

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ДМИТРУК АНДРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ

**УДК 658.7:004**

**ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ**

Спеціальність – 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилення на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Дмитрук А.В.

**Науковий керівник – доктор економічних наук, професор**

**Ковальська Любов Леонідівна**

Луцьк – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Дмитрук А. В. Логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Луцький національний технічний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У роботі проведено теоретичні та прикладні дослідження логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Обґрунтовано, що торгівля як окремий вид економічної діяльності, який активно розвивався до пандемії COVID 19 та у довоєнний період, нині зазнала значних змін. Такі зміни призвели до трансформації формату організації торгівлі, згортання підприємств торгівлі, перенесення своїх торговельних активів на більш безпечні території, зниження обсягів товарообороту тощо. У роботі досліджено генезу розвитку мережевого ритейлу від Retail 1.0 до Retail 5.0. Проведено критичний огляд літератури змісту понять «ритейл», «мережевий ритейл», що дозволило дати авторське бачення мережевого ритейлу як мережу однотипних об'єктів торгівлі, які характеризуються уніфікованим підходом до формування концепції логістики та маркетингової політики і позиціонують себе у ринковому просторі із чітко сформованим ритейл-брендингом задля задоволення потреб споживачів. Систематизовано підходи до розгляду чинників впливу на розвиток підприємств мережевого ритейлу. Запропоновано авторський підхід до класифікації чинників впливу на розвиток підприємств мережевого ритейлу. Обґрунтовано тріадну модель розвитку підприємств мережевого ритейлу. Запропоновано в основу моделі покласти концепцію сталого розвитку, згідно якої мережевий ритейл передбачає задоволення потреб соціуму у якісних товарах та послугах, турботу про довкілля та отримання економічної результативності функціонування.

Доведено, що підвищені вимоги споживачів до якості продукції та якості торговельного обслуговування, масштабування бізнесу в сфері туризму та широка географія мережевого ритейлу зумовлюють необхідність застосування

принципово нового підходу до логістичного забезпечення його розвитку. Проведено огляд підходів до змісту поняття «логістичне забезпечення», що дозволило виокремити характеристики логістичного забезпечення мережевого ритейлу: логістичний менеджмент, комплекс управління логістичними потоками, переміщення товарів від постачальника до споживача, ефективне протікання логістичних операцій, визначення потреб в засобах, елементи логістичної інфраструктури. Запропоновано розглядати логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного протікання торговельних бізнес-процесів підприємств торгівлі, пов'язаних із доведенням продукту до кінцевого споживача, забезпечуючи при цьому екологічно свідоме споживання товарів і послуг та економічну результативність мережевого ритейлу. Розроблено концепт логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, в основу якого покладено чотири блоки: 1 блок – менеджмент логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; 2 блок – інфраструктурні складові мережевого ритейлу; 3 блок – функціональні напрями логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу (за ланцюгом поставок); 4 блок – методи логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Обґрунтовано, що реалізація концепту логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу дозволить забезпечити його сталий розвиток, задовольнити потреби споживачів у товарах та торговельних послугах та покращити якість торговельного обслуговування споживачів.

У роботі обґрунтовано, що активний розвиток підприємств мережевого ритейлу в Україні потребує дослідження особливостей його поступу за кордоном задля виявлення тих інструментів, методів чи напрямів трансформації торгівлі, які можуть бути успішно імплементовано у вітчизняну практику, та які зможуть його масштабувати у повоєнний період. Здійснено систематизацію зарубіжних моделей розвитку підприємств мережевого ритейлу. Виявлено сучасні тренди розвитку підприємств міжнародного мережевого ритейлу: активізація розвитку електронної торгівлі, поєднання офлайн та онлайн покупок (омнікальність),

оптимізація ланцюга поставок, створення додаткової споживчої вартості, сталий розвиток, впровадження штучного інтелекту. Розроблено модель розвитку підприємств мережевого ритейлу, яка дозволяє індивідуалізувати та диференційовано підійти до вибору мети, інструментів, функцій та методів розвитку мережевого ритейлу залежно від елементів ланцюга поставок.

Проведено критичний огляд існуючих методичних підходів до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу у двох напрямках: 1 напрям – дослідження методик оцінки розвитку мережевого ритейлу; 2 напрям – дослідження методик оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Запропоновано методичний підхід до аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. В рамках запропонованої методики проведено дослідження за трьома блоками: 1 блок – підготовчий: вивчення та ідентифікацію об'єкта, стейкхолдерів, методів та інформаційної бази; 2 блок – аналітичний: виявлення напрямів аналітичного вивчення; 3 блок – підсумковий: розрахунок інтегрального індексу логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та визначення його рейтингу на ринку товарів та послуг. Визначено систему показників оцінки мережевого ритейлу, систему показників оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та систему показників оцінки логістичного менеджменту мережевого ритейлу. Здійснено аналіз та оцінку тенденцій розвитку мережевого ритейлу підприємств: ТОВ «Сільпо Груп» («Сільпо»); ТОВ «Фора» («Фора»); ТОВ «Омега» («Варус»); ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» («Ашан»); ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» («Метро»). Побудовано SWOT-матрицю основних тенденцій розвитку мережевого ритейлу в Україні, результати якої показали, що мережевий ритейл України переходить до етапу структурного оновлення, який базується на інноваційних підходах до управління ланцюгами постачань, цифровізації бізнес-процесів і підвищенні ефективності використання фінансових і людських ресурсів, в результаті чого формується тенденція до зміщення акценту на операційну гнучкість, логістичну ефективність та сталість бізнес-моделей. Здійснено діагностику логістичного

середовища розвитку підприємств мережевого ритейлу. Доведено, що логістичне забезпечення стає ключовим драйвером конкурентоспроможності мережевого ритейлу в Україні, а ефективність управління поставанням, складськими запасами, транспортною інфраструктурою та персоналом визначає здатність компаній не лише зберігати стабільність, а й формувати нові конкурентні переваги у турбулентному середовищі. Розрахунок інтегрального індексу демонстрував тенденцію зміни тренду до зміцнення галузі, що зумовлено підвищенням ролі логістичних процесів у формуванні конкурентних переваг. Ритейл стає більш залежним від стійкості ланцюгів поставок, якості логістичного менеджменту та здатності ефективно трансформувати внутрішні бізнес-процеси.

Обґрунтовано, що виклики логістичного середовища зумовлюють необхідність стратегічного бачення розвитку мережевого ритейлу, де вагоме місце займає логістична стратегія, реалізація якої спроможна забезпечити оптимальний товарорух, оптимізувати ланцюг поставок, знизити витрати, в т.ч. логістичні, забезпечити ефективну асортиментну політику та комплексно і системно задовольнити потреби споживачів. Запропоновано під логістичною стратегією розвитку підприємств мережевого ритейлу розуміти сукупність спланованих дій, які зважаючи на тенденції розвитку мережевого ритейлу та логістичного забезпечення підприємств мережевого ритейлу, спрямовані на формування стійкої моделі розвитку торгівлі. Розроблено процесний підхід до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу. Обґрунтовано, що в основу процесного підходу до вибору логістичної стратегії розвитку підприємства варто покласти 4 етапи: організаційний, аналітичний, проєктний, імплементаційний. Розроблено диференційований підхід до вибору цілей логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, в основу якого покладено критерій тенденцій розвитку мережевого ритейлу та критерій рівня логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Здійснено позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним забезпеченням мережевого ритейлу, що дозволило виокремити позицію аутсайдера, позицію

послідовника, позицію оборони та позицію лідера. Обґрунтовано підхід до вибору логістичних стратегій розвитку підприємств мережевого ритейлу. Запропоновано стратегічні альтернативи: стратегію трансформації логістичного забезпечення мережевого ритейлу; стратегію удосконалення логістичного забезпечення мережевого ритейлу; стратегію підвищення динаміки розвитку мережевого ритейлу; стратегію утримання лідерства.

Доведено, що нові формати та методи обслуговування споживачів у мережевому ритейлі потребують застосування принципово сучасного логістичного інструментарію розвитку підприємств мережевого ритейлу. Доведено, що логістичний інструментарій повинен забезпечувати сталий та безпечний розвиток мережевого ритейлу (застосування екологічно безпечних технологій ведення торгівлі, екологічність ведення торговельної діяльності через можливість утилізації та рециклінгу відходів, мінімізація витрат та оптимізація логістики постачання та доставки товарів), надавати широку пропозицію товарів та послуг, високу якість торговельного та логістичного обслуговування. Розроблено підхід до вибору логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу. Наведено метрики логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу, які дозволять забезпечити критерій сталого розвитку: економічний критерій сталого розвитку - зменшення логістичних витрат підприємств мережевого ритейлу, оптимізацію логістичних потоків та логістичних процесів на підприємстві, підвищення продуктивності здійснення торговельно-технологічних процесів на підприємстві; соціальний критерій сталого розвитку - прискорення поставок, створення додаткових вигід для споживача, комплексне задоволення потреб споживачів; екологічний критерій сталого розвитку - зниження екологічного навантаження на довкілля, рециклінг відходів.

Розроблено алгоритм оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Запропонований алгоритм містить вісім етапів: 1 етап. Оцінка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 2 етап. Визначення мети та критеріїв оптимізації логістичного забезпечення

розвитку підприємств мережевого ритейлу. 3 етап. Вибір напрямів оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 4 етап. Обґрунтування методів оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 5 етап. Оцінка альтернатив оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 6 етап. Вибір оптимального варіанту розміщення логістичного хабу. 7 етап. Координація та контроль процесу оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 8 етап. Оцінка рівня досягнення поставленої мети оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Визначено оптимальне місце розташування логістичного хабу за критерієм мінімуму витрат та відстаней. Доведено, що запропонований алгоритм дозволить оптимізувати систему логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, наблизити його до місця локалізації логістичного хабу, скоротити логістичні витрати, час доставки товару до кінцевого споживача.

*Ключові слова:* логістика; логістичне забезпечення; логістична стратегія; логістична інфраструктура; логістичні (ресурсні) потоки; ланцюги постачання; мережевий ритейл; електронна комерція; цифрова трансформація; торговельна мережа; сталий розвиток; конкурентоспроможність підприємства; інноваційний розвиток; омніканальна торгівля; стійкість ланцюгів постачання.

## ANNOTATION

*Dmytruk, A.V. Logistical Support for the Chain Retail Enterprises Development in Ukraine. – Qualifying research paper (manuscript).*

PhD dissertation in the specialization of 076 Entrepreneurship, Trade, and Stock Market Activities. Lutsk National Technical University, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

This paper presents theoretical and applied research on the logistical support for the development of chain retail enterprises. It is justified that trade, as a distinct type of economic activity that was actively developing before the COVID-19 pandemic and during the pre-war period, has now undergone significant changes. These changes have led to a transformation in the organizational format of trade, the closure of retail enterprises, the relocation of their commercial assets to safer territories, a decline in sales volumes, etc. The paper examines the genesis of the development of chain retail from Retail 1.0 to Retail 5.0. A critical review of the literature on the concepts of “retail” and “chain retail” was conducted, which allowed the author to present a vision of chain retail as a network of similar retail establishments characterized by a unified approach to developing a logistics strategy and marketing policies and positioning themselves in the market space with clearly defined retail branding to meet consumer needs. Approaches to analyzing factors influencing the development of chain retail enterprises have been systematized. An original approach to classifying factors influencing the development of chain retail enterprises has been proposed. A triadic model of chain retail enterprise development has been justified. It is proposed to base the model on the concept of sustainable development, according to which chain retail involves meeting society’s needs for quality goods and services, caring for the environment, and achieving economic efficiency in operations.

It has been proven that consumers’ heightened expectations regarding product quality and customer service, the expansion of the tourism industry, and the wide geographical reach of chain retail determine the need for the adoption of a fundamentally new approach to the logistical support of its development. An overview

of approaches to the concept of “logistical support” was conducted, which made it possible to identify the characteristics of logistical support for chain retail: logistics management, the management of logistics flows, the movement of goods from supplier to consumer, the efficient execution of logistics operations, the determination of resource needs, and elements of logistics infrastructure. It is proposed to consider the logistical support for the development of chain retail enterprises as a set of measures aimed at ensuring the efficient flow of commercial business processes of retail enterprises related to delivering the product to the end consumer, while ensuring environmentally conscious consumption of goods and services and the economic efficiency of chain retail. A concept for the logistical support of the chain retail enterprises development has been developed, based on four sections: Section 1 – management of logistical support for the development of chain retail enterprises; Section 2 – infrastructure components of chain retail; Section 3 – Functional Areas of Logistical Support for the Development of Chain Retail Enterprises (by Supply Chain); Section 4 – Methods of Logistical Support for the Development of Chain Retail Enterprises. It is justified that the implementation of the concept of logistical support for the development of chain retail enterprises will ensure their sustainable development, meet consumer demand for goods and retail services, and improve the quality of retail service provided to consumers.

This paper justifies that the active development of chain retail enterprises in Ukraine requires an examination of the characteristics of their development abroad in order to identify those tools, methods, or trends in the transformation of trade that can be successfully implemented in domestic practice and that will enable their scaling up in the post-war period. Systematization of foreign models for the development of chain retail enterprises has been carried out. Current trends in the development of international chain retail enterprises have been identified: intensification of e-commerce development, the combination of offline and online shopping (omnichannel), supply chain optimization, creation of added consumer value, sustainable development, and the implementation of artificial intelligence. A model for the development of chain retail enterprises has been developed, which allows to

approach in customized and differentiated ways to selecting the objectives, tools, functions, and methods of chain retail development depending on the elements of the supply chain.

A critical review of existing methodological approaches to assessing the logistical support for the development of chain retail enterprises was conducted in two areas: Area 1—research on methods for assessing the development of chain retail; Area 2—research on methods for assessing the logistical support for the development of chain retail enterprises. A methodological approach to the analysis and assessment of logistics support for the development of chain retail enterprises is proposed. Within the framework of the proposed methodology, a study was conducted in three sections: Section 1 – preparatory: study and identification of the object, stakeholders, methods, and information base; Section 2 – analytical: identification of areas for analytical study; Section 3 – Summary: calculation of the integrated index of logistics support for the development of chain retail enterprises and determination of its market ranking for goods and services. A system of indicators for evaluating chain retail, a system of indicators for evaluating logistics support for the development of chain retail enterprises, and a system of indicators for evaluating logistics management in chain retail have been defined. An analysis and assessment of the development trends of the following retail chain enterprises were conducted: Silpo Group LLC (“Silpo”); Fora LLC (“Fora”); Omega LLC (“Varus”); LLC “Hypermarket Auchan Ukraine” (“Auchan”); LLC “Metro Cash & Carry Ukraine” (“Metro”). A SWOT matrix of the main trends in the development of chain retail in Ukraine was constructed; the results showed that Ukraine’s chain retail sector is transitioning to a phase of structural renewal based on innovative approaches to supply chain management, the digitization of business processes, and the improved efficiency of financial and human resources, resulting in a trend toward shifting the focus to operational flexibility, logistical efficiency, and the sustainability of business models. A diagnostic analysis of the logistical environment for the development of chain retail enterprises was conducted. It has been proved that logistics support is becoming a key driving force of competitiveness for chain retail in Ukraine, and the effectiveness of managing supply,

inventory, transportation infrastructure, and personnel determines companies' ability not only to maintain stability but also to create new competitive advantages in a turbulent environment. The calculation of the integrated index demonstrated a trend toward strengthening the industry, driven by the increasing role of logistics processes in shaping competitive advantages. Retail is becoming more dependent on the resilience of supply chains, the quality of logistics management, and the ability to effectively transform internal business processes.

It has been justified that the challenges of the logistics environment determine the need for strategic vision of chain retail development, in which logistics strategy plays a significant role; the implementation of this strategy can ensure optimal product flow, optimize the supply chain, reduce costs (including logistics costs), ensure an effective product assortment policy, and comprehensively and systematically meet consumer needs. The logistics strategy for the development of network retail enterprises is proposed to be understood as a set of planned actions which, taking into account trends in the development of network retail and the logistics support of network retail enterprises, are aimed at forming a sustainable model of trade development. A process-based approach to selecting a logistics strategy for the development of network retail enterprises has been developed. It is justified that the process-based approach to selecting a logistics strategy for enterprise development should be based on four stages: organizational, analytical, design, and implementation. A differentiated approach to selecting the objectives of logistics support for the development of chain retail enterprises has been developed, based on the criteria of chain retail development trends and the level of logistics support for the development of chain retail enterprises. Retail chain enterprises have been positioned according to trends in the development of retail chains and the logistics support for retail chains, which has made it possible to identify the outsider's position, the follower's position, the defensive position, and the leader's position. An approach to selecting logistics strategies for the development of retail chain enterprises has been substantiated. Strategic alternatives were proposed: a strategy for transforming the logistics support

of chain retail; a strategy for improving the logistics support of chain retail; a strategy for accelerating the growth of chain retail; and a strategy for maintaining leadership.

It has been proved that new formats and methods of customer service in chain retail require the use of fundamentally modern logistics tools for the development of chain retail enterprises. It has been proved that logistics tools must ensure the sustainable and secure development of chain retail (the use of environmentally safe trading technologies, the environmental sustainability of commercial activities through the ability to dispose and recycle waste, minimization of costs and optimization of logistics for the supply and delivery of goods), provide a wide range of goods and services, and ensure high-quality commercial and logistics services. An approach to selecting logistics tools for the development of chain retail enterprises has been developed. Metrics for logistics tools for the development of chain retail enterprises are presented, which will ensure the criteria for sustainable development: the economic criterion of sustainable development—reduction of logistics costs for chain retail enterprises, optimization of logistics flows and processes within the enterprise, and increasing the efficiency of trade and technological processes; the social criterion of sustainable development—accelerating deliveries, creating additional benefits for consumers, and comprehensively meeting consumer needs; the environmental criterion of sustainable development—reducing the environmental impact on the environment and recycling waste.

An algorithm to optimize the logistics support for the development of chain retail enterprises has been developed. The proposed algorithm consists of eight stages: Stage 1. Assessment of the logistics support for the development of chain retail enterprises. Stage 2. Definition of the objectives and criteria for optimizing the logistics support for the development of chain retail enterprises. Stage 3. Selection of directions for optimizing logistics support for the development of chain retail enterprises. Stage 4. Justification of methods for optimizing logistics support for the development of chain retail enterprises. Stage 5. Evaluation of alternatives for optimizing logistics support for the development of chain retail enterprises. Stage 6. Selection of the optimal location for a logistics hub. Stage 7. Coordination and control of the process of

optimizing logistics support for the development of chain retail enterprises. Stage 8. Evaluation of the degree to which the set goal of optimizing logistics support for the development of chain retail enterprises has been achieved. It has been proved that The optimal location of the logistics hub based on the criteria of minimum costs and distances has been determined. It has been proved that the proposed algorithm will optimize the logistics support system for the development of retail chain enterprises, bring it closer to the location of the logistics hub, and reduce logistics costs and delivery time to the end consumer.

*Keywords:* logistics; logistics support; logistics strategy; logistics infrastructure; logistics (resource) flows; supply chains; network retail; e-commerce; digital transformation; trade network; sustainable development; enterprise competitiveness; innovative development; omnichannel trade; supply chain sustainability.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

### Статті у наукових фахових виданнях України

1. Ковальська Л.Л., Дмитрук А.В. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період. *Економічний форум*. №4. 2023. URL: <https://e-forum.com.ua/en/journals/tom-13-4-2023/merezhevy-riteyl-sutnist-ta-osoblivosti-rozvitku-u-voennyi-period>. (Здобувачем розкрито підходи до сутності мережевого ритейлу). DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-1>.
2. Дмитрук А. Чинники впливу на розвиток мережевого ритейлу. *Науковий вісник Полісся*. №2(27). 2023. С. 67–77. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/300311>. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-79-88](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-79-88)
3. Дмитрук А.В. Генеза розвитку мережевого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5380>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-124>
4. Ковальська Л.Л., Дмитрук А.В. Концепт логістичного забезпечення мережевого ритейлу. *Ефективна економіка*. 2025. №10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7803>. (Здобувачем здійснено схематичне відображення концепту логістичного забезпечення мережевого ритейлу та здійснено опис його складових елементів). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.39%20>.
5. Дмитрук А.В. Логістичне стратегування розвитку мережевого ритейлу. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2025. Випуск 22 (87). Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2025. URL: [https://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/uk/article/view/295](https://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/uk/article/view/295). DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22\(87\)-6](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2025-22(87)-6).
6. Ковальська Л.Л., Дмитрук А.В. Маркетингово-логістичні інструменти забезпечення сталого розвитку мережевого ритейлу регіонів держави. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія*

*Економічні науки.* Том 26. №77(4). 2025. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/349814>. (Здобувачем виокремлено основні характеристики маркетингово-логістичних інструментів забезпечення сталого розвитку мережевого ритейлу регіонів держави). DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.77\(4\).2025.349814](https://doi.org/10.24025/2306-4420.77(4).2025.349814)

7. Ковальська Л.Л., Дмитрук А.В. Оптимізація логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. №1(295). URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26.\\_topic\\_Liubov-Kovalska-Andriy-Dmytruk-177-188.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Liubov-Kovalska-Andriy-Dmytruk-177-188.pdf). (Здобувачем розроблено алгоритм оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу) DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-177-188/

#### **Опубліковані праці апробаційного характеру**

8. Дмитрук А.В. Аналітичні дослідження розвитку мережевого ритейлу в Україні. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час», 01 – 28 лютого 2025 року, м. Харків. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eprints.kname.edu.ua/68452/1/%D0%97%D0%B125-242-243.pdf>.

9. Дмитрук А.В. Логістичні інструменти розвитку мережевого ритейлу. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*. Матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. 414 с. С. 313–315. <https://repository.lntu.edu.ua/entities/studycollections/8b6e684a-3751-4528-bcd4-e8c3592ca926>.

## ЗМІСТ

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП                                                                                                        | 17  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ       | 25  |
| 1.1 Мережевий ритейл: генеза, дефініція та чинники впливу на його розвиток в умовах динамічного середовища   | 25  |
| 1.2 Логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу                                          | 44  |
| 1.3 Зарубіжні моделі розвитку підприємств мережевого ритейлу                                                 | 60  |
| Висновки до розділу 1                                                                                        | 75  |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ  | 79  |
| 2.1 Методичний підхід до аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу | 79  |
| 2.2 Аналіз та оцінка тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні                             | 98  |
| 2.3 Діагностика логістичного середовища розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні                    | 113 |
| Висновки до розділу 2                                                                                        | 138 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ                 | 140 |
| 3.1 Логістичне стратегування розвитку підприємств мережевого ритейлу                                         | 140 |
| 3.2 Логістичні інструменти розвитку підприємств мережевого ритейлу                                           | 155 |
| 3.3 Оптимізація логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні                  | 170 |
| Висновки до розділу 3                                                                                        | 184 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                     | 187 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                   | 191 |
| ДОДАТКИ                                                                                                      | 215 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Пандемія COVID 19, воєнний стан в країні, турбулентність середовища зумовили трансформаційні зміни у розвитку підприємств мережевого ритейлу. Такі зміни призвели до трансформації формату організації торгівлі, згортання підприємств торгівлі, перенесення своїх торговельних активів на більш безпечні території, зниження обсягів товарообороту тощо. Початок воєнних дій в країні зумовив появу низки проблем, пов'язаних із логістичним забезпеченням розвитку підприємств мережевого ритейлу, зокрема переривання звичних транспортних маршрутів доставки товару, блокування окремих маршрутів перевезень, закриття повітряного простору України, зростання вартості доставки товарів, зміна кон'юнктури ринку, дефіцит робочої сили, енергетичним колапсом тощо. Тому, важливими постають питання виваженого логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, яке відповідає реаліям воєнного часу та умовам повоєнного відновлення економіки країни. Умови воєнного та повоєнного періодів викликають необхідність застосування трансформованих принципів та підходів до логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, заснованих на швидкості, гнучкості, оптимізації, діджиталізації тощо. Підвищені вимоги споживачів до якості продукції та якості торговельного обслуговування, масштабування бізнесу в сфері туризму та широка географія мережевого ритейлу зумовлюють необхідність застосування принципово нового підходу до логістичного забезпечення розвитку його підприємств.

Дослідження є продовженням наукових доробків провідних науковців, інтереси яких корелюються із вивченням теоретико-прикладних підходів логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Серед таких напрацювань варто виділити дослідження, присвячені: теоретичним засадам дослідження поняття «ритейл» та «мережевий ритейл» (Антонюк Я., Братчик А., Власова Н., Ільченко Н., Демченко А., Кельман В., Кравець В., Миколайчук І., Лиса С., Поручинська І., Сак Т., Тещенко С., Цурська Б., інші);

понятійному апарату, який характеризує логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу (Бондаренко О., Zaninovic P., Zanoinov V., Ковальова М., Лісовський І., Мартинюк О., Міщук І., Skender H., Шершелюк Д., Чук В.); методичним підходам до аналізу та оцінки логістичного забезпечення підприємств мережевого ритейлу (Бачинська О., Богдан С., Голошубова Н., Дарчук В., Дrajниця С., Жовновач Р.І Заблоцький А., Запша Г., Іванов А., Іванова М., Костакова Л., Костенко В., Кривов'язюк І., Лабунець В., Міщук І., Муравський О., Ніколайчук О., Недопако Н., Обруч Г., Олійник Т., П'ятницька Г., Сігаєва Т., Сотнікова Д., Смирнова Н., Сотник А., Ступчук С., Титенко Л., Трішкіна Н., Хащевацька О., Хмарська І., Федоренко О., Яремко А. М., Фоміна Д., Шевчун М.) та ін.

