

УДК 339.13:004.738.5:620.9

JEL classification: L81; M21; O33, Q01, F15, Q41

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(2))**ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ****ГАВРАН Володимир Ярославович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
79013, м. Львів, вулиця Степана Бандери, 12,  
<https://orcid.org/0000-0002-6833-941x>  
[volodymyr.y.gavran@lpnu.ua](mailto:volodymyr.y.gavran@lpnu.ua)

**ГРИБИК Ігор Іванович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
79013, м. Львів, вулиця Степана Бандери, 12,  
<https://orcid.org/0000-0002-8726-509X>  
[ihor.i.grybyk@lpnu.ua](mailto:ihor.i.grybyk@lpnu.ua)

**КОМАР Юрій Олександрович**

аспірант кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
79013, м. Львів, вулиця Степана Бандери, 12,  
<https://orcid.org/0009-0001-6753-7393>  
[yurii.o.komar@lpnu.ua](mailto:yurii.o.komar@lpnu.ua)

*Стаття досліджує, як мережеві структури українського ритейлу адаптуються до поєднаних викликів війни, євроінтеграції, енергетичних збоїв і цифрової трансформації, коли від ситуативних рішень потрібно переходити до системних підходів на рівні моделі бізнесу, логістики й комплаєнсу. Мета - сформувати цілісне бачення адаптації мережевих структур торгівлі України: уточнити чинники й моделі адаптації, порівняти їх у різних секторах. Розроблено матрицю інструментів адаптації «виклик - інструменти - приклади мереж - критичний коментар», що охоплює війну, логістику, євроінтеграцію, сертифікація, блекаути, енергостійкість, цифровізацію, інновації, сталий розвиток, з фіксацією витрат, обмежень і побічних ефектів. Зроблено висновок про переважно реактивний характер поточних заходів і окреслено вектори переходу до системної стійкості.*

*Ключові слова:* ритейл, блекаут, цифровізація, євроінтеграція, сталий розвиток, онлайн-торгівля.

**FEATURES OF THE SYSTEM FOR ADAPTATION OF NETWORK STRUCTURES OF TRADE ENTERPRISES****GAVRAN Volodymyr, GRYBYK Ihor, KOMAR Yuriy**

National University "Lviv Polytechnic"

*The article examines how Ukrainian retail network structures adapt to the combined challenges of war, European integration, energy disruptions, and digital transformation, when it is necessary to move from situational solutions to systemic approaches at the business model, logistics, and compliance levels. The goal is to form a holistic vision of the adaptation of Ukrainian retail network structures: to clarify the factors and models of adaptation, compare them in different sectors, and present a generalized matrix of tools with critical comments and current cases. A combination of theoretical and empirical approaches is used: critical review and systematization of scientific sources; statistical analysis of secondary market data (dynamics of openings/closings), case method, content analysis of network management decisions with subsequent grouping of tools by challenge blocks; analytical generalization of results with a focus on practical applicability. Time horizon — 2019–2025 with an emphasis on 2022–2025. The study clarifies external (regulatory, technological, military, energy) and internal (organizational, financial, personnel, digital) adaptation factors for the Ukrainian context. Sectoral differences in the choice of network models are shown: the dominance of corporate networks in food retail, the wider use of franchising in pharmacy, hybrid formats in online trading. The current market dynamics of 2024 are systematized (the structure of new discoveries and regional concentration). A matrix of adaptation tools “challenge - tools - examples of networks - critical commentary” has been developed, covering war, logistics, European integration, certification, blackouts, energy stability, digitalization, innovation, sustainable development, with the fixation of costs, limitations and side effects. The conclusion is made about the predominantly reactive nature of current measures and the vectors of the transition to systemic sustainability are outlined (logistics and energy planning, compliance with operations, balance of economic, social and environmental goals). The results obtained are useful for managers and functional directors of chain retailers (operations, logistics, IT/digitalization, compliance/ESG), industry analysts and consultants, as well as state and municipal authorities that form policies to support trade in conditions of increased risks.*

*Keywords:* retail, blackout, digitalization, European integration, sustainable development, online shopping.

