55,8	0,3	0,5	3,3	-2,1	1,7	0,0	0,0
Хмельницька	ROO	27,1	13,5	23,4	12,1	30,1	24,1	0,5	1,7	0,5	2,5	0,8	2,0
	ROA	14,9	9,9	14	2,6	17,9	13,7	0,7	1,4	0,2	6,9	0,8	5,3
Черкаська	ROO	12,2	12,8	12,3	13,8	20,3	19,4	1,0	1,0	1,1	1,5	1,0	1,4
	ROA	1,2	7,6	20,5	8,5	13	9,9	6,3	2,7	0,4	1,5	0,8	1,2
Чернівецька	ROO	17,9	3,1	24,7	37	29,8	26,2	0,2	8,0	1,5	0,8	0,9	0,7
	ROA	9,1	-2,4	14,7	12,4	13,9	12,8	-0,3	-6,1	0,8	1,1	0,9	1,0
Чернігівська	ROO	23,3	10,5	24,1	29,8	27	21,8	0,5	2,3	1,2	0,9	0,8	0,7
	ROA	12,5	-1,1	14,5	15,7	14,8	12,8	-0,1	-13,2	1,1	0,9	0,9	0,8
м. Київ	ROO	28,5	16,1	12,6	13,9	31,8	29,3	0,6	0,8	1,1	2,3	0,9	2,1
	ROA	19,4	3	15,5	0,1	14,9	14,8	0,2	5,2	0,1	14,9	1,0	14,8

Джерело: сформовано автором на основі [153]

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна», 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	6826062	7817144	6981956	6906792	7176280	1,15	0,89	0,99	1,04
1.2	Власний капітал, тис. грн	-5810238	-4582643	-5342630	-5765327	-5657194	0,79	1,17	1,08	0,98
1.3	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	7017645	5140561	6865195	6654741	6794121	0,73	1,34	0,97	1,02
1.4	Поточні зобов'язання, тис. грн	5618655	7259226	5459391	6017378	6039353	1,29	0,75	1,10	1,00
1.5	Чистий дохід, тис. грн	21464254	25944347	20152149	23404891	25222349	1,21	0,78	1,16	1,08
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	18225336	21927493	17155276	19193205	21007611	1,20	0,78	1,12	1,09
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	3238918	4016854	3036873	4211686	4214738	1,24	0,76	1,39	1,00
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	232988	539235	1296573	300683	495644	2,31	2,40	0,23	1,65
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-1952408	1001113	-455416	-381039	178418	-0,51	-0,45	0,84	-0,47
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	-1952408	1001113	-455416	-422555	108133	-0,51	-0,45	0,93	-0,26
1.11	Грошові кошти, тис. грн	1057504	1331299	930354	890534	1023685	1,26	0,70	0,96	1,15
1.12	Запаси, тис. грн	1812038	2045975	2049685	2176194	2268814	1,13	1,00	1,06	1,04
1.13	Амортизація, тис. грн	238115	271909	287357	306944	318238	1,14	1,06	1,07	1,04
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	640620	828483	598185	837402	775037	1,29	0,72	1,40	0,93
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	-28,60	12,80	-6,52	-6,12	1,51	-0,45	-0,51	0,94	-0,25
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	33,60	-21,85	8,52	7,33	-1,91	-0,65	-0,39	0,86	-0,26
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	1,09	2,08	6,43	1,28	1,96	1,91	3,09	0,20	1,53
2.4	Рентабельність продажу, %	-9,10	3,86	-2,26	-1,81	0,43	-0,42	-0,59	0,80	-0,24
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	0,66	0,61	0,70	0,65	0,67	0,92	1,15	0,93	1,03
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,33	0,33	0,32	0,29	0,30	1,00	0,97	0,91	1,03
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,19	0,18	0,17	0,15	0,17	0,95	0,94	0,88	1,13
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	1,85	1,59	1,77	1,84	1,79	0,86	1,11	1,04	0,97
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	-1,17	-1,71	-1,31	-1,20	-1,27	1,46	0,77	0,92	1,06
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	-0,85	-0,59	-0,77	-0,84	-0,79	0,69	1,31	1,09	0,94
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	3,14	3,32	2,89	3,39	3,52	1,06	0,87	1,17	1,04
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	10,05	10,72	8,35	8,82	9,26	1,07	0,78	1,06	1,05
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, днів	36	34	44	42	39	0,94	1,29	0,95	0,93
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	33,50	31,32	33,69	27,96	32,54	0,93	1,08	0,83	1,16
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	11	12	11	13	11	1,09	0,92	1,18	0,85
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	15,10	15,48	15,07	18,00	16,71	1,03	0,97	1,19	0,93
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	471103	811144	1583930	607627	813882	1,72	1,95	0,38	1,34
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	2,20	3,13	7,86	2,60	3,23	1,42	2,51	0,33	1,24

Джерело: розрахунки автора на основі [113; 176]

Таблиця Д.2 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «Вигідна покупка» (мережа Аврора), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	243328	1838117	4149072	11588490	14731874	7,55	2,26	2,79	1,27
1.2	Власний капітал, тис. грн	93334	668410	2802578	6484917	8649000	7,16	4,19	2,31	1,33
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	0	28003	400710	1540226	1586616	-	14,31	3,84	1,03
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	149994	1141703	945784	3563347	4496258	7,61	0,83	3,77	1,26
1.5	Чистий дохід, тис. грн	1011425	5748913	13978208	27014149	37980639	5,68	2,43	1,93	1,41
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	922846	3932427	8944253	17829288	24921211	4,26	2,27	1,99	1,40
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	88579	1816486	5033955	9184861	13059428	20,51	2,77	1,82	1,42
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	64177	705682	2345315	4713074	5500999	11,00	3,32	2,01	1,17
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	64177	705682	2325805	4605496	5039354	11,00	3,30	1,98	1,09
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	55891	578566	2288062	4238624	4086019	10,35	3,95	1,85	0,96
1.11	Грошові кошти, тис. грн	2249	475450	1663798	4236753	2949815	211,41	3,50	2,55	0,70
1.12	Запаси, тис. грн	189748	837565	1494581	2584470	4007240	4,41	1,78	1,73	1,55
1.13	Амортизація, тис. грн	-	-	170918	740085	1373814	-	-	4,33	1,86
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	24854	239727	821514	1304058	646163	9,65	3,43	1,59	0,50
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	22,98	31,5	55,1	36,6	27,7	1,37	1,75	0,66	0,76
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	59,9	86,5	81,6	65,4	47,3	1,44	0,94	0,80	0,72
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	6,34	12,28	16,79	17,45	14,48	1,94	1,37	1,04	0,83
2.4	Рентабельність продажу, %	5,53	10,07	16,37	15,7	10,76	1,82	1,63	0,96	0,69
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	1,61	1,38	4,23	2,30	2,08	0,86	3,07	0,54	0,90
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,35	0,65	2,65	1,58	1,19	1,86	4,08	0,60	0,75
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,015	0,42	1,76	1,19	0,66	28,00	4,19	0,68	0,55
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	0,62	0,64	0,32	0,44	0,41	1,03	0,50	1,38	0,93
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	1,61	1,75	0,48	0,79	0,70	1,09	0,27	1,65	0,89
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	0,38	0,36	0,68	0,56	0,59	0,95	1,89	0,82	1,05
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	4,15	3,13	3,37	2,33	2,58	0,75	1,08	0,69	1,11
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	4,86	4,70	5,98	6,90	6,22	0,97	1,27	1,15	0,90
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, днів	75	78	61	53	59	1,04	0,78	0,87	1,11
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	40,7	23,98	17,02	20,71	27,7	0,59	0,71	1,22	1,34
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	9	15	21	18	13	1,67	1,40	0,86	0,72
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	8,76	31,62	36,03	34,0	34,4	3,61	1,14	0,94	1,01
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	64177	705682	2516233	5453159	6147162	11,00	3,57	2,17	1,13
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	6,34	12,28	18,01	20,18	16,18	1,94	1,47	1,12	0,80

Джерело: розрахунки автора на основі [93; 176]