Водночас, залишаються невирішеними питання, пов'язані з теоретико-прикладними засадами логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, що своєю чергою, зумовлює необхідність комплексного наукового дослідження, присвяченого цій проблематиці.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт ЛНТУ, зокрема в рамках реалізації теми «Оптимізація логістичних потоків під впливом воєнних дій в Україні» (номер державної реєстрації 0123U101523) автором здійснено обґрунтування підходу до вибору логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу, застосування яких дозволить сформувати та забезпечити конкурентні переваги мережевого ритейлу із врахуванням викликів воєнного та повоєнного періодів, а також оптимізувати його логістичні потоки а в рамках реалізації прикладного дослідження «Механізм адаптації підприємницьких структур до цифрового середовища шляхом створення інтегрованих ланцюгів поставок» автором обґрунтовано логістичні інструменти розвитку підприємств мережевого ритейлу (договір №16-04/26 від 07.04.2026 р.).

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-прикладних засад логістичного забезпечення розвитку підприємств

мережевого ритейлу із врахуванням викликів воєнного стану та повоєнного відновлення економіки.

Реалізація поставленої мети зумовила вирішення таких завдань:

- уточнити понятійно-термінологічний апарат дослідження в контексті конкретизації змісту поняття «логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу» та визначити чинники впливу на розвиток мережевого ритейлу в Україні;
- розробити концепт логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу;
- розробити модель логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу;
- удосконалити методичний підхід до аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу;
- проаналізувати та виявити тенденції розвитку підприємств мережевого ритейлу;
- здійснити оцінку логістичного середовища розвитку підприємств мережевого ритейлу;
- обґрунтувати диференційований підхід до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу;
- розкрити логістичні інструменти розвитку підприємств мережевого ритейлу;
- розробити підхід до оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні.

*Об'єктом дослідження* є процеси логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні положення та прикладні рекомендації щодо логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною та прикладною платформою написання дисертаційної роботи є фундаментальні положення теорії

підприємств та підприємництва, економічного аналізу, концепції сталого розвитку та логістики. У процесі проведеного дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: *абстрагування та логічного узагальнення* – при дослідженні сутності поняття «логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу»; *структурно-логічного аналізу, просторового та функціонального аналізу* – при дослідженні міжнародного досвіду логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; розробки концепту логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; *матричний* – при побудові SWOT-матриці логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, розробці диференційованого підходу до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу; *економічного аналізу та порівняння* – при здійсненні аналітичних досліджень логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; *табличний та графічний* – для візуалізації результатів дослідження; *методи оптимізації* – при визначенні оптимального місця розташування логістичного хабу.

*Інформаційною базою дослідження є* нормативно-правові документи України та документи Кабінету Міністрів України, обласних державних адміністрацій, статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні матеріали національних та міжнародних підприємств, монографічні видання, наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, інтернет-ресурси, аналітичні розрахунки автора, виконані в процесі дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, удосконаленні науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, зокрема:

*удосконалено:*

– модель розвитку підприємств мережевого ритейлу, яка ґрунтується на індивідуалізації вибору мети, інструментів, функцій та методів в межах кожного етапу ланцюга поставок, результатом реалізації якої стане сталий та безпечний

розвиток мережевого ритейлу, оцифрування ланцюга поставок у торгівлі, а також створення додаткової споживчої вартості, і як результат – підсилення бренду мережевого ритейлу;

- концепт логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, який на відміну від існуючих, поєднує менеджмент, інфраструктурні складові, функціональні напрями та методи логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, що дозволить трансформувати принципи та підходи до логістичного забезпечення розвитку мережевого ритейлу, заснованих на швидкості, гнучкості, оптимізації, та забезпечити сталий розвиток торгівлі в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки країни;

- методичний підхід до аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, який на відміну від існуючих, шляхом оцінки тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу, їх логістичного забезпечення та логістичного менеджменту дозволить здійснити ранжування підприємств мережевого ритейлу за рівнем логістичного забезпечення, та відповідно здійснити їх позиціонування на ринку мережевого ритейлу задля диференційованого вибору логістичної стратегії;

- диференційований підхід до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу, який на відміну від існуючих, дозволяє здійснити позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним забезпеченням мережевого ритейлу, та обрати одну зі стратегічних альтернатив: для підприємств із позицією аутсайдера – стратегію трансформації логістичного забезпечення мережевого ритейлу; для підприємств із позицією послідовника – стратегію удосконалення логістичного забезпечення мережевого ритейлу; для підприємств із оборонною позицією – стратегію підвищення динаміки розвитку мережевого ритейлу; для підприємств із позицією лідера – стратегію утримання лідерства;

- підхід до побудови алгоритму оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, в основу якого, на відміну від існуючих, покладено визначення оптимального місця розташування

логістичного хабу за критерієм мінімізації логістичних витрат та відстаней, що сприятиме задоволенню споживчого попиту, забезпеченню економічної результативності розвитку підприємств мережевого ритейлу та отриманню зеленого ланцюга поставок;

*набули подальшого розвитку:*

- понятійно-категоріальний апарат в частині уточнення дефініції поняття «логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу», яке запропоновано трактувати як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного протікання торговельних бізнес-процесів підприємств торгівлі, пов'язаних із доведенням продукту до кінцевого споживача, забезпечуючи при цьому екологічно свідоме споживання товарів і послуг та економічну результативність мережевого ритейлу;

- підхід до вибору логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу, який дозволяє їх індивідуалізувати на кожній ланці ланцюга поставок, та сформулювати відповідно мету та функціональну сферу застосування, визначити функції та критерії сталого розвитку, імплементація якого дозволить зреалізувати критерії забезпечення сталого розвитку, забезпечити комплексну інтеграцію ланцюга створення вартості, який відповідає умовам розвитку цифрового суспільства та глобалізації мережевого ритейлу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у прикладному застосуванні розроблених науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо логістичного забезпечення підприємств мережевого ритейлу, зокрема: використані у роботі Департаменту економічної політики Луцької міської ради при оцінці логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу Луцької міської територіальної громади (довідка №29-9/984/2026); використані у роботі Волинської обласної ради при побудові алгоритму оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу (довідка №730/61/2-26 від 08.05.2026); використані у роботі ТОВ «Фора» при обґрунтуванні підходу до вибору логістичних інструментів розвитку мережевого ритейлу (довідка №127 від 26.05.2026).

Положення сформульовані в дисертації, а саме: понятійний апарат «мережевий ритейл», «логістичне забезпечення», «логістичне забезпечення підприємств мережевого ритейлу», розроблена модель розвитку підприємств мережевого ритейлу, яка дозволяє індивідуалізувати вибір мети, інструментів, функцій та методів розвитку мережевого ритейлу на кожному етапі ланцюга поставок; запропонований диференційований підхід до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу, який дозволяє здійснити позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним забезпеченням мережевого ритейлу; а також обґрунтований підхід до побудови алгоритму оптимізації логістичного забезпечення підприємств мережевого ритейлу, який дозволяє визначити оптимальне місце розташування логістичного хабу за критерієм мінімізації логістичних витрат та відстаней – використано при розробці навчально-методичних матеріалів, а також викладанні освітніх компонент «Логістика», «Економіка логістики», «Економіка торгівлі», «Підприємництво в сфері торгівлі» на факультеті бізнесу та права Луцького національного технічного університету (довідка №802/01-14 від 18.03.2026).

**Особистий внесок здобувача.** Сформовані в дисертаційній роботі теоретичні положення та практичні рекомендації належать особисто автору та є результатом його особистих наукових розробок. Дисертаційна робота є самостійно виконаною та завершеною науковою працею. У дисертаційній роботі розв’язано важливе науково-прикладне завдання – розроблено теоретико-методологічні та прикладні засади логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які одержані автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дисертаційної роботи апробовані на наукових та науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції *«Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час»*

(м. Харків, 2025 р.); Міжнародній науковій конференції *«Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами»* (м. Луцьк, 2025р.).

**Публікації результатів дослідження.** За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 10 наукових праць, з яких 7 статей у наукових фахових виданнях України, 1 – стаття у міжнародному виданні та 2 тези наукових доповідей.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 239 сторінок комп'ютерного тексту, що містить 47 таблиць і 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 209 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

#### **1.1 Мережевий ритейл: генеза, дефініція та чинники впливу на його розвиток в умовах динамічного середовища**

Динамічність умов зовнішнього середовища посилює конкуренцію в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Не винятком є сфера торгівлі, завданням якої є доведення товарів до кінцевих споживачів та надання різних видів торговельних послуг. Торгівля як окремий вид економічної діяльності, який активно розвивався до пандемії COVID 19 та у довоєнний період, нині зазнала значних змін. Такі зміни призвели до трансформації формату організації торгівлі, згортання підприємств торгівлі, перенесення своїх торговельних активів на більш безпечні території, зниження обсягів товарообороту тощо. Для прикладу, оборот роздрібної торгівлі України у 2022 році порівняно з 2021 роком скоротився на 21,4% і становив 1,398 трлн грн. [1]. Із загального товарообігу торговельних мереж майже дві третини – 64% – забезпечили компанії-члени Асоціації рітейлерів України, де прибуток становив більше 740 млрд. грн., з яких майже 150 млрд. грн. припали на мережу АТБ [2]. Це вказує, що у період воєнного стану продуктова ритейл мережа є найбільш прибутковою. Також, варто зауважити, що основна питома вага об'єктів мережевого ритейлу була зосереджена на території Західної частини України – більше 36%. Водночас, варто відмітити, що продуктовий ритейл є важливим елементом ланцюга поставок, який дозволяє задовольнити потреби споживачів у товарах різних продуктових груп, та таким чином, забезпечити продовольчу безпеку. Це, актуалізує питання розвитку мережевого ритейлу та посилює його важливість відповідно до умов воєнного та повоєнного періодів. Мережевий ритейл зазнав значної еволюції розвитку від концепції Retail 1.0 до моделі Retail 4.0 та віртуального Retail 5.0 (рис. 1.1).

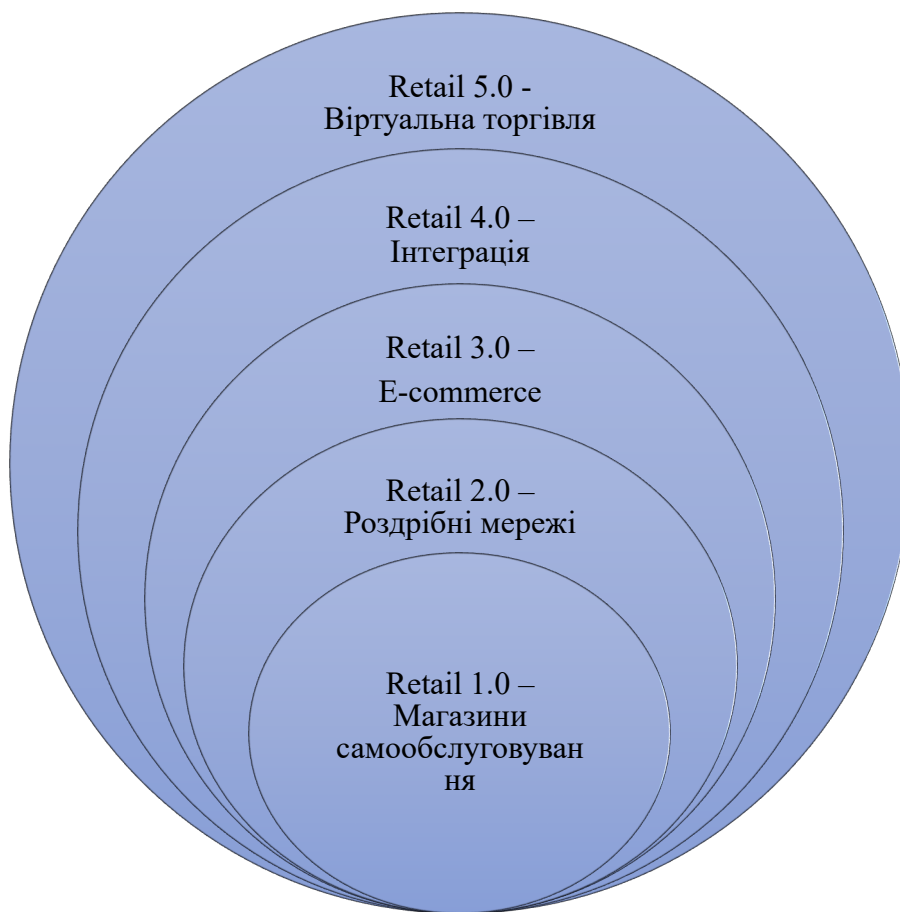


Рис.1.1 – Генеза мережевого ритейлу [3, 4]

Історично, мережевий ритейл почав розвиватися з 50-тих років XX століття із появою мережі магазинів SPAR (Голландія). Згодом внаслідок розвитку конкурентного середовища, інфраструктури та нових запитів споживачів з'являються нові види мережевих структур, а саме Wal-Mart, Auchan та Carrefour. Диверсифікація мережевих структур призводить до необхідності застосування нових бізнес-моделей ведення торговельної діяльності, орієнтованих на клієнта та створення додаткових цінностей. Як зазначено у [5] «сучасний бізнес у сфері роздрібної торгівлі характеризується постійними змінами в ланцюгу доданої вартості, характері взаємовідносин учасників ринку та стратегічних партнерів, формах взаємовідносин з покупцями. На зміну екстенсивному росту за рахунок розширення географії продажу та зростання доходів приходить нова модель розвитку, в основу якої покладено створення нової цінності для споживача».

Задоволення потреб споживачів, емоційна поведінка споживачів зумовлює розвиток нових інформаційних технологій у мережевому ритейлі, пов'язаних із застосуванням сучасних логістичних бізнес-процесів в процесі придбання, зберігання, виробництва, розподілу, дистрибуції тощо. Це дозволяє формувати ритейл 3.0 та ритейл 4.0. В межах віртуальної торгівлі ритейлу 5.0 формується споживач майбутнього, запити його ставатимуть більш індивідуалізованими, різноманітними та екологічно орієнтованими [116]. Це потребує від мережевого ритейлу формування пакету товарів та послуг які будуть ціннісними для споживача, даватимуть емоційне задоволення, швидкі способи оплати, створення так званого «wow-ефекту».

Характеристика генези мережевого ритейлу наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика генези мережевого ритейлу

| Гене́за мережевого ритейлу | Ознаки генези мережевого ритейлу |                                                                                                         |                                                         |                                                                                                            |
|----------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Визначний критерій               | Інтеграція                                                                                              | Контроль                                                | Масштаб                                                                                                    |
| 1                          | 2                                | 3                                                                                                       | 4                                                       | 5                                                                                                          |
| Retail 1.0                 | Магазини самообслуговування      | Автономне виконання окремих торговельно-технологічних операцій (повний інсорсинг)                       | Часткова механізація торговельно-технологічних процесів | Одиничні об'єкти торгівлі, які розташовані в межах однієї території                                        |
| Retail 2.0                 | Роздрібні мережі                 | Відсутність системної інтеграції                                                                        | Встановлення стандартів торговельного обслуговування    | Мережа торговельних об'єктів, які масштабуються у територіальному просторі                                 |
| Retail 3.0                 | E-commerce                       | Інтеграція моделей Е-торгівлі: B2B; B2C; B2A; C2C; C2B; B2P; B2E. комплексне вирішення потреб споживача | Повна автоматизація торговельно-технологічних процесів  | Мережа торговельних об'єктів, які формують електронні ринки, електронні центри, електронний маркетинг, АСУ |

Продовження табл. 1.1

| 1          | 2                   | 3                                                       | 4                                                                                  | 5                              |
|------------|---------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Retail 4.0 | Інтеграція          | Інтеграція виконання торговельно-технологічних процесів | Впровадження штучного інтелекту, діджиталізація торговельно-технологічних процесів | Смартизація мережевого ритейлу |
| Retail 5.0 | Віртуальна торгівля | Абсолютна інтеграція ланцюга створення вартості         | Впровадження віртуальних хмарних технологій, циркулярна торгівля, екологізація     | Глобальний мережевий ритейл    |

Джерело: [3, 6]

Дослідження генези мережевого ритейлу дозволяє, на нашу думку, зробити висновок, що її розвиток формують такі вектори як соціум, в основі якого покладено споживача із його уподобаннями та цінностями; екологія, що передбачає екологічно свідоме виробництво та споживання; економіка – отримання позитивного фінансового результату від ведення підприємницької діяльності в сфері торгівлі та рефінансування в процес масштабування мережевого ритейлу.

Варто зауважити, що донедавна спостерігалась широка диверсифікація мережевих структур, які інтенсивними темпами проникали практично в усі регіони держави. З іншої сторони, ринок мережевого ритейлу нині сягає близько 55-60% ринку роздрібної торгівлі в Україні [7]. З'являється нова термінологія, що характеризує сферу торгівлі: ритейл, мережевий ритейл, ритейлери, що потребує більш поглиблених досліджень в сфері мережевого ритейлу. Сутність поняття «ритейл» походить від французького слова «ritailleur», що означає «відрізати, розбивати», що у зарубіжних виданнях трактується як аналог вітчизняної роздрібної торгівлі [8]. Ретейлером вважається продавець роздрібної торгівлі, який є останньою ланкою в процесі доставки товару до кінцевого споживача.

У сучасній літературі досить широко ведеться наукова дискусія з приводу термінологічного апарату понять «ритейл» (табл. 1.2) та «мережевий ритейл»

(табл.1.3). Дослідженням даної проблематики займалися такі науковці як Антонюк Я., Братчик А., Власова Н., Ільченко Н., Демченко А., Кельман В., Кравець В., Миколайчук І., Лиса С., Поручинська І., Сак Т., Тещенко С., Цурська Б., інші. Проте, і досі не сформувалось єдиної позиції щодо змістового наповнення даних понять.

Таблиця 1.2 – Підходи до сутності поняття «ритейл»

| Автор                                           | Сутність поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Антонюк Я.                                      | «вид торгівлі, що не має сезонного характеру та орієнтований на розвинену політику роботи з масовим клієнтом» [9]                                                                                                                                                                                    |
| Ільченко Н.                                     | «вид економічної діяльності у сфері товарообороту, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надання йому торговельних послуг» [10]                                                                                                                                                 |
| Сак Т.                                          | «сукупність роздрібних торговців, що орієнтуються на масові продажі» [11]                                                                                                                                                                                                                            |
| Кельман В.                                      | «продаж товарів у роздріб пересічним громадянам та іншим кінцевим споживачам» [12]                                                                                                                                                                                                                   |
| Поручинська І.,<br>Поручинська І.,<br>Слащук А. | «невеликий продуктовий магазин біля будинку, люди, які займаються продажами, не маючи певного локального розташування торгової точки (представники мережевого маркетингу)» [13]                                                                                                                      |
| Антонюк Я.,<br>Шиндировський І.                 | «кінцевий продаж, орієнтований на масового покупця» [14]                                                                                                                                                                                                                                             |
| Цурська Б.                                      | «вид комерційної діяльності, що уособлює роздрібний продаж товарів (у тому числі, супровідні послуги) фізичним та юридичним особам для особистого споживання або користування, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, через об'єкти магазинної торгівлі зі значним трафіком відвідувачів» [15] |

Проведений огляд літератури дозволяє зробити висновок, що поняття ритейлу розглядають як:

- окремий вид економічної діяльності, який здійснюють різні суб'єкти господарювання;
- елемент торговельної інфраструктури, а саме об'єкт торгівлі, який орієнтується на окремого споживача;
- процес продажу товарів кінцевому споживачу.

Отож, основними характеристиками ритейлу є наявність спеціальних приміщень для здійснення торговельної діяльності та якісного надання торговельних послуг (торговельна зала, розрахунково-касова частина, складські

приміщення тощо), сучасне торговельне обладнання для організації роздрібної торгівлі.

Варто зауважити, що кожен ритейл спеціалізується на продажу певної групи товарів, які можуть утворювати мережу із спеціалізованою асортиментною та маркетинговою політикою.

Таблиця 1.3 – Підходи до сутності мережевого ритейлу

| Автор                     | Сутність поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Демченко А.               | «мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою» [16]                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Миколайчук І., Силкіна Ю. | «мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережєвих торгових точках» [17]                                                                                                                                        |
| Власова Н.                | «торговельні об'єкти, що функціонують за єдиними принципами управління та керуються з єдиного центру, об'єднані однотипною назвою (вивіскою), асортиментною і ціновою політикою, стратегією розвитку і функціонування та реалізують принаймні одну з основних переваг мережевої компанії у порівнянні з окремим торговельним об'єктом» [18]                                                                                          |
| Лиса С.                   | «структурні утворення з десятків або навіть сотень роздрібних торговельних підприємств, що належать єдиному власнику; структури, що різняться за ознаками адміністрування» [19]                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Кравець В.                | «підприємства з двох або більше магазинів однієї зареєстрованої торгової марки, які перебувають під спільним володінням і контролем, мають той самий дизайн, розміщені в різних районах одного міста, в різних містах або різних країнах, продають товари аналогічного асортименту, мають спільну службу закупівель і збуту тощо» [20]                                                                                               |
| Кельман В.                | «масова роздрібна торгівля через операторів мереж, що мають різні масштаби діяльності (місцеві, міжрегіональні, національні, міжнародні, глобальні мережі) та можуть узагальнювати структури одно форматних, різноформатних об'єктів магазинної торгівлі (магазини), що різняться за ознаками адміністрування (зокрема, наявні: корпоративні та багатoproфільні структури, асоційовані на добровільній основі, франчайзингові)» [21] |
| Кельман В.                | «штучне об'єднання об'єктів ритейлу, відтак для її функціонування необхідний перехід до однорідності її членів, а отже, функціонування за єдиними правилами всередині (між членами мережі) і ззовні мережі (до одиниці мережі або до їх всієї сукупності)» [21]                                                                                                                                                                      |
| Братчик А.                | «мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережєвих торгових точках» [22]                                                                                                                                        |

Продовження табл. 1.3

| 1                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Власова Н.                   | «сукупність об'єктів, що функціонують за єдиними принципами управління та керуються з єдиного центру, об'єднані однотиповою назвою, асортиментною і ціновою політикою, стратегією розвитку і функціонування та реалізують принаймні одну з основних переваг мережевої компанії у порівнянні з окремим торговельним об'єктом» [23] |
| Миколайчук І.                | «мережа одноформатних, різноформатних магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережових торгових точках» [24]                                                      |
| Цурська Б.                   | «сукупність розміщених на певній території підприємств роздрібного ритейлу, що мають спільне конкурентне середовище здійснюють продаж товарів і надають торговельні послуги населенню з метою отримання комерційного результату» [25]                                                                                             |
| Миколайчук І.,<br>Силкіна Ю. | «мережа одноформатних (рідше різноформатних) магазинів, об'єднаних одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє ще більше знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережових торгових точках» [26]                                     |
| Терещенко С.,<br>Гримайло О. | «мережа одноформатних (в окремих випадках різноформатних) магазинів, об'єднаних єдиною торговою концепцією» [27]                                                                                                                                                                                                                  |

Наведені підходи до визначення змісту поняття мережевого ритейлу дають в більшості випадків можливість зрозуміти про формування мережі однотипних об'єктів торгівлі, об'єднаних одним власником та єдиним торговельним брендом [114]. В якості критеріїв мережевого ритейлу виступають наступні: мережа однотипних об'єктів торгівлі; уніфікована концепція логістики та маркетингової політики; ритейл-брендинг (рис. 1.2).

Наведені критерії дозволяють трактувати мережевий ритейл як мережу однотипних об'єктів торгівлі, які характеризуються уніфікованим підходом до формування концепції логістики та маркетингової політики і позиціонують себе у ринковому просторі із чітко сформованим ритейл-брендингом задля задоволення потреб споживачів.

Особливістю розвитку мережевого ритейлу є їх нерівномірність розміщення по території держави, наявність різних форматів організації їх діяльності, проникнення на український ринок торгівлі міжнародного ритейлу, який видозмінює роботу вітчизняних об'єктів торгівлі.



Рис.1.2. – Критерії мережевого ритейлу

За даними GT Partners Ukraine, в Україні нараховується 11 національних операторів роздрібної торгівлі [28]). Перелік національних мереж за кількістю працюючих магазинів продовжують очолювати АТБ (Дніпро), Fozzy Group (Київ) та VolWest Retail (Луцьк) [29]. Інші здійснюють свою діяльність у межах або декількох регіонів (регіональні мережі), або однієї області (локальні мережі) [30]. Варто зауважити, що найбільш прибутковими сегментами мережевого ритейлу були торгівля автомобілями (6,1 млрд.грн. прибутку), роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (4,4 млрд.грн. прибутку), роздрібна торгівля паливом (1 млрд. грн. прибутку), роздрібна торгівля фармацевтичними товарами (1 млрд. грн. прибутку) [31].