Стаття надійшла до редакції / Received 06.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.11.2025

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

Мережеві структури торговельних підприємств (наприклад, торговельні мережі, франчайзингові системи, корпоративні мережі) є ключовим фактором конкурентоспроможності й стійкості галузі торгівлі. В умовах глобалізації, цифрової трансформації і посиленних викликів (економічні кризи, повномасштабна війна, євроінтеграція) система адаптації таких мережевих структур стає вкрай важливою.

Адаптація роздрібних мереж передбачає здатність швидко реагувати на зміни середовища – змінювати організаційну модель, технологічну інфраструктуру, а також бізнес-процеси відповідно до нових умов. Зокрема, після 2014 року підписання Угоди про асоціацію з ЄС і подій 2022 року, український ринок торгівлі знаходиться під сильним впливом євроінтеграційних процесів і воєнних реалій. Як показують дослідження, український ринок роздрібною торгівлі загалом характеризується низьким рівнем ринкової концентрації й домінуванням вітчизняних торговельних мереж, які орієнтовані на споживача й максимізацію прибутку [1].

Ключові конкурентні переваги таких мереж, в першу чергу, в технологічності й інноваційності бізнесу, привабливості мережевих магазинів, уваги до навчання і розвитку персоналу, а також активній співпраці з місцевими товаровиробниками [1]. У цих умовах визначальними напрямками забезпечення адаптивного розвитку мережевого ритейлу називають удосконалення торговельного законодавства, впровадження інструментів цифровізації й екологічної політики торговельних мереж.

Тож актуальність поточного дослідження полягає, насамперед, у зумовленості потребами трансформації торговельного сектору України під впливом воєнних викликів, євроінтеграційних процесів та цифровізації, які вимагають нових підходів до побудови адаптивних мережевих структур.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У наукових дослідженнях останніх років простежується послідовна увага до різноманітних стратегій адаптації торговельних підприємств. Так, науковець І. В. Височин [1] показує, що адаптивний розвиток мережевого ритейлу в Україні безпосередньо корелює з темпами євроінтеграції: ключем виступають регуляторна гармонізація й інституційні стимули, які прискорюють цифровізацію форматів і логістику. Інші автори С. А. Мехович, Н. Г. Сікетіна [2] пропонують конструкцію «системи адаптації» для мережевих структур (хоч і на промисловому матеріалі), яку доцільно переносити в ритейл: інтеграція організаційних, технологічних і економічних підсистем з чітким розмежуванням зовнішніх і внутрішніх чинників.

Дослідники О. В. Зибарева, І. А. Лопашук, І. В. Бивших [3] деталізують типологію мережевих бізнес-моделей торговельних підприємств України, підкреслюючи, що саме конфігурація моделі (корпоративна, франчайзингова, гібридна) визначає швидкість масштабування й глибину клієнтоорієнтації.

Автори З. Я. Шацька, А. О. Бурлак [4] уточнюють понятійно-категоріальний апарат і класифікацію мережевих підприємницьких структур, фіксуючи методологічну базу для подальших емпіричних оцінок адаптивності.

В своєму дослідженні автори Л. В. Фролова, О. Є. Бавико [5] простежують довшу хвилю тенденцій розвитку мережевих бізнес-структур і вказують на поступову інституціоналізацію private label, стандартизації операцій і концентрації на ринку.

В дослідженні Т. А. Касумова [6;7] (європейський вимір) демонструє, що в умовах глобальних шоків мережі й маркетплейси ЄС переходять від тактичної цифровізації до стратегічної екосистемності (омніканальність + «зелена» логістика + регуляторна відповідність), а отже українським мережам варто вирівнюватися під ці траєкторії.

Дослідник О. В. Коваленко [8] здійснює діагностику продуктових мереж у кризових умовах і фіксує, що інноваційна адаптація найбільш дієва там, де поєднано енергостійкість (енергоменеджмент, резервні джерела) з аналітикою попиту (ERP/CRM/Big Data).

Автори О. Кузьменко; Д. Круль [9] картографують конкурентне середовище українських мереж, показуючи посилення ролі регіональних гравців і значення логістичної диверсифікації як бар'єра входу.

Науковці В. Я. Гавран, І. І. Грибик, Ю. О. Комар [10] на стикку вітчизняних і закордонних практик описують еволюцію бізнес-моделей до платформенності (data-driven ритейл, партнерські програми, сервісний апгрейд), що узгоджується з трендами європейської «зеленої» та цифрової трансформації.