Таблиця Д.3 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа АТБ), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	35652151	42395449	41080714	47487936	54530397	0,84	1,03	0,87	0,87
1.2	Власний капітал, тис. грн	1901919	4530807	4980251	4529851	5269225	0,42	0,91	1,10	0,86
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	9966470	9875245	8859351	8672402	9109090	1,01	1,11	1,02	0,95
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	23783762	27989397	27241112	34285683	40152082	0,85	1,03	0,79	0,85
1.5	Чистий дохід, тис. грн	123864393	148745255	148332869	181089655	208905300	0,83	1,00	0,82	0,87
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	92747990	110486259	110721024	133239848	152634904	0,84	1,00	0,83	0,87
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	31116403	38258996	37611845	47849817	56270396	0,81	1,02	0,79	0,85
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	8174755	11906670	4625556	603292	5179305	0,69	2,57	7,67	0,12
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	7032210	10165687	3356764	-210779	4144676	0,69	3,03	-15,93	-0,05
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	5768666	8328888	2527690	-450399	3099374	0,69	3,30	-5,61	-0,15
1.11	Грошові кошти, тис. грн	3506283	6407400	8423611	13515622	14884161	0,55	0,76	0,62	0,91
1.12	Запаси, тис. грн	6423708	7771596	8615062	8370136	10671534	0,83	0,90	1,03	0,78
1.13	Амортизація, тис. грн	3943569	4302609	3162392	4134481	4303821	0,92	1,36	0,76	0,96
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	4658715	1770230	940469	1936699	10671534	2,63	1,88	0,49	0,18
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	16,18	19,64	6,15	-0,95	5,68	0,82	3,19	-6,47	-0,17
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	303,20	183,97	50,7	-9,94	58,85	1,65	3,63	-5,10	-0,17
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	6,60	8,00	3,12	0,33	2,48	0,83	2,56	9,45	0,13
2.4	Рентабельність продажу, %	4,66	5,60	1,70	-0,25	1,48	0,83	3,29	-6,80	-0,17
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	0,61	0,57	0,66	0,74	0,665	1,07	0,86	0,89	1,11
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,34	0,29	0,34	0,50	0,40	1,17	0,85	0,68	1,25
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,147	0,23	0,31	0,39	0,37	0,64	0,74	0,79	1,05
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	0,95	0,89	0,88	0,91	0,903	1,07	1,01	0,97	1,01
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	17,75	9,36	8,25	10,49	10,35	1,90	1,13	0,79	1,01
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	0,053	0,11	0,12	0,10	0,10	0,48	0,92	1,20	1,00
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	3,47	3,51	3,61	3,81	3,83	0,99	0,97	0,95	0,99
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	14,44	14,21	12,85	15,91	14,31	1,02	1,11	0,81	1,11
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, днів	25	25,70	28	23	26	0,97	0,92	1,22	0,88
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	26,6	84,05	157,73	93,53	180,24	0,32	0,53	1,69	0,52
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	14	4	2	4	2	3,50	2,00	0,50	2,00
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	25,12	25,72	25,35	26,43	26,94	0,98	1,01	0,96	0,98
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	12118324	16209279	7787948	4737773	9483126	0,75	2,08	1,64	0,50
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	9,78	10,89	5,25	2,62	4,54	0,90	2,07	2,00	0,58

Джерело: розрахунки автора на основі [146; 176]

Таблиця Д.4 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «Епіцентр К» (мережа Епіцентр), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	44525391	53427593	61540721	70706817	78764713	1,20	1,15	1,15	1,11
1.2	Власний капітал, тис. грн	17846696	22175407	25645574	28710052	30843743	1,24	1,16	1,12	1,07
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	4455080	5801841	6991402	5136124	6771992	1,30	1,21	0,73	1,32
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	22223615	25450345	28903745	36860641	41148978	1,15	1,14	1,28	1,12
1.5	Чистий дохід, тис. грн	50382425	56643272	62820113	69151489	77394145	1,12	1,11	1,10	1,12
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	35593670	39644189	44990317	48362177	54028898	1,11	1,13	1,07	1,12
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	14788755	16999084	17829796	20789312	23365247	1,15	1,05	1,17	1,12
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	5084784	4997829	5327034	5126011	4356272	0,98	1,07	0,96	0,85
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	4116186	5204111	5500281	3853992	2676333	1,26	1,06	0,70	0,69
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	3171204	4168166	4326141	3055548	2161352	1,31	1,04	0,71	0,71
1.11	Грошові кошти, тис. грн	642802	618572	1019089	1242792	755823	0,96	1,65	1,22	0,61
1.12	Запаси, тис. грн	15389033	17031970	19610279	23001914	24430733	1,11	1,15	1,17	1,06
1.13	Амортизація, тис. грн	1667998	2327647	2688725	3250717	4088234	1,40	1,16	1,21	1,26
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	6041983	4624174	4442181	6830878	6127262	0,77	0,96	1,54	0,90
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	7,12	7,80	7,03	4,33	2,74	1,10	0,90	0,62	0,63
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	17,77	18,80	16,87	10,67	7,01	1,06	0,90	0,63	0,66
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	10,09	8,82	8,48	7,41	5,63	0,87	0,96	0,87	0,76
2.4	Рентабельність продажу, %	6,29	7,36	6,88	4,43	2,79	1,17	0,93	0,64	0,63
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	1,00	0,88	0,87	0,85	0,76	0,88	0,99	0,98	0,89
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,32	0,21	0,19	0,22	0,17	0,66	0,90	1,16	0,77
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,03	0,02	0,04	0,03	0,02	0,67	2,00	0,75	0,67
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	0,59	0,59	0,58	0,59	0,61	1,00	0,98	1,02	1,03
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	2,50	2,41	2,40	2,46	2,55	0,96	1,00	1,03	1,04
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	0,40	0,42	0,42	0,41	0,39	1,05	1,00	0,98	0,95
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	1,13	1,06	1,02	0,98	0,98	0,94	0,96	0,96	1,00
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	2,31	2,33	2,29	2,10	2,21	1,01	0,98	0,92	1,05
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, днів	158	157	159	174	165	0,99	1,01	1,09	0,95
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	8,34	12,25	14	10,12	12,63	1,47	1,14	0,72	1,25
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	44	30	26	36	29	0,68	0,87	1,38	0,81
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	29,35	30,00	28,38	30,08	30,19	1,02	0,95	1,06	1,00
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	6752782	7325476	8015759	8376728	8444506	1,08	1,09	1,05	1,01
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	13,40	12,93	12,75	12,11	10,91	0,96	0,99	0,95	0,90

Джерело: розрахунки автора на основі [93; 176]

Таблиця Д.5 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «Клевер Сторс» (мережі Сімі, Сім23), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	337817	525046	803798	1060104	1555206	1,55	1,53	1,32	1,47
1.2	Власний капітал, тис. грн	50738	100674	217805	253758	274714	1,98	2,16	1,17	1,08
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	53695	70365	75863	54886	119116	1,31	1,08	0,72	2,17
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	233384	354007	510130	751460	1161376	1,52	1,44	1,47	1,55
1.5	Чистий дохід, тис. грн	832338	1162645	2208685	3592731	5164224	1,40	1,90	1,63	1,44
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	604511	779858	1555033	2448578	3323715	1,29	1,99	1,57	1,36
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	227827	383787	653652	1144153	1840509	1,68	1,70	1,75	1,61
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	14418	39384	53958	54238	90063	2,73	1,37	1,01	1,66
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	8245	26664	29481	35042	50234	3,23	1,11	1,19	1,43
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	6639	21848	23680	28554	38798	3,29	1,08	1,21	1,36
1.11	Грошові кошти, тис. грн	6321	11731	26975	27641	31612	1,86	2,30	1,02	1,14
1.12	Запаси, тис. грн	154575	223995	253223	270521	425298	1,45	1,13	1,07	1,57
1.13	Амортизація, тис. грн	38499	51783	115370	192130	240116	1,35	2,23	1,67	1,25
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	26925	31172	57576	104660	150039	1,16	1,85	1,82	1,43
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	1,97	4,16	2,95	2,69	2,49	2,11	0,71	0,91	0,93
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	13,08	21,69	10,87	11,25	14,12	1,66	0,50	1,03	1,26
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	1,73	3,39	2,44	1,51	1,74	1,96	0,72	0,62	1,15
2.4	Рентабельність продажу, %	0,80	1,88	1,07	0,79	0,75	2,35	0,57	0,74	0,95
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	0,80	0,79	0,66	0,41	0,52	0,99	0,84	0,62	1,27
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,14	0,15	0,17	0,06	0,16	1,07	1,13	0,35	2,67
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,03	0,03	0,05	0,04	0,03	1,00	1,67	0,80	0,75
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	0,85	0,81	0,73	0,76	0,82	0,95	0,90	1,04	1,08
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	6,66	5,21	3,69	4,18	5,55	0,78	0,71	1,13	1,33
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	0,15	0,19	0,27	0,24	0,18	1,27	1,42	0,88	0,75
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	2,46	2,21	2,75	3,39	3,32	0,90	1,24	1,23	0,98
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	3,91	3,48	6,14	9,05	7,82	0,89	1,76	1,47	0,86
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, днів	93	105	60	40	47	1,13	0,57	0,67	1,18
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	30,91	37,29	38,37	34,33	34,41	1,21	1,03	0,89	1,00
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	12	10	30	11	11	0,83	3,00	0,37	1,00
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	27,37	32,92	29,58	31,84	35,63	1,20	0,90	1,08	1,12
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	52917	91167	169238	246368	330179	1,72	1,86	1,46	1,34
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	6,36	7,84	7,66	6,86	6,39	1,23	0,98	0,90	0,93

Джерело: розрахунки автора на основі [93; 176]