Як бачимо, незважаючи на воєнний стан в країні, погіршення економічної ситуації в країні, яка супроводжується інфляційними процесами, мережевий ритейл зумів зберегти свої активи та продовжувати розвиватися. Активний розвиток мережевого ритейлу потребує удосконалення форматів в роздрібній торгівлі, асортиментної, маркетингової, цінової політики, рекламної компанії, цифровізації бізнес-процесів ритейлу, логістичних технологій ритейлу,

запровадження інноваційних сервісів надання торговельних послуг, екологізації ритейлу тощо.

Трансформації у форматах функціонування мережевого ритейлу, рівнях товарообороту, масштабах діяльності та територіальному охопленні ринків формуються під впливом комплексу різнорідних чинників, що відрізняються за інтенсивністю, спрямованістю, силою та тривалістю дії. У зв'язку з цим виникає потреба в їх глибокому дослідженні для своєчасного впровадження превентивних рішень, спрямованих на нейтралізацію негативних і посилення позитивних впливів на процеси здійснення торговельної діяльності підприємствами ритейлу.

Якщо розглядати мережевий ритейл України, то варто зауважити, що він перебуває у циклічному трансформаційному процесі, який характеризується турбулентністю та невизначеністю середовища, яке особливо загострилось в період пандемії, а нині – в період воєнного стану в країні. Як зазначено у [32] «докарантинний період розвитку мережевого ритейлу характеризувався структурними трансформаціями, які були обумовлені відповідними змінами в демографії, споживчій поведінці, розвитку технологій, цифровізації тощо. Швидкість цих змін у різних сегментах роздрібної торгівлі була неоднакова, але напрям їх руху співпадав із загальносвітовими тенденціями у сфері ритейлу. Сучасний бізнес у сфері роздрібної торгівлі характеризується постійними змінами в характері взаємовідносин учасників ринку та стратегічних партнерів, формах взаємовідносин із покупцями. Ланцюг поставок товарів за останні роки істотно змінився, посилюється інтеграція між виробниками, оптовими постачальниками, провайдерами логістичних послуг і споживачами, збільшується роль роздрібних торгових організацій у системі руху товарів. Мережеві торгові організації нині контролюють усі ланки руху товару, впливаючи як на постачальників, так і на оптові організації. Відповідно, що сучасний мережевий магазин представляє собою складну структуру, у якій люди й алгоритми пов'язані в єдиний ланцюг, та стає активним учасником у

конкурентній боротьбі, головним завданням якого є безперервне вдосконалення сервісів та поліпшення купівельного досвіду» [32].

Буцяк Н., Васильців Т. виділяють наступні групи чинників впливу на мережевий ритейл: «виробничі, транспортні, демографічні, соціально-економічні, торгові, містобудівні, технологічні, управлінські, фінансові, політико-законодавчі» [33]. Клочкова О. пропонує таку класифікацію чинників впливу на розвиток мережевого ритейлу: «за джерелом виникнення (економічні, соціально культурні, політичні, природно кліматичні, технологічні, демографічні); за рівнем виникнення (зовнішні, внутрішні); за способом впливу (прямого впливу, непрямого впливу); за ступенем залежності від суб'єкта господарювання (суб'єктивні, об'єктивні); за напрямом дії (стимулюючі, стримуючі)» [34].

На думку Голошубової Н., факторами, які впливають на розвиток торгівлі є: «соціально-економічні, демографічні, географічні, містобудівні, транспортні, організаційно-технологічні, управлінські, фінансові» [35]. Казакова О. виділяє такі групи чинників впливу на розвиток мережевого ритейлу: «політичне становище: стабільність, нестабільність; економічне становище: стан загальної ділової активності (зниження, стагнація, підйом, стабільність); інфляція, дефляція; політика цін; кредитно-грошова політика й ін.; соціальні фактори: глибина розшарування суспільства; рівень доходів, рівень безробіття, соціальний захист; купівельна спроможність населення; законодавство: податки; правовий захист підприємницької діяльності (законодавство: антимонопольне, про несумлінну рекламу, антидемпінгове й ін.); захист прав споживачів; законодавство з безпеки та якості товарів; з охорони праці та техніки безпеки; з охорони навколишнього середовища; науково-технічні фактори: прискорення НТП; технологічний розвиток галузі; природні фактори: наявність (дефіцит) сировини; зростання цін на паливо й енергію; забруднення навколишнього середовища; демографічні фактори: зміна народонаселення (старіння суспільства, зниження народжуваності); віковий склад, міграція населення; рід занять; рівень освіти; фактори культурного середовища: культура; субкультура»

[36]. Корсак В виділяє наступні групи чинників впливу на розвиток мережевого ритейлу: «економічні (рівень розвитку виробництва у регіоні, структура розміщення виробництва, рівень та структура цін на товари; стан загальної ділової активності, тарифи на транспортні послуги на енергоресурси); фінансові (темпи інфляції, стабільність курсу гривні, доступність фінансових ресурсів та відсоткові ставки по кредитах); соціальні (доходи різних соціальних груп, рівень зайнятості населення, рівень розвитку трудових ресурсів, рівень «автомобілізації» населення, купівельна спроможність населення); демографічні (чисельність та склад населення, баланс народжуваності та смертності, вікова структура населення, міграція населення, рівень освіти, співвідношення міського та сільського населення, зростання кількості неповних сімей), споживацькі (дефіцит часу на придбання товарів, зростання потреби в унікальних товарах та послугах, орієнтація населення на здоровий спосіб життя, рівень поінформованості споживачів, ставлення до праці і дозвілля, готовність відстоювати свої права); політичні (стабільність політичної ситуації, рівень розвитку місцевого самоврядування); інституціональні (рівень підтримки бізнесу, рівень податкового навантаження на бізнес, законодавство, яке регламентує торговельну діяльність, законодавство із захисту прав споживачів, законодавство із захисту навколишнього середовища, високий рівень корупції, ефективність механізмів виконання діючих законів); містобудівні (структура населених пунктів, щільність та структура заселення території, наявність земельних ділянок під забудову торгових об'єктів, структура транспортної мережі та потоків, моделі розвитку міст); інноваційні (наявність споживчого попиту на нововведення, ставлення держави до інноваційного розвитку економіки); географічно-природні (величина регіону, наявність мінерально-сировинних ресурсів, кліматично-грунтові умови, рівень забруднення навколишнього середовища); внутрішньогалузеві (розмір ринку та темпи росту ринку, ступінь монополізації ринку, готовність конкурентів до злиття, рівень задоволення попиту, ціни на фактори виробництва, рівень розвитку дистрибуції)» [37].

Інша група науковців виділяє чинники впливу на розвиток роздрібної торговельної мережі (мережевого ритейлу), які поділяє на: «соціально-економічні, демографічні, політико-законодавчі, містобудівні, транспортні, торговельні, організаційно-технологічні, управлінські, фінансові» [38, 39]. Окремі дослідники акцентують увагу на чинниках маркетингового макросередовища, які вплинули на посилення трансформаційних процесів у сфері ритейлу «соціо-демографічні фактори, до яких належить пандемія коронавірусу, яка призвела до тривалої ізоляції більшості споживачів, що спонукало їх до пошуку нових каналів і можливостей купувати товари та отримувати послуги, а також дала поштовх підприємствам ритейлу шукати шляхи задоволення нових потреб споживачів; політичні фактори, до яких належить військова агресія РФ відносно України, що призвело до руйнування значної кількості торговельних підприємств, товарних складів, логістичного забезпечення, посилення впливу зарубіжних товаровиробників, зростання інфляційних очікувань тощо, а отже, перед підприємствами ритейлу постала проблема виживання та організування своєї діяльності; економічні фактори, які до деякої міри можна вважати похідними від перших двох груп, до котрих належать зменшення ВВП, погіршення структури торговельного балансу, зниження товарообігу, пониження купівельної спроможності більшої частини населення, зростання інфляції тощо, що вимагало від підприємств ритейлу застосування низки технологічних та фінансових інновацій; технологічні фактори, швидкий перехід на on-line платформи із запровадженням максимальної диверсифікації, що привело до омніканальності підприємств ритейлу, застосування технологій блокчейн, QR-кодів замість штрих-кодування; застосування віртуальної та доповненої реальності тощо» [40, 41, 42, 43, 44, 45].

Романченко Н. та Барбаренко А. виділяють такі чинники як купівельна поведінка споживачів, економічні чинники та цифровізація торговельної діяльності [46]. Колектив авторів Л.І. Гальків, М.Я. Демчишин, Д.В. Грищук робить основний акцент на дослідження такого чинника впливу на розвиток мережевого ритейлу як інновації, а саме зазначають про «інноваційність

імперативу розвитку ритейлу – віддзеркалювача споживчих інтересів і конвертаційного потенціалу купівельного попиту населення» [47]. У джерелі [48] вказується необхідність дослідження маркетингових комунікацій як чинника впливу на розвиток торговельних мереж. Зокрема, зауважується, що в системі даних чинників найбільш вагомими є «кількість представлених брендів, актуальний асортиментний ряд, наявність сервісного центру у підприємства торгівлі, формат торгівлі, наявність додаткової гарантії на товари. Деякі акції стимулювання (знижки постійним покупцям, знижки по акціях, знижка за комплект, подарунок у комплекті), а також соціально-етичний імідж мережі (турбота про співробітників, клієнтів, зовнішнє середовище, суспільство), на думку більшості покупців, є дуже важливими і становлять 50% від загальної кількості факторів даного рівня» [49].

Систематизація підходів щодо чинників впливу на розвиток мережевого ритейлу наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Систематизація підходів щодо чинників впливу на розвиток мережевого ритейлу

| Автор         | Чинники                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1             | 2                                                                                                                                                                                                         |
| Буцяк Н.      | «виробничі, транспортні, демографічні, соціально-економічні, торгові, містобудівні, технологічні, управлінські, фінансові, політико-законодавчі» [50].                                                    |
| Колчкова О.   | «економічні, соціально-культурні, політичні, природно-кліматичні, технологічні, демографічні; зовнішні, внутрішні; прямого впливу, непрямого впливу; суб'єктивні, об'єктивні; стимулюючі, стримуючі» [51] |
| Голошубова Н. | «соціально-економічні, демографічні, географічні, містобудівні, транспортні, організаційно-технологічні, управлінські, фінансові» [35]                                                                    |
| Казакова О.   | «політичне становище, економічне становище, інфляція, дефляція, соціальні фактори, законодавство, науково-технічні фактори, природні фактори, демографічні фактори, фактори культурного середовища» [36]  |

Продовження табл. 1.4

| 1                                        | 2                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корсак В.                                | «економічні, фінансові, соціальні, демографічні, споживацькі, політичні, інституціональні, містобудівні, інноваційні, географічно-природні, внутрішньогалузеві» [37] |
| Ілляшенко В.                             | «соціально-економічні, демографічні, політико-законодавчі, містобудівні, транспортні, торговельні, організаційно-технологічні, управлінські, фінансові» [38, 39]     |
| Цурська Б.                               | «соціо-демографічні фактори, політичні фактори, економічні фактори, технологічні фактори» [45]                                                                       |
| Романченко Н.                            | «купівельна поведінка споживачів, економічні чинники та цифровізація» [46]                                                                                           |
| Гальків Л.,<br>Демчишин М.,<br>Грищук Д. | «інновації» [47]                                                                                                                                                     |
| Алданькова Г.                            | «маркетингові комунікації» [48]                                                                                                                                      |

Аналіз наукових підходів свідчить про наявність значної кількості диференційованих трактувань чинників, що впливають на розвиток мережевого ритейлу, які відрізняються за змістовим наповненням і структурною побудовою [115]. Погоджуємося з позицією дослідників щодо їх поділу на внутрішні та зовнішні, стимулюючі та стримуючі, а також такі, що здійснюють прямий і опосередкований вплив. Водночас слід зазначити, що в наукових працях переважна увага приділяється зовнішнім детермінантам - економічним, політичним, технологічним і демографічним, тоді як внутрішні чинники розвитку мережевого ритейлу залишаються недостатньо дослідженими. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення наявних напрацювань та формування авторського підходу до класифікації чинників впливу на розвиток мережевого ритейлу.

До ключових зовнішніх (екзогенних) чинників, які не підлягають управлінському впливу з боку менеджменту мережевого ритейлу, належать економічні, демографічні, науково-технічні та соціальні фактори. Економічні чинники впливу визначаються макроекономічними умовами функціонування країни, зокрема рівнем інфляції, показниками валового внутрішнього та регіонального продукту, станом зайнятості населення, податковою політикою у

сфері торгівлі, а також ефективністю реалізації бюджетної, монетарної та фінансової політики держави. Важливими детермінантами виступають рівень доходів і заробітної плати населення, його купівельна спроможність, а також обсяги інвестиційних вкладень у розвиток торговельної галузі. Демографічні чинники формуються під впливом загальної демографічної ситуації, включаючи показники народжуваності та смертності, середню тривалість життя населення, а також інтенсивність і спрямованість міграційних процесів. Науково-технічні чинники характеризують рівень технологічного прогресу та можливості вдосконалення торговельних процесів у підприємницькій діяльності, насамперед у сфері онлайн-ритейлу. Як зазначено у [52], ключовими напрямками технологічного розвитку мережевого ритейлу є мобільність, локалізація та соціальна інтеграція. Мобільний сегмент ритейлу безпосередньо пов'язаний із розвитком електронної комерції, що стало можливим завдяки широкому впровадженню смартфонів, мобільних платіжних сервісів і трансформації моделей споживчої поведінки. Соціальна інтеграція в цифровому ритейлі реалізується через активне використання соціальних мереж та їх інтеграцію в онлайн-середовище. Водночас технологічні чинники сприяють удосконаленню всіх елементів логістичного забезпечення мережевого ритейлу, охоплюючи інформаційну, складську, фінансову, матеріально-технічну та транспортну складові, а також підвищуючи загальну ефективність функціонування логістичної інфраструктури. Соціальні чинники пов'язані з характеристиками та поведінковими моделями споживачів, чисельністю населення, його віково-статевою та освітньою структурою, рівнем соціального становища, що безпосередньо відображається на масштабах і динаміці товарообороту.

Внутрішні (ендогенні) чинники розвитку мережевого ритейлу, як правило, перебувають у сфері управлінського впливу та регулювання з боку менеджменту підприємства. До них належать, зокрема, організаційна структура, що охоплює рівень розвитку організаційної побудови та корпоративної культури, а також характер взаємозв'язків між структурними підрозділами і управлінськими ланками. Важливу роль відіграє система менеджменту, яка визначається

ефективністю управлінських рішень, стилем керівництва та застосовуваними методами управління. Не менш значущим чинником є кваліфікаційний рівень персоналу, що включає освітню підготовку працівників, їхній професійний досвід, а також мотивацію до навчання й професійного розвитку. Окрему групу становить інформаційно-системне забезпечення управління (ІСУ), яке характеризується рівнем впровадження цифрових технологій та ступенем автоматизації й оцифрування торговельних, виробничих і управлінських процесів. Фінансова спроможність підприємства визначається його фінансовою стійкістю, рівнем ліквідності та платоспроможності, а також наявністю достатнього запасу фінансової міцності для забезпечення стабільного функціонування. Важливим внутрішнім чинником також є локація, тобто просторове розміщення об'єктів мережевого ритейлу, яке безпосередньо впливає на ефективність торговельної діяльності.

Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на розвиток мережевого ритейлу. У зв'язку з цим одним із ключових завдань управлінського персоналу є своєчасне виявлення, ідентифікація та оцінювання факторів як стимулюючої, так і деструктивної дії з метою визначення їх якісного та кількісного впливу на розвиток торговельних мереж.

До факторів, що сприяють розвитку мережевого ритейлу, належать зростання доходів населення, зниження інфляційного тиску, макроекономічна стабільність, а також позитивні демографічні тенденції, зокрема підвищення рівня народжуваності. Натомість стримуючими або деструктивними чинниками виступають підвищення податкового навантаження, зниження купівельної спроможності, політична й економічна нестабільність, посилення соціальної напруги, воєнний стан, а також міграційні процеси.

Крім того, чинники впливу можуть мати як довготривалий, так і тимчасовий характер. До постійно діючих належать загальний рівень економічного та політичного розвитку країни, середній рівень доходів населення та стан соціальної захищеності. Тимчасові ж фактори включають кризові явища, такі як

пандемія COVID-19, воєнні дії та спричинена ними міграція населення. Саме тимчасові чинники часто виступають каталізатором трансформацій у сфері мережевого ритейлу, стимулюючи появу нових форматів торгівлі та інноваційних моделей ведення бізнесу, або ж, навпаки, можуть призводити до суттєвого обмеження чи призупинення діяльності торговельних об'єктів.

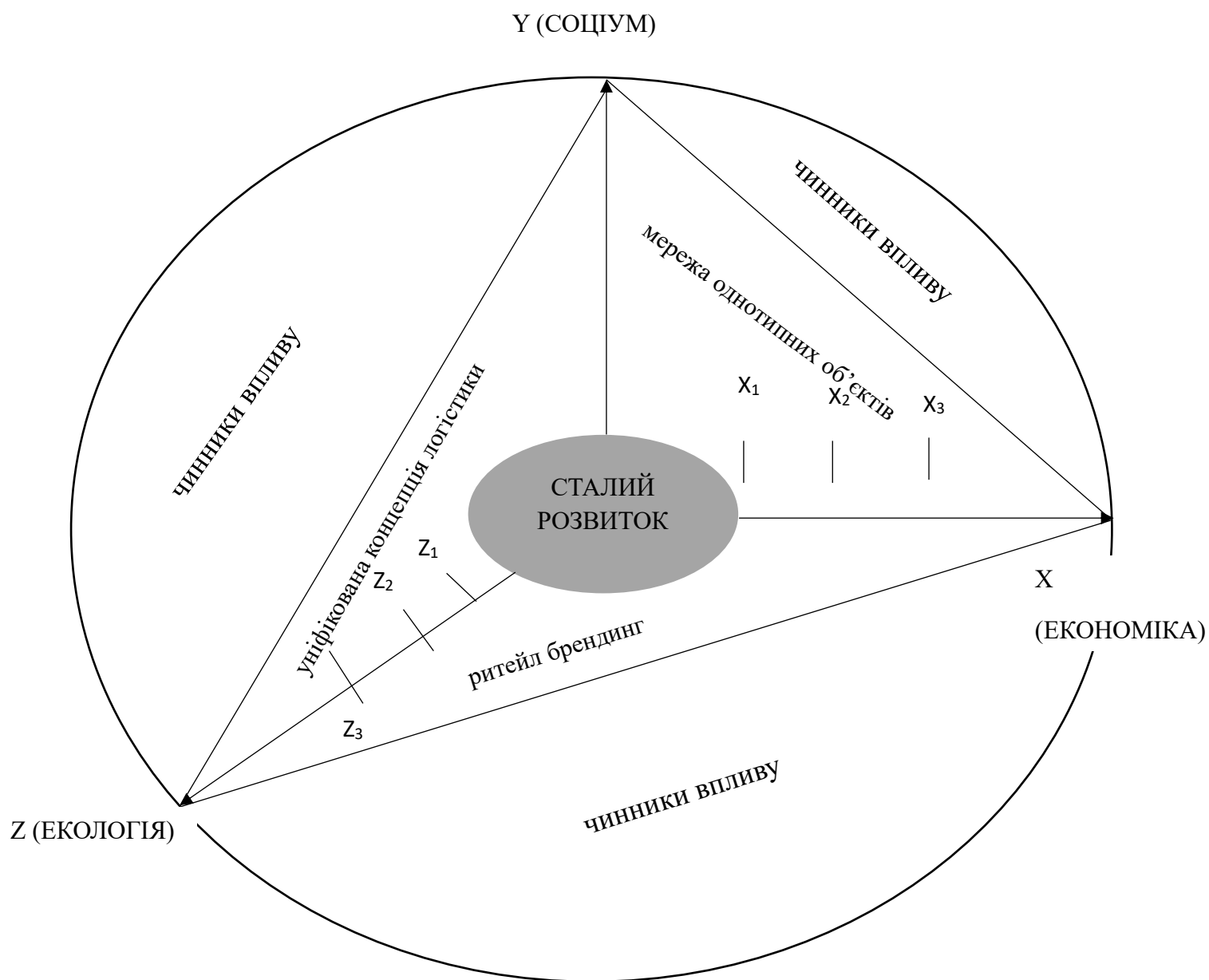
Важливим аспектом також є прогнозна оцінка можливого впливу різних чинників на розвиток мережевого ритейлу. Чинники, які сьогодні вже здійснюють вплив на функціонування торговельних мереж, у перспективі можуть змінювати інтенсивність своєї дії або втрачати актуальність, натомість на перший план здатні виходити нові групи детермінант, що визначатимуть умови масштабування або навіть життєздатність торговельних підприємств у майбутньому.

На нашу думку, до потенційних драйверів розвитку мережевого ритейлу доцільно віднести ритейл та логістику в контексті Індустрії 4.0 і Індустрії 5.0. Таким чином, йдеться про формування так званих віртуальних (цифрових) чинників впливу, які дедалі більше визначатимуть траєкторію розвитку мережевого ритейлу в умовах технологічної трансформації економіки.

В цілому, проведені дослідження генези, сутності та чинників дозволяє розглядати мережевий ритейл як тріадну модель його сталого розвитку (XYZ) (рис. 1.3). В основу тріадної моделі запропоновано покласти концепцію сталого розвитку, згідно якої мережевий ритейл передбачає задоволення потреб соціуму у якісних товарах та послугах, турботу про довкілля та отримання економічної результативності функціонування.

Сталість мережевого ритейлу спрямована на людський розвиток, що проявляється через широку пропозицію товарів та послуг, їх якість, доступність споживачів до об'єктів торгівлі, забезпечення культури торговельного обслуговування та культури споживання, продовольчої безпеки тощо; екологічність ведення торговельної діяльності через застосування екологічно безпечних технологій ведення торгівлі, утилізації та рециклінгу відходів, свідомого (екологічного) виробництва та споживання в сфері торгівлі;

економічну ефективність торговельної діяльності з точки зору мінімізації витрат та оптимізації логістики постачання та доставки товарів.



Умовні позначення:

$X_1$  – дохід підприємств торгівлі;  $X_2$  – витрати підприємство торгівлі;  $X_3$  – рентабельність підприємств торгівлі;

$Y_1$  – пропозиція товарів та послуг;  $Y_2$  – доступність споживачів до об'єктів торгівлі;  $Y_3$  – продовольча безпека;

$Z_1$  – екологічно безпечні технології ведення торгівлі;  $Z_2$  – утилізація та рециклінг відходів;  $Z_3$  – екологічне виробництво та споживання в торгівлі.

Рис.1.3. – Модель сталого розвитку мережевого ритейлу

Таким чином, дослідження генези, дефініції поняття «мережевий ритейл», чинників впливу на його розвиток дозволяє ідентифікувати процеси та явища, які відбуваються у роздрібній торговельній мережі та визначити перспективи її функціонування у воєнний та повоєнний періоди.

## **1.2 Логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу**

В умовах посилення конкурентного середовища розвитку підприємств мережевого ритейлу актуалізуються питання покращення якості торговельного обслуговування, швидкої доставки товарів, ефективної співпраці із постачальниками та іншими групами стейкхолдерів. Вагоме місце у даних процесах займає логістика, оскільки:

- задоволення потреб споживачів пов'язано із переміщення товарів;
- формування товарних запасів залежить від співпраці із постачальниками;
- організація складського господарства визначається здатністю ефективно розміщувати товар та доставляти його у торговельну залу;
- дохід підприємств мережевого ритейлу залежить від можливості оптимізувати усі торговельні бізнес-процеси та витрати.

Діяльність підприємств мережевого ритейлу визначається одночасним поєднанням надання та споживання торговельних послуг та продуктів, що потребує оптимізації усіх видів логістичних потоків, а також належного логістичного забезпечення. Варто відмітити, що спостерігається покращення якості торговельного обслуговування споживачів, як важливого концепту розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні. Підвищені вимоги споживачів до якості продукції та якості торговельного обслуговування, масштабування бізнесу та широка географія мережевого ритейлу зумовлюють необхідність застосування принципово нового підходу до логістичного забезпечення його розвитку. Умови воєнного та повоєнного періодів викликають необхідність застосування трансформованих принципів та підходів до

логістичного забезпечення мережевого ритейлу, заснованих на швидкості, гнучкості, оптимізації, діджиталізації тощо. Логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу спрямоване на управління торговельними бізнес-процесами, які виникають з приводу створення торговельних запасів, їх розміщення на складах та торговельному залі, здійснення розрахункових операцій, доведення готового продукту до споживача тощо.

