

*А. М. Солодковський, здобувач
третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти*

ORCID 0009-0001-4093-5850

e-mail: solodkovyur@ukr.net,

*Маріупольський державний університет,
м. Київ*

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР СЕГМЕНТУ FMCG В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Конфігурація трансформацій в економічній системі країни формується під впливом як глобальних тенденцій, так і внутрішніх соціально-економічних чинників. На макrorівні вони змінюють структуру національних ринків, зокрема ринку роздрібно́ї торгівлі, що проявляється у переформатуванні каналів збуту, оновленні моделей споживчої поведінки та інтеграції новітніх технологій. На мікрорівні окремі бізнес-структури, що здійснюють підприємницьку діяльність, коригують свої стратегії для забезпечення власної конкурентоспроможності.

Особливо чутливим до таких змін є ринок товарів повсякденного попиту – FMCG, який відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного доступу населення до широкого асортименту якісних товарів щоденного вжитку, задовольняючи базові потреби населення, формуючи споживчий попит і сприяючи розвитку внутрішнього ринку.

Викликані початком воєнних дій та тимчасовою окупацією частини територій України дестабілізуючі чинники суттєво вплинули на операційне середовище торговельних мереж, ускладнивши їх діяльність та поставивши нові вимоги до забезпечення стабільності бізнес-процесів, а також спричинили структурні зміни на ринку FMCG. Основними наслідками впливу макроекономічних чинників стали порушення логістичних ланцюгів, зростання операційних витрат, порушення режиму роботи через обстріли та повітряні тривоги, втрати бізнес-активів, вимушена релокація підприємств, масова міграція населення, а також зміни споживчої поведінки та зниження економічних можливостей домогосподарств.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024

© Видавець Академія економічних наук України, 2024

Сучасні економічні тенденції формують основу для стратегічних рішень торговельних мереж сектору FMCG-ритейлу, безпосередньо впливаючи на прийняття управлінських рішень та формування конкурентних стратегій, операційну діяльність та розвиток бізнес-моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем ефективного управління розвитком мережевої торгівлі належить до сфери наукових інтересів багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, серед яких найбільш відомими є праці В. Апопія [1], Л. Височин [2], В. Вудвуд [3], Н. Голошубової [4], С. Давимуки, Л. Федулової [5], В. Лісіци [6], Г. П'ятницької [7], В. Распопової [8], Н. Власової, О. Колючкової [9]. Т. Наумова, Л. Кирильєва та Я. Лемешко розглядають технологічні інновації та зміни у споживчому попиті, наголошуючи на необхідності гнучкості у бізнес-стратегіях [10]; А. Сотник приділяє увагу діагностиці ефективності комерційної діяльності ритейлу, визначаючи його сильні та слабкі сторони [11]; С. Данило розглядає регіональні особливості розвитку роздрібних торговельних мереж [12]; І. Миколайчук та Ю. Силкіна [13] зосереджуються на управлінні розвитком мережевого ритейлу в умовах сучасної України.

Проте, незважаючи на вагомі напрацювання, залишаються дискусійними певні аспекти теорії розвитку торговельних мереж, саме підходи до поєднання аналізу економічних тенденцій із трансформаціями стратегій, враховуючи їхню просторову концентрацію, бізнес-моделі, інноваційні та технологічні фактори.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність в теоретичному та прикладному обґрунтуванні впливу економічних викликів як ключових детермінант розвитку конкурентного середовища у секторі FMCG, розробці науково-методичних підходів щодо запровадження фінансово-технологічних механізмів і маркетингових інструментів у стратегічне управління мережевими бізнес-структурами.

Метою статті є узагальнення впливу основних економічних тенденцій на функціонування мережевих бізнес-структур на ринку товарів повсякденного попиту в Україні та визначення стратегічних напрямів їхньої адаптації до економічних викликів і трансформацій споживчого попиту.

Виклад основного матеріалу. Аналітика Асоціації ритейлерів України (RAU) показує, що функціонування вітчизняної сфери мережевих бізнес-структур охоплює не лише операторів продовольчого ритейлу, але й суб'єктів непродовольчого сегменту, зо-

крема, аптечних мереж, магазинів одягу, взуття та аксесуарів, електроніки та побутової техніки, торгівлі паливними матеріалами, будівельними товарами та ювелірними виробами [13]. Отже, мережеві бізнес-структури представлені як системно організовані суб'єкти господарювання, формат діяльності яких орієнтовано на масштабоване надання торговельних послуг із диференційованою концентрацією регіональної присутності.

Умови існування та перспективи розвитку мережевих структур в країні залежать від макроекономічної ситуації, як одного із зовнішніх факторів впливу на ділову активність (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка основних макроекономічних показників України,
2018-2024 рр.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Номінальний ВВП, млрд дол. США	130,9	153,9	156,6	199,8	160,5	177,2	188,9
Співвідношення показників до номінального ВВП, %, зокрема:							
Державний бюджет	-2,1	-2,1	-5,9	-4,0	-15,7	-19,7	-13,7
Баланс поточного рахунку	-3,3	-2,7	3,3	-1,9	5,0	-5,5	-5,7
Експорт товарів і послуг	45,2	41,2	38,8	40,7	35,5	35,5	25,5
Імпорт товарів і послуг	54,0	49,3	40,3	42,0	52,3	52,3	38,9
Чистий приплив ПІІ	3,8	3,8	0,2	4,0	0,2	0,2	0,6
Загальний державний борг	60,3	50,4	60,5	48,9	78,5	88,1	98,6
Внутрішній кредит приватному сектору	34,5	30,0	28,2	23,6	23,5	-	-
ВВП у фактичних цінах, млрд грн	3560,3	3977,2	4222,0	5450,8	5239,1	6628,0	6853,3
Індекс інфляції, % за рік	9,8	4,1	5,0	10,0	26,6	5,1	12,0
Безробіття, % від загальної кількості робочої сили	9,0	8,5	9,2	9,8	24,5	19,1	14,5

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [14, с.12; 15; 16].

Експрес-аналіз макроекономічних показників дозволяє зробити ряд висновків про вплив економічної ситуації на розвиток торговельних мереж:

– середній темп зростання номінального ВВП складає 7,4% щорічно без збереження цієї тенденції у 2022 р. Зростання ВВП зазвичай свідчить про підвищення загального рівня економічної активності, що позитивно впливає на доходи населення, потенційно збільшуючи купівельну спроможності та розширюючи внутрішній

ринок для торговельних мереж. Однак падіння у 2022 р. свідчить про вплив війни, що стримує відновлення купівельної спроможності;

– середній рівень інфляції – 12,3%, із піком у 2022 р. – 26,6%. Висока інфляція впливає на зростання цін на товари, зниження реальних доходів, що змінює споживчі пріоритети на дешевші товари й змушує торговельні мережі розширювати асортимент доступних товарів і переглядати цінову політику (агресивна політика цінових знижок для мереж з орієнтацією на імпорт), вдаватись до оптимізації витрати, застосовуючи основні стратегії, зокрема: розвиток власних брендів, модернізація логістики, впровадження енергоефективних технологій;

– після поступового зниження з 9,0% у 2018 р. до 8,5% у 2019 р., у 2022 р. показник безробіття зріс до 24,5% з поступовим зниженням до 14,5% у 2024 р. Підвищення безробіття знижує споживчу активність, впливаючи на обсяги продажів ритейлерів. У відповідь торговельні мережі переглядають стратегії, акцентуючи увагу на знижках і оптимізації асортименту в бік базових товарів (товарів першої необхідності);

– співвідношення ключових показників до номінального ВВП у кризові періоди відображає ризики макроекономічної нестабільності, які впливають на валютний курс, створюють залежність від імпорту та підвищують вартість імпортованих товарів, що безпосередньо впливає на асортиментну політику торговельних мереж і зміну споживчих вподобань;

– нестабільність інвестиційних потоків (співвідношення ПІП до ВВП: у 2020 р. падіння до 0,2% на тлі загальноекономічної невизначеності, тимчасове підвищення до 4,0% відбулось у 2021 р., у 2022 р. – знову зниження до 0,2%, що було зумовлено початком повномасштабної війни в Україні) свідчить про вразливість інвестиційного клімату та підвищену сприйнятливість економіки до зовнішніх шоків. Це, в свою чергу, ускладнює стратегічне планування та обмежує доступ до фінансування розвитку ритейлу, що спонукає торговельні мережі пошукати шляхи оптимізації витрат та зміцнення конкурентоспроможності під тиском економічних факторів.

Отже, макроекономічні фактори безпосередньо впливають на розвиток ритейлу: зростання ВВП і стабільна інфляція в межах допустимих значень (орієнтир: таргет інфляції, регулювання облікової ставки НБУ) сприяють покращенню економічної кон'юнктури та стимулюють зростання споживчого попиту, а нестабільність валютного курсу, інфляція та безробіття призводять до зниження купів-

вельної спроможності населення, змінюючи попит у бік товарів першої необхідності. Зміни економічної кон'юнктури загострюють цінову, асортиментну та технологічну конкуренцію між торговельними мережами, спонукаючи їх до впровадження нових інструментів управління конкурентоспроможністю.

Щорічне дослідження споживчих тенденцій за 2024 р., проведене *Deloitte Ukraine* [17], відображає зміни у пріоритетах громадян, їхню здатність адаптуватися до нових реалій та структурні зрушення у моделі споживчих витрат. За умов зростаючої конкуренції та змін споживчої поведінки, торговельні мережі змушені адаптувати свої бізнес-моделі та впроваджувати комплексні стратегії, що враховують специфіку ринку FMCG.

По-перше, даний сектор відзначається високою ємністю та відносно стабільним споживчим попитом на товари першої необхідності, що стимулює зростання кількості учасників ринку. Підсилює боротьбу за споживача діяльність різних форматів торговельних мереж, зокрема: дискаунтери (мережі «АТБ», «Тайстра», «Thrash!»), супермаркети та гіпермаркети (мережі «Сільпо», «VARUS», «ЕКО-маркет», «Novus», «Чудо Маркет»), магазини біля дому (мережі «ГРОШ», «Фора», «КОЛО»), а також формати Cash&Carry (мережі «METRO», «Auchan»). Мультиформатні моделі організації бізнесу є характерними для провідних торговельних компаній, зокрема Fozzy Group, що дозволяє охоплювати ширші аудиторії споживачів і залучати їх до власної торговельної мережі [18, с. 42]. Поєднання різних форматів торгівлі дозволяє FMCG-ритейлам диверсифікувати ризики, охоплювати ширший споживчий сегмент, оперативно реагувати на зміну економічної кон'юнктури та оптимізувати операційні витрати. У підсумку це сприяє підвищенню економічної стійкості та конкурентоспроможності мереж.

По-друге, високий ступінь стандартизації асортименту товарів FMCG сектору зумовлює мінімальну диференціацію продукції між мережами, що змушує компанії конкурувати за допомогою цінових стратегій, сервісних рішень, розвитку власних торговельних марок, впровадження інноваційних технологій обслуговування, створення торговельних просторів, орієнтованих на підвищення комфорту та емоційного залучення споживачів. Формування таких просторів є ключовим інструментом нематеріальної конкурентної переваги. Показовим прикладом є концептуальні супермаркети мережі «Сільпо»: простори у стилі Америки 50-х, тематичні зони «Люди та гриби», «Антарктида» та інтер'єри за мотивами «Маленького принца». Такі концепції спрямовані на формування доданої

цінності торговельного простору в умовах зростаючої конкуренції та стандартизації асортименту, що дозволяє підвищувати емоційний зв'язок споживачів з брендом, зміцнювати їхню лояльність до бренду, а також відповідає культурним запитам цільової аудиторії [19; 20].

По-третє, розвиток цифрових каналів продажів та зростання e-commerce вимагає від компаній впровадження омніканальних стратегій, що забезпечують інтеграцію фізичних магазинів, онлайн-платформ та мобільних сервісів в єдиний клієнтський простір. Такий підхід підвищує рівень клієнтоорієнтованості, забезпечує зручність та доступність сервісів для кінцевого споживача, що, у свою чергу, підсилює конкурентну боротьбу між ритейлерами [18, с. 44]. Наприклад, з 2020 р. мережа «Сільпо» впровадила e-commerce платформу з можливістю онлайн-замовлень та самовивозу через сервіс сайту shop.silpo.ua, а з 2018 р. активно використовує мобільний застосунок із персоналізованими пропозиціями та програмами лояльності. [20] З 2023 р. доступний для завантаження осучаснений мобільний застосунок мережі «АТБ», який позиціонується як зручний інформаційний довідник для клієнтів. Він надає доступ до акцій, новинок асортименту, а також функцій онлайн-замовлення й оплати. Окрім базових можливостей, застосунок інтегрує сервіси партнерів, що дозволяє придбавати широкий спектр товарів і послуг – від медикаментів до електроніки [21]. Власну платформу для онлайн-замовлень інтегрувала мережа «VARUS» у 2020 р., що дозволило клієнтам купувати товари з доставкою додому або забирати покупки у найближчих торговельних точках. Мобільний застосунок надає можливість переглядати історію покупок, відстежувати баланс бонусів та отримувати персоналізовані рекомендації, що підвищує зручність користування сервісом і взаємодії зі споживачем [22].

Отже, зростаюча конкуренція, стандартизація асортименту та зміни у споживчій поведінці стимулюють торговельні мережі до диверсифікації форматів і концепцій, розвитку омніканальних рішень і створення унікального клієнтського досвіду. Використання мультиформатних моделей, впровадження технологій e-commerce та персоналізованих сервісів сприяє зміцненню ринкових позицій ритейлерів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та зміцненню їхніх ринкових позицій в умовах динамічного розвитку FMCG-сектору. Сектор демонструє «активний розвиток, попри глобальні та внутрішні кризи» [23], завдяки фокусу на технологічності, інноваційності, естетичній привабливості торговельних об'єктів і співпраці з локальними виробниками [2].

Множина торговельних мереж сектору FMCG-ритейлу не обумовлюється певним переліком суб'єктів ринку, оскільки цей ринок є високодинамічним, відбувається його постійне розширення та трансформація. З'являються нові торговельні мережі, а старі можуть зникати або реорганізовуватися, не витримуючи конкуренції, що зумовлено низкою економічних, соціальних та технологічних факторів. Згідно з аналітичними даними UC.Market, на дату звернення кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність за класифікацією КВЕД 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з переважанням продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів», становить 13 629 юридичних осіб [24], що складає близько 10,1% від загальної кількості діючих підприємств роздрібною торгівлі в Україні. Така концентрація учасників свідчить про високий рівень конкуренції у секторі FMCG-ритейлу. Конкурентний тиск впливає на структуру ринку, стимулює впровадження інноваційних підходів до організації торгівлі, а також сприяє зміцненню ринкових позицій найбільш адаптивних мереж та впливає на фінансові результати діяльності.

Для уявлення про результати операційної діяльності торговельних мереж в умовах впливу зовнішніх факторів, зокрема: стану макроекономічного середовища, кон'юнктурутворюючих факторів, геополітичної нестабільності та географічного охоплення ринку, доцільно проаналізувати динаміку доходів від основної діяльності – ключовий показник функціональної ефективності (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз динаміки товарообігу торговельних мереж, млрд грн

Найменування торговельної мережі	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту, %		
							2020/ 2019	2022/ 2021	2024/ 2023
АТБ	104,9	123,56	148,75	148,33	181,09	208,91	117,8	99,7	115,4
ТАЙСТРА	-	0,004	0,127	0,536	1,22	2,66	-	422,3	218,0
TRASH!	1,21	1,71	2,53	2,55	3,84	6,21	141,3	100,8	161,7
Сільпо	62,45	64,4	72,78	69,99	84,73	93,02	103,1	96,2	109,8
VARUS	11,03	12,22	13,7	14,58	17,51	20,01	110,8	106,4	114,3
ЕКО-маркет	6,34	6,15	5,96	4,46	4,72	4,26	97,0	74,8	90,3
Novus	11,5	12,7	17,3	16,01	23,59	29,01	110,4	92,5	123,0
Чудо Маркет	1,70	1,88	1,17	0,97	0,52	0,03	110,3	82,9	6,4
ГРОІШ	1,45	1,7	1,9	2,7	3,3	4,0	115,2	142,6	121,3
Фора	12,4	16,38	18,92	19,59	29,49	34,95	132,1	103,5	118,5
КОЛО	0,59	1,21	2,05	1,85	2,42	2,87	203,4	90,2	118,6
METRO	17,83	21,46	25,94	20,15	25,55	28,75	120,4	77,7	112,5
Auchan	14,15	14,13	14,49	10,69	10,99	10,15	99,9	73,8	115,4

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [24; 26; 27].

Обсяг товарообігу, його динаміка та структура відображають не лише адаптивні можливості торговельних мереж до економічних викликів, а й ефективність реалізованих стратегій масштабування, форматного розвитку та взаємодії зі споживачем.

Отже, «АТБ» зберігає стабільно високу динаміку розвитку та залишається лідером за обсягами товарообігу серед мереж. Протягом 2019-2024 рр. компанія наростила обороти майже у 2 рази – з 126,8 до 248,8 млрд грн. Темп приросту у 2024 р. становить 115,3% до рівня 2023 р., що підтверджує активне розширення мережі та ефективність стратегії дискаунтера. Згідно з оновленим Індексом Опендатабота, компанія за фінансовими показниками та діловою репутацією бізнесу увійшла до переліку TOP-10 підприємств України, зайнявши позицію лідера, у той час коли компанія «Сільпо-Фуд» на 2 місці, «Фора» на 4 сходинці, а «НОВУС УКРАЇНА» займає 6 позицію [25].

Високі темпи зростання після 2020 р. демонструє мережа «ТАЙСТРА». У 2022 р. обсяг товарообігу збільшився більш ніж у чотири рази, що свідчить про ефективність обраної стратегії експансії навіть в умовах повномасштабної війни. Зокрема, відбулося відкриття нових торговельних точок на Івано-Франківщині, що сприяло зміцненню регіональної присутності компанії. Проєкт гастрогалереї «Онде» у 2023 р. став демонстрацією інноваційного підходу до роздрібної торгівлі та орієнтації на впізнаваність бренду. Адаптація асортиментної стратегії до специфіки регіональних ринків із включенням продукції місцевого виробництва, органічних товарів та еко-брендів, відповідала актуальним запитам споживачів Західного регіону. Як наслідок, у 2024 р. було зафіксовано зростання середнього чека, що сприяло збільшенню обсягів товарообігу.

Протягом аналізованого періоду товарообіг торговельної мережі «VARUS» демонстрував стабільне зростання, досягнувши 20 млрд грн у 2024 р., що становить 181,4% у порівнянні з аналогічним показником 2019 р. Такі результати свідчать про послідовну та ефективну реалізацію стратегії регіонального розвитку та розвиток асортименту під власними брендами, серед яких VARTO, Origin, TRIXI, BBQ Master тощо. Програми лояльності та персоналізовані акційні пропозиції, реалізовані через власні цифрові платформи, сприяли зростанню середнього чека та підвищенню частоти відвідувань мережі.

Відносно невелика мережа за обсягами діяльності демонструє стійку позитивну динаміку – «ГРОШ». У 2024 р. темп приросту склав 121,3%, що свідчить про ефективну регіональну стратегію в

Центральній Україні. Основними драйверами зростання виторгу стало масштабування мережі шляхом відкриття нових торгових точок, активна модернізація існуючих об'єктів, орієнтація на локальні продукти, оптимізація товарної матриці за рахунок «Private Label» забезпечили приріст аудиторії споживачів.

Після помірного зростання до 2021 р., у 2022 р. спостерігалася суттєве зниження товарообігу міжнародної торговельної компанії «Метро Кеш Енд Кері Україна» – на 22,3%, що могло бути наслідком втрати частини ринку (призупинення діяльності ТЦ у Чернігові, Харкові, Миколаїві, Маріуполі – втрата контролю та пошкодження активів; складського приміщення у Київська обл.). Проте у 2024 р. мережа знову продемонструвала приріст 112,5%, що вказує на поступове відновлення бізнесу (протягом 2022 р. відновлено роботу ТЦ міста Чернігів та магазину у Харкові, у 2023 р. – ТЦ у Миколаєві).

Чітку тенденцію до втрати ринкових позицій демонструють декілька мереж. Так, зниження обсягів товарообігу мережі «ЕКО-маркет» з 6,34 млрд грн у 2019 р. до 4,26 млрд грн у 2024 р. зумовлене скороченням кількості торгових точок, зниженням споживчого попиту, а також невдалою стратегією позиціонування на ринку. Такі показники свідчать про ускладнення конкурентної боротьби у сегменті, де основними конкурентами виступають «АТБ», «Fozzy Group», «КОЛО», «Varus», «Metro C&C», «Novus» та ін. У І півріччі 2024 р. компанія закрила магазин у Житомирі, Києві та Полтаві, що свідчить про спробу оптимізації бізнес-моделі шляхом зниження операційних витрат та фокусування ресурсів на прибуткових торгових точках. ТОВ «ЕКО» використовує франчайзингову модель за якою у 2024 р. було відкрито 2 супермаркети у Грузії.

У стані скорочення обсягів діяльності знаходиться мережа «Чудо Маркет» – це типовий приклад стратегічної неготовності до кризових явищ. Оборót впав з 1,7 млрд грн у 2019 році до 0,03 млрд грн у 2024 році. Темп падіння у 2024 р. становив лише 6,4% від попереднього року, що свідчить про майже повну втрату ринкової присутності та ймовірну реструктуризацію або вихід з ринку. Вузька регіональна концентрація стала фактором високої залежності від ситуації в зоні бойових дій, що суттєво обмежило можливості для переміщення бізнесу в безпечні регіони. «Чудо Маркет» не здійснив вчасної асортиментної оптимізації на продукції власних брендів. Незважаючи на складне безпекове середовище та погіршення показників соціально-економічного розвитку Донецького ре-

гіону, з 2022 р. й до сьогодні магазини мережі «Чудо Маркет» продовжують здійснювати господарську діяльність у стандартному режимі на відносно безпечних територіях області, забезпечуючи споживачів широким асортиментом товарних пропозицій. Це суттєво відрізняє мережу від інших операторів ринку, зокрема мереж «Сільпо» та «АТБ-Маркет», які повністю припинили діяльність у регіоні, а також «ЕКО-Маркет» - частково згорнув операційну активність.

Показники діяльності торговельної мережі «Auchan Україна» свідчать про негативну динаміку протягом 2019–2024 рр. Обороти компанії знизився з 14,15 млрд грн у 2019 р. до 10,15 млрд грн у 2024 р., що становить зменшення на 28% за п'ятирічний період. Найбільш відчутне падіння спостерігалось з 2022 р., а у 2024 р. темп зниження досяг 7,6%. Незважаючи на наявність власних торговельних марок, значна частина асортименту мережі «Auchan» представлена імпортованою продукцією, що в умовах девальвації національної валюти та порушень логістичних ланцюгів зумовлює зростання кінцевої вартості товарів і, відповідно, зниження споживчого попиту.

Загальна ситуація на ринку демонструє поляризацію великих мереж, таких як «АТБ», «Сільпо», «Novus», «VARUS», які адаптувалися до викликів і продовжують нарощувати обсяги продажів, тоді як окремі оператори, зокрема «ЕКО-маркет», «Auchan» та «Чудо Маркет», зіштовхуються з труднощами, які уповільнюють їхній розвиток або призводять до втрати частки ринку (див. рисунок).

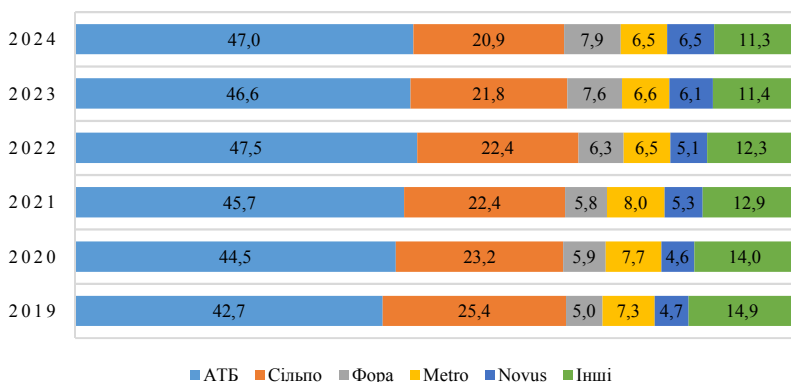


Рисунок. Структурна динаміка ринкової частки мереж, %

Джерело: побудовано автором.

Наведена інформація демонструє, що торговельні мережі мають різноспрямовані динаміку розвитку та відмінності в обсягах товарообігу, що відображає як економічні тенденції, так й індивідуальні особливості, через вплив складних і нестандартних зовнішніх умов. Це підкреслює неоднорідність їхніх стратегій адаптації до трансформацій економічного середовища та змін у споживчій поведінці.

В умовах війни та економічної нестабільності споживачі демонструють зростаючу прихильність до магазинів формату «біля дому» та дискаунтерів, які орієнтовані на продаж товарів першої необхідності за доступними цінами.

Висновок. Проведене дослідження підтверджує, що функціонування мережевих бізнес-структур у секторі FMCG в Україні відбувається під значним впливом економічних тенденцій, зокрема макроекономічної нестабільності, інфляції, валютних коливань, трансформації споживчого попиту і зниження платоспроможності домогосподарств. Водночас тенденції перетворились у рушійну силу конкурентної поведінки серед учасників FMCG сектору. Торговельні мережі демонструють адаптивність до кризових умов, оперативно впроваджуючи нові формати діяльності, цифрові рішення та маркетингові інструменти.

Аналіз показав, що загальна економічна кон'юнктура безпосередньо впливає на стратегічні пріоритети ритейлерів: від логістичних рішень і асортиментної політики – до інвестицій у персонал і розвиток Private Label. Конкурентоспроможність мереж визначається не лише масштабом, а й здатністю до гнучкого реагування на виклики, регіональною концентрацією, якістю управління та ефективністю бізнес-моделі.

Таким чином, економічні тенденції виступають ключовим чинником формування конкурентного середовища у сфері FMCG, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях адаптаційних стратегій та інструментів стійкості мережевого ритейлу в умовах економічних ризиків.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у вивченні впливу географічної концентрації, логістичної інфраструктури й поведінкової економіки на конкурентну стійкість мережевих бізнес-структур у секторі FMCG.

Література

1. Апопій В. В. Актуальні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць: редакц. кол.: Апопій В. В., Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 18. С. 5–11.

2. 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>.
3. Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства України в умовах нестабільності економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 3 (54). С. 131-135.
4. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні. Товари і ринки. 2011. № 1. С. 15-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2011_1_4.
5. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки]; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України". Львів, 2016. 432 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf>.
6. Лісіца В. В. Сучасні тренди в розвитку мережевого ритейлу. Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20-21 квітня 2016 року). Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 139-142.
7. П'ятницька Г. Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібно торгівлі продовольчими товарами. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 103-113.
8. Распопова В. Торговля як індикатор ефективності регіонального управління. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. пр. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. Вип. 12. Т. III. С. 286-290.
9. Власова Н. О., Колочкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків: АдвАТМ, 2012. 255 с.
10. Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.
11. Сотник А. А. Діагностика ефективності комерційної діяльності мережевого ритейлу України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45>.
12. Данило С. І. Сучасність і особливості розвитку роздрібних торговельних мереж в Україні. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 3 (81). С. 145-150. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.27>.
13. Географія ритейлу-2023: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2023/>.
14. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>.
15. Макроекономічні показники. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>.
16. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
17. Дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html>.
18. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 39-46. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06>.

19. Сільпо: гість готовий платити за враження. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/silpo-gist-gotovij-platiti/>.
20. Інформаційний сайт мережі «Сільпо». Новини. URL: <https://silpo.ua/press-center>
21. Огляд застосунку АТБ: «народний» супермаркет тепер у кишені та онлайн. URL: <https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/>.
22. Компанія VARUS впровадила інноваційну програму лояльності за підтримки Creatio. URL: <https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacionnuyu-programmu-loyalnosti-pri-podderzhke-creatio>.
23. Дослідження українського ринку FMCG. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga>.
24. Реєстр підприємств та фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/kved>.
25. Індекс Опендато: «АТБ» увійшла до першої десятки топових підприємств України. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/indeks-opendatobota>.
26. Фінансова звітність юридичних осіб. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/>.
27. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. *Опендато*. URL: <https://opendatobot.ua/>.
28. Кравченко М. С., Кузьм'як Ю. Й., Тарасов В. Г. Інтеграція збутових технологій в діяльності підприємств сфери торгівлі та їх логістично-мережевого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 39-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-39-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-39-47).
29. Лінь Ц. Економічний аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору в Україні. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. С. 147-159. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.147-159>.

References

1. Apopii, V. V. (2015). Aktualni problemy rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy [Actual problems of the development of internal trade of Ukraine]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo – Trade, commerce, entrepreneurship*, Vol. 18, pp. 5-11 [in Ukrainian].
2. Vysochyn, I. (2023). Adaptivnyi rozvytok merezhevoho ryteilu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Adaptive development of online retail in the conditions of european integration of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> [in Ukrainian].
3. Vudvud, V. V. (2012). Suchasni metody upravlinnia rozvytkom torhovelnoho pidpriemstva Ukrainy v umovakh nestabilnosti ekonomiky [Modern Methods of Managing the Development of a Ukrainian Retail Enterprise under Conditions of Economic Instability]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, 3 (54), pp. 131-135 [in Ukrainian].
4. Holoshubova, N. (2011). Rozvytok torhovelnynykh mrezezh v Ukraini [Development of Trade Networks in Ukraine]. *Tovary i rynky – Commodities and Markets*, 1, pp. 15-24. Retrieved from <http://tr.knute.edu.ua/files/2011/11/4.pdf> [in Ukrainian].
5. Fedulova, L. I., Popadynets, N. M. et al. (2016). Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv sfery torhivli: svitovi tendentsii ta praktyka v Ukraini [Innovative development of enterprises in the trade: global trends and practices in Ukraine]. Lviv,

Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf> [in Ukrainian].

6. Lisica, V. V. (2016). Suchasni trendy v rozvytku merezhevoho ryteilu [Modern trends in the development of network retail]. *Merezhevyi biznes i vnutrishnia torhivlia Ukrainy ta krain SND [Network business and internal trade of Ukraine and the CIS countries]*: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Internet Conference. (pp. 139–149). Poltava, PUET [in Ukrainian].

7. Piatnytska, H. T. (2013). Perevahy i nedoliky rozvytku velykykh torhovelnnykh mrezezh na rynku rozdrobnoi torhivli prodovolchymy tovaramy [Advantages and disadvantages of the development of large trade networks in the food retail market]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 4, pp. 103–113 [in Ukrainian].

8. Raspopova, V. (2001). Torhivlia yak indyktor efektyvnosti rehionalnogo upravlinnia [Trade as an indicator of the effectiveness of regional management]. *Torhivlia i rynek Ukrainy – Trade and market of Ukraine*, vol. 12, pp. 286–290 [in Ukrainian].

9. Vlasova, N. O., Koljuchkova, O. V. (2012). Rozdrobni torhovelni mrezezi: rehionalni faktory rozvytku [Retail Trade Networks: Regional Development Factors]. Kharkiv, AdvATM [in Ukrainian].

10. Naumova, T. A., Kyrlyieva, L. O., Lemeshko, Ya. I. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the network retail market of Ukraine in the conditions of global crises and war]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> [in Ukrainian].

11. Sotnyk, A. (2024). Diahnostyka efektyvnosti komertsiiinoi diialnosti merezhevoho ryteilu Ukrainy [Diagnostics of the efficiency of commercial activity of ukrainian network retail]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45> [in Ukrainian].

12. Danylo, S. (2019). Suchasnist i osoblyvosti rozvytku rozdrobnykh torhovelnnykh mrezezh v Ukraini [Nature and development features of retail trade chains in Ukraine]. *Visnyk Sumskoho natsionalnogo ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment» – Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 3 (81), pp. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.27> [in Ukrainian].

13. Heohrafiia ryteilu-2023: v yakykh rehionakh ta yak predstavleni hravtsi osnovnykh haluzei torhivli Ukrainy [Retail Geography 2023: Where and How Major Retail Players Operate Across Ukraine's Trade Sectors]. Retrieved from <https://rau.ua/novyny/geografija-ritejlu-2023/> [in Ukrainian].

14. Pidvyshchennia stiikosti shliakhom pryskorennia tsyfrovoi transformatsii biznesu v Ukraini [Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine]. (2024). Paris, OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> [in Ukrainian].

15. Makroekonomichni pokaznyky [Macroeconomic Indicators]. *National Bank of Ukraine*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> [in Ukrainian].

16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

17. Doslidzhennia Deloitte Ukraine pro spozhyvatski nastroi ukrainsiv [Deloitte Ukraine Consumer Sentiment Survey]. (2024). Retrieved from <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html> [in Ukrainian].

18. Mykolaichuk, I. P., Sylkina, Y. O. (2019). Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini [Modern trends of the network retail development in Ukraine]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Herald of LUTE. Economic sciences*, Issue 57, pp. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06> [in Ukrainian].

19. Silpo: hist hotovyi platyty za vrazhennia [Silpo: the guest is ready to pay for the experience]. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/silpo-gist-gotovij-platiti/> [in Ukrainian].
20. Informatsiyni sait merezhi «Silpo». Novyny [Silpo Chain Information Website. News&Updates]. Retrieved from <https://silpo.ua/press-center> [in Ukrainian].
21. Ohlad zastosunku ATB: «narodnyi» supermarket teper u kysheni ta onlain [Overview of the ATB App: The «People's» Supermarket Now in Your Pocket and Online]. Retrieved from <https://itc.ua/ua/articles/oglyad-zastosunku-atb-narodnyj-supermarket-teper-u-kysheni-ta-onlajn/> [in Ukrainian].
22. Kompaniia VARUS vprovadyla innovatsiinu prohramu loylnosti za pidtrymky Creatio [VARUS has implemented an innovative loyalty program with the support of Creatio]. Retrieved from <https://allretail.ua/ru/news/79993-kompaniya-varus-vnedrila-innovacijnnyu-programmu-loylnosti-pri-podderzhke-creatio> [in Ukrainian].
23. Doslidzhennia ukrainskoho rynku FMCG [Research of the Ukrainian FMCG market]. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-ryнку-fmga> [in Ukrainian].
24. Reiestr pidpriumstv ta fizychnykh osib-pidpriumstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Register of Enterprises and Individual Entrepreneurs by Types of Economic Activity]. Retrieved from <https://youcontrol.com.ua/catalog/kved> [in Ukrainian].
25. Indeks Opendatabota: «ATB» uviishla do pershoi desiatky topovykh pidpriumstv Ukrainy [Opendatabot Index: «ATB» Entered the Top – 10 Leading Enterprises of Ukraine]. Retrieved from <https://www.unian.ua/economics/other/indeks-opendatabota> [in Ukrainian].
26. Finansova zvitnist yurydychnykh osib [Financial Reporting of Enterprises]. *Clarity Project*. Retrieved from <https://clarity-project.info/> [in Ukrainian].
27. Servis monitorynhu reiestratsiinykh danykh ukrainskykh kompaniy [A Service for Monitoring the Registration Data of Ukrainian Companies]. *Opendatabot*. Retrieved from <https://opendatabot.ua/> [in Ukrainian].
28. Kravchenko, M. S., Kuzmiak, Yu. Y., Tarasov, V. H. (2023). Intehratsiia zbutovykh tekhnolohii v diialnosti pidpriumstv sfery torhivli ta yikh lohistychno-merezhevoho rozvytku [Integration of sales technologies in the activities of enterprises in the field of trade and their logistics and network development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbass*, 3(73), pp. 39-47. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-39-47](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-39-47) [in Ukrainian].
29. Lin, Z. (2023). Ekonomichnyi analiz umov formuvannia ta funktsionuvannia korporatyvnogo sektoru v Ukraini [Economic Analysis of the Conditions of Formation and Functioning of the Corporate Sector in Ukraine]. *Upravlinnia ekonomikoju: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*. (pp. 147-159). Kyiv, Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.147-159> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 27.11.2024 р.

Рецензовано: 10.12.2024 р.