## **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Попередні роботи здебільшого описують формати мереж (корпоративні, франчайзингові, гібридні) та наводять розрізнені факти, але не пропонують інтегрованої карти інструментів адаптації, одночасно прив'язаної до ключових викликів (війна, євроінтеграція, енергокризи, цифровий зсув) і до типів мережевих моделей. Через відсутність такого цілісного відображення не видно побічних ефектів (вартісний тиск логістичної диверсифікації, ризик «цифрового розриву», нові енергозалежності тощо), що ускладнює раціональний вибір портфеля рішень для різних форматів мереж. Поточне дослідження заповнює цю прогалину, пропонуючи узагальнюючу матрицю адаптації з критичними авторськими коментарями для

кожного блоку інструментів, яка дає практикам прозорий інструментарій для зваженого, контекстно залежного впровадження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті – сформувати й обґрунтувати інтегровану матрицю адаптації мережеских структур українського ритейлу, прив’язану до типів мереж і ключових викликів (війна, євроінтеграція, енергокризи, цифровізація) з критичною оцінкою компромісних виборів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як вже було зазначено, мережескі структури підприємств торгівлі формуються у вигляді корпоративних мереж, франчайзингових систем, добровільних об’єднань або гібридних моделей, що поєднують ознаки різних форматів. Їхня ключова характеристика - здатність забезпечувати масштабованість бізнесу, стандартизацію операційних процесів і швидку реакцію на зміни ринку. Саме тому питання адаптації стає центральним у збереженні конкурентних переваг.

У науковій літературі адаптація розглядається як багаторівневий процес пристосування організації до умов середовища. За підходом науковців Мехович С. А., Сікетіна Н. Г., «адаптивна система мережеского формування» включає комплекс організаційних, структурних, технологічних, економічних і маркетингових заходів, спрямованих на створення конкурентних переваг у відповідному сегменті ринку [2]. У торгівлі це означає: перехід до нових форматів магазинів, диверсифікацію каналів продажу, застосування цифрових технологій, розвиток логістичних рішень.

Станом на листопад 2024 року під брендами 110 членів Асоціації ритейлерів України працювали 22 557 торгових точок у восьми основних секторах роздрібно́ї торгівлі. За перші десять місяців року кількість магазинів зросла на 2 279, при цьому 731 точка була закрита. Чистий приріст склав 1 548 об’єктів. Найбільше розширення зафіксовано у фармацевтичному секторі (43 % усіх відкриттів, 977 нових аптек), роздрібно́ї торгівлі непродовольчими товарами (25 %, 578 магазинів) та продуктовому ритейлі (17 %). Регіональне лідерство утримує Київ і область - 5 420 торговельних точок (+592 упродовж року). Значне зростання спостерігається також у Дніпропетровській, Львівській, Одеській, Харківській та Хмельницькій областях [11].

Як видно з рис. 1, у структурі нових відкриттів у роздрібно́му ритейлі 2024 року найбільша частка припала на фармацевтичний сектор (43 %), тоді як непродовольчі мережі забезпечили 25 %, а продуктовий ритейл - лише 17 %. Це підтверджує, що різні сегменти роздрібно́ї торгівлі застосовують відмінні організаційні моделі для забезпечення адаптації.

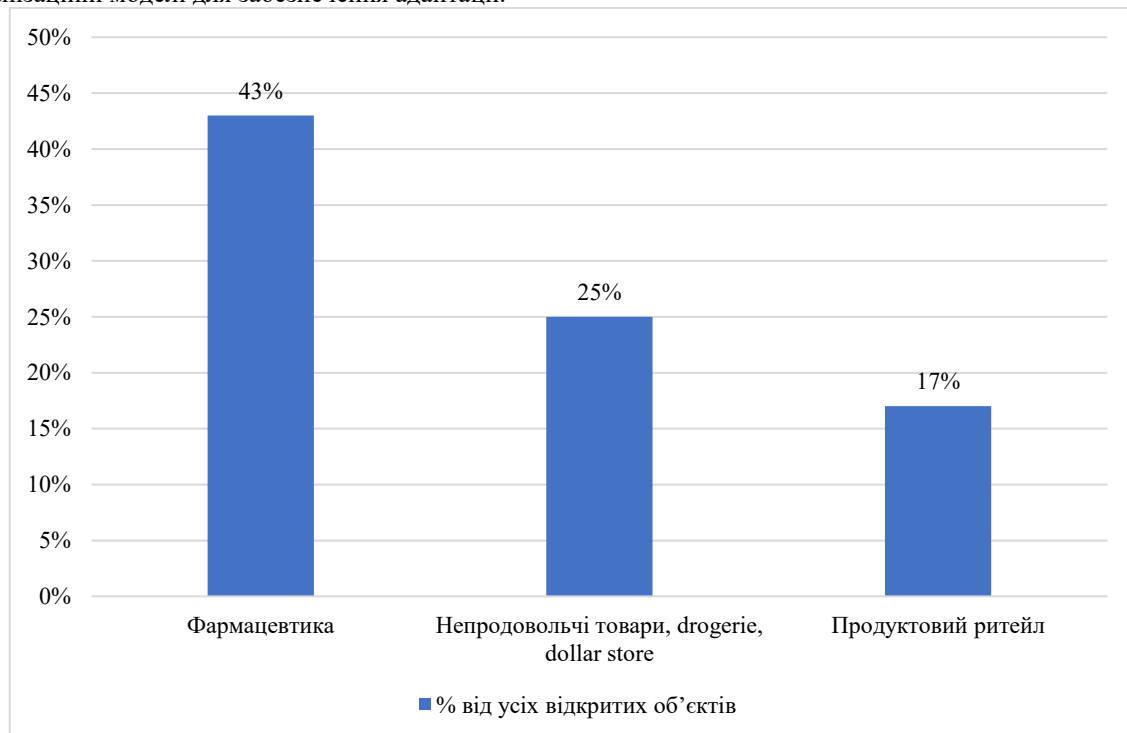


Рис. 1. Структура нових відкриттів у ритейлі за сегментами, 2024 р.

Джерело: [11]

Слід зазначити, що корпоративні мережі (такі, як АТБ, Сільпо) залишаються домінуючими в продуктовому секторі через потребу у централізованому контролі й масштабній логістиці. Водночас у фармацевтичному ритейлі більший розвиток мають франчайзингові моделі (Аптека Доброго Дня, Аптека низьких цін), оскільки вони дозволяють швидко відкривати нові точки з меншими витратами для центральної

компанії. Гібридні моделі характерні для онлайн-торгівлі (наприклад, Rozetka), яка поєднує елементи корпоративного управління з партнерськими програмами.

Таким чином, можна констатувати, що тип організаційної моделі визначає базові можливості адаптації мереж, але для реального виживання у кризових умовах недостатньо лише форми власності чи управління. Необхідно враховувати цілий спектр інструментів адаптації, які застосовуються мережами у відповідь на різні виклики – від війни й енергетичних криз до євроінтеграції та трансформації споживчої поведінки.

Нижче наведену матрицю (табл. 1) сформовано за результатами триетапного контент-аналізу публічних джерел 2022–2025 рр. (профільні новини, кейс-стаді, галузеві звіти й позиційні документи асоціацій і міжнародних інституцій).

Таблиця 1

**Матриця інструментів адаптації торговельних мереж до сучасних викликів**

Виклик	Інструменти адаптації	Приклади реалізації	Коментар автора (критичний погляд)
1	2	3	4
Війна (втрата ринків, зруйнована інфраструктура, міграція населення)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація логістичних маршрутів.</li> <li>- Резервні склади й транспорт.</li> <li>- Співпраця з місцевими виробниками.</li> <li>- Перенесення операцій у безпечні регіони.</li> <li>- Програми підтримки військових і переселенців</li> </ul>	АТБ створює нові логістичні центри у західних областях; Rozetka та Нова пошта відкривають пункти видачі у Польщі й Румунії. NOVUS у травні–червні 2024 року запустив у Києві консолідований логістичний хаб площею близько 50 тис. м <sup>2</sup> (за підтримки EBRD/MIGA), об'єднавши розпорошені операції та знизивши витрати; Watsons Україна відновила роботу центрального складу після початку повномасштабної війни й послідовно розширює офлайн та онлайн-присутність; JYSK Україна перезапустила пошкоджені/закриті магазини і продовжує відкривати нові точки у 2024–2025рр.	Ці заходи знижують ризик зупинки бізнесу, проте вартість логістичної диверсифікації надзвичайно висока й тисне на ціни для споживачів.
Євроінтеграція (стандарты ЄС, митні бар'єри, сертифікація)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження стандартів HACCP, ISO, RoHS.</li> <li>- Екологічна сертифікація продукції.</li> <li>- Партнерство з європейськими постачальниками.</li> <li>- Участь у програмах EU4Business та COSME.</li> </ul>	NOVUS пройшов масштабну сертифікацію ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018 по мережі, фактично інтегрувавши вимоги HACCP у щоденні процедури контролю якості й безпечності харчів; це відкриває доступ до європейських ланцюгів постачання, спрощує роботу з європейськими контрагентами й підвищує довіру споживачів. EVA у сегменті drogerie системно розвиває private label у категоріях косметики відповідно до Технічного регламенту України, гармонізованого з Регламентом ЄС 1223/2009, тобто адаптує формули, маркування й документацію під євростандарти.	Сертифікація відкриває ринки ЄС, але є дорогим і довготривалим процесом, який ставить у невідгідне становище малих гравців.
Блекаути та енергетична криза	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання генераторів і сонячних панелей.</li> <li>- Запасні джерела живлення для кас і складів.</li> <li>- Автоматизація енергоменеджменту.</li> <li>- Оптимізація холодних ланцюгів.</li> </ul>	АТБ та Varus масово закупили генератори у 2022–2023; Сільпо тестує сонячні панелі. «Епіцентр К» перейшов від тактичних генераторів до капіталомісткої моделі власної генерації: дахові СЕС уже дають близько 15 МВт, у плані +30 МВт до I кв. 2026 р. і стратегічна ціль - 108 МВт, доповнена проектами газотурбінної генерації ~100 МВт.	Генератори вирішують проблему в короткостроковій перспективі, але підвищують операційні витрати; відновлювані джерела енергії розгортаються занадто повільно.
Цифровізація й зміна споживчої поведінки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток e-commerce та мобільних додатків.</li> <li>- CRM та аналітика Big Data</li> <li>- Омніканальні рішення (click&amp;collect, доставка).</li> <li>- Cashless та NFC-оплата</li> </ul>	Rozetka розвиває маркетплейс; АТБ запустив мобільний додаток; EVA перевела e-commerce на headless/PWA-архітектуру з маркетплейс-можливостями, витримуючи пікові навантаження на кшталт Black Friday без просідань - це індикатор зрілої ІТ-інфраструктури і швидких релізних циклів. COMFY розвинула повний омніканал: 100+ офлайн-точок інтегровані з власною доставкою в єдиний клієнтський контур. Foxtrot, мігрувавши в AWS і оновивши мобільний застосунок та рекомендаційні сервіси в магазині, показує зв'язку «онлайн - офлайн», де персоналізація й продуктивність напряму підтримують продажі в кризові періоди.	Цифрові рішення розширюють охоплення, але залишають поза увагою літніх і маломобільних споживачів, що створює соціальний розрив.

1	2	3	4
Соціальна відповідальність і локальні громади	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Програми працевлаштування ВПО.</li> <li>- Підтримка місцевих виробників (імпортозаміщення).</li> <li>- Соціальні програми «доступні товари».</li> <li>- Благодійні проекти.</li> </ul>	Компанії Фора та Сільпо запускають програми для ВПО. METRO Україна оформлює допомогу громадам і ЗСУ в системні ESG-програми з відкритою звітністю, поєднуючи гуманітарну підтримку з операційною стійкістю мережі. Foxtrot розширює доступність сервісу через «Barrier-Free Foxtrot»: дистанційний сурдопереклад у залах і онлайн-інструменти для людей із порушенням слуху, що підвищує інклюзивність обслуговування та розширює реальну клієнтську базу.	Ці ініціативи формують позитивний імідж, але часто мають маркетинговий характер і не завжди забезпечують системну підтримку вразливих груп.
Інновації й сталий розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Власні торгові марки (private label).</li> <li>- «Зелені» магазини.</li> <li>- Зменшення пакування й сортування відходів.</li> <li>- Smart Store (без касирів).</li> </ul>	Auchan тестує «зелений магазин»; АТБ розширює private labels; Rozetka автоматизує склади. Частка private label в EVA у 2024 р. зросла до близько 36,1 % продажів: мережа активніше контролює якість і собівартість, швидше вводить нові позиції й зменшує вразливість до перебоїв постачання. Паралельно «Епіцентр К» масштабує енергоефективність ТРЦ і складів: СЕС покривають до близько 30 % потреб окремих об'єктів, що разом із BTM-стратегією формує більш стійку до цінних і логістичних шоків конфігурацію витрат та сервісу.	Private labels підвищують маржинальність, але можуть зменшити різноманітність ринку; «зелені» практики залишаються фрагментарними та переважно пілотними.

Джерело: власна розробка автора на основі аналізу джерел [12-17]

Спершу ідентифіковано ключові виклики (війна, євроінтеграція, блекаути, цифровізація, соціальна відповідальність, сталий розвиток).

Далі здійснено аналіз інструментів адаптації з чіткими критеріями включення: мережевий формат компанії (не менше 10 торгових точок), реалізація практики та її належність до конкретного виклику.

На третьому етапі проведено розгалуження «виклик - інструмент - мережа/кейс - критичний коментар». У результаті матриця узагальнює практичні рішення: для кожного виклику наведено інструменти, мережі-реалізатори та аналітичну оцінку їх застосування.

Отже, аналіз інструментів адаптації мережевих структур показав, що більшість заходів мають реактивний характер, тобто вони радше компенсують уже наявні ризики, ніж створюють довгострокову конкурентну перевагу.

Зокрема, у відповідь на війну ключовим ресурсом виявляється гнучкість логістики, проте висока вартість цих заходів фактично перекладається на кінцевого споживача, формуючи приховану соціальну напругу. Сукупно ці кроки свідчать про перехід від ситуативних рішень до інституційної логістичної стійкості: централізація запасів, гнучкий рерутинг, відновлення фронт-офісу та скорочення «останньої милі» зменшують ризики зривів поставок і тримають рівень сервісу під час шоків.

У сфері євроінтеграції найменш очевидним є те, що сертифікація не лише відкриває ринки ЄС, а й посилює ринкову асиметрію: великі мережі швидше долають бар'єри, тоді як малі й середні залишаються на периферії. Щодо енергетичної безпеки, то хоча генератори дали змогу уникнути зупинки бізнесу, вони фактично створили нову залежність від дизельного палива, що робить торговельні мережі більш вразливими до глобальних енергетичних криз. У цифровізації спостерігається неочевидна проблема: нарощування Big Data та e-commerce створює структурну нерівність між «цифровими» й «традиційними» споживачами, посилюючи виключення літніх та сільських верств населення.

Соціальна відповідальність виглядає важливим елементом іміджу, але в критичній перспективі варто зазначити, що більшість програм внутрішньо переміщених осіб чи підтримки фермерів є фрагментарними і не мають системної координації з державними політиками. Нарешті, у сфері сталого розвитку неочевидним лишається ризик «зеленого маркетингу»: ініціативи здебільшого залишаються пілотними, не створюючи критичної маси змін для галузі.

Таким чином, адаптаційні стратегії українських торговельних мереж часто зводяться до тактичних рішень, тоді як справжня стійкість вимагає переорієнтації на системні й проактивні підходи, які б враховували не лише виживання, а й довгострокове балансування між економічною ефективністю, соціальними очікуваннями та екологічними викликами.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Таким чином, проведене дослідження пояснює, чому мережевим торговельним структурам в Україні потрібна саме системна, а не ситуативна адаптація: через поєднання воєнних ризиків, євроінтеграції, енергетичних збоїв і цифрового зсуву. Йдеться не лише про «вижити», а про зміну організаційних моделей, технологічної інфраструктури та процесів під нові умови ринку.

У роботі показано, що сегменти ринку відповідають різним мережевим моделям (корпоративна у продовольчому сегменті, франчайзинг у фармації, гібриди в онлайн-торгівлі), а фактична картина відкриттів 2024 року підтверджує різноспрямовану динаміку між сегментами. Це підводить до головного внеску: запропоновано інтегровану матрицю інструментів адаптації з коментарями - не просто «що робити», а «які є приховані витрати і компроміси». Такий підхід закриває виявлену прогалину у літературі, де раніше бракувало цілісної карти заходів, прив'язаних і до викликів, і до типів мереж. Як наслідок, дослідження не просто класифікує мережі, а пропонує практичну рамку для рішень: дивитися на адаптацію як на портфель інструментів із оцінкою побічних ефектів (вартісний тиск логістики, цифровий розрив, нові енергозалежності), щоб мережі могли зважено підбирати механізми під свій формат і контекст.

### Література

1. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. С. 384–392. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>
2. Мехович С. А., Сікетіна Н. Г. Особливості системи адаптації мережевих структур промислових підприємств. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/35.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/35.pdf)
3. Зибарева О. В., Лопашук І. А., Бивших І. В. Дослідження основних типів та складників мережевих 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>
4. Шацька З. Я., Бурлак А. О. Сутність та класифікація мережевих підприємницьких структур. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-19>
5. Фролова Л. В., Бавико О. Є. Тенденції розвитку мережевих бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.22>
6. Касумов Т. А. Стратегічні аспекти розвитку торговельних мереж і маркетплейсів у країнах Європи в умовах глобальних викликів. Journal of Strategic Economic Research. July 2025. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.8>
7. Касумов Т. А. Порівняльний аналіз маркетплейсів США та Китаю: бізнес-моделі, конкурентні стратегії й регуляторне середовище. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 5 (287). С. 32–41. [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25\\_topic\\_Teymur-Kasumov-32-41.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25_topic_Teymur-Kasumov-32-41.pdf)
8. Коваленко О. В. Діагностика стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу України в кризових умовах. Продовольчі ресурси. 2024. Т. 12, № 22. С. 234–248. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-23>
9. Кузьменко О., Круль Д. Аналіз конкурентного середовища торговельних мереж на українському ринку. 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))
10. Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2025. Т. 9, № 1. С. 179–189. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.01>
11. RAU. Географія ритейлу-2024: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. 2024. <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-10/>
12. RAU. Watsons відновив склад у Києві після знищення в наслідок ракетного обстрілу. 2022. <https://rau.ua/novyni/novyni-partneriv/watsons-sklad/>
13. Interfax. JYSK reopens store in Ukraine's Vinnitsa after renovation. 2024. <https://interfax.com/newsroom/top-stories/105368/>
14. Epicenter Group plans to boost solar power capacity in Ukraine to 108 MW by 2030. 2025. <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1106933.html>
15. Fin4cio. Navigating Through Adversity: Foxtrot's Journey to E-commerce Excellence During the Wartime. 2024. <https://www.fin4cio.com/post/foxtrot-s-journey-to-e-commerce-excellence>
16. Partnership for Sustainability Award. Barrier-free Foxtrot: we are equal!. <https://gc.partnership.in.ua/language/en/portfolio/barrier-free-foxtrot-we-are-equal/>
17. Terwin. Active "Epicenter," Fozzy Group's Changing Priorities, and Growing Sinsay: The Top 20 Retail Companies in Ukraine (Combined Revenue – \$600 Billion). 2025. <https://terwin.com.ua/en/active-epicentr-fozzy-groups-changing-priorities-and-growing-sinsay-the-top-20-retail-companies-in-ukraine-combined-revenue-%E2%82%B4600-billion.html>

### References

1. Vysochyn, I. V. (2023). Adaptivnyi rozvytok merezhevoho riteylu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Adaptive development of network retail under Ukraine's European integration]. Economy and Society, 51, 384–392. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (in Ukrainian)
2. Mekhovych, S. A., & Sikietina, N. H. (2019). Osoblyvosti systemy adaptatsii merezhevyykh struktur promyslovykh pidpryemstv [Peculiarities of the adaptation system of network structures of industrial enterprises]. Pryazovskiy Economic Herald, 3(14).

[http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/35.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/35.pdf) (in Ukrainian)

3. Zybarena, O. V., Lopashchuk, I. A., & Byvshykh, I. V. (2025). Doslidzhennia osnovnykh typiv ta skladnykh merzhevykh biznes-modelei torhovelykh pidpriemstv Ukrainy [Study of the main types and components of network business models of Ukraine's trade enterprises]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-11> (in Ukrainian)
4. Shatska, Z. Ya., & Burlak, A. O. (2023). Sutnist ta klasyfikatsiia merzhevykh pidpriemnytskykh struktur [Essence and classification of network entrepreneurial structures]. *Black Sea Economic Studies*, 79. <https://doi.org/10.32782/bses.79-19> (in Ukrainian)
5. Frolova, L. V., & Bavyko, O. Ye. (2020). Tendentsii rozvytku merzhevykh biznes-struktur [Trends in the development of network business structures]. *Effective Economy*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.22> (in Ukrainian)
6. Kasumov, T. A. (2025, July). Stratehichni aspekty rozvytku torhovelykh merzh i marketpleisiv u krainakh Yevropy v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Strategic aspects of the development of retail networks and marketplaces in European countries under global challenges]. *Journal of Strategic Economic Research*. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.8> (in Ukrainian)
7. Kasumov, T. A. (2025). Porivnialnyi analiz marketpleisiv SShA ta Kytau: biznes-modeli, konkurentni stratehii y rehuliatorne seredovyshe [Comparative analysis of U.S. and China marketplaces: Business models, competitive strategies, and regulatory environment]. *Actual Problems of Economics*, 5(287), 32–41. [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25\\_topic\\_Teymur-Kasumov-32-41.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25_topic_Teymur-Kasumov-32-41.pdf) (in Ukrainian)
8. Kovalenko, O. V. (2024). Diahnostyka stanu ta innovatsiinoi adaptatsii produktovoho ryteilu Ukrainy v kryzovykh umovakh [Diagnostics of the state and innovation adaptation of Ukraine's grocery retail in crisis conditions]. *Food Resources*, 12(22), 234–248. <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-23> (in Ukrainian)
9. Kuzmenko, O., & Krul, D. (2025). Analiz konkurentnoho seredovysheha torhovelykh merzh na ukrainskomu rynku [Analysis of the competitive environment of retail chains in the Ukrainian market]. *Development Service Industry Management*, 3, 8–15. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(1)) (in Ukrainian)
10. Havran, V. Ya., Hrybyk, I. I., & Komar, Yu. O. (2025). Doslidzhennia novykh biznes-modelei ta stylu biznesu providnykh pidpriemstv sfery torhivli (vitchyzniani ta zakordoni praktyky) [Study of new business models and business style of leading trade companies (domestic and foreign practices)]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of Economics and Management*, 9(1), 179–189. <http://doi.org/10.23939/semi2025.01> (in Ukrainian)
11. RAU (Retail Association of Ukraine). (2024). Heohrafiia ryteilu–2024: v yakykh rehionakh ta yak predstavleni hravtsi osnovnykh haluzei torhivli Ukrainy [Retail geography–2024: Regions and representation of key retail industries in Ukraine]. RAU. <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-10/> (in Ukrainian)
12. RAU. Watsons vıdnoviv sklad u Kyevi piśla zniщennia vnaslidok raketnoho obstripu. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/watsons-sklad/> (in Ukrainian)
13. Interfax. JYSK reopens store in Ukraine's Vinnitsa after renovation. 2024. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/105368/> (in English)
14. Interfax. Epicenter Group plans to boost solar power capacity in Ukraine to 108 MW by 2030. 2025. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1106933.html> (in English)
15. Fin4cio. Navigating Through Adversity: Foxtrot's Journey to E-commerce Excellence During the Wartime. 2024. URL: <https://www.fin4cio.com/post/foxtrot-s-journey-to-e-commerce-excellence> (in English)
16. Partnership for Sustainability Award. Barrier-free Foxtrot: we are equal! URL: <https://gc.partnership.in.ua/language/en/portfolio/barrier-free-foxtrot-we-are-equal/> (in English)
17. Terwin. Active "Epicenter," Fozzy Group's Changing Priorities, and Growing Sinsay: The Top 20 Retail Companies in Ukraine (Combined Revenue – \$600 Billion). 2025. URL: <https://terwin.com.ua/en/active-epicentr-fozzy-groups-changing-priorities-and-growing-sinsay-the-top-20-retail-companies-in-ukraine-combined-revenue-%E2%82%B4600-billion.html> (in English)