Таблиця Д.6 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «Новус Україна» (мережа NOVUS), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	9799769	11842096	11040120	10587779	12430819	1,21	0,93	0,96	1,17
1.2	Власний капітал, тис. грн	40297	-2154	-2520554	-2238677	-1917132	-0,05	1170,17	0,89	0,86
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	5880855	7163062	8355021	7877306	6978590	1,22	1,17	0,94	0,89
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	3878617	4681188	5205653	4949150	7369361	1,21	1,11	0,95	1,49
1.5	Чистий дохід, тис. грн	12662873	17307305	16011547	23586547	29014664	1,37	0,93	1,47	1,23
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	9318053	12688338	11743381	17449943	21313949	1,36	0,93	1,49	1,22
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	3344820	4618967	4268166	6136604	7700715	1,38	0,92	1,44	1,25
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	414555	462627	754105	714509	1669521	1,12	1,63	0,95	2,34
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-436276	188705	-2518349	-310647	636182	-0,43	-13,35	0,12	-2,05
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	-357859	143572	-2518349	-310647	555330	-0,40	-17,54	0,12	-1,79
1.11	Грошові кошти, тис. грн	230342	373555	343707	526246	749653	1,62	0,92	1,53	1,42
1.12	Запаси, тис. грн	920557	1407718	1372636	1751072	2233605	1,53	0,98	1,28	1,28
1.13	Амортизація, тис. грн	632912	922015	946518	994579	968005	1,46	1,03	1,05	0,97
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	294496	440234	370331	504394	720227	1,49	0,84	1,36	1,43
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	-3,65	1,21	-22,81	-2,93	4,47	-0,33	-18,85	0,13	-1,53
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	-887,5	-6666	99,90	13,88	-28,98	7,51	-0,01	0,14	-2,09
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	3,27	2,67	-4,71	3,03	5,76	0,82	-1,76	-0,64	1,90
2.4	Рентабельність продажу, %	-2,83	0,83	-15,73	-1,32	1,91	-0,29	-18,95	0,08	-1,45
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	0,80	0,69	0,58	0,72	0,71	0,86	0,84	1,24	0,99
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,56	0,39	0,32	0,36	0,41	0,70	0,82	1,13	1,14
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,06	0,08	0,07	0,11	0,10	1,33	0,88	1,57	0,91
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	0,996	1,00	1,23	1,21	1,15	1,00	1,23	0,98	0,95
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	243,2	-5000	-4,38	4,73	-6,49	-20,56	0,00	-1,08	-1,37
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	0,004	0,00002	-0,23	0,21	-0,15	0,01	-11500,00	-0,91	-0,71
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	1,29	1,46	1,45	2,23	2,33	1,13	0,99	1,54	1,04
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	10,12	9,01	8,56	9,97	9,54	0,89	0,95	1,16	0,96
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, днів	36	41	43	36	38	1,14	1,05	0,84	1,06
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	43,00	39,3	43,2	46,76	40,27	0,91	1,10	1,08	0,86
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	9	9	8	8	9	1,03	0,91	0,95	1,13
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	26,4	26,68	26,65	26,02	26,55	1,01	1,00	0,98	1,02
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	1047467	1384642	192413	1709088	2637526	1,32	0,14	8,88	1,54
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	8,27	8,00	1,20	7,25	9,09	0,97	0,15	6,04	1,25

Джерело: розрахунки автора на основі [93; 176]

Таблиця Д.7 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «Розетка.УА» (мережа ROZETKA), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	2736805	4232747	3642299	4858174	5232010	1,55	0,86	1,33	1,08
1.2	Власний капітал, тис. грн	180290	213771	332833	344850	299159	1,19	1,56	1,04	0,87
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	24812	30481	27184	61345	41037	1,23	0,89	2,26	0,67
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	2531703	3988495	3282282	4451979	4891814	1,58	0,82	1,36	1,10
1.5	Чистий дохід, тис. грн	18020721	21172647	18388104	25463875	29742571	1,17	0,87	1,38	1,17
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	15624587	17935821	14838253	20799912	23675556	1,15	0,83	1,40	1,14
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	2396134	3236826	3549851	4663963	6067015	1,35	1,10	1,31	1,30
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	145552	40766	169710	78267	78222	0,28	4,16	0,46	1,00
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	140229	33310	146885	47096	30854	0,24	4,41	0,32	0,66
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	110387	33962	119062	12017	16305	0,31	3,51	0,10	1,36
1.11	Грошові кошти, тис. грн	65960	139820	137732	791592	950728	2,12	0,99	5,75	1,20
1.12	Запаси, тис. грн	1485810	2495144	2159188	2505962	2770438	1,68	0,87	1,16	1,11
1.13	Амортизація, тис. грн	9243	9243	36562	29097	24722	1,00	3,96	0,80	0,85
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	1106257	4167619	878734	1406213	974937	3,77	0,21	1,60	0,69
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	4,03	0,80	3,27	0,25	0,31	0,20	4,09	0,08	1,24
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	61,20	15,88	35,77	3,48	5,45	0,26	2,25	0,10	1,57
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	0,81	0,19	0,92	0,31	0,26	0,23	4,84	0,34	0,84
2.4	Рентабельність продажу, %	0,61	0,16	0,65	0,05	0,06	0,26	4,06	0,08	1,20
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	1,05	1,04	1,09	1,07	1,06	0,99	1,05	0,98	0,99
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,46	0,42	0,43	0,51	0,49	0,91	1,02	1,19	0,96
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,03	0,04	0,04	0,18	0,19	1,33	1,00	4,50	1,06
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	0,93	0,95	0,91	0,93	0,94	1,02	0,96	1,02	1,01
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	15,17	19,80	10,94	14,09	17,49	1,31	0,55	1,29	1,24
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	0,07	0,05	0,09	0,07	0,06	0,71	1,80	0,78	0,86
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	6,58	5,00	5,05	5,24	5,68	0,76	1,01	1,04	1,08
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	10,52	7,19	6,87	8,30	8,55	0,68	0,96	1,21	1,03
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, днів	35	51	53	44	43	1,46	1,04	0,83	0,98
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	16,29	17,54	20,93	18,11	30,52	1,08	1,19	0,87	1,69
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	22	21	17	20	12	0,95	0,81	1,18	0,60
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	13,29	15,29	19,31	18,32	20,4	1,15	1,26	0,95	1,11
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	154795	50009	206272	107364	102944	0,32	4,12	0,52	0,96
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	0,86	0,24	1,12	0,42	0,35	0,28	4,67	0,38	0,83

Джерело: розрахунки автора на основі [119; 176]

Таблиця Д.8 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа Сільпо), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	30235474	38660465	33668858	33358509	34092367	1,28	0,87	0,99	1,02
1.2	Власний капітал, тис. грн	-1107692	-2994714	-10689056	-10434623	-8571021	2,70	3,57	0,98	0,82
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	12285686	13611910	15998056	14045697	12994164	1,11	1,18	0,88	0,93
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	19057480	28043269	28359858	29747435	29669224	1,47	1,01	1,05	1,00
1.5	Чистий дохід, тис. грн	64402634	72784231	69990601	84727987	93017469	1,13	0,96	1,21	1,10
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	47249897	52182935	50815360	60419457	65098324	1,10	0,97	1,19	1,08
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	17152737	20601296	19175241	24308530	27919145	1,20	0,93	1,27	1,15
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	153528	-417390	-1157012	1140287	2911719	-2,72	2,77	-0,99	2,55
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-3157847	-1926148	-7436039	-1850930	154100	0,61	3,86	0,25	-0,08
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	-3114238	-1846179	-7632318	-1850930	154100	0,59	4,13	0,24	-0,08
1.11	Грошові кошти, тис. грн	1091012	1163038	1066300	1418482	1450364	1,07	0,92	1,33	1,02
1.12	Запаси, тис. грн	5622338	6461632	5973577	4819319	7340800	1,15	0,92	0,81	1,52
1.13	Амортизація, тис. грн	3852363	4326453	5010809	5327437	4091225	1,12	1,16	1,06	0,77
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	5414642	3540581	1682271	3228925	3346875	0,65	0,48	1,92	1,04
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	-10,30	-4,77	-22,67	-5,55	0,45	0,46	4,75	0,24	-0,08
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	2,81	61,6	71,40	17,7	-1,80	21,92	1,16	0,25	-0,10
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	0,24	-0,57	-1,65	1,35	3,13	-2,38	2,89	-0,82	2,32
2.4	Рентабельність продажу, %	-4,80	-2,53	-10,91	-2,18	0,17	0,53	4,31	0,20	-0,08
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	0,78	0,54	0,40	0,44	0,46	0,69	0,74	1,10	1,05
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,48	0,30	0,19	0,27	0,21	0,63	0,63	1,42	0,78
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,06	0,04	0,04	0,05	0,05	0,67	1,00	1,25	1,00
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	1,04	1,08	1,32	1,31	1,25	1,04	1,22	0,99	0,95
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	-27,29	-12,9	-3,15	-3,20	-3,98	0,47	0,24	1,02	1,24
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	-3,70	-0,08	-0,32	-0,313	-0,25	0,02	4,00	0,98	0,80
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	2,13	1,88	2,08	2,54	2,73	0,88	1,11	1,22	1,07
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	8,41	8,08	8,50	12,54	8,87	0,96	1,05	1,48	0,71
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, днів	43	45	43	29	41	1,05	0,96	0,67	1,41
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	11,89	20,56	41,60	26,24	27,80	1,73	2,02	0,63	1,06
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	31	18	9	14	13	0,58	0,50	1,56	0,93
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	26,60	28,3	27,4	28,69	30,02	1,06	0,97	1,05	1,05
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	4005891	3909063	3853797	6467724	7002944	0,98	0,99	1,68	1,08
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	6,22	5,37	5,50	7,63	7,53	0,86	1,02	1,39	0,99

Джерело: розрахунки автора на основі [45; 176]

Таблиця Д.9 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «Бюро вин» (мережа WineTime), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	1784758	2150060	1959098	2302779	2828431	1,20	0,91	1,18	1,23
1.2	Власний капітал, тис. грн	807895	1086722	893919	1231427	1449478	1,35	0,82	1,38	1,18
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	490636	467260	470378	447965	378703	0,95	1,01	0,95	0,85
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	486227	596078	594801	623387	800250	1,23	1,00	1,05	1,28
1.5	Чистий дохід, тис. грн	3203515	3710924	2298490	3745425	4554139	1,16	0,62	1,63	1,22
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1908092	2225657	1300978	2201271	2770095	1,17	0,58	1,69	1,26
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	1295423	1485267	997512	1544154	1774044	1,15	0,67	1,55	1,15
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	314320	415671	428363	443839	429097	1,32	1,03	1,04	0,97
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	309605	380057	428363	430690	429894	1,23	1,13	1,01	1,00
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	253832	310380	321639	354183	355183	1,22	1,04	1,10	1,00
1.11	Грошові кошти, тис. грн	92684	253344	228471	337585	240401	2,73	0,90	1,48	0,71
1.12	Запаси, тис. грн	591918	585445	561874	814644	971940	0,99	0,96	1,45	1,19
1.13	Амортизація, тис. грн	284147	557982	643657	139670	158559	1,96	1,15	0,22	1,14
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	228769	349810	275000	167764	191853	1,53	0,79	0,61	1,14
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	14,2	14,4	16,4	15,4	13,5	1,01	1,14	0,94	0,88
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	31,4	28,6	36,0	2,8	24,5	0,91	1,26	0,08	8,75
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	9,8	11,2	18,6	11,8	9,4	1,14	1,66	0,63	0,80
2.4	Рентабельність продажу, %	7,9	8,4	14,0	9,45	7,82	1,06	1,67	0,68	0,83
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	1,96	2,05	1,91	2,48	2,26	1,05	0,93	1,30	0,91
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,74	1,07	0,97	1,17	1,04	1,45	0,91	1,21	0,89
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,19	0,42	0,38	0,54	0,30	2,21	0,90	1,42	0,56
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	0,55	0,5	0,54	0,46	0,45	0,91	1,08	0,85	0,98
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	1,21	0,98	1,19	0,87	0,81	0,81	1,21	0,73	0,93
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	0,45	0,51	0,46	0,54	0,55	1,13	0,90	1,17	1,02
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	1,79	1,73	1,17	1,63	1,73	0,97	0,68	1,39	1,06
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	3,22	3,80	2,31	2,70	2,85	1,18	0,61	1,17	1,06
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, дн.	113	96	158	135	128	0,85	1,65	0,85	0,95
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	25,8	19,5	19,1	22,33	23,70	0,76	0,98	1,17	1,06
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	14	19	19	16	15	1,36	1,00	0,84	0,94
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	40,4	40,0	43,4	41,2	39,1	0,99	1,09	0,95	0,95
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	598467	558004	514038	583509	587656	0,93	0,92	1,14	1,01
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	18,7	15,0	22,4	15,6	12,9	0,80	1,49	0,70	0,83

Джерело: розрахунки автора на основі [151; 176]

Таблиця Д.10 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «ОМЕГА» (мережа VARUS), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	4425606	5814120	6643221	6449402	6132811	1,31	1,14	0,97	0,95
1.2	Власний капітал, тис. грн	184455	430929	562751	766788	1900478	2,34	1,31	1,36	2,48
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	1900525	2290009	2989635	1844388	1900478	1,20	1,31	0,62	1,03
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	2340626	3093182	3974145	3838226	3430368	1,32	1,28	0,97	0,89
1.5	Чистий дохід, тис. грн	12964875	13776336	14578554	17514375	20023583	1,06	1,06	1,20	1,14
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10830744	11304421	11972600	14581189	16182634	1,04	1,06	1,22	1,11
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	2134131	2471915	2605954	2933186	3840949	1,16	1,05	1,13	1,31
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	460838	474809	417356	497190	391324	1,03	0,88	1,19	0,79
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	141962	138837	-34824	191311	64445	0,98	-0,25	-5,49	0,34
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	115758	67401	-32072	142444	30073	0,58	-0,48	-4,44	0,21
1.11	Грошові кошти, тис. грн	165665	241442	683309	1443398	516424	1,46	2,83	2,11	0,36
1.12	Запаси, тис. грн	1441530	1797055	2496942	1848523	2035313	1,25	1,39	0,74	1,10
1.13	Амортизація, тис. грн	381326	446228	666812	597821	587628	1,17	1,49	0,90	0,98
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	121530	347826	193378	44015	79773	2,86	0,56	0,23	1,81
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	2,61	1,16	-0,48	2,21	0,49	0,44	-0,41	-4,60	0,22
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	62,8	15,6	-5,7	18,6	3,75	0,25	-0,37	-3,26	0,20
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	3,55	3,45	2,86	2,84	1,95	0,97	0,83	0,99	0,69
2.4	Рентабельність продажу, %	0,89	0,49	-0,22	0,81	0,15	0,55	-0,45	-3,68	0,19
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	0,74	0,77	0,75	0,87	0,77	1,04	0,97	1,16	0,89
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,12	0,19	0,22	0,39	0,17	1,58	1,16	1,77	0,44
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,071	0,078	0,17	0,38	0,15	1,10	2,18	2,24	0,39
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	0,96	0,92	1,10	0,88	0,87	0,96	1,20	0,80	0,99
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	22,99	12,5	12,37	7,41	6,65	0,54	0,99	0,60	0,90
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	0,042	0,074	0,085	0,12	0,12	1,76	1,15	1,41	1,00
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	2,93	2,37	2,19	2,72	3,27	0,81	0,92	1,24	1,20
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	7,51	6,29	4,79	7,89	7,95	0,84	0,76	1,65	1,01
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, дн.	49	58	76	46	46	1,18	1,31	0,61	1,00
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	106,6	39,6	75,4	398	251	0,37	1,90	5,28	0,63
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	3	9	5	1	1,5	3,00	0,56	0,20	1,50
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	16,5	17,9	17,9	16,75	19,17	1,08	1,00	0,94	1,14
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	842164	921037	1084168	1095011	978952	1,09	1,18	1,01	0,89
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	6,50	6,69	7,44	6,25	4,89	1,03	1,11	0,84	0,78

Джерело: розрахунки автора на основі [152; 176]

Таблиця Д.11 – Динаміка ключових показників ефективності ТОВ «РУШ» (мережа EVA), 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Темп росту			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
1. Абсолютні фінансові показники										
1.1	Активи, тис. грн	8810481	10620686	10350775	15033646	17444232	1,21	0,97	1,45	1,16
1.2	Власний капітал, тис. грн	2078351	2912760	3886608	6109472	7053352	1,40	1,33	1,57	1,15
1.3	Довгострокові зобов’язання, тис. грн	2363507	3117629	2786749	2989635	3529850	1,32	0,89	1,07	1,18
1.4	Поточні зобов’язання, тис. грн	4368623	4590247	3677418	5934539	6861030	1,05	0,80	1,61	1,16
1.5	Чистий дохід, тис. грн	13445408	16990297	15689849	21000332	26929261	1,26	0,92	1,34	1,28
1.6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	10296729	12752096	11487111	13867815	17774695	1,24	0,90	1,21	1,28
1.7	Валовий прибуток, тис. грн	3148629	4238201	4202738	7132517	9154566	1,35	0,99	1,70	1,28
1.8	Операційний прибуток (ЕВІТ), тис. грн	1094874	1126741	1336986	3088962	2219090	1,03	1,19	2,31	0,72
1.9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	658523	782812	892528	2555578	1550013	1,19	1,14	2,86	0,61
1.10	Чистий прибуток, тис. грн	540192	654983	718032	2083699	1254069	1,21	1,10	2,90	0,60
1.11	Грошові кошти, тис. грн	801039	871434	1065015	2049683	2702363	1,09	1,22	1,92	1,32
1.12	Запаси, тис. грн	3155866	365757	2501932	5769454	6265291	0,12	6,84	2,31	1,09
1.13	Амортизація, тис. грн	797878	11011528	836043	127123	1470400	13,80	0,08	0,15	11,57
1.14	Дебіторська заборгованість, тис. грн	756080	851341	2095000	2159169	2280546	1,13	2,46	1,03	1,06
2. Показники рентабельності										
2.1	Рентабельність активів, %	6,13	6,16	6,94	13,86	7,19	1,00	1,13	2,00	0,52
2.2	Рентабельність власного капіталу, %	25,99	22,5	18,7	34,1	17,79	0,87	0,83	1,82	0,52
2.3	Рентабельність операційної діяльності, %	8,14	6,63	8,51	14,71	8,24	0,81	1,28	1,73	0,56
2.4	Рентабельність продажу, %	4,01	3,85	4,58	9,93	4,65	0,96	1,19	2,17	0,47
3. Показники ліквідності										
3.1	Поточна ліквідність, коеф.	1,08	1,23	1,56	1,69	1,64	1,14	1,27	1,08	0,97
3.2	Швидка ліквідність, коеф.	0,36	0,44	0,88	0,72	0,73	1,22	2,00	0,82	1,01
3.3	Абсолютна ліквідність, коеф.	0,18	0,19	0,29	0,35	0,39	1,06	1,53	1,21	1,11
4. Показники фінансової стійкості										
4.1	Коефіцієнт заборгованості, коеф.	0,76	0,73	0,62	0,59	0,59	0,96	0,85	0,95	1,00
4.2	Фінансовий леверидж, коеф.	3,24	2,65	1,66	1,46	1,47	0,82	0,63	0,88	1,01
4.3	Коефіцієнт автономії, коеф.	0,24	0,27	0,37	0,41	0,40	1,13	1,37	1,11	0,98
5. Показники оборотності										
5.1	Оборотність активів, коеф.	1,53	1,60	1,52	1,40	1,54	1,05	0,95	0,92	1,10
5.2	Оборотність товарних запасів, коеф.	3,26	3,51	4,59	2,40	2,84	1,08	1,31	0,52	1,18
5.3	Тривалість обороту товарних запасів, днів	112	104	79,5	152	129	0,93	0,76	1,91	0,85
5.4	Оборотність дебіторської заборгованості, коеф.	17,8	19,96	7,49	9,73	11,81	1,12	0,38	1,30	1,21
5.5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	20,5	18,3	48,7	37,5	30,9	0,89	2,66	0,77	0,82
6. Показники ефективності діяльності										
6.1	Валова маржа, %	23,4	24,95	26,79	33,9	34,0	1,07	1,07	1,27	1,00
6.2	ЕВІТДА, тис. грн	1892752	2138269	2173029	4336085	3689490	1,13	1,02	2,00	0,85
6.3	Рентабельність за ЕВІТДА, %	14,07	12,59	13,84	20,65	13,70	0,89	1,10	1,49	0,66

Джерело: розрахунки автора на основі [48; 176]

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Середньооблікова чисельність штатних працівників торговельних мереж за 2020-2024 рр., осіб

№ з/п	Найменування компанії (мережі)	Роки					Темп приросту, %		
		2020	2021	2022	2023	2024	2023/ 2022	2023/ 2021	2024/ 2022
1.	ТОВ «АТБ-Маркет» (АТБ)	56768	60782	60782	44094	46084	-27,5	-27,5	-24,2
2.	ТОВ «Сільпо-Фуд» (Сільпо)	40994	42175	36496	29888	31366	-18,1	-29,1	-14,1
3.	ТОВ «Епіцентр К» (Епіцентр)	27369	28103	27137	27395	27924	1,0	-2,5	2,9
4.	ТОВ «РУШ» (EVA)	13162	13201	12688	12336	12588	-2,8	-6,6	-0,8
5.	ТОВ «Вигідна покупка» (Аврора)	2782	3188	6459	11863	12536	83,7	272,1	94,1
6.	ТОВ «Новус Україна» (NOVUS)	7124	7 173	7 150	7 145	7 160	-0,1	-0,4	0,1
7.	ТОВ «ОМЕГА» (VARUS)	6 137	6530	7197	6302	6551	-12,4	-3,5	-9,0
8.	ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» (METRO)	3252	3 482	3 482	3134	3197	-10,0	-10,0	-8,2
9.	ТОВ «Клевер Сторс» (Сімі, Сім23)	602	991	1244	1739	2259	39,8	75,5	81,6
10.	ТОВ «Розетка.УА» (ROZETKA)	425	417	923	800	940	-13,3	91,8	1,8
11.	ТОВ «Бюро вин» (WineTime)	671	650	598	637	654	6,5	-2,0	9,4

Джерело: сформовано автором на основі [93; 176]

Таблиця Е.2 – Кількість фізичних магазинів (диференційованих форматів) у торговельних мережах за 2020-2024 рр.

№ з/п	Найменування компанії (мережі)	Роки					Темп приросту, %		
		2020	2021	2022	2023	2024	2023/ 2022	2023/ 2021	2024/ 2022
1.	ТОВ «Вигідна покупка» (Аврора)	450	650	850	1230	1615	44,7	148,5	90,0
2.	ТОВ «АТБ-Маркет» (АТБ)	1150	1205	1238	1245	1270	0,6	5,4	2,6
3.	ТОВ «РУШ» (EVA)	930	1059	1087	1035	1109	-4,7	-2,3	2,0
4.	ТОВ «Розетка.УА» (ROZETKA)	81	246	270	297	523	10,0	112,6	93,7
5.	ТОВ «Сільпо-Фуд» (Сільпо)	260	296	315	325	330	3,2	11,5	4,8
6.	ТОВ «Клевер Сторс» (Сімі, Сім23)	122	140	165	260	315	57,6	125,0	90,9
7.	ТОВ «ОМЕГА» (VARUS)	95	97	111	116	120	4,5	23,7	8,1
8.	ТОВ «Новус Україна» (NOVUS)	79	81	81	83	84	2,5	3,7	3,7
9.	ТОВ «Епіцентр К» (Епіцентр)	64	67	72	75	79	4,2	17,9	9,7
10.	ТОВ «Бюро вин» (WineTime)	25	35	35	36	37	2,9	5,7	5,7
11.	ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» (METRO)	26	26	27	27	27	0,0	3,8	0,0

Джерело: систематизовано автором на основі [45; 48; 93; 176; 113; 119; 146; 151; 152]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «РУШ» (мережа EVA), 2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	0,000	0,004	0,105	1,000	0,137
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	0,187	0,000	0,233	1,000	0,199
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,184	0,000	0,155	1,000	0,941
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,000	0,176	0,765	1,000	1,000
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,000	0,331	0,893	1,000	0,994
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій амортизації. ($CAPEX/D$) _{norm}	0,056	0,000	0,175	1,000	0,016
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	0,650	1,000	0,600	0,000	0,700
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	0,393	0,507	1,000	0,000	0,201
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	0,928	1,000	0,000	0,368	0,586
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	0,000	0,246	0,787	1,000	0,918
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	0,000	0,154	1,000	0,692	0,712
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	0,000	0,048	0,524	0,810	1,000

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.2 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «ОМЕГА» (мережа VARUS), 2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	1,000	0,531	0,000	0,871	0,314
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	1,000	0,938	0,569	0,556	0,000
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,631	0,706	1,000	0,533	0,000
3.2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.4.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,000	0,410	0,551	1,000	1,000
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,642	0,650	0,650	0,953	1,000
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій амортизації. ($CAPEX/D$) _{norm}	0,630	0,080	0,000	1,000	0,550
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	0,685	0,167	0,000	0,491	1,000
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	0,861	0,475	0,000	0,981	1,000
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	0,750	0,000	0,500	1,000	0,938
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	0,000	0,231	0,077	1,000	0,231
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	0,000	0,259	3,370	1,000	0,185
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	0,000	0,023	0,023	1,000	0,256

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.3 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «Вигідна покупка» (мережа Аврора),
2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	0,000	0,265	1,000	0,424	0,147
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	0,000	0,535	0,941	1,000	0,733
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,000	0,429	0,843	1,000	0,711
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,063	0,000	1,000	0,625	0,719
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,110	0,000	1,000	0,756	0,827
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій і амортизації ($CAPEX/D)_{norm}$	0,733	1,000	0,273	0,063	0,000
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	1,000	0,440	0,571	0,000	0,137
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	0,073	0,000	0,582	1,000	0,691
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	1,000	0,500	0,000	0,250	0,667
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	0,081	0,000	1,000	0,323	0,246
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	0,000	0,130	1,000	0,535	0,365
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	0,000	0,232	1,000	0,673	0,370

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.4 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа АТБ), 2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	0,832	1,000	0,345	0,000	0,322
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	0,817	1,000	0,354	0,000	0,280
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,866	1,000	0,318	0,000	0,232
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,000	0,851	1,000	0,701	0,701
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,000	0,833	1,000	0,764	0,779
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій і амортизації ($CAPEX/D)_{norm}$	1,000	0,000	0,477	0,175	0,289
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	0,000	0,111	0,389	0,944	1,000
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	0,520	0,444	0,000	1,000	0,477
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	0,000	0,833	1,000	0,833	1,000
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	0,235	0,000	0,529	1,000	0,559
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	0,238	0,000	0,238	1,000	0,524
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	0,000	0,342	0,671	1,000	0,918

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.5 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «Епіцентр К» (мережа Епіцентр), 2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	0,866	1,000	0,848	0,314	0,000
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	1,000	0,715	0,639	0,399	0,000
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	1,000	0,811	0,739	0,482	0,000
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,333	1,000	1,000	0,667	0,000
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,333	0,933	1,000	0,600	0,000
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій і амортизації ($CAPEX/D_{norm}$)	1,00	0,956	0,587	0,268	0,000
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	1,000	0,533	0,267	0,000	0,000
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	0,913	1,000	0,826	0,000	0,478
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	0,000	0,778	1,000	0,444	0,833
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	1,000	0,500	0,458	0,375	0,000
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	1,000	0,267	0,133	0,333	0,000
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	0,500	0,000	1,000	0,500	0,500

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.6 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «Клевер Сторс» (мережі Сімі, Сім23), 2020-2024
рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	0,000	1,000	0,447	0,329	0,237
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	0,117	1,000	0,495	0,000	0,122
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,000	1,000	0,878	0,338	0,020
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,000	0,333	1,000	0,750	0,250
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,000	0,488	1,000	0,835	0,374
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій і амортизації ($CAPEX/D_{norm}$)	1,000	0,079	0,000	0,053	0,053
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	0,212	0,000	0,458	1,000	0,941
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	0,077	0,000	0,478	1,000	0,779
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	0,900	1,000	0,000	0,950	0,950
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	1,000	0,974	0,641	0,000	0,282
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	0,727	0,818	1,000	0,000	0,909
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	0,000	0,000	1,000	0,500	0,000

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.7 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»
(мережа METRO), 2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	0,000	1,000	0,489	0,499	0,617
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	0,000	0,166	1,000	0,044	0,146
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,000	0,141	1,000	0,066	0,150
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,000	1,000	0,467	0,028	0,393
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,382	1,000	0,678	0,451	0,551
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій і амортизації ($CAPEX/D)_{norm}$	0,785	1,000	0,273	0,000	0,082
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	0,438	0,750	0,000	0,852	1,000
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	0,530	1,000	0,000	0,176	0,321
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	1,000	0,500	1,000	0,000	1,000
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	0,500	0,000	1,000	0,400	0,600
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	0,889	0,889	0,778	0,000	0,222
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	1,000	0,667	0,333	0,000	0,333

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.8 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «Новус Україна» (мережа NOVUS), 2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	0,702	0,880	0,000	0,729	1,000
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	0,762	0,705	0,000	0,739	1,000
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,896	0,862	0,000	0,767	1,000
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,532	0,532	0,000	1,000	0,812
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,000	1,000	0,047	0,045	0,048
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій і амортизації ($CAPEX/D)_{norm}$	1,000	0,846	0,000	0,912	0,967
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	0,000	0,163	0,154	0,904	1,000
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	1,000	0,288	0,000	0,904	0,628
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	0,231	0,000	0,654	1,000	0,231
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	1,000	0,500	0,000	0,636	0,591
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	1,000	0,292	0,000	0,167	0,375
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	0,000	0,400	0,200	1,000	0,800

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.9 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «Розетка.УА» (мережа ROZETKA), 2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	1,000	0,146	0,799	0,000	0,016
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	0,705	0,000	1,000	0,164	0,096
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,705	0,000	1,000	0,205	0,125
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,500	0,000	1,000	0,500	0,250
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,523	0,000	1,000	0,644	0,261
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій і амортизації ($CAPEX/D_{norm}$)	0,000	1,000	0,483	0,568	0,442
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	1,000	0,000	0,032	0,152	0,430
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	1,000	0,088	0,000	0,392	0,460
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	0,000	0,100	0,500	0,200	1,000
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	0,200	0,000	1,000	0,600	0,400
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	0,444	0,000	0,111	1,000	0,788
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	0,000	0,063	0,063	0,938	1,000

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.10 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ILC
(методика min-max) для ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа Сільпо), 2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	0,495	0,741	0,000	0,704	1,000
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	0,455	0,348	0,262	0,605	1,000
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,714	0,000	0,306	1,000	0,964
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,000	0,941	0,887	0,889	0,918
2.2	Фінансовий левиредж (FL^{rev}_{norm})	0,000	0,559	1,000	0,997	0,947
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій і амортизації ($CAPEX/D_{norm}$)	0,408	1,000	0,122	0,000	0,217
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	0,503	0,000	0,449	0,844	1,000
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	0,441	0,359	0,461	1,000	0,523
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	0,000	0,591	1,000	0,591	0,636
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	1,000	0,415	0,000	0,261	0,304
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	1,000	0,338	0,000	0,292	0,123
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	1,000	0,000	0,000	0,500	0,500

Джерело: розрахунки автора

Таблиця Ж.11 – Таблиця нормалізованих значень індикаторів моделі ІЛС
(методика min-max) для ТОВ «Бюро вин» (мережа WineTime), 2020-2024 рр.

№ з/п	Нормалізовані показники	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
1.	Блок показників фінансової ефективності (F)					
1.1	Рентабельність активів (ROA_{norm})	0,241	0,310	1,000	0,655	0,000
1.2	Рентабельність операційної діяльності (ROO_{norm})	0,043	0,196	1,000	0,261	0,000
1.3	Рентабельність за EBITDA ($EBITDA_{margin\ norm}$)	0,611	0,221	1,000	0,284	0,000
2.	Блок показників інвестиційно-ресурсного забезпечення (I)					
2.1	Коефіцієнт автономії ($E_{toA_{norm}}$)	0,000	0,600	0,100	0,900	1,000
2.2	Фінансовий леверидж (FL^{rev}_{norm})	0,000	0,575	0,50	0,850	1,000
2.3	Співвідношення капітальних інвестицій і амортизації ($CAPEX/D_{norm}$)	1,000	0,829	0,000	0,667	0,652
3.	Блок показників операційної ефективності (O)					
3.1	Коефіцієнт оборотності активів (ATR_{norm})	1,000	0,903	0,000	0,742	0,903
3.2	Коефіцієнт оборотності запасів (ITR_{norm})	0,611	1,000	0,000	0,262	0,362
3.3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості (DSO^{rev}_{norm})	1,000	0,000	0,000	0,600	0,800
4.	Блок показників поточної стійкості (S)					
4.1	Коефіцієнт поточної ліквідності (CR_{norm})	0,088	0,246	0,000	1,000	0,614
4.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR_{norm})	0,000	0,767	0,535	1,000	0,698
4.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (AR_{norm})	0,000	0,657	0,543	1,000	0,314

Джерело: розрахунки автора

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у іноземних наукових виданнях, що індексуються у наукометричній базі Scopus

1. Kushnir N., Tsaruk D., Tymeichuk I., Tymeichuk Y., Dobrovolskyi A. Reshaping Ukraine's retail chains through the green transition and digitalization. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2025. vol. 1576. DOI: 10.1088/1755-1315/1576/1/012004. (1,3 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано системно-методологічне бачення трансформації торговельних мереж, яке ґрунтується на інтегрованому розгляді цифровізації та зеленого переходу як єдиної траєкторії стратегічного розвитку мережевого ритейлу, 0,4 д. а.).

Публікації у інших іноземних наукових виданнях

2. Kushnir N., Kovshun N., Adamchuk T., Tymeichuk Y., Tsaruk D. Ukrainian enterprises' equity capital financial monitoring and analysis of its impact on profitability indicators. *Collection of papers new economy*. 2023. Vol. 1. No. 1. 2023. Pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.61432/CPNE0101001k> (1,1 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано методичні підходи до забезпечення економічної стійкості підприємств шляхом оптимізації структури власного капіталу, удосконалення системи фінансового моніторингу та визначення взаємозв'язку між параметрами фінансової стійкості й прибутковості суб'єктів господарювання, 0,3 д. а.).

Публікації у наукових фахових виданнях України

3. Тимейчук Ю. О. Динаміка відновлення функціонування торговельних мереж в Україні під час війни. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2024. №105. С. 306–316. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1202428> (0,70 д. а.)

4. Тимейчук Ю. О. Концептуальні основи стратегічного та територіального розвитку торговельних мереж. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-46> (0,71 д. а.)

5. Ковшун Н. Е., Тимейчук Ю. О. Формування інструментів оцінювання стійкості торговельних мереж у контексті життєвого циклу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2025. № 112. С. 152–164. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202512> (0,82 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано формування і використання аналітичного інструментарію оцінювання економічної стійкості торговельних мереж на основі інтегральної моделі оцінювання стійкості за етапами життєвого циклу, 0,42 д. а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Tymeichuk Y. The Organisational and Economic Principles of the Sustainability of Retail Chains. *Information and its impact on social processes : Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference* (Florence, Italy. April 3-5, 2023), Florence, 2023. Pp. 44–45. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/04/INFORMATION-AND-ITS-IMPACT-ON-SOCIAL-PROCESSES.pdf> (0,13 д. а.)

7. Tymeichuk Y., Tymeichuk I. Trends in the Restoration of Retail Networks in Ukraine Amid the War. *Methodology and organization of scientific research : Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference* (Berlin, Germany, June 3-5, 2024), Berlin, 2024. Pp. 81–83. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/04/METHODOLOGY-AND-ORGANIZATION-OF-SCIENTIFIC-RESEARCH.pdf> (0,18 д. а.; особистий внесок: досліджено регіональні особливості відновлення ритейлу та визначено адаптаційні механізми функціонування торговельних мереж в умовах трансформації споживчого й логістичного середовища, 0,09 д. а.).

8. Tymeichuk I., Tymeichuk Y. Strategic and Territorial Principles of Retail Network Development in a Transformational Economy. *Current trends in the*

development of modern educational technologies : Proceedings of the XXVII International scientific and practical conference (Munich, Germany, July 7-9, 2025), Munich, 2025. Pp. 47–48. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/05/CURRENT-TRENDS-IN-THE-DEVELOPMENT-OF-MODERN-EDUCATIONAL-TECHNOLOGIES.pdf> (0,12 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано концептуальні підходи до стратегічного розвитку торговельних мереж в умовах економічної трансформації, визначено роль територіальної організації та розподільчо-логістичних механізмів у забезпеченні конкурентоспроможності ритейлу, 0,07 д. а.).

9. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О., Торговельні мережі: сутність і виклики. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, НУВГП, 11-12 травня 2023 р.), Рівне, 2023. С. 415–419. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/26282/> (0,31 д. а.; особистий внесок: узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності торговельних мереж, 0,17 д. а.).

10. Тимейчук Ю. О. Організаційно-економічні засади забезпечення стабільності функціонування роздрібно-торговельної мережі в Україні під час російсько-української війни. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 10 листопада 2023 р.), Рівне, 2023. С. 535–537. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/28534/> (0,19 д. а.)

11. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Тенденції розвитку мережевого ритейлу на ринку FMCG в Україні. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 15 листопада 2024 р.), Рівне, 2024. С. 291–292. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/31959/> (0,14 д. а.; особистий внесок: досліджено тенденції розвитку мережевого ритейлу FMCG-сектору України, визначено вплив зміни споживчої поведінки та впровадження власних торговельних марок на функціонування й конкурентоспроможність торговельних мереж, 0,08 д. а.).

12. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Інституційне середовище цифрової трансформації галузі торгівлі в Україні. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень* : матеріали XI всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 21-22 листопада 2024 р.), Київ, 2024. С. 403–405. (0,14 д. а.; особистий внесок: визначено роль національних цифрових платформ, нормативного забезпечення та інноваційних технологій у підвищенні адаптивності економічної стійкості торговельних мереж України, 0,08 д. а.).

13. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Використання омніканальних підходів у стратегіях розвитку торговельних мереж в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти (м. Рівне, НУВГП, 8-9 травня 2025 р.), Рівне, 2025. С. 189–192. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/34664/> (0,15 д. а.; особистий внесок: проаналізовано омніканальні стратегії розвитку торговельних мереж в Україні, обґрунтовано механізм впровадження омніканальних технологій у діяльність торговельних мереж, 0,08 д. а.).

14. Тимейчук Ю. О. Концепція «стійких» торговельних мереж як інструмент адаптації до кризових умов військового стану. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції* : матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 22 травня 2025 р.). С. 586–587. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/31657/> (0,13 д. а.)

15. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Підходи та практики мережевої торгівлі в Україні та за кордоном: досвід трансформації та перспективи адаптації. *Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, Східноєвропейський центр наукових досліджень, 8 липня 2025 р.), Одеса, 2025. С. 49–51. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/07/re-08.07.2025.pdf> (0,20 д. а.; особистий внесок: обґрунтовано стратегічні напрями адаптації міжнародних практик мережевої торгівлі до умов функціонування торговельних мереж України з метою підвищення їх економічної стійкості, 0,12 д. а.).

16. Кушнір Н. Б., Тимейчук Ю. О. Гармонізація фінансового регулювання роздрібної торгівлі України з вимогами ЄС. *Розвиток інноваційного фінансового управління суб'єктами економіки в умовах реалізації євроінтеграційної стратегії України* : матеріали VI всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. (м. Хмельницький, ХНУ, 14 листопада 2025 р.), Хмельницький, 2025. С. 31–33. URL: <https://fbss.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/9/zbirnyk-2025-1.pdf> (0,24 д. а.; особистий внесок: досліджено аспекти регулювання звітності та фінансового контролю торговельних мереж, систематизовано ключові регуляторні розриви із стандартами ЄС та визначено напрями підвищення прозорості та інвестиційної привабливості підприємств роздрібної торгівлі, 0,14 д. а.).

17. Тимейчук Ю.О. Фіскальні механізми та стимулююча роль держави у розвитку сучасних торговельних мереж України в умовах структурної трансформації економіки. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, ОНЕУ, 10-11 жовтня 2025 р.), Одеса, 2025. С. 235–236. (0,14 д. а.)

18. Kushnir N., Tymeychuk Y. ESG factors in private label development of retail chains. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, НУВГП, 14 листопада 2025 р.). С. 286–288. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/36927/> (0,18 д. а.; особистий внесок: систематизовано підходи до інтеграції принципів ESG у стратегічне управління розвитком власних торговельних марок мережевого ритейлу, 0,1 д. а.).



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 63-30-98, факс (0362) 63-32-09,
 mail@nuwm.edu.ua

Від 13.04.2026 № 13к-26
 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання досліджень, отриманих при виконанні дисертаційної роботи
Тимейчука Юрія Орестовича
 на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – економіка,
 в науково-дослідних роботах, виконаних у науково-дослідній частині
 Національного університету водного господарства та природокористування

Видана *Тимейчуку Юрію Орестовичу* з підтвердженням того, що Тимейчук Ю. О. брав участь у виконанні науково-дослідних кафедральних тем, які виконувалися/виконуються у науково-дослідній частині Національного університету водного господарства та природокористування, а саме:

- «Розвиток потенціалу регіону: економічні чинники та ресурсні передумови» (номер державної реєстрації: 0121U111063, термін виконання 2021-2025 рр.), де автором розроблено методичний підхід до оцінювання територіального стратегічного розвитку торговельних мереж, як ключових елементів регіональної економіки, що дозволило визначити рівень їх адаптивності до кризових впливів та обґрунтувати напрями зміцнення ресурсного потенціалу;

- «Трансформація підприємництва та міжнародного бізнесу в умовах глобальних викликів, євроінтеграції та сталого розвитку України» (номер державної реєстрації: 0126U003599 терміни виконання 2026-2030 рр.), де автором запропоновано удосконалену архітектуру системного аналізу стійкості торговельних мереж, обґрунтовано підходи до стратегічного забезпечення стійкості торговельних мереж на основі концепції життєвого циклу, що передбачає адаптацію бізнес-моделей торговельних підприємств та впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності ритейлу в умовах євроінтеграційних і гео економічних трансформацій.

Проректор з наукової роботи
 та міжнародних зв'язків ВГП,
 д. е. н., професор



Наталія САВІНА

0967375013 Куницький С.
Куницький С.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
(НУВГП)**

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 63 30 98, факс (0362) 63 32 09,
e-mail: mail@nuwm.edu.ua, web: https://nuwm.edu.ua
код ЄДРПОУ 02071116

Від 18.03.2026 № 011-05 На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про використання у навчальному процесі
Національного університету водного господарства та природокористування
результатів досліджень і розробок, одержаних при виконанні дисертаційної роботи
ТИМЕЙЧУКА Юрія Орестовича
на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка**

Використані у навчальному процесі результати досліджень Тимейчука Юрія Орестовича, що викладені у його дисертації на тематику, пов'язану із забезпеченням стійкості функціонування торговельних мереж в Україні, сприяють поглибленню теоретичних знань, формуванню практичних компетентностей та розвитку аналітичного мислення здобувачів, що обумовлює набуття здобувачами вищої освіти сучасних професійних знань і навичок у сфері управління, організації та стратегічного розвитку торговельних підприємств в умовах нестійкого середовища. Теоретико-методичні положення та аналітичні підходи наукового дослідження застосовуються у навчальному процесі Національного університету водного господарства та природокористування:

- під час викладання навчальної дисципліни «Організація торгівлі» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які навчаються за ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»: Тема 5. Поняття, склад і структура суб'єктів систем роздрібної торгівлі; Тема 13. Особливі форми продажу товарів;
- під час викладання навчальної дисципліни «Економіка торговельного підприємства» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, які навчаються за ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»: Тема 7. Фінансово-економічні результати діяльності торговельного підприємства; Тема 13. Інноваційно-інвестиційна діяльність та розвиток торговельного підприємства; Тема 14. Ефективність діяльності торговельного підприємства;
- під час викладання навчальної дисципліни «Стратегічне управління підприємством» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, що навчаються за ОПП «Економіка підприємства»: Тема 3. Процес стратегічного управління підприємством, його зміст, завдання та головні етапи; Тема 4. Вибір стратегії;
- під час викладання навчальної дисципліни «Інноваційний розвиток підприємства» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, що навчаються за ОПП «Економіка підприємства»: Тема 10. Стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства; Тема 11. Інноваційний потенціал підприємства.

Проректор з наукової роботи
та міжнародних зв'язків НУВГП
доктор економічних наук, професор



Наталія САВІНА



РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ

майдан Просвіти, 1, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 69 52 30

e-mail: ekon@rv.gov.ua

Код ЄДРПОУ 02741545

№ _____ На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про практичне впровадження результатів наукового дослідження
 здобувача вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
 зі спеціальності 051 «Економіка»
 ТИМЕЙЧУКА Юрія Орестовича**

Департамент економічного розвитку і торгівлі Рівненської обласної державної адміністрації є головним розробником і одним із провідних виконавців Стратегії розвитку Рівненської області, середньострокових планів з реалізації Стратегії, регіональних програм економічного та соціального розвитку, розвитку інвестиційної діяльності, розвитку малого та середнього підприємництва, зайнятості населення.

До розробки та впровадження зазначених Стратегії та програм, а також інших управлінських рішень з питань забезпечення реалізації в області державної економічної політики залучались та залучаються науковці області.

Зокрема, розкриті у дисертаційній роботі ТИМЕЙЧУКА Юрія Орестовича засади економічної та організаційної стійкості функціонування торговельних мереж в Україні використано під час підготовки аналітичних матеріалів щодо розвитку підприємництва та сфери торгівлі Рівненщини.

Результати та висновки аналітичного дослідження Ю. ТИМЕЙЧУКА стосовно трансформацій торговельних підприємств України у 2020-2024 рр., зокрема щодо структурних змін у роздрібній торгівлі, цифрової трансформації, логістичних процесів, регіональної концентрації торговельної діяльності та адаптації роздрібно торгівлі до умов воєнного стану і сучасних макроекономічних викликів, використано під час аналізу ситуації у відповідних сферах та підготовки пропозицій щодо врегулювання наявних проблемних питань.

Рівненська обласна військова адміністрація
 Департамент економічного розвитку і торгівлі
 №вх-358/0/26 від 23.04.2026



При розробці програмних документів, віднесених до компетенції департаменту, було застосовано запропонований автором зазначеного наукового дослідження теоретико-методичний підхід до стратегування розвитку торговельних мереж, що базується на концепції життєвого циклу підприємств і дозволяє визначати етапи розвитку суб'єктів торгівлі та прогнозувати стратегічні напрями їх трансформації в умовах інституційних і технологічних змін.

Використання результатів дослідження доповнює аналітичне забезпечення формування регіональної економічної політики, сприяє вдосконаленню механізмів підтримки підприємництва та розвитку торговельної інфраструктури Рівненської області.

Директор департаменту



[Handwritten signature]

Костянтин МОКЛЯК



**РІВНЕНСЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

вул. Поштова, 2, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 63-58-48,
<https://economy.rivnerada.gov.ua/>, e-mail: der@rivnerada.gov.ua, код ЄДРПОУ 02739212

№ _____
на № _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження
Тимейчука Юрія Орестовича
на здобуття наукового ступеня доктор філософії
зі спеціальності 051 – «Економіка»

Наукові та аналітичні результати дисертаційного дослідження Тимейчука Юрія Орестовича щодо забезпечення стійкості функціонування торговельних мереж в Україні, використано у практичній діяльності Департаменту економічного розвитку Рівненської міської ради під час напрацювання пропозицій щодо вдосконалення і розвитку підприємницької діяльності та торговельної інфраструктури Рівненської міської територіальної громади. Зокрема, практичний інтерес для діяльності департаменту становлять методичні підходи до оцінювання стійкості підприємств торгівлі, аналіз трансформацій розвитку роздрібної торгівлі в умовах кризових викликів, а також пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування торговельних мереж.

Результати дослідження використано при підготовці рекомендацій щодо формування заходів підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва, удосконалення торговельного обслуговування населення та розроблення пропозицій до програм економічного і соціального розвитку Рівненської міської територіальної громади.

Застосування результатів наукового дослідження сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері розвитку підприємництва, торгівлі та інвестиційної активності громади.

Довідка видана для подання до разової спеціалізованої вченої ради.

Директор Департаменту
економічного розвитку
Рівненської міської ради



Паталія ГЛАЗКОВА



Департамент економічного розвитку Рівненської міської ради
№08-01-137/26 від 20.04.2026
КІІГ: Глазкова Н. О. 20.04.26 12:55
04AF21283640519904000000B8182900C8134EA00
Сертифікат дієсний з 14.11.25 00:00 до 13.11.27 23:59



АСОЦІАЦІЯ МІСТ УКРАЇНИ

ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

РІВНЕНСЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ВІДДІЛЕННЯ

вул. Пушкіна, 2, м. Рівне, Рівненська обл., 33001
т. 0662 340 42 76
e-mail: info@rva.org.ua
rva.org.ua

1/1- 79

17 квітня 2026 року

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження

Тимейчука Юрія Орестовича

на здобуття наукового ступеня доктор філософії

зі спеціальності 051 – «Економіка»

Наукові та аналітичні результати дисертаційного дослідження Тимейчука Юрія Орестовича щодо забезпечення стійкості функціонування торговельних мереж в Україні, використано у практичній діяльності Рівненського регіонального відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціації міст України» під час напрацювання пропозицій щодо вдосконалення і розвитку підприємницької діяльності та торговельної інфраструктури в територіальних громадах Рівненської області. Зокрема, практичний інтерес для діяльності відділення становлять методичні підходи до оцінювання стійкості підприємств торгівлі, аналіз трансформацій розвитку роздрібної торгівлі в умовах кризових викликів, а також пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування торговельних мереж.

Результати дослідження використано при підготовці рекомендацій щодо формування заходів підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва, удосконалення торговельного обслуговування населення та розроблення пропозицій до програм економічного і соціального розвитку міських та селищних територіальних громад Рівненщини.

Застосування результатів наукового дослідження сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері розвитку підприємництва, торгівлі та інвестиційної активності територіальних громад.

Довідка видана для подання до разової спеціалізованої вченої ради.

Виконавчий директор
Рівненського РВА



Тетяна ГРЕЩУК

**РІВНЕНСЬКА
ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА
ПАЛАТА**

вул. Гетьмана Мазепи, 19, м. Рівне, 33028,
тел.: (0362) 62-05-33
E-mail: office@rcci.rivne.com
сайт: <https://www.rcci.rivne.com/>
код згідно з ЄДРПОУ 02944739



**RIVNE
CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY**

19, Hetman Mazepa Str., Rivne, 33028,
phone: (0362) 62-05-33
E-mail: office@rcci.rivne.com
WEB: <https://www.rcci.rivne.com/>
код згідно з ЄДРПОУ 02944739

23 квітня 2026 року № 56.01/163

ДОВІДКА

про використання результатів дисертації на здобуття наукового ступеня
доктор філософії зі спеціальності 051 «Економіка»

Тимейчука Юрія Орестовича

Результати наукової роботи Тимейчука Юрія Орестовича, присвяченої дослідженню розвитку торговельних мереж України та визначенню детермінант їх стійкого функціонування, використано у практичній діяльності Рівненської торгово-промислової палати під час підготовки аналітичних напрацювань та рекомендацій для суб'єктів підприємницької діяльності регіону.

Зокрема, практичну цінність для діяльності Рівненської торгово-промислової палати становлять науково-методичні підходи до аналізу структурних та регіональних трансформацій роздрібної торгівлі, а також результати наукового опрацювання змін споживчої поведінки, купівельної спроможності населення, логістичних маршрутів та регіональної концентрації торговельної діяльності в Україні.

Удосконалені підходи до аналізу стійкості та трансформації торговельних мереж в умовах кризових викликів впроваджуються у діяльність Рівненської торгово-промислової палати при інформаційно-консультаційній підтримці підприємств торгівлі, підготовці експертно-аналітичних матеріалів щодо розвитку регіонального ринку роздрібної торгівлі. Наукові результати дослідження також використовуються під час формування рекомендацій для суб'єктів господарювання щодо підвищення ефективності функціонування торговельних мереж, розвитку цифрових каналів збуту та адаптації підприємств до сучасних економічних викликів.

Використання положень дослідження поглиблює аналітичне забезпечення діяльності Рівненської торгово-промислової палати, підвищенню якості консультаційної підтримки підприємств, розвитку підприємництва та вдосконаленню механізмів взаємодії бізнесу і регіональної економічної інфраструктури.

Президент Рівненської
торгово-промислової палати



Микола ЯРОЩУК

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РІВЕНЬ ЛТД"

33001 м. Рівне, вул. Коперніка 9,
тел./факс (03622) 64-10-15,
E-mail: riven.lv@ukr.net
www.riven.com.ua



IBAN: UA53 3003 3500 0000 0026 0051 4250 7
Райффайзен Банк Аваль, м. Рівне,
МФО 300335, код ЄДРПОУ 05513951
Св. платівка ПДВ № 24938225,
ПІН 055139517165

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Тимейчука Юрія Орестовича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 - економіка

У результаті дисертаційного дослідження Тимейчука Юрія Орестовича, присвяченого стратегічному забезпеченню стійкості функціонування торговельних мереж України, запропоновано комплекс практичних рекомендацій, які доцільно впровадити у практичну діяльність Рівненського пивзаводу. Результати дослідження можуть бути використані з метою вдосконалення взаємодії підприємства з торговельними мережами через імплементацію адаптивних стратегій збуту, диверсифікації каналів реалізації продукції та розвитку партнерських моделей співпраці з ритейлом.

Наукові положення дисертаційного дослідження можуть бути впроваджені на Рівненському пивзаводі, як методична основа для трансформації системи управління взаємодії підприємства з торговельними мережами шляхом впровадження інструментів кластерної сегментації партнерів, оцінювання їх стійкості, адаптації стратегій співпраці до фаз їх життєвого циклу, оптимізації логістичних процесів та інтеграції цифрових рішень, що дозволяє мінімізувати ризики переривання збутових процесів, зумовлені низькою економічною стійкістю торговельних мереж. Запропоновані інструменти стратегування можуть бути використані для переходу підприємства від ролі пасивного постачальника до стратегічного партнера мереж на довгострокових засадах.

Впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню присутності продукції у торговельних мережах, розвитку цифрових каналів продажу та зміцненню позицій на регіональних і національних ринках продовольчої продукції.

Керівник
підприємства

Маріян ГОДА

11.03.2026



СПІЛКА ЕКОНОМІСТІВ УКРАЇНИ

Рівненське обласне об'єднання громадської організації
«Спілка економістів України»

« 20 » 04 2026 р.

№ _____

Д О В І Д К А

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Тимейчука Юрія Орестовича

на тему «Стратегічне забезпечення економічної стійкості торговельних
мереж в Україні» на здобуття наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 051 – «Економіка»

В дисертаційному дослідженні Тимейчука Ю. О. проводилось апробування підходів до класифікації торговельних мереж шляхом інтеграції нових ознак: ступеня технологічної зрілості торговельних форматів, рівня логістичної автономності, гнучкості функціонування у кризовий період та рівня соціальної відповідальності. Такий підхід дозволив врахувати не лише організаційно-структурні, а й інституційні, цифрові та поведінкові аспекти розвитку торговельних мереж в сучасних умовах.

Дані напрацювання використані СЕУ при наданні практичної допомоги торговельним підприємствам в освоєнні сучасних форм стратегування на різних фазах зрілості, консолідації чи турбулентності.

Голова правління РООГО «СЕУ»

д.е.н., професор О.М. Гарнага