Слід зауважити, що початок воєнних дій в країні зумовив появу низки проблем, пов'язаних із логістичним забезпеченням розвитку підприємств мережевого ритейлу. До таких проблем слід віднести переривання звичних транспортних маршрутів доставки товару, блокування окремих маршрутів перевезень, закриття повітряного простору України, зростання вартості доставки товарів, зміна кон'юнктури ринку, дефіцит робочої сили (внаслідок мобілізації чоловіків та втрати здоров'я окремої частини із них), енергетичний колапс тощо [53].

Тому, важливими постають питання виваженого логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, яке відповідає реаліям воєнного стану та умовам повоєнного відновлення економіки країни. Варто зауважити, що логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу трактується неоднозначно, зважаючи на його структуру та роль у торговельних бізнес-процесах. У цілому, аналіз досліджень показав можливість виділення двох підходів до розгляду логістичного забезпечення: економічний та нормативний (військовий).

В рамках економічного підходу, одні науковці трактують логістичне забезпечення діяльності підприємств торгівлі як «сукупність спрямованих на підтримку цілей реалізації логістичного потенціалу підприємства взаємопов'язаних засобів забезпечення логістичного потенціалу відповідної логістичної системи (логістичної інфраструктури) з засобами логістичного забезпечення менеджменту логістики та з практичним здійсненням комплексу логістичних процедур (як необхідної умови реалізації логістичних процесів підприємства торгівлі)» [54].

У даному випадку науковці акцентують увагу на наявності логістичних можливостей підприємств формувати оптимальну логістичну інфраструктуру, яка здатна реалізовувати логістичні функції та процеси.

Інші дослідники розглядають логістичне забезпечення, як «сучасний інструмент, який стимулює досягнення цілей міжнародної торгівлі через ефективність, раціональність, оперативність та комплексність управління матеріальними, сервісними, а також інформаційними та фінансовими потоками» [55].

Тут науковці закладають в основу показники та критерії, які дозволяють забезпечити ефективність управління логістичними потоками. Колектив авторів Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. під логістичним забезпеченням розуміє «комплекс операцій та заходів, спрямованих на організацію та забезпечення ефективного функціонування логістичних процесів на підприємстві» [56]. Даний підхід є цікавим з позиції виокремлення організаційної складової логістичного забезпечення мережевого ритейлу, яка здатна воедино пов'язати усі логістичні бізнес-процеси на підприємстві в єдиний ланцюг поставок.

Відмічаються науковці, які розглядають логістичне забезпечення здійснення зовнішньо-економічної діяльності, під яким пропонують розуміти «планування, координацію і контроль всіх процесів, пов'язаних з переміщенням товарів від постачальника до отримувача» [57].

У даному випадку зосереджується увага на функціональній складовій логістичного забезпечення мережевого ритейлу, тобто підкреслюється важливість менеджменту логістики в управлінні процесами доведення товару до кінцевого споживача.

Звертаючись до правового підходу (військового), логістичне забезпечення розглядають з позиції «комплекс заходів із: планування логістичного забезпечення; визначення потреб в озброєнні, бойовій (військовій та спеціальній) техніці, спеціальних і транспортних засобах (далі – озброєння, військова та спеціальна техніка); матеріально-технічних засобах та послугах; проектування,

розроблення (модернізація та модифікація) озброєння, військової та спеціальної техніки та матеріально-технічних засобів, їх закупівлі, постачання, зберігання, ремонту, технічного обслуговування, контролю експлуатації (використання); реалізації, списання та утилізації надлишкового озброєння, військової та спеціальної техніки і матеріально-технічних засобів; планування та здійснення військових перевезень усіма видами транспорту; закупівлю робіт і послуг торговельно-побутового обслуговування; організації харчування; технічного обслуговування, експлуатації об'єктів військової інфраструктури» [58].

Такого ж підходу притримується О. Бондаренко, яка пропонує розглядати логістичне забезпечення як «широкий комплекс взаємопов'язаних заходів, пов'язаних із плануванням, контролем та управлінням постачанням, транспортуванням, зберіганням та іншими матеріальними і нематеріальними операціям, в тому числі щодо передавання, зберігання й обробки відповідної інформації, які здійснюють у процесі забезпечення діяльності будь-якого формування сил безпеки в мирний та воєнний час, а також при реагуванні на кризові ситуації, що загрожують державній безпеці» [59].

Наведені трактування за військовим підходом є досить широкими та окреслюють просторий спектр складових елементів логістичного забезпечення підприємств: від визначення потреб у необхідних ресурсах та товарах до післяпродажного обслуговування, де кожен із цих елементів потребує належного інфраструктурного забезпечення.

Вище розглянуті підходи дозволяють виділити характеристики логістичного забезпечення мережевого ритейлу та розглядати його як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного протікання торговельних бізнес-процесів підприємств торгівлі, пов'язаних із доведенням продукту до кінцевого споживача, забезпечуючи при цьому екологічно свідоме споживання товарів і послуг та економічну результативність мережевого ритейлу (рис.1.4).

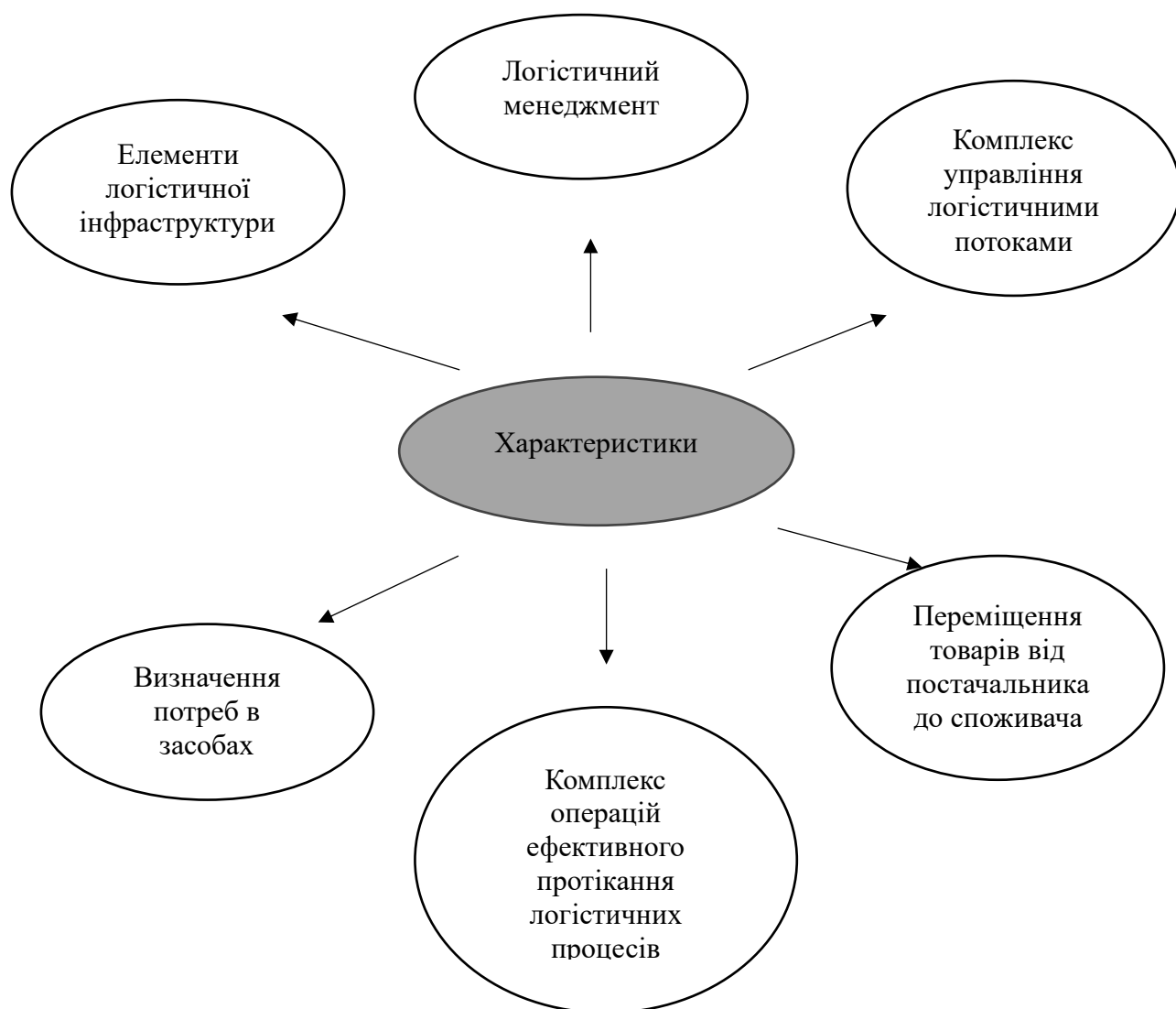


Рис.1.4 – Характеристики логістичного забезпечення мережевого ритейлу

Концепт логістичного забезпечення мережевого ритейлу наведено на рисунку 1.5.

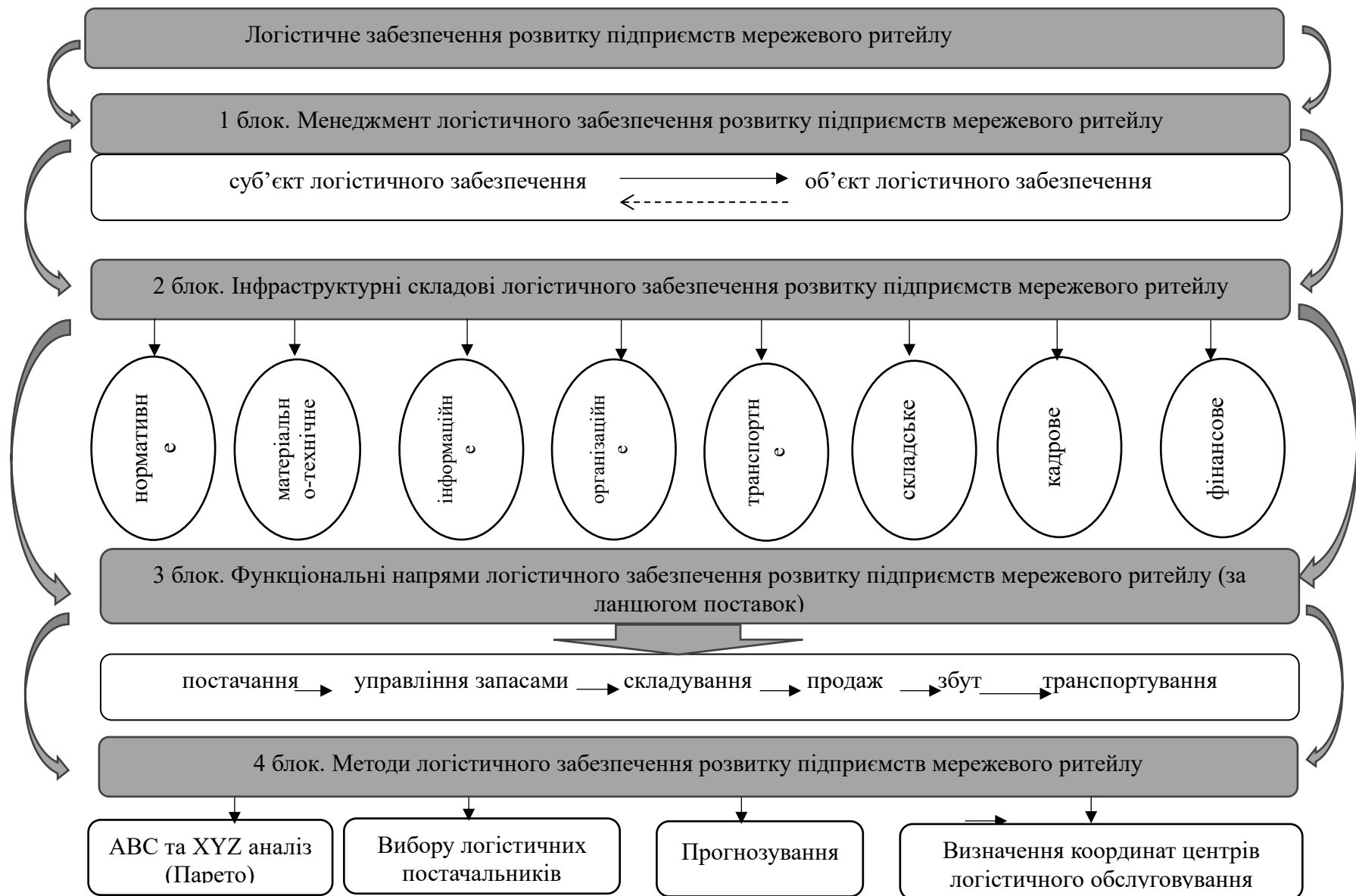


Рис.1.5 – Концепт логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу

Запропонований концепт логістичного забезпечення мережевого ритейлу містить чотири блоки [117]:

1 блок – менеджмент логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу.

2 блок – інфраструктурні складові логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу.

3 блок – функціональні напрями логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу (за ланцюгом поставок)

4 блок – методи логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу.

Менеджмент логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу передбачає здатність керівництва ефективно управляти торговельними бізнес-процесами на підприємстві, а також забезпечувати ефективну співпрацю із різними групами стейкхолдерів (постачальники, споживачі, конкуренти, бізнес-партнери), формувати конкурентні переваги мережевого ритейлу та споживчі цінності. «Компанія процвітає тоді, коли вона здатна утримати якомога більше цінності, втіленої у продуктах та послугах. Відповідно, її завдання – зосередитися на тому, як опанувати цією цінністю» [60]. Тут важливо забезпечити ефективну взаємодію між суб'єктом та об'єктом логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, яка дозволить виважено управляти логістичними потоками та логістичними бізнес-процесами як всередині підприємств торгівлі, так і в межах мережі.

В якості інфраструктурних складових логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу виступають наступні.

Нормативно-правове забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, яке визначає основні законодавчі засади ведення бізнесу в сфері торгівлі, встановлює стандарти та регламенти роботи підприємств торгівлі, а також регулює торговельні бізнес-процеси і логістичні (ресурсні) потоки в межах логістичних систем. Важливим напрямом такого забезпечення є визначення порядку оформлення та погодження договорів на поставку товарів, їх реалізації,

надання торговельних і логістичних послуг. Нормативно-правове забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу визначатиме зобов'язання сторін у таких напрямках як:

- «договори про поставку товару;
- договори про перевезення товару;
- договори транспортного експедирування;
- договори страхування;
- договори відповідального зберігання;
- агентські угоди;
- угоди на митно-брокерську діяльність та виконання процедур митних формальностей на всіх видах транспорту» [61].

Окреслені договори є необхідними та важливими для ведення торговельної діяльності та відповідно, формують основу при реалізації різних логістичних та торговельних функцій на підприємствах мережевого ритейлу. Нормативно-правове забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу є підґрунтям для визначення тих обмежень чи заборон, які існують в сфері торгівлі (особливо це стосується продажу підакцизних товарів, регулювання цін на них), а також прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на обґрунтування та вибір стратегії розвитку підприємств торгівлі. Водночас, такий вид забезпечення дозволить визначити форми та види інтеграції між різними групами стейкхолдерів в межах ланцюга поставок.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу передбачає реалізацію існуючих вимог міжнародних та національних законодавчих актів та стандартів щодо ведення бізнесу в сфері торгівлі.

Матеріально-технічне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу дозволяє забезпечити безперервне надходження матеріального потоку відповідно до потреб підприємств та споживачів. Як зазначають науковці «метою системи управління матеріально-технічним забезпеченням є організація

ефективного ресурсного забезпечення підприємства шляхом прогнозування та визначення потреби в матеріальних ресурсах, підтримання раціонального рівня запасів і створення умов для безперебійного функціонування виробничих, господарських та комерційних процесів.» [62]. Виділяють такі функції матеріально-технічного забезпечення як: визначення потреб у матеріальних ресурсах та готовому продукті, визначення джерел постачання, організація доставки матеріальних цінностей до підприємств торгівлі, пошук напрямів оптимізації матеріальних витрат, контроль за використанням матеріальних цінностей [63]. У даному напрямі важливо відібрати постачальника, який відповідатиме потребам підприємств торгівлі, і таким чином, задовольнятиме потреби споживачів у якісних товарах та послугах. Матеріально-технічне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу потребує оцінки таких напрямів:

- вартості постачання сировини, матеріалів, готового продукту та послуг;
- вартості транспортних послуг на доставку сировини, матеріалів, готового продукту та послуг;
- вартості зберігання товарно-матеріальних цінностей [64].

Інформаційне забезпечення спрямоване на створення інформаційної мережі підприємств мережевого ритейлу. Тут можуть використовуватись різні інформаційні системи управління логістичними потоками підприємств торгівлі, зокрема, такі як: «корпоративні інформаційні системи класу ERP – системи планування ресурсів підприємства та функціональні інформаційні системи: CRM – системи керування взаємовідносинами із клієнтами; WMS – системи керування складом; TMS – системи управління транспортними перевезеннями; EAM – системи керування основними фондами підприємства; MES – системи оперативного (цехового) керування виробництвом тощо; WMS( автоматизовані системи управління складом; SCM (системи управління ланцюгами постачання; TMS (система управління транспортуванням)» [65, 66, 67, 68]. Інформаційне забезпечення дозволяє створити ефективну комунікацію між усіма структурними підрозділами підприємств торгівлі; сприяє оптимізації руху

інформаційних потоків та їх інтеграції у єдиній логістичній системі підприємства. Ефективне інформаційне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу потребує наявності модерного обладнання, які відповідатиме умовам розвитку Логістики 4.0 (програмне забезпечення, ПК). Таким чином, формуватиметься логістична інформаційна система, яка дозволить воєдино поєднати усі потоки між підприємствами мережевого ритейлу, зменшити рівень помилок, забезпечити ефективний контроль за рухом ресурсів та загальним бюджетом підприємства, зменшити хронометраж виконання торговельних бізнес-процесів.

Інформаційне забезпечення, з однієї сторони, дозволяє підприємствам торгівлі розвивати електронну торгівлю, та таким чином, забезпечити ширший доступ споживачів до інформації щодо продукції, послуг, цінової політики підприємства тощо, а з іншої – підприємства мають змогу аналізувати відгуки споживачів та відслідкувати їх потреби та споживчі цінності. Це дозволяє мережевому ритейлу покращувати якість продукції та торговельного обслуговування, удосконалювати асортиментну та цінову політику підприємствам торгівлі. Отож, формування веб-простору дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між підприємствами мережевого ритейлу та споживачами.

Організаційне забезпечення дозволяє воєдино поєднати усі елементи логістичної системи підприємств мережевого ритейлу у єдиний ланцюг поставок. З іншої сторони, організаційне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу передбачає координацію роботи усіх посадових осіб, структурних підрозділів та працівників підприємства щодо ефективного управління логістичними потоками підприємств торгівлі. Така координація дозволить синхронізувати у часі та просторі логістичні (ресурсні) потоки підприємств торгівлі, їх торговельні бізнес-процеси та логістичні функції, та таким чином забезпечити ефективну роботу підприємств мережевого ритейлу. Фактично мова йде про формування оптимальної організаційної структури управління підприємством, забезпечення ефективної взаємодії між

структурними підрозділами підприємства, чітко визначені права, обов'язки та відповідальність осіб за виконання різних функцій, в т.ч. логістичних, а також процес делегування повноважень. Центральне місце в системі організаційного забезпечення розвитку підприємств мережевого рейлу займає відділ логістики (менеджер з логістики), в коло функціональних обов'язків якого входить:

- планування обсягів закупівель товарів;
- організація складського господарства на підприємствах торгівлі;
- організація перевезень товару (організація транспортної логістики);
- організація торговельно-технологічних процесів на підприємствах торгівлі;
- оптимізація руху матеріальних, фінансових, інформаційних потоків на підприємствах торгівлі;
- оптимізація управління запасами;
- оптимізація логістичних витрат підприємств торгівлі та ін.

Таким чином, організаційне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу передбачає вибір організаційної структури управління мережевим ритейлом та визначення місця логістики у ній; формування повноважень та завдань структурних підрозділів та посадових осіб підприємства щодо виконання різних функцій на підприємствах торгівлі; організація роботи щодо «закупівельної, збутової, виробничої, складської, транспортної, сервісної, реверсивної логістики» [54]; організація процесів зберігання запасів, організація доставки вантажу, логістичного обслуговування тощо.

Організаційні структури логістики можуть формуватися за такими концепціями як: «інтеграція всіх логістичних завдань в одній організаційній структурі, підпорядкованій керівнику підприємства; поетапна концентрація логістичних завдань у логістичній структурі; залежність організаційної структури від зовнішніх та внутрішніх чинників і ситуацій» [69, 70, 71].

Розглядаючи транспортне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, відмітимо його важливу роль у продовженні процесу товарного обігу до

кінцевого споживача. Адже саме транспорт сприяє переміщенню товарів в сфері обігу від підприємства виробника до конкретного споживача і є саме тією споживчою вартістю, яку він створює [72]. «Дія транспортних послуг виражається в такому корисному ефекті, який не може виникати, зберігатися і реалізовуватися у відриві від транспорту. Разом з тим, виробництво транспортних послуг невідривне від їх споживання. Транспортні послуги задовольняють потреби в момент свого проявлення, тобто створення таких послуг співпадає з їх споживанням» [73]. Якість транспортних послуг та витрати на їх здійснення визначатимуть кінцеву вартість продукції та конкурентоспроможність підприємств торгівлі.

Транспортне забезпечення розвитку мережевого ритейлу спрямоване на:

- оцінку потреб (попиту) та видів (наприклад, спеціалізованих) транспортних послуг на ринку;
- оцінка якості транспортних послуг з позиції вимог та запитів споживачів;
- оцінка технічного стану транспортних засобів та їх здатності до перевезень вантажів;
- «вивчення системи організаційно-економічної взаємодії учасників спеціалізованого транспортно-логістичного обслуговування перевезень вантажів підприємств» [74].

Виважене транспортне забезпечення дозволить оптимізувати торговельні бізнес-процеси на підприємствах торгівлі за рахунок пошуку раціональних каналів збуту продукції, побудови оптимальної транспортно-логістичної системи підприємства, ефективного управління фінансовими, інформаційними та іншими логістичними потоками підприємства, забезпечити ефективну співпрацю із різними групами стейкхолдерів.

Варто відмітити, що у зв'язку із закриттям повітряного простору України та відсутністю доступу до морських шляхів сполучення у воєнний період, істотну роль у транспортному забезпеченні розвитку підприємств мережевого ритейлу займає автомобільний та залізничний види транспорту. Однак, як відмічають науковці та експерти, «саме сектор автомобільних перевезень насичений

великою кількістю обмежень для доступу на ринок ЄС, на відміну від інших видів перевезень. До основних обмежень відносять: нестачу дозволів на здійснення перевезень в країнах ЄС, великі черги на кордонах, незадовільний стан дорожньої та прикордонної інфраструктури, складний механізм митних та зважувальних процедур тощо» [75].

Як зазначає Шевчук А. «транспортуювання як сфера послуг трансформується у транспортне обслуговування. У нинішніх умовах споживачі транспортних послуг починають обирати різні види та способи транспортування, що дозволяють отримати максимальний рівень логістичного обслуговування» [76].

Складське забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу є важливою ланкою товароруку, оскільки дозволяє зберегти та підготувати товарні запаси підприємств до збуту та споживання. Ефективне складське забезпечення передбачає наявність відповідного технічного оснащення, програмного забезпечення процесів оптимізації складської логістики. Як зазначає Голоднова Т. «для вдосконалення діючої системи логістичного забезпечення доцільним є впровадження автоматизованої системи управління складськими процесами, що сприятиме підвищенню оперативності пошуку товарів, раціоналізації їх розміщення та оптимізації внутрішньоскладських переміщень» [77] «Основна задача складу – концентрація запасів, їх збереження та формування безперебійного і ритмічного забезпечення замовлень споживачів. До інших задач складу необхідно віднести наступне:

1. Максимальне використання потужностей.
2. Раціональне ведення навантажувально-розвантажувальних робіт.
3. Ефективне використання складського обладнання.
4. Зменшення втрат товарів при їх складській переробці.
5. Своєчасне надання товарів та послуг споживачам.
6. Поповнення запасів при оптимальних витратах.
7. Захист виробників та споживачів від різних ризиків.
8. Формування необхідного рівня сервісу.

9. Розвиток інтеграції і координації взаємодії з іншими ланками логістичного ланцюга» [78].

Важливою складовою логістичного забезпечення є складське управління, яке включає такі функції, як управління запасами і виконання замовлень, управління складською інфраструктурою і процесами.

Кадрове забезпечення передбачає залучення на підприємства мережевого ритейлу необхідної чисельності персоналу відповідного рівня кваліфікації, який відповідатиме вимогам робочого місця. Це вимагає реалізації процесів по залученню та найму персоналу, підвищенню рівня його кваліфікації, формування системи матеріального та морального стимулювання, розвитку персоналу тощо. Важливо забезпечити підприємство логістичним персоналом, який за своєю структурою поділяється на вищий управлінський персонал; середній управлінський персонал; управлінський персонал нижньої ланки; основний і допоміжний виконавський (технічний) персонал логістичних служб та підрозділів. «Тільки за умови постійного розвитку логістичного персоналу компанії можна адекватно реагувати на організаційні, технологічні та інші виклики міжнародного економічного середовища» [79].

Фінансове забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу передбачає наявність фінансових ресурсів для їх подальшого масштабування. Вагоме місце в структурі фінансового забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу належить логістичним витратам підприємства. Логістичні витрати присутні на усіх ланках ланцюга поставок: постачанні підприємств торгівлі матеріальними цінностями, їх переміщенні та зберіганні, транспортуванні, доведенні товару до кінцевого споживача. Варто відмітити, що логістичні витрати залежать від таких чинників, які відстань доставки товару, вартість перевезення та вартість страхування вантажу, вид транспорту, кількість продукції, яку планується доставити, умови поставок тощо. Фінансове забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу передбачає залучення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів, які будуть спрямовані на масштабування бізнесу та підтримку його розвитку у перспективі. Як відмічають

науковці «фінансове забезпечення втілюється в економічній оцінці ресурсів та здійсненні заходів логістичного забезпечення через оцінку повних витрат на виконання логістичних операцій, в рамках виконання укладених міжнародних угод, а також їх раціоналізацію» [80].

Отож, логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу охоплює такі функціональні напрями як:

- постачання – спрямоване за закупівлю необхідних товарних цінностей, призначених для задоволення потреб споживачів та потреб мережевого ритейлу. Тут важливо визначити групи товарів підвищеного попиту, а також ті матеріали, які необхідні для забезпечення ефективної діяльності підприємств торгівлі. На цьому етапі здійснюється пошук постачальників та підтримання контактів із ними;

- управління товарними запасами – передбачає визначення оптимального обсягу товарно-матеріальних цінностей, які необхідні для здійснення торговельних бізнес-процесів на підприємстві, а також визначення оптимальних методів управління товарними запасами;

- складування – спрямовано на забезпечення процесу зберігання товарно-матеріальних цінностей, призначених для продажу, або обслуговування товарних бізнес-процесів;

- продаж – основна функціональна ланка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, яка спрямована на забезпечення емоційного задоволення споживачів у придбаних товарах;

- збут – передбачає задоволення потреб споживачів у товарах та послугах, визначення каналів збуту продукції, привабливих для споживачів та прийнятних для підприємств торгівлі, надання сервісних послуг тощо;

- транспортування – характеризує фазу логістичного обслуговування, пов'язану із доведенням товару із підприємств торгівлі до споживача. Тут важливо обрати вид транспорту, маршрут доставки, навантаження та

розвантаження транспортного засобу, оформлення транспортних документів на перевезення, страхування вантажу і т.д.

Для логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу можуть використовуватись різні методи:

1. Методи ABC- та XYZ-аналізу, які базуються на принципі Парето та широко застосовуються в управлінні товарними запасами. ABC-аналіз дає змогу класифікувати товарні позиції залежно від їх значущості для підприємства та сформувані диференційовані підходи до управління закупівлями для кожної групи. Своєю чергою, XYZ-аналіз спрямований на оцінювання стабільності та прогнозованості попиту на товари. Його проведення передбачає розрахунок коефіцієнта варіації обсягів реалізації, що дозволяє визначити рівень коливань попиту за окремими товарними позиціями [81, 82, 83, 84, 85].

Метод вибору логістичних постачальників – передбачає аналіз складу постачальників, оцінку витрат на постачання, оцінка домінуючих характеристик постачальника, бальний [86].

Методи прогнозування є досить складними у використанні і здійсненні маркетингових досліджень. Цей метод є визначальним при формуванні стратегії та політики управління товаропостачанням підприємств торгівлі. Застосування цього методу потребує ґрунтовних аналітичних досліджень стану та динаміки показників, які характеризують підприємства торгівлі, а також дослідження чинників зовнішнього середовища. У цілому, виділяють такі методи прогнозування як кількісні та якісні, екстраполяція тренда, регресивний аналіз, метод Дельфі, сценарії тощо [87].

Метод визначення координат центрів логістичного обслуговування «включає використання мапи, яка показує розташування адресатів. Для визначення відносного місця розташування пункту, з яких найчастіше проводиться постачання товарів на склад, на карту наносять систему координат. Розташування початку системи координат і масштаб карти значення не мають.

Як тільки система координат встановлена, визначають координати кожного пункту» [88].

Таким чином, запропонований підхід до логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу дозволить забезпечити його сталий розвиток, задовольнити потреби споживачів у товарах та торговельних послугах, покращити якість торговельного обслуговування споживачів.

### **1.3 Зарубіжні моделі розвитку підприємств мережевого ритейлу**

Трансформаційні процеси економічних явищ, які відбуваються як у світовому масштабі, так і національному вимірі вплинули на усі сфери життєдіяльності економіки, в т.ч. і сфери торгівлі. Нині можемо спостерігати зміни, які відбуваються у розвитку підприємств мережевого ритейлу з приводу активізації впровадження процесів діджиталізації, нових форматів торгівлі та методів обслуговування, розширення спектру торговельних та логістичних послуг, підвищення рівня якості сервісного обслуговування тощо. Такі зміни зумовлені посиленням запитів споживачів, змінами їх уподобань та споживчих потреб, а також поглибленням конкуренції на ринку товарів та послуг. Як влучно зазначає колектив авторів «особливо відчутний тиск глобальних мереж на національні роздрібні мережі, які змушені постійно змінюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними» [89]. Тому, вітчизняні торговельні мережі перебуваючи під тиском міжнародного торговельного бізнесу повинні здійснювати постійний пошук напрямів, методів та інструментів масштабування мережевого ритейлу, адаптації до сучасних викликів та трендів, а також швидко реагувати на зміни споживчого попиту. Важливо дотримуватись та слідувати «правилам гри», які встановлює та диктує міжнародний мережевий ритейл задля утримання міцних конкурентних позицій на ринку. Також слід зауважити, що міжнародний мережевий ритейл відіграє «роль культурних амбасадорів,

поширюючи свої стандарти і цінності, що з часом змінює культурні вподобання місцевих споживачів. Під впливом західних ритейлерів змінюється сприйняття моди, смаків, стилю життя і навіть соціальних цінностей» [90].

Мережевий ритейл в Україні нині представлений такими типами як гіпермаркети, супермаркети, мінімаркети, які різняться між собою торговельною площею, кількістю асортиментних позицій, методами обслуговування споживачів. «За більшої деталізації до них додаються формат «дискаунтер» і «кеш енд керрі» [19]. Слід відмітити, що нині в Україні активно розвиваються «невеликі спеціалізовані торговельні об'єкти – бутики які розташовані в центральній частині міст, а також магазинів «крокової доступності», розташованих у житлових масивах. Формат «магазин біля дому» зорієнтований на задоволення щоденного попиту на споживчі товари першої необхідності» [91]. В Україні на нині присутні такі мережеві ритейли як «Сільпо», «АТБ», «Рукавичка», «Велика кишеня», «Епіцентр», «VOVK», «GOLDI», «Week», «Giulia». Водночас, є мережевий ритейл, який працює на умовах франшизи або має власну материнську компанію. Серед таких, наприклад, «Auchan», «METRO», «Comfy», «NOVUS», «Centro», «LC Waikiki», «Collezione»)» [92]. Кожен із них веде свою власну торговельну, цінову, асортименту політику, має торговельну марку, сегмент ринку тощо. За офіційними даним станом на березень 2023 року за програмою релокації було переміщено з небезпечних регіонів 800 підприємств [93]. Незважаючи на нестабільну політичну та економічну ситуацію, наявність воєнного стану в країні, мережевий ритейл в Україні продовжує розвиватися та масштабуватися, орієнтуючись на потреби споживчого ринку.

Однак, вважаємо, що активний розвиток підприємств мережевого ритейлу в Україні потребує дослідження особливостей його поступу за кордоном задля виявлення тих інструментів, методів чи напрямів трансформації торгівлі, які можуть бути успішно імплементовано у вітчизняну практику, та які зможуть його масштабувати у повоєнний період. Це дозволить вибудувати модель розвитку мережевого ритейлу в Україні, реалізація якої дозволить забезпечити стале та

безпечне функціонування підприємств торгівлі та комплексно задовольнити потреби споживачів. У таблиці 1.5 представлено 20 міжнародних ритейлерів-лідерів у 2024 році.

Таблиця 1.5 – 20 міжнародних ритейлерів-лідерів у 2024 році

| Роздрібний продавець     | Країна                | Бали рейтинг | Міжнародний дохід, млрд.дол. | Загальний дохід компанії, млрд.дол. |
|--------------------------|-----------------------|--------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 1                        | 2                     | 3            | 4                            | 5                                   |
| Walmart                  | США                   | 458,7        | 96,27                        | 628,56                              |
| Amazon.com               | США                   | 335,2        | 105,10                       | 355,11                              |
| Schwarz Group            | Німеччина             | 268,0        | 119,90                       | 176,37                              |
| Aldi                     | Німеччина             | 234,7        | 107,97                       | 145,44                              |
| Costco                   | США                   | 204,9        | 58,61                        | 234,02                              |
| Ahold Delhaize           | Нідерланди            | 162,4        | 75,91                        | 97,01                               |
| Carrefour                | Франція               | 133,3        | 58,98                        | 89,71                               |
| Seven & I                | Японія                | 90,8         | 32,20                        | 84,95                               |
| The Home Depot           | США                   | 90,2         | 9,61                         | 151,57                              |
| IKEA                     | Нідерланди            | 88,8         | 44,00                        | 45,56                               |
| Walgreens Boots Alliance | США                   | 77,9         | 12,66                        | 117,77                              |
| Rewe                     | Німеччина             | 63,8         | 18,01                        | 73,51                               |
| Apple                    | США                   | 56,8         | 10,68                        | 81,56                               |
| Inditex                  | Іспанія               | 54,3         | 24,15                        | 36,26                               |
| Casino                   | Франція               | 51,8         | 21,73                        | 38,43                               |
| Alibaba                  | Китай                 | 50,9         | 2,58                         | 94,10                               |
| AS Watson                | Гонконг               | 49,7         | 23,20                        | 29,76                               |
| Jeronimo Martins         | Португалія            | 49,3         | 22,95                        | 29,81                               |
| Metro AG                 | Німеччина             | 48,6         | 21,62                        | 32,40                               |
| Tesco                    | Сполучене Королівство | 44,8         | 9,20                         | 61,91                               |

Джерело: [94]

Варто відмітити, що дані торговельні мережі є лідерами завдяки впровадженню різних логістичних та цифрових інструментів, які дозволяють їм масштабуватися та збільшувати свою ринкову присутність. Так, для прикладу Walmart активно впроваджує у розвиток мережевого ритейлу різні логістичні канали збуту, приділяючи особливу увагу цифровим каналам. Це дозволило значно збільшити обсяг онлайн продаж, та таким чином охопити більше коло

споживачів на ринку. Також важливою конкурентною перевагою, яка сприяла збільшенню доходів даного мережевого ритейлу є активна реалізація різних програм лояльності клієнтів, які стимулювали продаж та покращили імідж компанії. Щодо мережевого ритейлу Amazon, то компанія останніми роками робить акцент на диверсифікації логістичної інфраструктури, що дозволяє забезпечувати ефективну доставку товарів споживачам по багатьох країнах світу (створення глобальної логістичної інфраструктури). Така логістична інфраструктура із застосуванням потужних цифрових інструментів дозволяє комплексно та системно задовольняти потреби споживачів, надавати якісний логістичний сервіс, робити даний мережевий ритейл конкурентоспроможним у світовому масштабі. Amazon має інтегрований ланцюг поставок, в межах якого створені хмарні сервіси, які дозволяють здійснювати ефективні торговельно-технологічні процеси у мережевому ритейлі та успішно імплементуватися у глобальну торговельну мережу. Так, «доходи від хмарних сервісів AWS забезпечили Amazon фінансову підтримку для інвестицій у нові продукти та розширення логістичної мережі, що своєю чергою сприяло зростанню продажів» [95].

Відома американська торговельна мережа Costco переорієнтувала формат торгівлі, де забезпечила омнікальність через надання додаткової опції, а саме застосування онлайн торгівлі, що дозволило їй масштабуватися та продовжувати утримувати лідерські світові позиції на ринку товарів та послуг. Даний мережевий ритейл використовує досить цікаві підходи до запровадження програм лояльності. При продажу товарів вони не змінюють ціну (наприклад певних позицій меню на фудкорті), проте використовують «бали за витрачені гроші», де придбання продукції надає можливість споживачам купити наступний товар зі знижкою в розмірі 5% [96].

Мережевий ритейл компанії Ahold Delhaize функціонує внаслідок «об'єднання нідерландської Ahold та бельгійської Delhaize, та представлена на ринках США, Нідерландів, Бельгії, Чехії, Греції, Люксембургу, Румунії та Сербії» [97]. Компанія Ahold Delhaize приділяє значну увагу впровадженню логістичних

інструментів у розвиток мережевого ритейлу, веде активну електронну торгівлю, створює нові формати торгівлі, а також стимулює застосування сучасних ІТ рішень в сфері торгівлі. Все це дозволяє забезпечити масштабування мережевого ритейлу та отримати високу економічну результативність ведення бізнесу [98].

Carrefour є торговельною мережею, яка активно впроваджує та популяризує франчайзинг, що дозволяє їй диверсифікуватися на багатьох світових ринках та утримувати міцні конкурентні позиції. Вона постійно створює нові формати торгівлі, а також активно інтегрується в е-комерцію, що створює додаткові можливості для залучення клієнтів. Особливістю даного мережевого ритейлу, що вирізняє компанію серед інших є впровадження туристичного ритейлу, який спрямований на задоволення потреб специфічної категорії споживачів – туристів (магазини сувенірів, тревел-ритейл, товари для подорожей тощо). «Seven & I – це японський гігант мережевого ритейлу, який володіє мережею з близько 80 тисяч магазинів у більше ніж 100 країнах світу [99].

The Home Depot є активним учасником розвитку цифрового суспільства, підтвердженням чого є стрімка цифрова трансформація торговельно-технологічних процесів на підприємстві. Компанія має високий рівень капіталізації та досить стійке фінансове становище. Проте, внаслідок значного збільшення рівня оплати праці для персоналу, у 2023 році компанія втратила частину свого фінансового потенціалу. Незважаючи на це, створення онлайн-продаж, наявні програми лояльності, індивідуальний підхід до клієнта та інші інструменти співпраці зі споживачами, дозволили компанії підтримувати лідируючі позиції у глобальному мережевому ритейлі. Активне масштабування мережевого ритейлу компанії The Home Depot розпочалося в період пандемії, де більшість людей залишалася у своїх будинках та прагнули до покращення їх облаштування, і таким чином, це сприяло збільшенню попиту на товари для дому, на продажі яких спеціалізується підприємство.

ІКЕА змогла досягти світових лідерських позицій на ринку товарів для дому завдяки інтенсивного розвитку логістики в сфері їх доставки до споживачів. Компанія удосконалила та розширила асортиментну лінійку саме тих груп

товарів, які легко транспортувати до кінцевого споживача. Також важливим напрямом була оптимізація ланцюга поставок, що дозволило скоротити логістичні витрати на кожному із етапів даного ланцюга, а також більш глибоко вивчити споживчий ринок та уподобання клієнтів. Досить нестандартний підхід використовує мережевий ритейл Rove Concepts (Канада), який спеціалізується на виробництві меблів. «Так, учасники Rove Concepts «пропонують свої будинки як де-факто демонстраційний зал і діляться ними віртуально з іншими споживачами» [100]. В результаті ці особи-демонстратори отримують певні бали за таку рекламну компанію, що у подальшому дає їм можливість придбати товар даного мережевого ритейлу за знижкою.

У цілому, можна зробити висновок, що підприємства мережевого ритейлу приділяють багато уваги питанням забезпечення ефективної комунікації зі споживачами, вивчення їх потреб та запитів, що дозволяє удосконалити асортиментну політику та структуру продаж, а також впровадженню цифрових інструментів та відповідного логістичного забезпечення розвитку підприємств торгівлі. Щодо співпраці зі споживачами, то тут вагоме значення відіграють програми лояльності та надання високої якості сервісного обслуговування. Як зазначено у [101] «дієвий клієнтський сервіс та програми лояльності все більше набувають ознак персоналізації, що забезпечує масштабованість і максимальну ефективність бізнес процесів» [102]. Впровадження програм лояльності дозволяє сформувати позитивний імідж мережевого ритейлу, упізнаваність бренду на ринку товарів на послуг, залучити ширше коло споживачів, та таким чином, покращити фінансову результативність підприємств торгівлі. «Згідно з опитуванням споживачів, проведеним Gartner у 2022 року 53% споживачів заявили, що шукали дешевші альтернативи принаймні в одній категорії товарів» [100].

Нині все більше підприємств мережевого ритейлу надають можливість споживачам оплачувати товари з допомогою «crypto QR-кодів» через свій додаток. Також може бути запроваджена «персоналізація з рекомендаціями та індивідуальний досвід, який можна використовувати у цифрових квитанціях.

Мережа ритейлу Bitso, в Латинській Америці дає змогу своїм 6 мільйонам користувачів оплачувати покупки за допомогою «crypto QR-кодів» через свій додаток. «QR-коди є одними з найбільш поширених форм оплати в Аргентині - у 2022 році 59% аргентинців використовували QR-коди, порівняно з 34% у всій Латинській Америці» [100]. Також дієвим інструментом стимулювання збуту в межах програм лояльності є надання можливості відтермінування оплати за придбаний товар. «У США приблизно 21% споживачів скористалися пропозиціями від постачальників послуг BNPL (BNPL – купляй зараз, плати потім)» [100].

Варто відмітити, що мережевий ритейл Європейських країн втрачає свої конкурентні переваги у глобальному вимірі порівняно з країнами Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Так, «частка Європи за останні 10 років в «ТОП 250» зменшилася з 39,4% до 33,8%. Також, роздрібні торговці з Китаю, Японії, а також деякі гравці з ринків, що розвиваються в Африці, на Середньому Сході, та решта країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону набирають обертів. Їх частка роздрібних доходів у «ТОП 250» (за методикою «Deloitte Global») збільшилась на 5,9 % за останні роки» [103].

Таким чином, здійснимо систематизацію зарубіжних моделей розвитку мережевого ритейлу і представимо їх у таблиці 1.6. Наведені моделі показують індивідуалізований підхід до вибору інструментів та методів розвитку мережевого ритейлу, а також їх впливу на поведінку споживачів.

Проте, такий аналіз дозволяє здійснити певні узагальнення та виявити тренди розвитку світового мережевого ритейлу:

1. Активізація розвитку електронної комерції. Варто відмітити, що сьогодні третина усіх споживачів робить онлайн покупки. Так, кількість сайтів електронної комерції у світі перевищила 26,6 млн. [99].

Таблиця 1.6 – Систематизація зарубіжних моделей розвитку мережевого ритейлу

| Назва мережевого ритейлу | Країна походження | Інструменти                                                                             | Методи                                                                                          | Вплив на споживача                                                         | Вплив на національний мережевий ритейл                                                         |
|--------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                 | 3                                                                                       | 4                                                                                               | 5                                                                          | 6                                                                                              |
| Walmart                  | США               | Цифрові канали продажу                                                                  | Програми лояльності                                                                             | Споживачі очікують низькі ціни                                             | Необхідність впровадження е-торгівлі, встановлення оптимальних цін на товари                   |
| Amazon                   | США               | Ефективна логістика (масштабування логістичної мережі), соціальна відповідальність      | Клубна модель, широкий асортимент товарів, приватні торгові марки                               | Споживачі прагнуть швидкої доставки товару та якісного сервісу             | Застосування логістичних та цифрових інструментів розвитку мережевого ритейлу                  |
| Costco                   | США               | Онлайн продажі                                                                          | Диверсифікація асортиментної лінійки                                                            | Споживач потребує зміни асортименту відповідно до його потреб              | Необхідність швидкої реакції на запити та потреби споживачів                                   |
| Ahold Delhaize           | Нідерланди        | Розвиток електронної комерції, вдосконалення логістики, інвестиції у цифрові технології | Оновлення формату магазинів: продуктові магазини, онлайн-платформи, дискаунтери типу «atakadao» | Споживачі мають змогу придбати товар через різні канали та методи торгівлі | Потреба у розвитку нових форматів торгівлі та впровадженні логістичних інструментів у торгівлю |
| Carrefour                | Франція           | Онлайн платформи, медіаплатформи Unlimitail                                             | Нові формати магазинів (невеликі магазини)                                                      | Очікування на зворотній зв'язок                                            | Забезпечення ефективної комунікації зі споживачами                                             |
| Seven & I                | Японія            | Франчайзинг, електронна комерція                                                        | Туристичний ритейл                                                                              | Забезпечення омніканальності придбання товару                              | Розвиток франчайзингу                                                                          |

Продовження табл. 1.6

| 1                 | 2               | 3                                            | 4                                    | 5                                                         | 6                                                                                                |
|-------------------|-----------------|----------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| The Home Depot    | США             | Цифрові інструменти                          | Діджиталізація торговельних процесів | Можливість придбання товару онлайн                        | Застосування цифрових технологій у торгівлі                                                      |
| IKEA              | Швеція          | Оптимізація ланцюга поставок                 | Розширення асортименту товарів       | Споживачі віддають перевагу широкій асортиментній лінійці | Національні мережі розширюють асортимент продукції                                               |
| Schwarz Group     | Німеччина       | Створення єдиної цифрової мережі (платформи) | Методи інтеграції                    | Забезпечення омнікальності придбання товару               | Створення інтегрованого ланцюга поставок                                                         |
| Aldi              | Німеччина       | Інвестування у нові проекти                  | Диверсифікація бізнесу               | Доступність до продукції мережевого ритейлу               | Масштабування мережевого ритейлу                                                                 |
| Apple             | США             | Цифрові інструменти                          | Розширення продуктової лінійки       | Можливість придбання оновлених товарів                    | Застосування цифрових технологій у торгівлі                                                      |
| A.S. Watson Group | Китай (Гонконг) | Інновації                                    | Створення онлайн-платформи           | Можливість придбання оновлених товарів                    | Запровадження інноваційних технологій та методів управління торговельно-технологічними процесами |

Сформовано автором на основі 104, 105, 95, 106, 98,107

Досить стрімко розвивається е-торгівля, яка відповідає принципам Retail 4.0 та забезпечує створення інтегрованої логістики. «Електронна торгівля, мобільні додатки, штучний інтелект – усе це інструменти, які дозволяють створювати персоналізований досвід покупок та підвищувати лояльність клієнтів» [99]. Поєднання офлайн та онлайн покупок, де ринок та торговельна мережа поступово переходить від офлайн до онлайн покупок та продажу. При цьому, забезпечується омнікальність, яка дозволяє інтегрувати різні форми продажу, уніфікувати сервіс та комплексно задовольнити потреби споживачів, і таким чином, створити сприятливі умови для розвитку мережевого ритейлу як єдиної системи

Тут вагомого значення набуває формування позитивних емоцій від придбання товару, створення емоційної вигоди як передумови позитивного сприйняття бренду даного мережевого ритейлу. «Найближчими роками здійсниться перехід ритейлу до Метавсесвіту. Експерти ринку вважають, що в продовж наступних 5-ти років покупці будуть поєднувати покупки у віртуальних шоурумах, купувати на маркетплейсах і відвідувати традиційні магазини. Ритейлори розглядають можливості збільшення місця для видачі замовлень, а також запровадження моделі drive-thru (здійснення покупки, не покидаючи автівку) тощо» [108].

2. Оптимізація ланцюга поставок, де завдяки застосуванню сучасних інструментів можна підвищити ефективність протікання логістичних потоків, а також торговельно-технологічних процесів, зменшити логістичні витрати та вчасно доставити товар до кінцевого споживача. Багато підприємств мережевого ритейлу почали вкладати значні інвестиції у формування нових або трансформацію існуючих ланцюгів поставок задля забезпечення їх адаптації до умов воєнного періоду, процесів діджиталізації, що забезпечити їх ритмічність та безперервність.

3. Створення додаткової споживчої вартості, що передбачає надання додаткових сервісів, які стимулюють споживача до покупки, а також створюють емоційну вигоду для нього. Наприклад, додаткова вартість може стосуватися

післяпродажного обслуговування, консультації, сприятливі умови перебування у магазині (інтер'єр, зони кафетерію, зони WI-FI, дитячі зони), якісне обслуговування, гнучкі форми оплати товарів, можливість спробувати товар. Важливим трендом у даному напрямі має стати клієнтоорієнтованість через створення сприятливого простору із застосуванням дизайнерських підходів до оформлення інтер'єру та екстер'єру орієнтуючись на дизайн-мислення споживачів.

4. Сталий розвиток, де споживачі та суб'єкти господарювання є соціально відповідальними, дбають про екологію (віддають перевагу екологічно безпечній продукції, сировині та упакуванню). Тут важливо відрегулювати баланс між відповідальним виробництвом та свідомим споживанням, що дозволить забезпечити ефективний розвиток мережевого ритейлу. Мережевий ритейл повинен раціонально використовувати енергію зважаючи на умови блекауту та необхідності економії даного ресурсу. Альтернативою цьому може бути використання зелених технологій, однак їх впровадження супроводжується високою вартістю та ризиками в умовах воєнного стану.

5. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у розвиток підприємств мережевого ритейлу. Нині практично усі світові та вітчизняні мережеві ритейли впроваджують елементи штучного інтелекту у торговельну діяльність, автоматизують торговельно-технологічні процеси, створюють єдину інформаційну систему управління логістичними потоками, чат-боти, віртуальні мобільні додатки, застосовують голосові технології тощо. Відмічається посилення оцифрування у сфері торгівлі в таких напрямках як управління ланцюгом поставок, дослідження споживчого попиту, видача е-чеків.

Вважаємо, що під впливом глобальних трендів мережевий ритейл в Україні повинен бути соціально відповідальним, екологічно свідомим, забезпечувати високу економічну результативність бізнесу завдяки впровадженню цифрових інструментів та присутності офлайн та онлайн (омнікальності) торгівлі. Розвиток національних підприємств мережевого ритейлу повинен здійснюватися із дотриманням принципів сталого розвитку. Тут важливо вести екологічно

свідомий бізнес у напрямі дотримання екологічних стандартів щодо охорони довкілля: виробництво та реалізація екологічно безпечних продуктів, використання еко упакування, рециклінг відходів тощо. Дотримання екологічності сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, особливо тих, хто є «екофрендлі» та екологічно свідомим. Нині все більше споживачів віддають перевагу брендам, які пропагують та дотримуються принципів сталого розвитку у напрямі збереження довкілля, використання екологічно безпечних продуктів та формування екологічної свідомості у суспільства. Приблизно 66% споживачів прагнуть витратити на покупку більше, якщо компанія дотримується екологічних та етичних норм [109]. Також проведені дослідження показали, що «30% споживачів купуватимуть товари, враховуючи рівень соціальної відповідальності компанії та її політичних переконань» [110]. Це вказує на формування екологічної свідомості споживачів та на їх свідоме споживання продукції. Екологічність важлива з позиції застосування екологічно безпечного упакування, можливості використання матеріалів вторинної переробки, зеленої енергетики тощо.

Варто відмітити, що у мережевому ритейлі в Україні активно впроваджуються технології, які спрямовані на забезпечення сталого розвитку в напрямі охорони довкілля, а також інтеграції у цифрове середовище. Для прикладу, торговельна мережа EVA використовує електронний документообіг, електронні чеки, екоупакування інтернет-замовлень тощо [111]. Підвищити економічну ефективність розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні можна через формування пропозиції товарів, які є унікальними для національних споживачів з позиції відповідності культурним традиціям, звичаям, або ж продукти нішової спеціалізації для чітко визначеного сегменту ринку. Соціальна відповідальність бізнесу може проявлятися через «співпрацю з місцевими організаціями, участі у суспільних заходах, що дозволить посилити зв'язок з громадою і зміцнити репутацію бренду» [112].

Дотримання сталості мережевого ритейлу сприятиме укріпленню його іміджу, масштабуванню бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності та залученню нових споживачів.

Порівняння метрик розвитку національного та світового мережевого ритейлу наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Порівняння метрик розвитку національного та світового мережевого ритейлу

| Ознаки                    | Національний мережевий ритейл                              | Приклади національного мережевого ритейлу    | Світовий мережевий ритейл                                          | Приклади світового мережевого ритейлу                     |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Методи                    | Аутсорсинг, бенчмаркінг, реструктуризація, франчайзинг     | Fozzy Group<br>Ашан, АТБ, Наш Край, Фокстрот | Трансформація, франчайзинг, нові формати                           | Costco, Seven & I, IKEA, Aldi                             |
| Інструменти масштабування | Диверсифікація, збільшення кількості областей покриття     | АТБ, Сільпо, Фора, Фоззі                     | Франчайзинг, е-торгівля, діджиталізація, медіаплатформи, логістика | Carrefour, Seven & I, Walmart, Amazon                     |
| Споживачі                 | Задоволення щоденного попиту                               | АТБ, Сільпо, Ашан, наш Край                  | Створення додаткової споживчої вартості                            | Costco, Walmart                                           |
| Культура                  | Акцент на дизайні                                          | Сільпо                                       | Врахування змін культури споживання товарів                        | Costco, Walmart, Amazon, Seven & I, IKEA, Carrefour, Aldi |
| Формат торгівлі           | Дискаунтер, «магазин біля дому», мінімаркети, супермаркети | Фора                                         | Дискаунтер, супермаркети                                           | Ahold Delhaize                                            |
| Стратегія                 | Е-торгівля                                                 | Сільпо, Ашан, Фокстрот                       | Омнікальність                                                      | Schwarz Group, Carrefour, Walmart, Costco, The Home Depot |

Джерело: [113]

Відмічаємо деякі відмінності у застосуванні методів, інструментів, стратегії розвитку національного та світового мережевого ритейлу, а також культури та формату ведення торгівлі та її впливу на споживчу поведінку. Зарубіжні підприємства мережевого ритейлу роблять акцент на постійних трансформаційних змінах у здійсненні торгівлі, створенні додаткової споживчої вартості як необхідного елементу програм лояльності та упізнаваності бренду, застосуванні омнікальності, яка дозволяє залучити нових споживачів та диверсифікувати бізнес.

Таким чином, на основі проведено огляду зарубіжного досвіду розвитку торгівлі, окреслених її трендів, пропонується впровадити модель розвитку мережевого ритейлу, яка відображена на рисунку 1.6.

Запропонована модель дозволяє індивідуалізувати та диференційовано підійти до вибору мети, інструментів, функцій та методів розвитку мережевого ритейлу залежно від елементів ланцюга поставок. Так, формується мета розвитку мережевого ритейлу для кожного елемента ланцюга поставок, яка передбачає безперебійність постачання, оптимізацію торговельних запасів, оптимізацію використання складських приміщень, задоволення потреб споживачів, вчасну доставку товару, оптимізацію транспортних витрат.

Тут застосовуються різні інструменти розвитку мережевого ритейлу, такі як Big data, e-logistics, ABC-аналіз XYZ-аналіз, точно в час, Safety stock, cross docking, SRM-системи, trade-маркетинг, Reverse logistics, логістика доданої вартості, GPS, green logistics. Щодо функцій розвитку мережевого ритейлу, то основними із них є планування постачань та збуту продукції, аналіз продаж та клієнтів, контроль логістичних запасів, якості продукції, переміщення товарів, облік продажу товарів тощо. Кожному елементу ланцюга поставок відповідають різні методи розвитку мережевого ритейлу залежно від поставлених цілей.

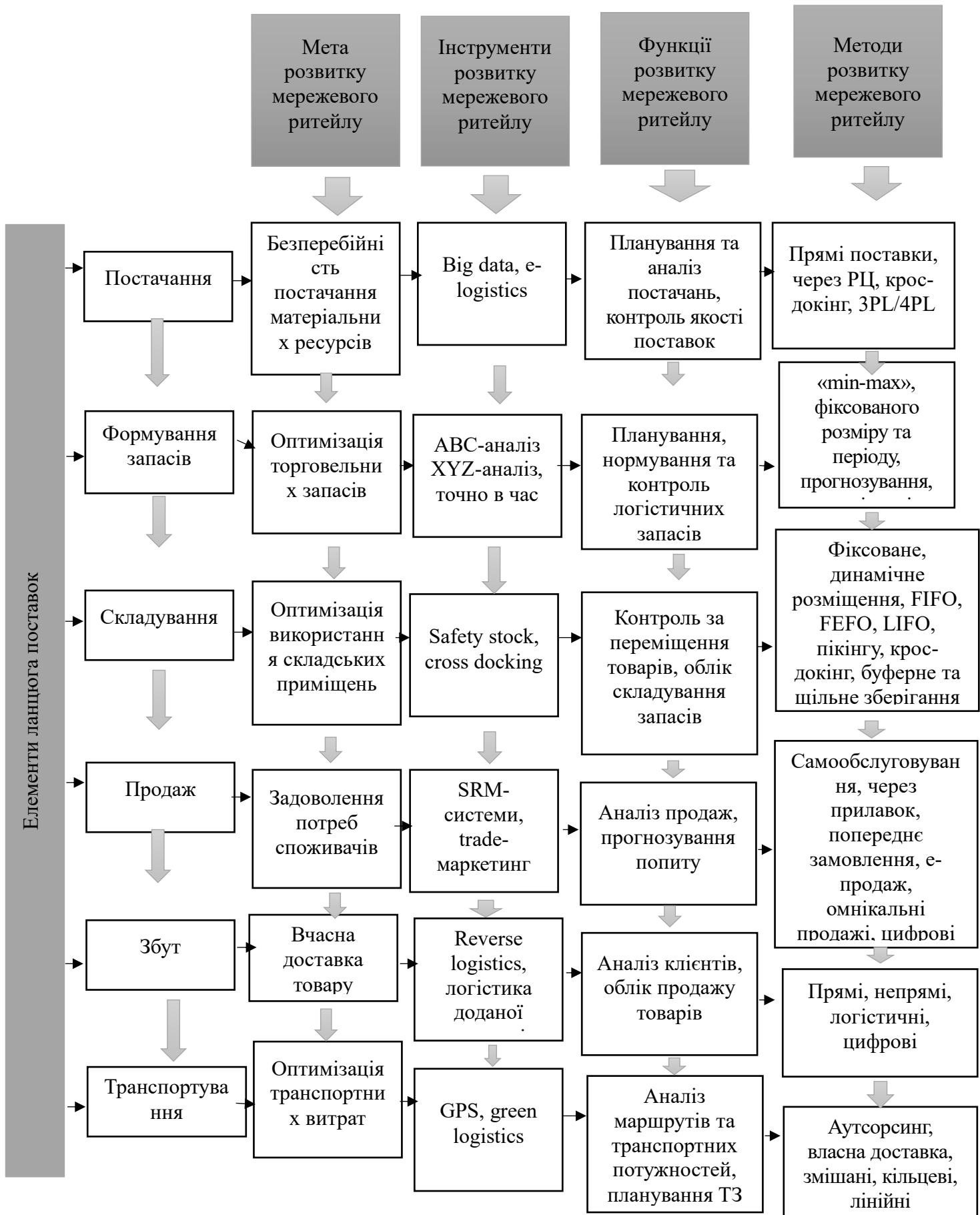


Рис.1.6 – Модель розвитку мережевого ритейлу

Запропонована модель розвитку мережевого ритейлу дозволить впровадити у практику мережевого ритейлу в Україні методи та інструменти масштабування бізнесу, адаптувати торгівлю до сучасних викликів та трендів, а також швидко реагувати на зміни споживчого попиту. Наслідком впровадження такої моделі стане сталий та безпечний розвиток мережевого ритейлу, оцифрування торговельного технологічного процесу та ланцюга поставок у торгівлі, а також створення додаткової споживчої вартості, і як результат – підсилення бренду мережевого ритейлу.

### **Висновки до розділу 1**

1. Обґрунтовано, що торгівля як окремий вид економічної діяльності, який активно розвивався до пандемії COVID 19 та у довоєнний період, нині зазнала значних змін. Зазначено, що такі зміни призвели до трансформації формату організації торгівлі, згортання підприємств торгівлі, перенесення своїх торговельних активів на більш безпечні території, зниження обсягів товарообороту тощо. Досліджено генезу розвитку мережевого ритейлу від Retail 1.0 до Retail 5.0. Наведено характеристики генези розвитку мережевого ритейлу, зокрема виокремлено визначальні критерії, особливості інтеграції, контроль та масштаб діяльності.

2. Проведено критичний огляд літератури змісту понять «ритейл», «мережевий ритейл», що дозволило дати авторське бачення мережевого ритейлу як мережі однотипних об'єктів торгівлі, які характеризуються уніфікованим підходом до формування концепції логістики та маркетингової політики і позиціонують себе у ринковому просторі із чітко сформованим ритейл-брендингом задля задоволення потреб споживачів. Виокремлено критерії мережевого ритейлу, а саме: мережа однотипних об'єктів, уніфікована концепція логістики та маркетингової політики, ритейл-брендинг.

3. Доведено, що сучасний мережевий ритейл України розвивається в умовах трансформаційних процесів циклічного типу, які супроводжуються підвищеною

динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища. Вплив таких процесів суттєво посилюється спочатку внаслідок пандемії COVID-19, а згодом — через запровадження воєнного стану та пов'язані з ним соціально-економічні виклики. Систематизовано підходи до розгляду чинників впливу на розвиток мережевого ритейлу. Запропоновано авторський підхід до класифікації чинників впливу на розвиток підприємств мережевого ритейлу за ознаками: середовищем впливу (ендогенні та екзогенні); характером впливу (позитивні, деструктивні); напрямом впливу (прямі та непрямі); тривалістю дії (постійні та тимчасові); охопленням впливу (загальні, специфічні, індивідуальні); ступенем урегульованості впливу (регульовані та нерегульовані); ступенем реалізації впливу (реальні та потенційні); рівнем матеріалізації (традиційні та віртуальні).

4. Обґрунтовано тріадну модель розвитку підприємств мережевого ритейлу. Запропоновано в основу моделі покласти концепцію сталого розвитку, згідно якої мережевий ритейл передбачає задоволення потреб соціуму у якісних товарах та послугах, турботу про довкілля та отримання економічної результативності функціонування. Доведено, що сталість мережевого ритейлу спрямована на людський розвиток, що проявляється через широку пропозицію товарів та послуг, їх якість, доступність споживачів до об'єктів торгівлі, забезпечення культури торговельного обслуговування та культури споживання, продовольчої безпеки тощо; екологічність ведення торговельної діяльності через застосування екологічно безпечних технологій ведення торгівлі, утилізації та рециклінгу відходів, свідомого (екологічного) виробництва та споживання в сфері торгівлі; економічну ефективність торговельної діяльності з точки зору мінімізації витрат та оптимізації логістики постачання та доставки товарів.

5. Доведено, що підвищені вимоги споживачів до якості продукції та якості торговельного обслуговування, масштабування бізнесу в сфері туризму та широка географія мережевого ритейлу зумовлюють необхідність застосування принципово нового підходу до логістичного забезпечення його розвитку. Проведено огляд підходів до змісту поняття «логістичне забезпечення», що дозволило виокремити характеристики логістичного забезпечення розвитку

підприємств мережевого ритейлу: логістичний менеджмент, комплекс управління логістичними потоками, переміщення товарів від постачальника до споживача, ефективне протікання логістичних операцій, визначення потреб в засобах, елементи логістичної інфраструктури. Запропоновано розглядати логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного протікання торговельних бізнес-процесів підприємств торгівлі, пов'язаних із доведенням продукту до кінцевого споживача, забезпечуючи при цьому екологічно свідоме споживання товарів і послуг та економічну результативність мережевого ритейлу.

6. Розроблено концепт логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, в основу якого покладено чотири блоки: 1 блок – менеджмент логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; 2 блок – інфраструктурні складові розвитку підприємств мережевого ритейлу; 3 блок – функціональні напрями логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу (за ланцюгом поставок); 4 блок – методи логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Обґрунтовано, що реалізація концепту логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу дозволить забезпечити його сталий розвиток, задовольнити потреби споживачів у товарах та торговельних послугах та покращити якість торговельного обслуговування споживачів.

7. У роботі обґрунтовано, що активний розвиток мережевого ритейлу в Україні потребує дослідження особливостей його поступу за кордоном задля виявлення тих інструментів, методів чи напрямів трансформації торгівлі, які можуть бути успішно імплементовано у вітчизняну практику, та які зможуть його масштабувати у повоєнний період. Здійснено систематизацію зарубіжних моделей розвитку підприємств мережевого ритейлу. Виявлено сучасні тренди розвитку міжнародного мережевого ритейлу: активізація розвитку електронної торгівлі, поєднання офлайн та онлайн покупок (омнікальність), оптимізація ланцюга поставок, створення додаткової споживчої вартості, сталий розвиток, впровадження штучного інтелекту. Розроблено модель розвитку підприємств

мережевого ритейлу, яка дозволяє індивідуалізувати та диференційовано підійти до вибору мети, інструментів, функцій та методів розвитку мережевого ритейлу залежно від елементів ланцюга поставок.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

#### 2.1 Методичний підхід до аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу

Розвиток підприємств мережевого ритейлу являє собою складний соціально-економічний процес, що відбувається під впливом широкого спектра взаємопов'язаних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності, невизначеності та динамічності, що обумовлює необхідність постійної адаптації торговельних мереж до нових викликів і трансформаційних змін. Особливо відчутний вплив на розвиток мережевого ритейлу справили пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, які суттєво змінили традиційні моделі функціонування підприємств, поведінку споживачів і механізми організації торговельної діяльності. В умовах зазначених кризових явищ відбулися істотні структурні зміни у сфері роздрібної торгівлі, що проявляються у трансформації форматів реалізації товарів, перегляді асортиментної політики, зміні логістичних маршрутів та переорієнтації каналів збуту. Однією з ключових тенденцій стало прискорення цифровізації торговельних процесів та активний розвиток електронної комерції, що сприяло розширенню онлайн-взаємодії між ритейлерами та споживачами. Водночас спостерігається скорочення кількості окремих офлайн-об'єктів торгівлі, зниження ділової активності в окремих сегментах ринку, порушення функціонування логістичних ланцюгів і погіршення купівельної спроможності населення внаслідок зростання соціально-економічних ризиків. За таких умов ефективність розвитку підприємств мережевого ритейлу значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність логістичних процесів та підтримувати належний рівень обслуговування споживачів. Саме

тому особливої актуальності набуває комплексне дослідження тенденцій розвитку мережевого ритейлу та особливостей його логістичного забезпечення. Проведення ґрунтового аналізу динаміки розвитку торговельних мереж у ретроспективному та поточному періодах дозволяє не лише оцінити наслідки впливу сучасних викликів, а й виявити проблемні аспекти функціонування логістичної системи, визначити резерви підвищення її ефективності та сформулювати стратегічні напрями подальшого розвитку підприємств мережевого ритейлу в умовах трансформації економічного середовища. Варто зауважити, що здійснення цілісного аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу є утрудненим через відсутність офіційних статистичних матеріалів окремих показників чи індикаторів. Однак, оцінка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу є цікавою для багатьох груп стейкхолдерів, що зумовлює необхідність у розробці виваженого методичного підходу до дослідження даних процесів.

Дослідження існуючих методичних підходів до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу проведемо у двох напрямках:

1 напрям – дослідження методик оцінки розвитку підприємств мережевого ритейлу;

2 напрям – дослідження методик оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу.

*В межах першого напрямку, дослідженням питань оцінки розвитку підприємств мережевого ритейлу займалися такі науковці як Голошубова Н., Дарчук В., Дrajниця С., Жовновач Р., Іванов А., Іванова М., Костакова Л., Лабунець В., Ніколайчук О., Недопако Н., Олійник Т., Сотник А., Ступчук С., Хащевацька О., Федоренко О., Яремко А. та ін. Окремі науковці звертають увагу на оцінці онлайн ритейлу, де пропонують таку систему показників як «загальна кількість відвідувачів електронного магазину протягом певного періоду часу; число повторних відвідувачів електронного магазину протягом певного періоду часу; частка відвідувачів електронного магазину від загальної кількості, які*

зробили покупки; частка повторних відвідувачів від загального числа, які зробили покупки; обсяг зроблених покупок в грошовому еквіваленті, що припадає на одного покупця; мінімальний і максимальний обсяги покупок, що припадають в середньому на одного покупця електронного магазину; динаміка зміни рівня задоволення і лояльності покупців; динаміка зміни (зростання або падіння) обсягу продажу протягом певного періоду часу; динаміка зміни валового і чистого прибутку (зростання прибутку або збитків) протягом певного періоду часу; динаміка зміни операційних витрат; динаміка зміни обсягів списання товарів протягом певного періоду часу; динаміка зміни рівня задоволеності персоналу якістю управління та керівництва; плинність кадрів» [118]. При цьому, автори пропонують використовувати такі методи аналітичного дослідження як прибутковий, за яким вартість бізнесу мережевого ритейлу визначається очікуваним доходом; ринковий, згідно якого вартість підприємства є вартістю проданих аналогічних компаній та витратний, який передбачає визначення вартості підприємства за сумою витрат на створення його активів [118]. Федоренко О.П. виділяє такі групи показників для оцінки мережевого ритейлу:

- показники, які характеризують «стратегічний розвиток: коефіцієнт випередження товарообороту над операційними витратами; темпи зростання власного капіталу; темпи зростання позикового капіталу; темпи зростання кредиторської заборгованості; темпи зростання дебіторської заборгованості;

- показники, які визначають фінансову складову: коефіцієнт загальної ліквідності; рентабельність власного капіталу; рентабельність активів; рентабельність витрат діяльності; рентабельність продажу; фондвіддача; коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт абсолютної ліквідності; оборотність капіталу; коефіцієнт маневрування;

- показники оцінки клієнтів: рівень цін на товар; рентабельність операційних витрат; рентабельність витрат на збут; коефіцієнт стійкості асортименту товару; середній обсяг витрат часу покупця на обслуговування в мережі; рівень додаткового обслуговування покупців;

- показники оцінки бізнес-процесів: товарооборотність; частка на ринку; забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів; виручка від реалізації на 1 кв.м торговельної площі; рівень витрат на інновації з позиції вдосконалення існуючих бізнес-процесів;

- показники, які характеризують персонал підприємства: продуктивність праці; плинність кадрів; рентабельність витрат на персонал; рівень задоволення працівників умовами праці; зростання рівня середньої заробітної плати; вартість одиниці праці» [119]. Водночас, автор виділяє ще додаткову групу показників для оцінки мережевого ритейлу: первинні (фінансові та нефінансові); аналітичні (конкурентні переваги, конкурентна позиція, потенціал). Як бачимо, пропонується досить широкий спектр показників для оцінки мережевого ритейлу, що може внести деякі труднощі при здійсненні аналітичних досліджень через їх громіздкість. Яременко А. пропонує такі напрями дослідження мережевого ритейлу: оцінка діяльності підприємств торгівлі та вивчення динаміки його показників; оцінка впливу чинників на діяльність мережевого ритейлу та його реакція на зміну цих чинників; результативність менеджменту підприємств мережевого ритейлу [120]. Суттєвою перевагою даного підходу є можливість оцінити чинники впливу на мережевий ритейл та здатність підприємств вчасно реагувати на них. Інші науковці виділяють такі складові методики оцінки мережевого ритейлу як показники ефективності та конкурентності у ринковому середовищі, показники ефективності використання ресурсів, наявність та рівень кваліфікації персоналу, фінанси, ефективність менеджменту [121]. Даний підхід є цікавим з позиції визначення ресурсних можливостей підприємств мережевого ритейлу ефективно здійснювати діяльність, а також здатність визначати його конкурентну позицію у ринковому середовищі. Існує підхід, за яким виділяють узагальнюючі та специфічні показники ефективності діяльності підприємств торгівлі. До узагальнюючих показників відносять ефективність функціональної та господарської діяльності та загальна економічна ефективність; в якості специфічних показників виступають ефективність використання трудових, матеріальних та фінансових

ресурсів [122]. Тут науковці зосереджують увагу виключно на економічній результативності мережевого ритейлу, що дозволяє зробити висновок про ефективність функціонування та здатність до подальшого масштабування. В свою чергу, Сотник А. робить акцент на застосуванні показників фінансової та комерційної діяльності [123]. Інші науковці пропонують дві групи показників для оцінки мережевого ритейлу: показники, які характеризують фінансову результативність та показники масштабування (кількість точок тощо) [124]. Даний підхід імпонує, оскільки дозволяє визначити можливості до подальшого поступу підприємств завдяки наявній фінансовій спроможності. В інших джерелах науковці зосереджують увагу на дослідженні бізнес-процесів мережевого ритейлу: «обслуговування покупців, керівництво магазином, роботу з коштами, продаж та роботу з товаром» [125]. У даному випадку, йдеться мова про ефективність управління мережевим ритейлом. Олійник Т.І, Іванова М. пропонують здійснювати оцінку розвитку мережевого ритейлу та їх позиціонування на ринку за обсягом виторгу від торгівлі, кількості працівників та географії представлення [126]. Ще іншого підходу притримуються науковці, де виділяють такі показники як кількість магазинів та торговельна площа для оцінки мережевого ритейлу [127]. Дана позиція авторів обмежується лише кількісними показниками, які визначають масштаб діяльності підприємств мережевого ритейлу. Проте, не дозволяють оцінити ефективність їх діяльності з позиції використання ресурсів, місця на ринку, задоволеності споживачів тощо.

*В межах другого напрямку* для оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу варто дослідити наукові праці Бачинської О., Богдан С., Заблоцького А., Костенко В., Кривов'язюка І., Міщука І., Муравського О., Обруч Г., П'ятницької Г., Сігаєвої Т., Сотнікова Д., Титенко Л., Трішкіної Н., Хмарської І., Запши Г., Смирнові Н., Фоміна Д., Шевчун М., ін. Для прикладу, Кривов'язюк І. пропонує використовувати «модель SCOR, яка базується на ієрархічному підході до оцінювання ефективності управління ланцюгами поставок і включає три рівні показників. Перший рівень представлений ключовими стратегічними індикаторами, які відображають загальну

результативність функціонування ланцюга поставок та слугують основою для прийняття стратегічних управлінських рішень. Другий рівень формують аналітичні показники, призначені для деталізації стратегічних результатів і виявлення причин відхилення фактичних параметрів від запланованих. Третій рівень охоплює операційні індикатори, які забезпечують поглиблену діагностику процесів, дозволяючи встановити першопричини відхилень і сформувані обґрунтовані заходи щодо підвищення ефективності ланцюга поставок» [128].

Як бачимо, автор зосереджує увагу на двох ключових позиціях: аналіз та оцінка складових елементів ланцюга поставок, що є важливим при здійсненні логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та критерії досягнення намічених стратегічних цілей як індикаторів виявлення існуючих відхилень та пошуку напрямів подальшого удосконалення. Інші науковці пропонують аналізувати такі групи показників: ефективність (коефіцієнт виконання замовлень, оборотність запасів, витрати на складування, час циклу замовлення), точність та якість (коефіцієнт точності замовлень, коефіцієнт повернень), клієнтоорієнтованість (задоволеність клієнтів), сталий розвиток (вуглецевий слід) [129].

Суттєвою перевагою даного підходу є врахування показників сталого розвитку, що дозволяє оцінити рівень екологічної свідомості ведення торговельної діяльності, рівень доступності споживачів до об'єктів торгівлі та їх задоволеність від придбання товару та якості торговельного чи логістичного обслуговування, а також економічну результативність ведення бізнесу в сфері торгівлі. У [130] пропонується чотири групи показників для оцінки логістичного забезпечення торговельного ланцюга: «економічні (товарообмінні, рентабельність витрат обігу, коефіцієнт рентабельності реалізації товарів, доходівіддача від реалізації послуг), комерційні (частка підприємства на товарному ринку, темпи зростання товарообігу, темпи зростання прибутку, приріст (скорочення) часу обігу товару, прибуток на одиницю товарних запасів, коефіцієнт випередження (відставання) темпів зміни товарних запасів, коефіцієнт зміни кількості оптових покупців, коефіцієнт зміни кількості підписаних договорів, коефіцієнт зміни обсягу

постачання товарів у розрахунку в середньому на один укладений договір, коефіцієнт зміни суми штрафів за претензіями оптових покупців, товаровіддача одиниці торгової площі магазинів оптового підприємства, товаровіддача одиниці складської площі або складського обсягу, темпи зростання неходових і залежаних товарів, коефіцієнт стійкості асортименту, рівень утримання споживача), соціальні, операційні (коефіцієнт ефективності виробничих витрат, коефіцієнт ефективності маркетингових процесів, коефіцієнт ефективності використання матеріальних ресурсів) та інноваційні (коефіцієнт співвідношення реалізованих товарів і послуг, ефективність надання супутніх послуг)». Даний підхід є досить розширеним щодо вибору системи показників оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Він вирізняється різносторонністю та комплексністю, проте є утрудненим у практичному використанні.

Цікавим є підхід, за яким оцінку логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу здійснюють за такими функціональними напрямками: «закупівля і управління товарними запасами, транспортування, складування, інформаційна логістика, збутова логістика, виробнича логістика, обслуговування споживачів» [131]. Як видно, автори розглядають показники оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу за усіма ланками ланцюга поставок, що дозволяє оцінити ефективність кожного функціонального напрямку логістики в сфері торгівлі. Колектив авторів Обруч Г., Сотніков Д., Костенко В. пропонують оцінювати ефективність логістичного менеджменту як інтегрального критерію дослідження логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Для цього автори використовують наступні критерії оцінки логістичних процесів: «закупівля товарів (коефіцієнт надійності постачань, матеріальні витрати, коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, обсяги поставок і т.д.), складування, зберігання та управління запасами (обсяги поставок, оборотність товарних запасів, витрати на зберігання, складський вантажообіг), організація процесу збуту товарів і обслуговування споживачів (витрати на збут, кількість рекламаций,

рівномірність поставок, частка ринку, виручка від реалізації, рентабельність продажу, кількість споживачів, обсяги замовлень тощо)» [132]. Такого ж підходу притримується і інша група науковців, які вважають, що рівень логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу можна оцінити за якістю логістичного менеджменту, де в основу закладають такі показники як «вчасність доставки, точність замовлення, час циклу виконання замовлення, коефіцієнт оборотності запасів, час обороту запасів, днів, вартість транспортування 1 т вантажу, собівартість 1 т/км, задоволеність клієнтів, рентабельність логістичної діяльності» [133]. Ще одним підходом з позиції оцінки ефективності логістичного менеджменту є підхід, який передбачає оцінку показників КРІ: «КРІ фінансових показників логістичної системи: питома вага обсягів перевезень, дохід від наданих додатково логістичних послуг; КРІ витрат, що виникають у ланцюзі постачань: загальні логістичні витрати, питома вага витрат на логістику; КРІ управління логістичними активами в ланцюзі постачань: ймовірність дефіциту, норма насичення попиту, повнота охоплення замовленнями; КРІ надійності доставки: ступінь задоволення очікувань споживачів під час виконання замовлення, неперервність виконання операцій, гнучкість операцій та логістичних бізнес-процесів, рівень недоліків сервісу та надійність сервісу» [134]. Інноваційним є підхід, згідно якого логістичне забезпечення підприємств торгівлі визначають за двома основними критеріями: «індикатори управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі (якість логістики, гнучкість, ефективність витрат, інноваційні зміни) та загальна результативність управління підприємством торгівлі (прибуток, зростання доходу, задоволеність клієнтів)» [135]. Дані підходи є цікавими та слушними, оскільки ефективність логістичного менеджменту визначає рівень логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, цілі та стратегію його розвитку та масштабування, а також формують ритейл-брендинг.

Огляд методичних підходів до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Огляд методичних підходів до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу

| Автор                                                 | Характеристика                                                                                                                 | Група показників                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Методи                              |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1                                                     | 2                                                                                                                              | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4                                   |
| <i>Оцінка розвитку підприємств мережевого ритейлу</i> |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                     |
| Дражниця С.                                           | Орієнтація на оцінку онлайн ритейлу                                                                                            | Загальна кількість відвідувачів; число повторних відвідувачів; частка відвідувачів від загальної кількості; частка повторних відвідувачів; обсяг зроблених покупок в грошовому еквіваленті, що припадає на одного покупця; мінімальний і максимальний обсяги покупок, що припадають в середньому на одного покупця електронного магазину; динаміка зміни рівня задоволення і лояльності покупців; динаміка зміни (зростання або падіння) обсягу продажу; динаміка зміни валового і чистого прибутку; динаміка зміни операційних витрат | Прибутковий, ринковий, порівняльний |
| Федоренко О.                                          | Орієнтація підходу на визначення стратегічного потенціалу мережевого ритейлу                                                   | Показники, які характеризують стратегічний розвиток підприємства торгівлі, фінансову складову, оцінку клієнтів, бізнес-процесів та персоналу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Кількісні                           |
| Яременко А.                                           | Можливість визначення рівня розвитку мережевого ритейлу під впливом чинників середовища, ефективність менеджменту підприємства | Показники діяльності підприємств торгівлі та вивчення динаміки; оцінка впливу чинників на діяльність мережевого ритейлу та його реакція на зміну цих чинників; результативність менеджменту підприємств мережевого ритейлу                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Кількісні                           |
| Голошубова Н.                                         | Визначення конкурентного статусу мережевого ритейлу та ефективності його розвитку                                              | Показники ефективності використання ресурсів, ефективність менеджменту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Кількісні                           |

Продовження табл. 2.1

| 1                                                                               | 2                                                                                                       | 3                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4         |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Лабунець В.,<br>Ступчук С.                                                      | Можливість визначення економічної ефективності діяльності підприємств мережевого ритейлу                | Специфічні (показники ефективності використання ресурсів) та узагальнюючі (загальна ефективність діяльності)                                                                                                                                                                  | Кількісні |
| Сотник А.                                                                       | Визначення ефективності діяльності підприємств мережевого ритейлу                                       | Показники фінансової та комерційної діяльності                                                                                                                                                                                                                                | Кількісні |
| Ніколайчук О.,<br>Костакова Л.                                                  | Здатність визначити фінансову спроможність щодо масштабування мережевого ритейлу                        | Показники, які характеризують фінансову результативність та показники масштабування                                                                                                                                                                                           | Кількісні |
| Дарчук В.,<br>Недопако Н.,<br>Хашевацька О.                                     | Орієнтація на дослідження внутрішніх бізнес-процесів мережевого ритейлу                                 | Показники, які характеризують бізнес-процеси мережевого ритейлу                                                                                                                                                                                                               | Кількісні |
| Олійник Т.,<br>Іванова М.                                                       | Можливість оцінки рівня розвитку мережевого ритейлу та його співставлення з іншими мережами             | Обсяг виторгу від торгівлі, кількість працівників та географія представлення                                                                                                                                                                                                  | Кількісні |
| Жовновач Р.,<br>Іванов А.                                                       | Здатність визначити рівень масштабованості мережевого ритейлу                                           | Кількість магазинів та торговельна площа                                                                                                                                                                                                                                      | Кількісні |
| <i>Оцінка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу</i> |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |
| Кривов'язук І.                                                                  | Застосування моделі SCOR                                                                                | Групи показників: показники, які характеризують загальний стан ланцюга поставок; показники, які дозволяють виявити причини відхилення від запланованих значень                                                                                                                | Кількісні |
| Хмарська І.,<br>Сігаєва Т.,<br>Бачинська О.                                     | Здатність оцінити екологічну складову логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу | Ефективність (коефіцієнт виконання замовлень, оборотність запасів, витрати на складування, час циклу замовлення), точність та якість (коефіцієнт точності замовлень, коефіцієнт повернень), клієнтоорієнтованість (задоволеність клієнтів), сталий розвиток (вуглецевий слід) | Кількісні |

Продовження табл. 2.1

| 1                                                       | 2                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                 | 4         |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Трішкіна Н.                                             | Здатність оцінити економічну та соціальну складову логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу | Групи показників: економічні, комерційні, соціальні, операційні, інноваційні                                                                                                                                                                      | Кількісні |
| Міщук І.                                                | Можливість оцінювання за функціональними сферами логістики                                                           | Закупівля і управління товарними запасами, транспортування, складування, інформаційна логістика, збутова логістика, виробнича логістика, обслуговування споживачів                                                                                | Кількісні |
| Обруч Г.,<br>Сотніков Д.,<br>Костенко В.                | Можливість оцінювання ефективності логістичного менеджменту                                                          | Показники, які характеризують закупівлю товарів, складування, зберігання та управління запасами, організація процесу збуту товарів і обслуговування споживачів                                                                                    | Кількісні |
| Запша Г.,<br>Смирнова Н.,<br>Фомін Д.,<br>Заблоцький А. | Можливість оцінювання ефективності логістичного менеджменту                                                          | Вчасність доставки, точність замовлення, час циклу виконання замовлення, коефіцієнт оборотності запасів, час обороту запасів, днів, вартість транспортування вантажу, собівартість, задоволеність клієнтів, рентабельність логістичної діяльності | Кількісні |
| Титенко Л.,<br>Богдан С.,<br>Муравський О.              | Можливість оцінити рівень логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу за показниками KPI       | KPI фінансових показників логістичної системи; KPI витрат, що виникають у ланцюзі постачань; KPI управління логістичними активами в ланцюзі постачань; KPI надійності доставки                                                                    | Кількісні |
| П'ятницька Г.,<br>Шевчун М.                             | Можливість оцінювання ефективності логістичного менеджменту                                                          | Показники, які характеризують управління логістичними процесами на підприємстві торгівлі та показники загальної результативності управління підприємством торгівлі                                                                                | Кількісні |

Проведені дослідження існуючих підходів показують наявність різнобічних поглядів на систему показників оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу від одиничних до широкого спектру показників. Варто відмітити, що науковці одностайні в думці щодо застосування кількісних методів оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу.

Дана думка імпонує, оскільки застосування цього методу дозволяє:

- оперувати офіційними статистичними даними та забезпечити об'єктивність оцінки;
- оцінити статику та динаміку показників ефективності розвитку підприємств мережевого ритейлу та його логістичного забезпечення;
- визначити рейтинг мережевого ритейлу та його місце у порівнянні з іншими мережами;
- виявити резерви оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу.

У цілому, можна виділити такі позитивні практики існуючих методичних підходів до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу:

- застосування системи показників, які дозволяють оцінити роботу як офлайн, так і онлайн ритейлу;
- можливість визначити результативність менеджменту логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу;
- здатність здійснити оцінку ефективності функціонування підприємств мережевого ритейлу;
- врахування чинників впливу на розвиток підприємств мережевого ритейлу;
- є можливим здійснити ранжування мережевого ритейлу за рівнями розвитку;

– оперування показниками, які дають змогу оцінити логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу за функціональними сферами логістики.

З іншої сторони, є певні прогалини, які варто врахувати при розробці авторського методичного підходу до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу:

– фрагментарне врахування складових сталого розвитку мережевого ритейлу: економічної, соціальної та екологічної;

– окремі методичні підходи є занадто громіздкими, що зумовлює складність проведення аналітичних досліджень логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу;

– неврахування безпекових показників ведення бізнесу мережевим ритейлом та його логістичного забезпечення;

– нехтування показниками оцінки ритейл-брендингу, як критерію пізнаваності бренду мережевого ритейлу на ринку товарів та послуг.

Зважаючи на окреслені позитивні аспекти та прогалини в існуючих методичних підходах до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, представимо авторське бачення вирішення даної проблеми (рис. 2.1).

Запропонований підхід містить три блоки аналітичного вивчення:

1 блок – підготовчий, який спрямований на вивчення та ідентифікацію об'єкта, стейкхолдерів, методів та інформаційної бази.

2 блок – аналітичний, який передбачає виявлення напрямів аналітичного вивчення. Нами запропоновано три напрями вивчення: оцінка мережевого ритейлу, оцінка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та оцінка ефективності логістичного менеджменту.

3 блок – підсумковий, в основу якого покладено розрахунок інтегрального індексу логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та визначення його рейтингу на ринку товарів та послуг.

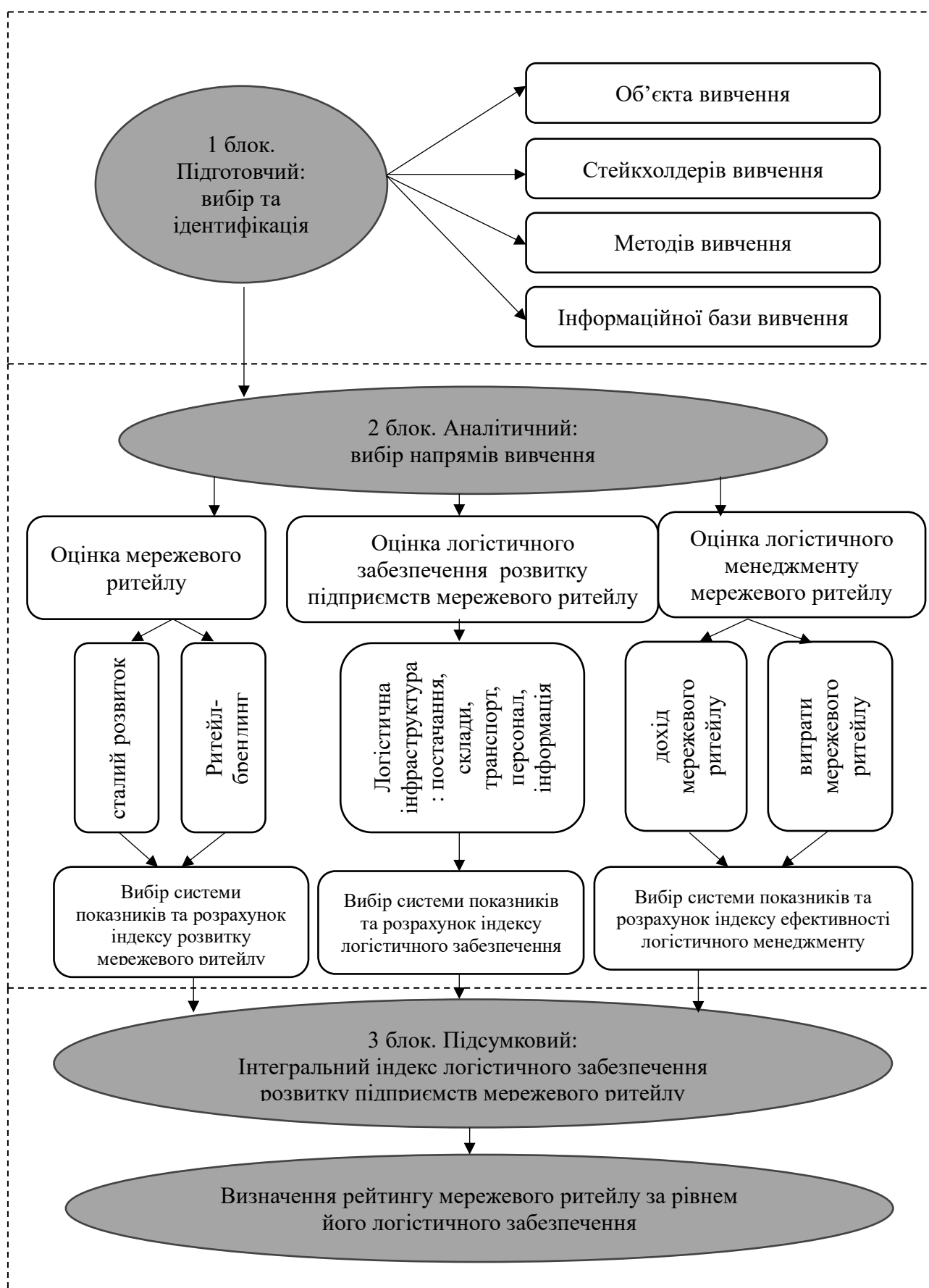


Рис. 2.1– Методичний підхід до аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу

Деталізуємо етапи методичного підходу до аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Об'єктом вивчення виступає мережевий ритейл та його логістичне забезпечення. В якості стейкхолдерів можуть виступати різні групи, які зацікавлені у проблематиці логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу:

- соціум, який прагне задовольнити свої потреби у якісних товарах та послугах. Тут важливу роль відіграватиме ритейл-брендинг, який дозволить забезпечити пізнаваність торговельної мережі, забезпечити її масштабованість, і таким чином – створити нові робочі місця, покращити зайнятість населення, і відповідно створити кращі умови для соціального поступу як складової сталого розвитку;

- органів місцевого самоврядування, де через призму ефективного розвитку мережевого ритейлу забезпечиться інвестиційна привабливість території, заохочення притоку інвестицій, збільшення надходжень у місцевий бюджет та покращення добробуту населення;

- інвесторів, які прагнуть інвестувати в привабливі та швидко окупні проєкти;

- транспортно-логістичні компанії та логістичні центри, які є основними інфраструктурними одиницями логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу і мають можливість масштабуватися завдяки розвитку підприємств мережевої торгівлі.

Аналітичні дослідження логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу планується здійснювати із використанням таких методів вивчення:

- метод ABC та XYZ аналіз, який дозволить визначити найбільш значимі продукти мережевого ритейлу у забезпеченні його розвитку та стабільність їх продажу у певні часові періоди;

- методи економічного аналізу, завдання яких полягає у проведенні кількісної оцінки стану та динаміки розвитку підприємств мережевого ритейлу,

ефективності логістичного менеджменту підприємств торгівлі, а також оцінці логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Такий аналіз дозволить виявити закономірності, а також сильні та слабкі місця логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, і на цій основі – розробити стратегію його оптимізації;

– індексні методи – передбачають зведення часткових показників, які характеризують розвиток підприємств мережевого ритейлу, логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та ефективність логістичного менеджменту у єдиний індекс;

– регресійного аналізу – для визначення чинників впливу на логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та здатності підприємств реагувати на них.

Інформаційною базою вивчення є офіційна звітність підприємств мережевого ритейлу, аналітичні записки, нормативні документи тощо. За часовий горизонт планується обрати період за останні п'ять років.

Оцінку розвитку підприємств мережевого ритейлу пропонується здійснювати шляхом дослідження показників сталого розвитку та ритейл-брендингу. Сталий розвиток підприємств мережевого ритейлу містить три групи показників (табл. 2.2): соціальні, економічні та екологічні.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки сталого розвитку мережевого ритейлу

| Складові сталого розвитку мережевого ритейлу | Показники                                                                                              |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна                                   | Товарооборот, чистий фінансовий результат, рентабельність, фондовіддача, продуктивність праці          |
| Соціальна                                    | Рівень оплати праці, динаміка фонду оплати праці, витрати на навчання та розвиток персоналу            |
| Екологічна                                   | Енергоємність діяльності, динаміка енерговитрат, енергоємність запасів, рівень викидів CO <sub>2</sub> |

Сформовано автором на основі [136–139]

Щодо ритейл-брендингу, то тут можуть використовуватися різні показники. Проте, найбільш вживаними показниками є:

- «показники сприйняття, що характеризують рівень обізнаності споживачів про бренд та ступінь їхньої взаємодії з ним, зокрема переваги покупців, сприйману цінність для клієнта та рівень лояльності;

- фінансово-ринкові показники, які відображають позиції бренду на ринку та результати його діяльності, включаючи частку ринку, динаміку її зміни, обсяги ринкового і сукупного попиту, а також чутливість попиту до змін ринкових умов;

- показники результативності бренду, що демонструють силу зв'язку споживачів із брендом та рівень їхньої прихильності, зокрема дохідність бренду та обсяги інвестицій, спрямованих на його розвиток і підтримку» [136].

Для всебічної оцінки тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу необхідно здійснювати аналіз системи показників, що відображають масштаби, результати та особливості їх функціонування. Такий аналіз має охоплювати дослідження структури ритейлу за рівнем доходності, динаміки товарообороту та виручки найбільших торговельних мереж, змін у кількості торговельних об'єктів і персоналу, а також оцінювання узагальнювальних та специфічних показників комерційної діяльності. Важливим напрямом дослідження є також вивчення кількісних і якісних характеристик розвитку мережевого ритейлу, що дозволяє комплексно оцінити його сучасний стан та перспективи подальшого розвитку.

Оцінка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу включає показники, які характеризують його інфраструктурні елементи: постачання, складування, роботу транспорту, системи збуту, обіг інформації, а також діяльність персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу

| Інфраструктурні елементи | Показники                                                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Постачання               | Частка витрат на постачання в собівартості, оборотність кредиторської заборгованості |
| Складування              | Частка витрат на оренду складів в собівартості, оборотність запасів                  |

|            |                                                                                              |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Транспорт  | Транспортні витрати на 1 грн доходу, Частка транспортних витрат у витратах на збут           |
| Збут       | Частка витрат на збут у собівартості, оборотність витрат на збут                             |
| Інформація | Рівень інформаційно-консультативних витрат, коефіцієнт інформаційної інтенсивності логістики |
| Персонал   | Частка оплати праці у витратах на збут, операційна рентабельність персоналу                  |

Сформовано автором на основі [140-142]

На даному етапі важливо приділити достатньо уваги та проаналізувати усі елементи ланцюга поставок, як наведені на рисунку 2.2.

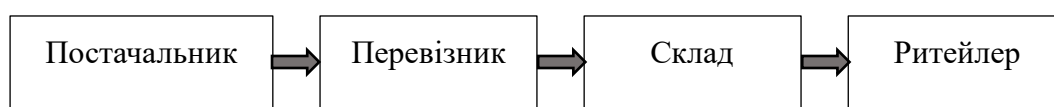


Рис. 2.2 – Ланцюг поставок мережевого ритейлу

Ланцюг поставок мережевого ритейлу формується сукупністю взаємопов'язаних учасників, кожен з яких виконує визначені функції у процесі руху товарних потоків від виробника до кінцевого споживача. До ключових елементів такого ланцюга належать постачальники, які забезпечують формування товарних ресурсів; логістичні оператори, що здійснюють транспортування продукції; складські комплекси, відповідальні за накопичення та управління товарними запасами; а також ритейлери, які організовують процес реалізації товарів кінцевим споживачам через відповідні канали збуту.

Оцінку логістичного менеджменту пропонуємо здійснювати за двома основними показниками: доходом та витратами мережевого ритейлу, що дозволить визначити рентабельність ведення управлінської діяльності.

На підсумковому етапі здійснюється розрахунок інтегрального індексу розвитку підприємств мережевого ритейлу (I), який об'єднує у собі три індекси: індекс розвитку підприємств мережевого ритейлу ( $I_r$ ), індекс логістичного забезпечення ( $I_z$ ) та індекс ефективності логістичного менеджменту ( $I_m$ ):

$$I = \sqrt[3]{(I_r \times I_z \times I_m)} \quad (2.1)$$

Оскільки вищенаведені показники, які входять в структуру відповідних індексів є різновимірними, то постає завдання привести їх всіх до єдиного вимірника. Для цього використовують метод стандартизації показників.

Стандартизація показників передбачає використання системи показників-стимуляторів (показники, що позитивно впливають на розвиток мережевого ритейлу) та показників-дестимуляторів (показники, що негативно впливають на розвиток мережевого ритейлу).

«Для кожного індексу необхідно сформувати матрицю показників  $X$  та здійснити їх стандартизацію» [143, 144, 145]:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \dots & & & & \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & & & & \\ x_{m1} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}, \quad j = \overline{1, n}, \quad i = \overline{1, m} \quad (2.2)$$

де  $n$  – кількість показників;

$m$  – кількість підприємств мережевого ритейлу;

$x_{ij}$  – значення  $j$  - го показника, що характеризує  $i$  – те підприємство мережевого ритейлу.

Використаємо наступні розрахункові формули для розрахунку часткових індексів логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу [146, 147]:

– для показників-стимуляторів:

$$X_{ij^1} = \frac{x_{ij}}{x_{m+1j}}, \text{ або} \quad (2.3)$$

– для показників-дестимуляторів:

$$X_{ij}^1 = \frac{X_{m+1j}}{X_{ij}} \quad (2.4)$$

де  $i=1,2,\dots, m$ ;  $j=1,2,\dots,n$ ,  $X_{m+1j}$  –  $j$ -й показник-еталон, тобто підприємство мережевого ритейлу із найкращим значенням показника із усієї сукупності.

$Y = 1 - X^1$ . Чим менше значення показника  $Y$ , тим кращим вважається логістичне забезпечення мережевого ритейлу.

Розрахунок інтегрального індексу дозволить здійснити ранжування мережевого ритейлу за рівнем логістичного забезпечення і відповідно до цього, для кожного із видів обрати стратегію поступу

Запропонований методичний підхід до оцінки розвитку підприємств мережевого ритейлу надаватиме можливість підприємствам приймати виважені управлінські рішення задля оптимізації її логістичного забезпечення.

## **2.2 Аналіз та оцінка тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні**

Базуючись на розглянутих підходах щодо аналізу тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні, сформуємо зведену таблицю показників, які найбільш широким чином відображатимуть вектори його розвитку (табл. 2.4).

Вважатимемо за доцільне їх використання в межах дослідження мережевого ритейлу в Україні [167].

З метою реалізації даного аналізу, відібрано п'ять основних компаній, що об'єктивно репрезентують дану галузь.

1. *ТОВ «Сільпо Груп» («Сільпо»)*. Компанія входить до складу групи Fozzy Group та є одним із провідних продуктових ритейлерів України. Мережа налічує понад 300 супермаркетів у більш ніж 60 містах країни. Особливістю компанії є інвестиції в концептуальні формати (магазини з великою торговельною площею,

тематичним дизайном, фуд-холи тощо), що дозволяє утримувати конкурентну перевагу у сегменті «супермаркет» [148, 149].

2. *ТОВ «Фора» («Фора»)*. Компанія входить до групи Fozzy Group та оперує приблизно 276 магазинами у восьми областях України, з акцентом на Київську агломерацію (близько 170 точок). Формат «магазин у житловому масиві» характеризується площею близько 350-370 м<sup>2</sup>, що дає змогу швидко охоплювати споживачів у межах міських мікрорайонів [150, 151].

Таблиця 2.4 – Показники оцінки розвитку підприємств мережевого ритейлу

| Група показників                         | Економічний зміст                                                                                                                         | Метрики                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Масштабування та стратегічна динаміка    | Характеризує масштаби діяльності підприємства, його здатність до зростання, розширення мережі та підвищення стратегічної позиції на ринку | -темپ зростання доходу<br>-темп зростання активів<br>-темп зростання власного капіталу<br>-коефіцієнт випередження товарообороту над операційними витратами |
| Фінансова результативність               | Відображає прибутковість і ефективність господарської діяльності, здатність генерувати дохід і прибуток                                   | - операційний прибуток<br>- чистий прибуток<br>- рентабельність продажів<br>- рентабельність власного капіталу                                              |
| Фінансова стійкість та ділова активність | Визначає рівень фінансової незалежності, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання активів і зобов'язань                | -коефіцієнт загальної ліквідності<br>-коефіцієнт фінансової автономії<br>-оборотність активів<br>-оборотність запасів                                       |
| Ефективність збутової діяльності         | Визначає результативність організації збуту, структуру витрат і ефективність операційної діяльності                                       | -частка витрат на збут у доході<br>-рентабельність витрат на збут<br>-динаміка витрат на збут<br>-оборотність витрат на збут                                |
| Ресурсна та кадрова ефективність         | Характеризує ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, кадровий потенціал та соціальну складову розвитку                | - фондівіддача<br>- рентабельність персоналу<br>- частка оплати праці у витратах на збут<br>- продуктивність праці                                          |

Джерело: Складено на основі [136-142]

3. *ТОВ «Омега» («Варус»)*. Мережа супермаркетів «Varus», що належить компанії Омега, є одним з ключових гравців українського ринку мережевих ритейлерів. Мережа налічує близько 120 супермаркетів з фокусом на повний продуктовий асортимент, програму лояльності та регіональну присутність у

великих містах, що свідчить про ефективність експансії та адаптацію до сучасних логістичних умов [152].

4. *ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» («Ашан»)*. Підрозділ міжнародної групи «Auchan Retail», що працює в Україні з 2007 року. Мережа налічує 11 гіпермаркетів у п'яти містах України. Формат – великий гіпермаркет із широким асортиментом продовольчих та непродовольчих товарів, що дозволяє охоплювати великі споживчі потоки. Підприємство реалізує стратегію оптимізації форматів торгівлі та скорочення витрат шляхом автоматизації процесів [153].

5. *ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» («Метро»)*. Це українська дочірня компанія міжнародної оптово-роздрібної групи «Metro AG». Компанія має в управлінні більше 20 класичних центрів оптової торгівлі у великих містах України, а також кілька магазинів формату «Бери Вези». Поєднання роздрібного та оптового форматів дозволяють охоплювати сегмент HoReCa та дрібний бізнес. «Метро» активно впроваджує концепцію сталого розвитку, підвищує оборотність активів і зміцнює фінансову стійкість за рахунок оптимізації логістичних процесів [154].

*Динаміка доходів підприємств мережевого ритейлу.* У 2020–2024 рр. мережевий ритейл України продемонстрував відчутну диференціацію темпів зростання, структури активів і капіталу, що відображає різні стратегії розвитку компаній у конкурентному середовищі (табл. 2.5).

Аналіз показників масштабування та стратегічної динаміки підприємств мережевого ритейлу дозволяє зробити наступні висновки:

- ТОВ «Сільпо Груп» характеризується стабільним зростанням доходів (+44,4% за 2020–2024 рр.) при помірному збільшенні активів (+12,8%). Водночас власний капітал демонстрував різкі коливання. Позитивним сигналом є перевищення темпів зростання товарообороту над операційними витратами (коефіцієнт 1,018 у 2024 р.), що свідчить про покращення ефективності операційної моделі;

- ТОВ «Фора» демонструє найбільш динамічний розвиток серед усіх досліджених компаній: доходи зросли на 113,4%, активи – на 144,0%, а власний

капітал – у 6,5 разів. Це свідчить про стійку тенденцію масштабування бізнесу. Підприємство зберігає стабільність у співвідношенні темпів зростання товарообороту та витрат (коефіцієнт 1,002), що вказує на ефективне балансування між розширенням і контролем витрат;

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників масштабування та стратегічної динаміки підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                                                         | Роки   |       |       |       |       | Відхилення       |           |             |           |
|------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|------------------|-----------|-------------|-----------|
|                                                                  |        |       |       |       |       | Абсолютне, (+/-) |           | Відносне, % |           |
|                                                                  | 2020   | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2024/2020        | 2024/2023 | 2024/2020   | 2024/2023 |
| Темп зростання доходу, %                                         |        |       |       |       |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                                                         | 3,1    | 13,0  | -3,8  | 21,1  | 9,8   | 28 614 835       | 8 289 482 | 44,4        | 9,8       |
| «Фора»                                                           | 14,9   | 15,5  | 3,6   | 50,5  | 18,5  | 18 576 731       | 5 459 473 | 113,4       | 18,5      |
| «Варус»                                                          | 10,8   | 12,1  | 6,4   | 20,1  | 14,3  | 7 801 683        | 2 509 208 | 63,8        | 14,3      |
| «Ашан»                                                           | -1,0   | 3,4   | -26,2 | 2,9   | -7,7  | -3 859 582       | -843 755  | -27,5       | -7,7      |
| «Метро»                                                          | 20,4   | 20,9  | -22,3 | 26,8  | 12,5  | 7 289 917        | 3 200 056 | 34,0        | 12,5      |
| Темп зростання активів, %                                        |        |       |       |       |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                                                         | 5,3    | 27,9  | -12,9 | -0,9  | 2,2   | 3 871 908        | 733 858   | 12,8        | 2,2       |
| «Фора»                                                           | 16,6   | 59,2  | -22,0 | 62,8  | 20,8  | 7 070 840        | 2 059 265 | 144,0       | 20,8      |
| «Варус»                                                          | 29,4   | 22,1  | 14,3  | -2,9  | -4,9  | 1 372 668        | -316 590  | 28,8        | -4,9      |
| «Ашан»                                                           | -16,6  | -1,9  | -17,7 | -18,9 | -9,3  | -2 166 302       | -326 128  | -40,6       | -9,3      |
| «Метро»                                                          | 9,1    | 7,2   | -9,7  | 28,5  | 13,2  | 2 863 227        | 1 151 026 | 40,7        | 13,2      |
| Темп зростання власного капіталу, %                              |        |       |       |       |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                                                         | -162,8 | 160,7 | 258,1 | -2,7  | -17,9 | -7 422 486       | 1 863 602 | 646,3       | -17,9     |
| «Фора»                                                           | -35,1  | 36,0  | -10,3 | 15,7  | 431,3 | 452 098          | 423 504   | 649,6       | 431,3     |
| «Варус»                                                          | 194,2  | 113,2 | 30,6  | 36,3  | 4,6   | 599 878          | 35 177    | 296,8       | 4,6       |
| «Ашан»                                                           | 47,4   | -42,4 | 70,7  | -32,7 | 16,2  | 456 863          | -211 106  | -23,1       | 16,2      |
| «Метро»                                                          | 9,4    | -20,4 | 13,5  | 7,7   | -1,8  | 273 983          | 108 133   | -4,5        | -1,8      |
| Коефіцієнт випередження товарообороту над операційними витратами |        |       |       |       |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                                                         | 0,974  | 0,992 | 0,989 | 1,030 | 1,018 | 0,044            | -0,012    | 4,5         | -1,2      |
| «Фора»                                                           | 1,006  | 0,998 | 1,018 | 0,989 | 1,002 | -0,004           | 0,013     | -0,4        | 1,3       |
| «Варус»                                                          | 1,016  | 0,965 | 0,999 | 1,031 | 0,991 | -0,025           | -0,040    | -2,5        | -3,8      |
| «Ашан»                                                           | 1,000  | 1,000 | 1,035 | 0,966 | 1,000 | 0,000            | 0,034     | 0,0         | 3,5       |
| «Метро»                                                          | 0,972  | 1,010 | 1,037 | 0,963 | 1,001 | 0,029            | 0,038     | 3,0         | 4,0       |

Джерело: Складено на основі [155-159]

– ТОВ «Омега» демонструє помірну позитивну динаміку доходів (+63,8%) та активів (+28,8%), проте темп зростання власного капіталу знизився до 4,6%, що свідчить про обмежені можливості самофінансування. Незначне відставання темпів товарообороту від витрат (коефіцієнт 0,991) вказує на зниження операційної ефективності у 2024 р. порівняно з попереднім періодом;

– ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» залишається єдиною мережею, що демонструє від’ємні темпи зростання доходів (-27,5%) та активів (-40,6%). Незважаючи на тимчасове покращення показника власного капіталу у 2024 р. (+16,2%), загальна тенденція вказує на скорочення масштабів діяльності. Значення коефіцієнта випередження товарообороту над операційними витратами (1,000) підтверджує збереження балансу між доходами та витратами, однак без ознак зростання ефективності;

– ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» демонструє стабільне, помірне зростання – доходи зросли на 34,0%, активи – на 40,7%, що свідчить про поступову експансію та зміцнення позицій на ринку. Незначне перевищення темпів зростання товарообороту над операційними витратами (1,001) відображає ефективне управління витратами при стабільному рівні прибутковості.

Результати аналізу свідчать, що найбільш динамічне масштабування продемонструвала мережа «Фора», тоді як «Сільпо» та «Метро» показали стабільне, але контрольоване зростання з акцентом на операційну ефективність. «Варус» перебуває у фазі сповільнення темпів розвитку, а «Ашан» зазнає скорочення ринкової частки та зниження фінансової стійкості. Загалом галузь демонструє тенденцію до помірнього відновлення після кризових періодів, із поступовим переходом до моделей з оптимізованими витратами та контрольованим розширенням.

*Аналіз показників фінансової результативності мережевого ритейлу. У 2020–2024 рр. спостерігається суттєва диференціація фінансових результатів діяльності між підприємствами мережевими ритейлерами (табл. 2.6).*

Аналіз показників фінансової результативності підприємств мережевого ритейлу дозволяє зробити наступні висновки:

– ТОВ «Сільпо Груп» демонструє найдинамічніше зростання операційного прибутку – з 153,5 млн грн у 2020 р. до 2911,7 млн грн у 2024 р., що свідчить про ефективну оптимізацію операційних процесів і значний ступінь адаптації до складних умов господарювання. Позитивна динаміка рентабельності продажів (з

-4,8% до 0,2%) вказує на поступове підвищення прибутковості основної діяльності;

– ТОВ «Фора» зберігає стабільну позитивну рентабельність упродовж досліджуваного періоду, що забезпечено поступовим зростанням операційного прибутку до 680,2 млн грн та підвищенням чистого прибутку до 117,0 млн грн у 2024 р. Рентабельність продажів збільшилась із -0,2 % до 0,3 %, що вказує на позитивні зміни у діяльності компанії;

Таблиця 2.6 – Розрахунок показників фінансової результативності підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                            | Роки    |         |          |         |         | Відхилення       |           |             |           |
|-------------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|------------------|-----------|-------------|-----------|
|                                     | 2020    | 2021    | 2022     | 2023    | 2024    | Абсолютне, (+/-) |           | Відносне, % |           |
|                                     | 2020    | 2021    | 2022     | 2023    | 2024    | 2024/2020        | 2024/2023 | 2024/2020   | 2024/2023 |
| Операційний прибуток, млн. грн      |         |         |          |         |         |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                            | 153,5   | -417,4  | -1 157,0 | 1 140,3 | 2 911,7 | 2 758,2          | 1 771,4   | 1796,5      | 155,3     |
| «Фора»                              | 202,6   | 205,3   | 558,8    | 519,2   | 680,2   | 477,6            | 161,0     | 235,8       | 31,0      |
| «Варус»                             | 426,4   | -5,8    | -25,2    | 494,1   | 391,3   | -35,1            | -102,8    | -8,2        | -20,8     |
| «Ашан»                              | -3,3    | -367,6  | 360,6    | -291,3  | -155,5  | -152,3           | 135,7     | 4646,4      | -46,6     |
| «Метро»                             | 233,0   | 539,2   | 1 121,3  | 482,5   | 561,5   | 328,5            | 79,0      | 141,0       | 16,4      |
| Чистий прибуток, млн. грн           |         |         |          |         |         |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                            | -3114,2 | -1846,2 | -7632,3  | -1850,9 | 154,1   | 3 268,3          | 2 005,0   | -104,9      | -108,3    |
| «Фора»                              | -39,0   | 17,7    | 9,8      | 14,1    | 117,0   | 156,1            | 102,9     | -399,9      | 727,7     |
| «Варус»                             | 116,1   | 94,6    | -32,1    | 142,4   | 30,1    | -86,0            | -112,4    | -74,1       | -78,9     |
| «Ашан»                              | -632,2  | -1261,6 | 193,2    | -915,9  | -579,5  | 52,8             | 336,4     | -8,3        | -36,7     |
| «Метро»                             | -1725,9 | 7,2     | -658,3   | -422,6  | 108,1   | 1 834,1          | 530,7     | -106,3      | -125,6    |
| Рентабельність продажів, %          |         |         |          |         |         |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                            | -4,8    | -2,5    | -10,9    | -2,2    | 0,2     | 5,0              | 2,4       | -103,4      | -107,6    |
| «Фора»                              | -0,2    | 0,1     | 0,05     | 0,05    | 0,3     | 0,6              | 0,3       | -240,5      | 598,4     |
| «Варус»                             | 0,9     | 0,7     | -0,2     | 0,8     | 0,2     | -0,8             | -0,7      | -84,2       | -81,5     |
| «Ашан»                              | -4,5    | -8,7    | 1,8      | -8,3    | -5,7    | -1,2             | 2,6       | 26,5        | -31,5     |
| «Метро»                             | -8,0    | 0,03    | -3,3     | -1,7    | 0,4     | 8,4              | 2,0       | -104,7      | -122,7    |
| Рентабельність власного капіталу, % |         |         |          |         |         |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                            | -       | -       | -        | -       | -       | -                | -         | -           | -         |
| «Фора»                              | -56,1   | 18,7    | 11,5     | 14,4    | 22,4    | 78,5             | 8,0       | -140,0      | 55,8      |
| «Варус»                             | 57,4    | 22,0    | -5,7     | 18,6    | 3,7     | -53,7            | -14,8     | -93,5       | -79,8     |
| «Ашан»                              | -       | -       | -        | -       | -       | -                | -         | -           | -         |
| «Метро»                             | -       | -       | -        | -       | -       | -                | -         | -           | -         |

Примітка: Відсутність рентабельності власного капіталу зумовлена від'ємним значенням цього показника через накопичений нерозподілений збиток у балансі підприємств.

Джерело: Складено на основі [155-159]

– ТОВ «Омега» характеризується нестійкими фінансовими результатами. Після падіння у 2021–2022 рр. компанія частково відновила операційну

діяльність, проте чистий прибуток у 2024 р. знизився до 30,1 млн грн, а рентабельність продажів упала до 0,2 %. Це свідчить про обмежену здатність до акумулювання прибутку на фоні підвищення витрат;

– ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» продовжує демонструвати збиткову динаміку, хоча масштаби збитків скорочуються: чистий результат покращився з - 632,2 млн грн до -579,5 млн грн. Незважаючи на окремі позитивні операційні періоди, рентабельність продажів залишається від’ємною, що свідчить про невідновлену економічну ефективність бізнес-моделі;

– ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» упродовж 2020–2024 рр. утримує відносну стабільність показників: операційний прибуток зріс до 561,5 млн грн, а чистий прибуток досяг 108,1 млн грн. Водночас, відновлення рентабельності продажів із -8,0% у 2020 р. до 0,4% у 2024 р. свідчить про успішне підвищення ефективності управління витратами.

Загалом, у більшості компаній простежується позитивна тенденція до зростання операційного прибутку, що вказує на адаптацію до змін ринкового середовища. Водночас, збереження збитковості у низки підприємств (зокрема, «Ашан» та частково «Сільпо» у попередні роки) свідчить про наявність внутрішніх структурних проблем і високої чутливості до кон’юнктури ринку. Найвищий рівень фінансової результативності за підсумками усього аналізованого періоду притаманний мережам «Фора», яка демонструє стійке зростання прибутковості та ефективності продажів.

*Аналіз показників фінансової стійкості та ділової активності.* У 2020–2024 рр. спостерігається різноспрямована динаміка показників ліквідності, автономії та оборотності активів серед провідних мережових ритейлерів України (табл. 2.7).

Аналіз показників фінансової стійкості та ділової активності підприємств мережевого ритейлу показує наступні результати:

– ТОВ «Сільпо Груп» демонструє поступове відновлення платоспроможності після періоду спаду у 2020–2022 рр.: коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 0,457, однак залишається нижчим від нормативного рівня

(1,0). Незважаючи на покращення ділової активності (скорочення періоду обороту активів з 164,7 до 130,5 днів), фінансова стійкість залишається низькою через від'ємне значення коефіцієнта автономії, що свідчить про надмірну залежність від позикових коштів;

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників фінансової стійкості та ділової активності підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                         | Роки   |        |        |        |        | Відхилення       |           |             |           |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|-----------|-------------|-----------|
|                                  |        |        |        |        |        | Абсолютне, (+/-) |           | Відносне, % |           |
|                                  | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2024/2020        | 2024/2023 | 2024/2020   | 2024/2023 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності |        |        |        |        |        |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                         | 0,776  | 0,535  | 0,403  | 0,436  | 0,457  | -0,319           | 0,021     | -41,1       | 4,8       |
| «Фора»                           | 0,764  | 0,715  | 0,647  | 0,671  | 0,664  | -0,099           | -0,006    | -13,0       | -1,0      |
| «Варус»                          | 0,885  | 0,901  | 0,952  | 1,004  | 0,973  | 0,088            | -0,030    | 10,0        | -3,0      |
| «Ашан»                           | 0,479  | 0,565  | 0,463  | 0,527  | 0,451  | -0,028           | -0,076    | -5,9        | -14,4     |
| «Метро»                          | 0,538  | 0,611  | 0,685  | 0,764  | 0,814  | 0,276            | 0,050     | 51,2        | 6,6       |
| Коефіцієнт фінансової автономії  |        |        |        |        |        |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                         | -0,038 | -0,077 | -0,319 | -0,313 | -0,251 | -0,213           | 0,061     | 561,5       | -19,6     |
| «Фора»                           | 0,014  | 0,012  | 0,014  | 0,010  | 0,044  | 0,029            | 0,034     | 207,2       | 340,0     |
| «Варус»                          | 0,042  | 0,074  | 0,085  | 0,119  | 0,131  | 0,088            | 0,012     | 208,0       | 10,0      |
| «Ашан»                           | -0,370 | -0,217 | -0,451 | -0,374 | -0,479 | -0,109           | -0,105    | 29,4        | 28,1      |
| «Метро»                          | -0,868 | -0,644 | -0,811 | -0,679 | -0,589 | 0,279            | 0,090     | -32,1       | -13,2     |
| Оборотність активів, днів        |        |        |        |        |        |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                         | 164,7  | 170,3  | 186,0  | 142,4  | 130,5  | -34,1            | -11,9     | -20,7       | -8,3      |
| «Фора»                           | 100,3  | 121,1  | 127,8  | 97,8   | 112,8  | 12,5             | 15,0      | 12,5        | 15,4      |
| «Варус»                          | 124,3  | 138,9  | 153,8  | 134,6  | 113,1  | -11,2            | -21,4     | -9,0        | -15,9     |
| «Ашан»                           | 150,8  | 131,3  | 160,7  | 127,8  | 118,2  | -32,5            | -9,6      | -21,6       | -7,5      |
| «Метро»                          | 113,0  | 101,1  | 128,1  | 109,5  | 116,7  | 3,7              | 7,2       | 3,2         | 6,5       |
| Оборотність запасів, днів        |        |        |        |        |        |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                         | 41,3   | 41,7   | 44,0   | 32,2   | 33,6   | -7,7             | 1,5       | -18,6       | 4,6       |
| «Фора»                           | 26,3   | 38,5   | 42,1   | 29,6   | 35,8   | 9,5              | 6,1       | 36,1        | 20,7      |
| «Варус»                          | 44,1   | 53,4   | 64,6   | 53,4   | 43,0   | -1,1             | -10,4     | -2,5        | -19,5     |
| «Ашан»                           | 45,1   | 46,7   | 66,1   | 62,1   | 60,0   | 14,9             | -2,1      | 33,1        | -3,3      |
| «Метро»                          | 31,9   | 31,7   | 42,5   | 33,7   | 30,1   | -1,8             | -3,6      | -5,8        | -10,7     |

Джерело: Складено на основі [155-159]

– ТОВ «Фора» характеризується стабільною ліквідністю (0,664 у 2024 р.) та поступовим зростанням коефіцієнта фінансової автономії до 0,044, що свідчить про зміцнення капітальної структури. Водночас, збільшення тривалості обороту активів до 112,8 днів свідчить про деяке уповільнення оборотності ресурсів, хоча оборотність запасів залишається на прийнятному рівні (35,8 днів);

– ТОВ «Омега» демонструє ознаки покращення фінансової стабільності – коефіцієнт автономії зріс утричі (до 0,131), а ліквідність перевищила одиницю у 2023 р., що свідчить про досягнення відносного фінансового балансу. Разом із тим, скорочення оборотності запасів із 64,6 до 43 днів у 2024 р. є позитивним сигналом щодо ефективності управління товарними залишками;

– ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» продовжує демонструвати низьку ліквідність (0,451) і від’ємну автономію (-0,479), що свідчить про фінансову нестійкість підприємства. Хоча тривалість обороту активів скоротилась до 118,2 днів, високий рівень запасів (60 днів) вказує на уповільнення операційного циклу та надлишкове накопичення товарів;

– ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» показує позитивну динаміку у всіх ключових аспектах. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 0,814, що є найвищим серед досліджених мереж. