

УДК 339.13:658.87(477)  
 JEL classification: L810, F490  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(1))

## АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

**КУЗЬМЕНКО Олена Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
 orcid <https://orcid.org/0000-0003-4954-2815>  
 e-mail [kuzmenko.olena@kneu.edu.ua](mailto:kuzmenko.olena@kneu.edu.ua)

**КРУЛЬ Дмитро Максимович**

здобувач освіти,  
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
 orcid <https://orcid.org/0009-0004-5487-665>  
 e-mail [krul.dmytro@gmail.com](mailto:krul.dmytro@gmail.com)

*У статті досліджується поточний стан конкурентного ландшафту торговельних мереж в Україні, який відзначається жорсткою боротьбою та пристосуванням до трансформації, спричинених війною та економічною невизначеністю. Для проведення аналізу сформульовано теоретичне визначення концентрації ринку та розрібних торговців, які зосереджуються на вдосконаленні пропозиції товарів, обслуговування та взаємодії з клієнтами, попри труднощі нестачі кадрів та проблеми з логістикою. Розглядається еволюція індексу ННІ як показника ринкового стану та конкуренції в умовах, де ключову роль відіграють нові технології й диференціація, які залучають міжнародні компанії та стимулюють розвиток електронної комерції. Визначено виклики, з якими стикається конкурентний ринок, зокрема економічна криза та зростання цін, що вимагає від торговельних компаній гнучкості та здатності до адаптації. Проаналізовано динаміку онлайн-продажів, яка формує складне та мінливе конкурентне середовище, і торговельні мережі впроваджують цифрові рішення й покращують якість обслуговування, щоб залишатися релевантними. На завершення запропоновано удосконалити стратегії торговельних мереж у відповідь на зміни в уподобаннях споживачів та зростання онлайн-торгівлі; залучати світовий досвід у нових реаліях диджиталізації; адаптуватися до макроекономічних викликів та впроваджувати цифрові інновації, омніканальні рішення та екологічні практики.*

*Ключові слова: торговельні мережі; конкурентне середовище; ринок; споживачі; бізнес-моделі; цифровізація; цифрові технології.*

## ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF RETAIL CHAINS ON THE UKRAINIAN MARKET

**KUZMENKO Olena Mykhailivna, KRUL Dmytro Maksymovych**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*The article examines the current state of the competitive landscape of retail chains in Ukraine, which is marked by fierce competition and adaptation to transformations caused by war and economic uncertainty. To conduct the analysis, a theoretical definition of market concentration and retailers focusing on improving the offer of goods, service and interaction with customers, despite the difficulties of staff shortages and logistics problems, is formulated. The evolution of the NNI index as an indicator of market conditions and competition in an environment where new technologies and differentiation play a key role, attracting international companies and stimulating the development of e-commerce, is considered. The challenges facing the competitive market are identified, in particular the economic crisis and rising prices, which require retail companies to be flexible and adaptable. The dynamics of online sales are analyzed, which form a complex and changing competitive environment, and retail chains are implementing digital solutions and improving the quality of service to remain relevant. In conclusion, it is proposed to improve the strategies of retail chains in response to changes in consumer preferences and the growth of online shopping; to attract global experience in the new realities of digitalization; to adapt to macroeconomic challenges and implement digital innovations, omnichannel solutions and environmental practices. Retail chains are adapting to the conditions of a changing competitive environment that emphasizes the phenomena of omnichannel, sustainable development, digital innovations in technologies. Consumers expect a seamless shopping experience in both physical and digital channels, which requires retailers to integrate trading platforms. In the context of economic stratification and the growth of conscious consumption, companies are reviewing pricing strategies and assortment, implementing environmental practices and technologies, such as artificial intelligence and blockchain, to increase efficiency and sustainability.*

*Keywords: retail chains; competitive environment; market; consumers; business models; digitalization; digital technologies.*

Стаття надійшла до редакції / Received 11.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2025

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМ ЗАВДАННЯМИ**

Конкурентне середовище торговельних мереж в Україні відзначається високим рівнем змагання та швидкими змінами, зумовленими соціально-економічними чинниками. Ритейлери стикаються з посиленням конкуренції в міру відновлення ринку в умовах адаптації до наслідків війни та економічної нестабільності.

Результат конкуренції повертається до показників, що були до війни; торговельні мережі зосереджуються на якісному асортименті, ефективному спілкуванні з покупцями та покращенні сервісу для збільшення обсягів продажів [1; 2].

Український ринок роздрібної торгівлі продемонстрував стійкість до поточних викликів, таких як дефіцит персоналу, коливання попиту споживачів та перебої в ланцюгах постачання, демонструючи здатність до адаптації та подолання труднощів [1; 3]. Така адаптивність набуває особливого значення на ринку, що характеризується як «червоний океан», де панує конкуренція та існує сірий ринок [1]. Торговельні мережі зосереджуються на диференціації як на ключовій стратегії, щоб привернути увагу на конкурентному ринку. Успішні компанії експериментують з інноваційними підходами, відрізняючись від конкурентів. Ця тенденція призвела до стратегічної експансії міжнародних гравців, зокрема до придбання «Auchan Group» гіпермаркетів мережі «Караван» та відкриття нових магазинів Inditex у торгових центрах [4; 5]. На конкурентному ринку спостерігається зростання популярності електронної комерції та товарів за доступними цінами, що зумовлюється прагненням клієнтів до економії [6]. Розвиток цифрових технологій трансформує роздрібну торгівлю, де самообслуговування та оплата через QR-коди є звичним явищем, підвищують ефективність та знижують витрати для ритейлерів [6]. Всупереч цим позитивним тенденціям, торговельні мережі продовжують стикатися з проблемами, зокрема з економічною кризою та зростанням ціни товарів [1; 3]. Досвід, отриманий у процесі подолання цих труднощів, дозволив ритейлерам розвинути нові навички та приділяти увагу гнучкості та здатності адаптуватися до змін у поведінці споживачів на ринку. Конкурентне середовище торговельних мереж в Україні зіткнулося з певними геополітичними викликами та економічними наслідками, пов'язаними з війною. Роздрібні підприємці зіштовхуються з перешкодами, зокрема з питаннями безпеки, коливаннями попиту споживачів та збоями у ланцюгах постачання, які загострюються війною [2; 7].

Процес відновлення економіки України гальмується низкою чинників, серед яких дефіцит кадрів, російські обстріли енергетичної інфраструктури та зростання інфляції. Інфляційний тиск зумовлений поєднанням складної ситуації на ринку праці й дефіцитом енергоресурсів, негативно впливає на купівельну спроможність людей та прибутки підприємств [8; 9]. Зі зростанням ціни, роздрібні торговці спостерігають зниження реальної заробітної плати та зменшення кількості працівників, що ускладнює залучення й утримання клієнтів [9]. Конкуренція на ринку роздрібної торгівлі посилюється, оскільки бізнес прагне адаптуватися до економічних реалій. Торговельні мережі об'єднуються та формують стратегічні альянси для розширення діяльності, а малі гравці шукають альтернативні шляхи, такі як продаж товарів у власних упаковках та франчайзинг, щоб зберегти свою життєздатність [10]. Збільшення кількості власних торгових марок у торговельних мережах свідчить про тенденцію до вертикальної інтеграції, адже продавці прагнуть підвищити прибуток завдяки ефективному управлінню ланцюгами поставок [1; 2].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що торговельні мережі стикаються з проблемою нестабільного розвитку через відсутність або неефективну конкурентну стратегію. Недостатня увага до реалізації цілей може призвести до втрати конкурентоспроможності, зменшення обсягів продажів та скорочення частки ринку торговельної мережі. Саме тому сценарне прогнозування трансформації конкурентного ринку змінить пріоритети українських споживачів під впливом цифровізації та міжнародної інтеграції. Аналіз конкурентного середовища торговельних мереж на українському ринку дозволить компаніям адаптуватися до конкурентних умов та реалізувати дієві стратегії, розвивати власний потенціал та збільшити прибутковість в умовах диджиталізації та інформаційного переважання споживачів.

### **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Всупереч зростанню кількості наукових досліджень, проблематика аналізу конкурентного середовища торговельних мереж залишається недостатньо вивченою в умовах ринку та особливо в умовах глобальних викликів. Сучасні наукові праці в основному зосереджені на вивченні трансформацій бізнес-моделей у торгівлі, спричинених цифровими технологіями та процесом глобалізації. Міжнародні торговельні мережі активно впроваджують новітні стратегії розвитку, спрямовані на оптимізацію логістики та багатоканальних продажів, покращують комунікації з покупцями. Теоретичні та практичні аспекти цієї проблематики відображено у працях вчених: Igor H. Ansoff, H. Assel, Philip Kotler, Henry Mintzberg, Tom Peters, Michael E. Porter та інших. У роботах науковців закладено основи вивчення здатності підприємств конкурувати на ринку під багатфакторним впливом конкурентного ринку. Зокрема, конкурентоспроможність визначає здатність компанії ефективно протистояти міжнародній конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Сучасні концепції конкурентоспроможності потребують поглибленого аналізу, що підтверджується останніми публікаціями в українському ритейлі. Ю. Заїка, Т. Іріх [11] провели комплексний аналіз конкурентного середовища торговельних мереж, визначили ключові тенденції ринку та стратегічні підходи провідних гравців – «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Auchan», «Novus». Вони обґрунтували вплив цінової політики, асортименту, реклами та розташування магазинів на конкурентну позицію кожної компанії. Вчені І. Миколайчук та Ю. Силкіна [12] дослідили тенденції та виклики, з якими стикаються українські ритейлери в умовах жорсткої конкуренції. Згідно з даними Державної служби статистики України, спостерігається зростання споживчих витрат, що свідчить про позитивні тенденції у торгівлі [13]. Науковці Ж. Кононенко, І. Миколенко, Т. Яковенко [14] аналізували прогностичні моделі й методики, що застосовуються для вивчення конкурентного

середовища компанії та оцінки ефективності. Для цього розглянуто низку наукових праць та публікацій у сфері прогнозування конкурентного середовища, наведено приклад розрахунку прогностичної моделі.

Невизначеність на ринку змушує бізнес переосмислювати стратегії та зосереджуватися на зниженні витрат та оптимізації торговельних операцій. Дослідження маркетингових трендів у ритейлі демонструють, що компанії впроваджують цифрові технології для залучення клієнтів та підвищення ефективності. Українські науковці зробили значний внесок у розв'язання проблем українського ритейлу, проте все ще відчувається брак розробок у контексті аналізу та розвитку конкурентного середовища через негативний вплив економічних чи технологічних перетворень, які щодня суттєво впливають на поведінку споживачів. Тому актуальним є аналіз конкурентного середовища для покращення функціонування торговельних мереж у конкурентній боротьбі в стратегічній перспективі.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є аналітичний огляд конкурентного середовища та виявлення провідних тенденцій еволюції торговельних мереж в Україні, а також вплив цифровізації на бізнес-моделі роздрібної торгівлі.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

На українському ринку роздрібної торгівлі функціонують торговельні мережі, кожна з яких має унікальні стратегії розвитку, сегментації конкурентного ринку. Українські торговельні мережі відновили довоєнну кількість дієвих торговельних точок, що свідчить про стійкість та зростання серед учасників ринку. До провідних торговельних мереж України належать «АТБ-маркет», «Fozzy Group», «VolWest Retail», «МХП», «Аритейл», «Lviv Cold», «Clever Stores» та інші. «АТБ-маркет» очолює галузь як мережа супермаркетів, наголошує на доступних цінах, асортименті продуктів та залученні споживачів. Така політика дозволила мережі закріпити позиції лідерів та значну частку споживчого ринку. «Fozzy Group» стає гравцем та пропонує комбінацію товарів за зниженими цінами та преміумкласу, обслуговує різноманітну клієнтську базу. Брендинг «Fozzy Group» підкреслює якість сервісу, що ефективно конкурує в сегментах ринку. Ринок роздрібної торгівлі представлений регіональними гравцями «Наш край» та SPAR, які разом управляють 276 торговими точками, забезпечуючи регіональний доступ споживачів до товарів. Ці мережі часто роблять акцент на місцевих постачальниках, викликаючи позитивну реакцію споживачів та підтримку місцевого бізнесу. У відповідь на виклики, пов'язані з конфліктом та економічними труднощами, торговельні мережі переглянули свої стратегії. Розширення бюджетних брендів та функціональних альтернатив відображає динаміку пріоритетів споживачів у бік доступності та практичності. Крім того, маркетингові компанії більше зосереджуються на локальних підходах, щоб краще відповідати регіональним потребам й уподобанням споживачів. Електронна комерція стає важливим елементом стратегії торговельних мереж в Україні, оскільки зростає кількість онлайн-покупок завдяки збільшенню проникнення Інтернету та зміні поведінки споживачів. У 2024 році спостерігається зростання кількості українців, готових здійснювати покупки онлайн, що відображає перехід до цифрової роздрібної торгівлі. Така тенденція підсилюється зростанням важливості маркетингу через соціальні платформи TikTok та Instagram, що змінює взаємодію з клієнтами та підвищує релевантність брендів. Конкурентне середовище для роздрібних мереж в Україні характеризується поєднанням стійкості, адаптації до потреб споживачів та стратегічної диференціації завдяки цінній політиці, асортименту товарів та інтеграції електронної комерції.

Торговельні мережі готуються до концентрації ринку, і такий стан характеризує Індекс Херфіндала–Хіршмана або ННІ, який використовують для оцінки рівня зосередженості ринку. Індекс ННІ використовують у сфері протидії монополізації для аналізу інтеграції компаній та їхнього подальшого впливу на ринок. Для отримання конкретних результатів розмір вибірки обмежується п'ятдесятьма провідними фірмами галузі. Динаміка індексу ННІ характеризується стрімким зростанням на українському ринку роздрібної торгівлі в період 2019-2024 років (рис. 1).

Отриманий за допомогою індексу ННІ показник може свідчити про зниження конкуренції та зростання ринкової частки, або навпаки. Переваги індексу ННІ полягають у врахуванні частки фірм на ринку, відносно простій техніці розрахунку й доступності необхідних даних. Індекс ННІ для українських торговельних мереж свідчить про неоднорідний рівень зосередженості. У 2023 році, показник ННІ для роздрібного сектору нежитлових товарів склав 3 085, що є нижчим за попередній рік та сигналізує про помірне зменшення ринкової концентрації [15]. Проте, цей факт підкреслює, що ринок залишається концентрованим, адже порогові значення класифікують ННІ вище 1 800 як ознаку значної зосередженості [16]. Індекс ННІ банківського сектору демонструє посилення концентрації, з розрахунковими значеннями на рівні 1 759 для роздрібних депозитів, що підсилює враження високого рівня зосередженості в галузі [17]. Ці показники відображають конкурентне середовище та вплив тенденцій консолідації, спричинених економічним тиском та динамічною ринковою ситуацією. Регулятори використовують індекс ННІ як індикатор стану ринку й конкуренції. Міністерство юстиції США і Федеральна торговельна комісія застосовують порогові значення ННІ для оцінки потенційних злиттів та поглинань, вважаючи, що зростання індексу ННІ на концентрованих ринках призводить до зміцнення ринкової позиції та зниження конкуренції [18]. Така аналітична оцінка набуває вирішального значення для обґрунтування конкурентних ринків та захисту споживачів в умовах зростання монополізації. Українським торговельним мережам властива динаміка, під впливом політичних, технологічних та соціально-економічних чинників. Експерти прогнозують суттєві

трансформаційні зміни в секторі електронної комерції України, зумовлені зростанням досвіду споживачів у здійсненні онлайн-покупок та активним впровадженням цифрових технологій. Роздрібні торговці використовують рекомендації на базі штучного інтелекту для залучення клієнтів, що свідчить про тенденцію до персоналізованої взаємодії з покупцями [1]. Крім того, спостерігається зростання попиту на екологічно чисті продукти, що відображає підвищену обізнаність молодого покоління про проблеми сталого розвитку та впливає на пропозицію товарів на ринку [1].

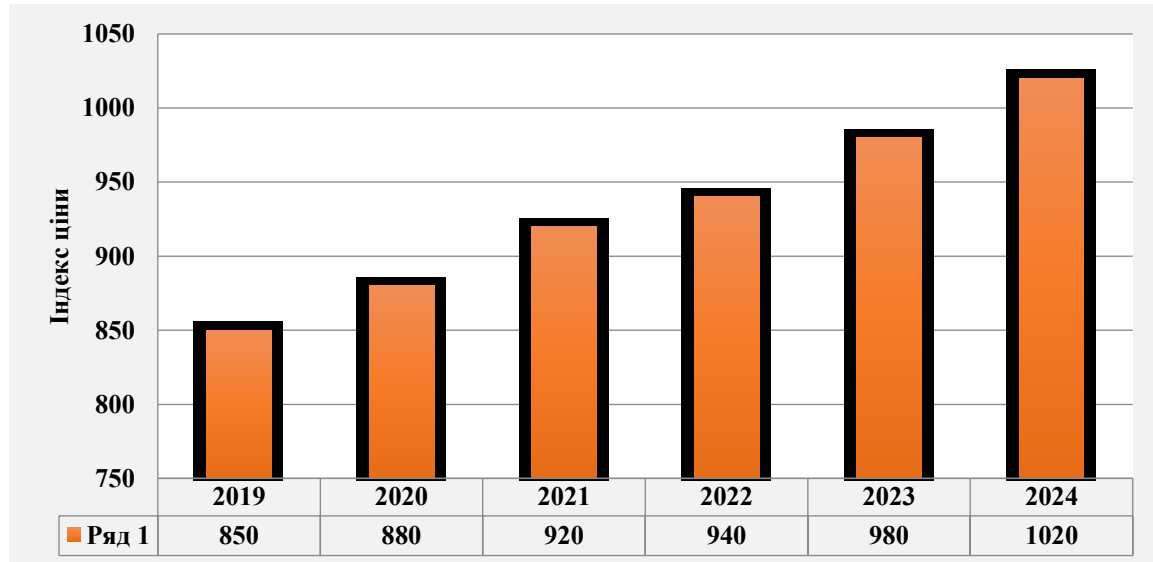


Рис. 1. Динаміка індексу ННІ на українському ринку роздрібної торгівлі у 2019-2024 рр.

Джерело: складено на основі [3; 13; 15; 17; 18]

Високі значення індексу ННІ сигналізують, що ринок є монополізований та, у тому числі олігополізований, що негативно впливає на споживачів. При аналізі конкурентного середовища торговельних мереж в Україні враховуються різні макроекономічні фактори, які впливають на споживчі витрати та темп конкуренції. Насамперед війна в Україні суттєво змінила поведінку споживачів. Українці віддають перевагу економії коштів, що змушує ритейлерів знижувати ціни та обмежувати рекламні пропозиції для залучення клієнтів. Споживачі у торговельних мережах продовжують масово економити протягом 2019-2024 рр. Цей перехід до бюджетного мислення загострює конкуренцію між роздрібними мережами, які прагнуть запропонувати більше цінності за допомогою знижок та програм лояльності. Лояльність споживачів стає стратегічним активом на українському ринку. Споживачі частіше підписуються на програми лояльності ритейлерів, що відображає тенденцію, подібну до європейських трендів. Ці програми лояльності вважаються ефективними, оскільки змінюють звичні купівельні моделі споживачів. Тому торговельні мережі повинні конкурувати за ціною та підвищувати лояльність до брендів за допомогою рекламних кампаній. Війна також сприяла посиленню почуття національної солідарності серед споживачів, що вплинуло на їхні рішення про покупку. Зростає підтримка товарів українського виробництва, оскільки споживачі віддають перевагу брендам, які сприймаються як автентичні або вітчизняні товари під час кризи. Економічна ситуація, сформована війною, вплинула на онлайн-комерцію, що підкреслило вразливість торговельних мереж. Торговельні мережі в Україні стимулюються до електронної комерції й прогнози вказують на зростання онлайн-продажів у роздрібній торгівлі України в період 2019-2024 років (рис. 2).

Така динаміка онлайн-продажів створює складне та динамічне конкурентне середовище, в якому роздрібні продавці впроваджують цифрові інновації, покращують сервіс, щоб залишатися релевантними. Макроекономічні показники визначають конкуренцію серед роздрібних мереж в Україні; зумовлюють чутливість до витрат; стимулюють участь у програмах лояльності й сильне прагнення до придбання українських товарів у кризовій ситуації війни. Торговельні мережі, які ефективно адаптуються до макроекономічних показників, досягнуть успіху в новому ринковому ландшафті з більшою ймовірністю.

Аналіз конкурентного середовища торговельних мереж обґрунтовує чинники впливу, які відображають мінливі очікування покупців, досягнення в технологіях та сприятливі економічні умови (рис. 3).

Оmnіканальність передбачає, що споживачі очікують безперебійного досвіду покупок на фізичних та цифрових платформах, що спонукає торговельні мережі до ефективної інтеграції торговельних каналів. Ця тенденція підкреслює важливість послідовного та цілісного шляху клієнта, де досвід у магазині та онлайн взаємопов'язані.

Фінансова диференціація показує, що економічне розшарування серед покупців впливає на цінові стратегії та асортимент товарів. Роздрібні продавці адаптуються до потреб споживачів, що призводить до перегляду цінового діапазону та пропозиції продуктів, орієнтованих на конкретну аудиторію.

Зростання електронної комерції та продажів через соціальні мережі продовжує домінувати в роздрібній торгівлі, а платформи використовують соціальні мережі для здійснення продажів. Така тенденція характеризується залученням споживачів через соціальні канали, що стимулює бренди безпосередньо спілкуватися з покупцями та полегшувати транзакції.

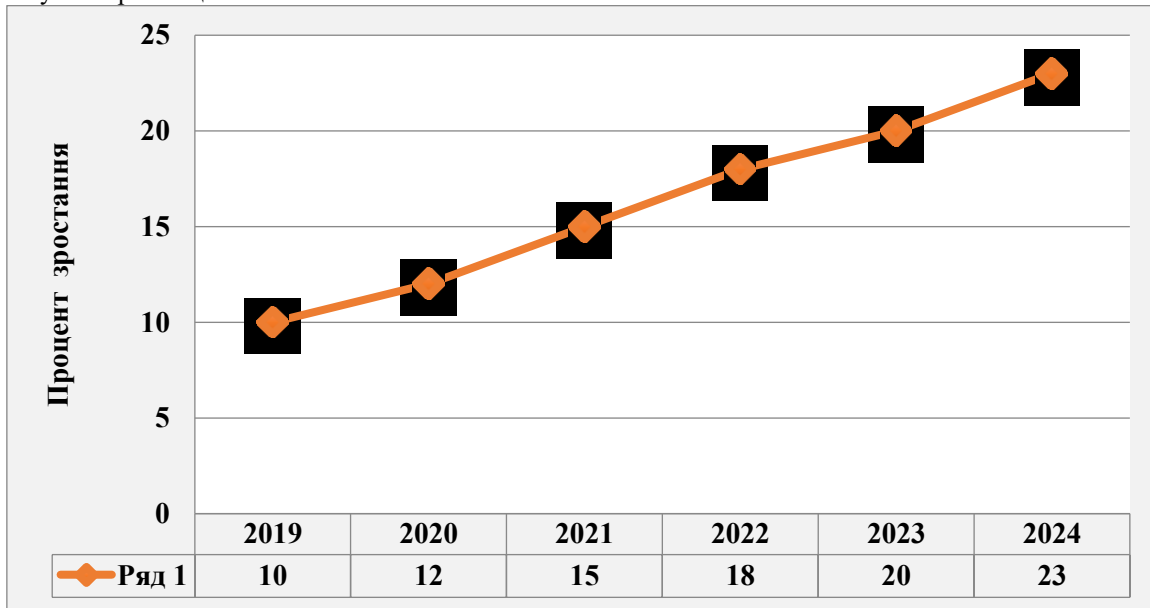


Рис. 2. Динаміка онлайн-продажів у роздрібній торгівлі України у 2019-2024 рр.

Джерело: складено на основі [3; 13].

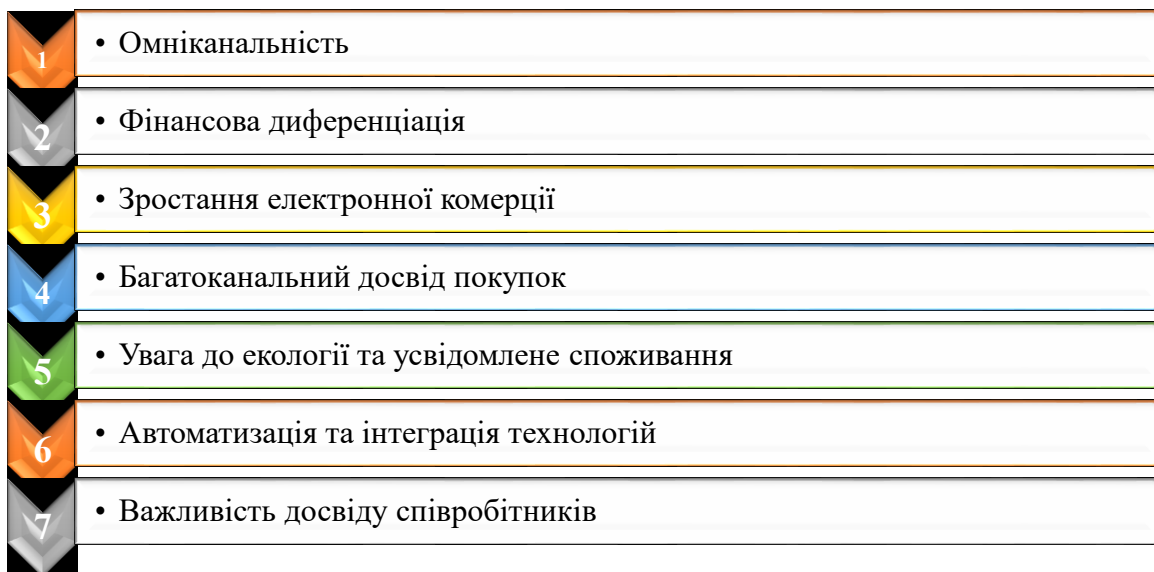


Рис. 3. Фактори впливу на тренди споживчих очікувань, технологічних інновацій та економічні умови бізнесу

Джерело: авторська розробка.

Багатоканальний досвід покупок поєднує опції відвідування магазинів та онлайн-шопінг, привертає увагу споживачів. Роздрібні торговці впроваджують інновації, створюючи гібридні торговельні середовища, які об'єднують переваги обох форматів, щоб задовольнити потреби споживачів у гнучкості та зручності.

Увага до екології та усвідомлене споживання впливають на торговельні мережі та віддають пріоритет екологічно чистим практикам. Вплив показує відповідальний вибір постачальників, скорочення відходів та розв'язання етичних питань у ланцюгах поставок, враховуючи зростання кількості усвідомлених споживачів.

Автоматизація та інтеграція технологій, зокрема штучний інтелект, в роздрібних операціях оптимізують клієнтський сервіс, підвищують ефективність торговельних мереж. Технології, що підтримують оптимізацію та персоналізовані процеси, інтегруються в роздрібну торгівлю для задоволення потреб клієнтів та покращення якості обслуговування.

Важливість досвіду співробітників допомагає роздрібним продавцям визначати ключові компоненти інновацій. Компанії стимулюють покращення якості обслуговування та задоволення клієнтів, приділяючи особливу увагу залученню працівників.

Глобальні торгівельні мережі коригують конкурентні стратегії у відповідь певні тренди, зокрема, на зростання омніканальних покупок і екологічної відповідальності. Оскільки переваги споживачів зміщуються в бік зручності та екологічної свідомості, роздрібні торговці реалізують стратегічні ініціативи. Роздрібні продавці стимулюють прозорість діяльності, щоб задовольнити зростання усвідомленого споживання, де акцент робиться на сталий розвиток, етику, соціальний вплив. Такі обставини стимулюють відкритий обмін інформацією про ланцюжки поставок та виробничі процеси, що допомагає зміцнити довіру з боку екологічно свідомих покупців.

Торгівельні мережі прагнуть отримати сертифікати сталого розвитку та використовують екологічну упаковку, щоб залучити споживачів на конкурентному ринку. Окрім того, попит на екологічно чисті товари зростає, що спонукає ритейлерів залучати екологічні та етичні продукти. У стратегіях торгівельних мереж все частіше з'являються практики з використанням місцевих джерел; моделі економіки замкнутого циклу; застосування перероблених матеріалів. Важливим для утримання екологічно свідомих клієнтів стає ефективність комунікації, що спонукає бренди реалізувати правдиві та вимірювані цілі сталого розвитку. Тенденція до омніканальних покупок трансформує стратегії торгівельних мереж. Ритейлери інвестують у цифрові інструменти, щоб оптимізувати торгівельні бізнес-процеси, покращити управління запасами та логістику. Таким чином, інвестиції допомагають задовольнити потреби онлайн-покупців, водночас зменшуючи вплив на довкілля завдяки мінімізації використання ресурсів. Завдяки технологіям штучного інтелекту та блокчейну, торгівельні мережі можуть розширювати ініціативи в галузі сталого розвитку та підвищувати операційну ефективність. Щоб адаптуватися до цифрового мислення споживачів, ритейлери створюють унікальний досвід покупок, який відповідає індивідуальним уподобанням. Це передбачає пропонування персоналізованих послуг та інтерактивних покупок, таких як заходи під контролем медіаперсон та ексклюзивні випуски продуктів, які стимулюють продажі онлайн і офлайн. Глобальні торгівельні мережі адаптуються до конкурентного тиску, надаючи пріоритет сталому розвитку та покращуючи омніканальне обслуговування в стратегіях розвитку; пристосовуються до сучасних ринкових змін і визначають стратегії розвитку в умовах посилення змагання та узгодження практик із цінностями споживачів, використовуючи цифрові технології.

Приклади досвіду торгівельних мереж компанії Amazon, яка стала піонером комплексної омніканальної стратегії, об'єднують онлайн та офлайн досвід. Інноваційний підхід передбачає функцію «замов-і-забери», коли клієнти замовляють «онлайн» та отримують товари у фізичних точках, таким чином поєднують зручність онлайн-комерції з традиційним роздрібним продажем. Окрім цього, Amazon застосовує інновації для ефективного управління запасами та логістикою, що зміцнює позиції у сфері омніканального роздрібного бізнесу. Nike посилює омніканальний підхід завдяки персоналізації. Омніканальна стратегія Nike включає мобільний додаток, який надає індивідуальні рекомендації та пов'язує споживачів з досвідом в Інтернеті та у магазинах компанії, ефективно залучає клієнтів у різних точках взаємодії. У сфері сталого розвитку ІКЕА вирізняється прагненням використовувати у продукції лише відновлювані або перероблені матеріали. Компанія закуповує деревину за умовами лісокористування та реалізує ініціативи зі скорочення вуглецевого сліду. Методи розвитку ІКЕА також включають модель економіки замкнутого циклу, з переробкою та повторним використанням продукції, що відповідає попиту споживачів на екологічно чисті методи. Sephora є прикладом сталого розвитку за допомогою ініціатив, таких як пропозиція перероблених сумок для покупок, виготовлених з перероблених волокон та екологічно чистих матеріалів. Бренд також представив лінійку екологічно чистих продуктів, продемонстрував прагнення до зменшення впливу на довкілля, зберігаючи при цьому сильний омніканальний вплив. Walmart, є відомою корпоративною стратегією масштабування у ціноутворенні, досяг успіхів в інтеграції омніканальних послуг, пропонуючи онлайн-покупцям перелік певних товарів у магазинах. Ця функція покращує якість обслуговування клієнтів, надає інформацію про наявність у режимі реального часу, стаючи актуальною у сучасному ландшафті ринку. Пропоновані кейси фірм експлуатуються торгівельними мережами, які запроваджують омніканальні стратегії задоволення динамічних очікувань споживачів і метрик сталого розвитку; такий досвід знаходить відгук у соціально свідомих покупців. Інтеграція цих стратегій визнана ефективною у стимулюванні продажів та формуванні лояльності до бренду в конкурентному середовищі.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

#### ***І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ***

Конкурентне середовище торгівельних мереж в Україні визначається високим рівнем конкуренції та швидкою адаптацією до соціально-економічних змін, спричинених війною та економічною нестабільністю. Ритейлери прагнуть удосконалити асортименти, спілкування з покупцями та сервіс, щоб збільшити продажі. Всупереч викликам, таким як дефіцит персоналу, перебої у ланцюгах постачання, ринок демонструє стійкість та здатність до адаптації. В умовах жорсткої конкуренції торгівельні мережі наголошують на диференціації та інноваційних підходах, що сприяє залученню міжнародних гравців та зростанню електронної комерції. Проте проблеми, такі як економічна криза та зростання цін, продовжують негативно впливати на український ринок. Для успішного функціонування торгівельні мережі повинні розвивати гнучкість і адаптивність, а також застосовувати ефективні конкурентні стратегії, щоб зберегти свою життєздатність і збільшити прибутковість в умовах цифровізації та динамічної споживчої поведінки.

У наукових працях аналіз конкурентного середовища торгівельних мереж залишається недостатньо вивченим, особливо за умов глобальних викликів. Сучасні дослідження зосереджені на трансформаціях бізнес-

моделей, викликаних цифровізацією та глобалізацією, проте потрібен поглиблений аналіз конкурентного середовища торгівельних компаній. Українські науковці провели значні дослідження, виявивши ключові тенденції та стратегічні підходи у ритейлі, але нестача розробок щодо аналізу конкурентного середовища існує в умовах глобального ринку. В умовах невизначеності на ринку компанії повинні переосмислювати свої стратегії, оптимізуючи витрати та впроваджуючи цифрові технології для залучення споживачів. Актуальність аналізу конкурентного середовища наголошує на необхідності поліпшення торгівельних мереж в умовах жорсткої конкуренції.

На українському ринку роздрібною торгівлі спостерігається відновлення та зростання, що підтверджується відновленням довоєнної кількості торгових точок та адаптацією мереж до цифрової економіки. Провідні гравці, такі як «АТБ-маркет» та «Fozzy Group», демонструють успішні стратегії, орієнтовані на доступність та якість обслуговування. Регіональні мережі також відіграють важливу роль, підтримуючи місцевих постачальників та відповідаючи на потреби споживачів.

З урахуванням змін у споживчих перевагах та зростання електронної комерції, торгівельні мережі переглядають стратегії, наголошують на локальних підходах та цифрових технологіях. Індекс Херфіндаля-Хіршмана показує помірне зниження ринкової концентрації, проте ринок залишається досить зосередженим. Це наголошує на необхідності моніторингу конкурентного середовища та захисту споживачів від монополізації. У майбутньому очікуються трансформації в секторі електронної комерції, включаючи персоналізований досвід покупок та зростання інтересу до екологічних продуктів.

Високі значення індексу ННІ вказують на монополізацію або олігополізацію ринку, що негативно позначається на споживачах. В умовах війни змінилася поведінка споживачів, які стали економнішими в Україні, що змушує ритейлерів знижувати ціни та пропонувати програми лояльності для залучення клієнтів. Лояльність споживачів стає важливим активом, а підтримка українських товарів зростає. Війна прискорила розвиток електронної комерції, що створює конкурентні виклики для торгівельних мереж. Успіх у новому ринковому ландшафті залежатиме від здатності ритейлерів адаптуватися до макроекономічних умов та впроваджувати цифрові інновації.

Торгівельні мережі адаптуються до умов конкурентного середовища, що змінюється та наголошує на феноменах омніканальності, сталого розвитку, цифрових інновацій у технологіях. Споживачі очікують безшовного досвіду покупок як у фізичних, так і цифрових каналах, що вимагає від ритейлерів інтеграції торгівельних платформ. В умовах економічного розширення та зростання усвідомленого споживання компанії переглядають цінні стратегії та асортимент, впроваджуючи екологічні практики та технології, такі як штучний інтелект та блокчейн, для підвищення ефективності та стійкості. Приклади успішних стратегій, таких як Amazon, Nike, ІКЕА та Walmart, демонструють, як омніканальні підходи та увага до екології можуть сприяти зростанню продажів та зміцненню лояльності клієнтів в умовах конкурентного тиску.

### Література

- 1.Serhii Pepchuk, Tetiana Palonna (2023) Overview of network retail in ukraine and prospective directions of its development. Collection of scientific works of ChSTU. Series: Economic sciences. Issue 71. URL: <https://eb-chstu.com.ua/en/journals/tom-24-4-2023/oglyad-merezhevogo-riteylu-v-ukrayini-ta-perspektivni-napryami-yogo-rozvitku>
- 2.How is life going for Ukrainian retailers and what they are going to do next?!. (2020). URL: <https://bakertilly.ua/en/id38768/>
- 3.Retail Delivery - Ukraine (2025) Statista URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/online-food-delivery/grocery-delivery/retail-delivery/ukraine>
- 4.Iryna Reshetnikova, Katarzyna Sanak-Kosmowska (2024) Differentiation of Polish and Ukrainian consumers' attitudes to Russian brands and international brands remaining on the Russian market. Central European Management Journal. 32 (1). URL: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2023-0086>
- 5.Ukraine's retail market stands strong in H1 (2023) Property Forum. URL: <https://www.property-forum.eu/news/ukraines-retail-market-stands-strong-in-h1-2023/16345>
- 6.Carol Raimo. The main risks in the industry of consumer goods and services in 2023. (2023). Global business consulting. URL: <https://www.protiviti.com/hk-en/top-risks-2023-consumer-products-and-services-insights>
- 7.Impact of the Russia-Ukraine Conflict on Retail Industry (2022) Business Wire. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20221014005277/en/Impact-of-the-Russia-Ukraine-Conflict-on-Retail-Industry---Thematic-Research---ResearchAndMarkets.com>
- 8.Growth and scaling despite all odds: best retailer and developer quotes of 2024. Terwin. 03.01.2025. URL: <https://terwin.com.ua/en/growth-and-scaling-despite-all-odds-best-retailer-and-developer-quotes-of-2024.html>
9. How to maintain customer loyalty through promotions in the time of rising inflation. (2023) uployal. 09.09.2023. URL: <https://uployal.ai/how-to-maintain-customer-loyalty-through-promotions-in-the-time-of-rising-inflation/>
- 10.Tetiana Dubovyk, Iryna Gamova, Yanina Lisun And Diana Fayvishenko (2020) MARKETING STRATEGIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE RETAIL ELECTRONIC COMMERCE. Digital Library. URL: <https://www.iadisportal.org/digital-library/marketing-strategies-of-enterprises-in-ukraine-retail-electronic-commerce>
11. Заїка Ю., Іріх Т. (2025) Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. Економічний простір. 199. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326868>

12. Миколайчук І., Силкіна Ю. (2019) СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. Вип. 57.. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369734414\\_SUCASNI\\_TRENDI\\_ROZVITKU\\_MEREZEVOGO\\_RITEJLU\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/369734414_SUCASNI_TRENDI_ROZVITKU_MEREZEVOGO_RITEJLU_V_UKRAINI)
13. Економічна статистика. (2025) Економічна діяльність. Внутрішня торгівля. (2025) Держстат України. 05.08.2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Кононенко Ж. А., Миколенко І. Г., Яковенко Т. І. (2024) Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. Проблеми економіки. №2. С. 136-142. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-136-142>
15. Mr. Peter (1997) Cornelius. 9 Removing Market Barriers: The Role of Competition Policy in Ukraine's Economic Transition. International Monetary Fund. URL: <https://doi.org/10.5089/9781557756190.071>
16. Irina Sevruk. (13) CORPORATE CONSOLIDATION PECULIARITIES IN UKRAINIAN RETAIL GROCERY MARKET. Academia. URL: [https://www.academia.edu/23316480/CORPORATE\\_CONSOLIDATION\\_PECULIARITIES\\_IN\\_UKRAINIAN\\_RETAIL\\_GROCERY\\_MARKET](https://www.academia.edu/23316480/CORPORATE_CONSOLIDATION_PECULIARITIES_IN_UKRAINIAN_RETAIL_GROCERY_MARKET)
17. Mariya Nizhnik, Sergey Denisenko Yevgen Blok. (2022) Ukraine: casting a wide net for merger control. Global Competition Review. URL: <https://globalcompetitionreview.com/review/the-european-middle-east-and-african-antitrust-review/2023/article/ukraine-casting-wide-net-merger-control>
18. Competition Market Study of Ukraine's Electricity Sector. (2023) The Organisation for Economic Co-operation and Development. 03.12.2023. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/competition-market-study-of-ukraine-s-electricity-sector\\_045239a1/f28f98ed-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/competition-market-study-of-ukraine-s-electricity-sector_045239a1/f28f98ed-en.pdf)

### References

1. Serhii Pepchuk, Tetiana Palonna (2023) Overview of network retail in Ukraine and prospective directions of its development. Collection of scientific works of ChSTU. Series: Economic sciences. Issue 71. URL: <https://eb-chstu.com.ua/en/journals/tom-24-4-2023/oglyad-merezhevo-go-riteylu-v-ukrayini-ta-perspektivni-napryami-yogo-rozvitku>
2. How is life going for Ukrainian retailers and what they are going to do next?. (2020). URL: <https://bakertilly.ua/en/id38768/>.
3. Retail Delivery - Ukraine (2025) Statista URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/online-food-delivery/grocery-delivery/retail-delivery/ukraine>
4. Iryna Reshetnikova, Katarzyna Sanak-Kosmowska (2024) Differentiation of Polish and Ukrainian consumers' attitudes to Russian brands and international brands remaining on the Russian market. Central European Management Journal. 32 (1). URL: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2023-0086>
5. Ukraine's retail market stands strong in H1 (2023) Property Forum. URL: <https://www.property-forum.eu/news/ukraines-retail-market-stands-strong-in-h1-2023/16345>
6. Carol Raimo. The main risks in the industry of consumer goods and services in 2023. (2023). Global business consulting. URL: <https://www.proviti.com/hk-en/top-risks-2023-consumer-products-and-services-insights>
7. Impact of the Russia-Ukraine Conflict on Retail Industry (2022) Business Wire. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20221014005277/en/Impact-of-the-Russia-Ukraine-Conflict-on-Retail-Industry---Thematic-Research---ResearchAndMarkets.com>
8. Growth and scaling despite all odds: best retailer and developer quotes of 2024. Terwin. 03.01.2025. URL: <https://terwin.com.ua/en/growth-and-scaling-despite-all-odds-best-retailer-and-developer-quotes-of-2024.html>
9. How to maintain customer loyalty through promotions in the time of rising inflation. (2023) uployal. 09.09.2023. URL: <https://uployal.ai/how-to-maintain-customer-loyalty-through-promotions-in-the-time-of-rising-inflation/>
10. Tetiana Dubovyk, Iryna Gamova, Yanina Lisun And Diana Fayvishenko (2020) MARKETING STRATEGIES OF ENTERPRISES IN UKRAINE RETAIL ELECTRONIC COMMERCE. Digital Library. URL: <https://www.iadisportal.org/digital-library/marketing-strategies-of-enterprises-in-ukraine-retail-electronic-commerce>
11. Zaika Yu., Irikh T. (2025) Ryteyl v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovyschcha: analiz trendiv ta tendentsii. Ekonomichnyi prostir. 199. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326868>
12. Mykolaichuk I., Sylkina Yu. (2019) SUChASNI TRENDY ROZVYTKU MEREZhEVOHO RYTEJLU V UKRAINI. Visnyk Lvivskoho torhivno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. Vyp. 57. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369734414\\_SUCASNI\\_TRENDI\\_ROZVITKU\\_MEREZEVOGO\\_RITEJLU\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/369734414_SUCASNI_TRENDI_ROZVITKU_MEREZEVOGO_RITEJLU_V_UKRAINI)
13. Ekonomichna statystyka. (2025) Ekonomichna diialnist. Vnutrishnia torhivlia. (2025) Derzhstat Ukrainy. 05.08.2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Kononenko Zh. A., Mykolenko I. H., Yakovenko T. I. (2024) Analitichni instrumenty v ekonomichnykh doslidzhenniakh konkurentnoho seredovyschcha pidpriemstva. Problemy ekonomiky. №2. С. 136-142. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-136-142>
15. Mr. Peter (1997) Cornelius. 9 Removing Market Barriers: The Role of Competition Policy in Ukraine's Economic Transition. International Monetary Fund. URL: <https://doi.org/10.5089/9781557756190.071>
16. Irina Sevruk. (13) CORPORATE CONSOLIDATION PECULIARITIES IN UKRAINIAN RETAIL GROCERY MARKET. Academia. URL: [https://www.academia.edu/23316480/CORPORATE\\_CONSOLIDATION\\_PECULIARITIES\\_IN\\_UKRAINIAN\\_RETAIL\\_GROCERY\\_MARKET](https://www.academia.edu/23316480/CORPORATE_CONSOLIDATION_PECULIARITIES_IN_UKRAINIAN_RETAIL_GROCERY_MARKET)
17. Mariya Nizhnik, Sergey Denisenko Yevgen Blok. (2022) Ukraine: casting a wide net for merger control. Global Competition Review. URL: <https://globalcompetitionreview.com/review/the-european-middle-east-and-african-antitrust-review/2023/article/ukraine-casting-wide-net-merger-control>
18. Competition Market Study of Ukraine's Electricity Sector. (2023) The Organisation for Economic Co-operation and Development. 03.12.2023. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/competition-market-study-of-ukraine-s-electricity-sector\\_045239a1/f28f98ed-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/competition-market-study-of-ukraine-s-electricity-sector_045239a1/f28f98ed-en.pdf)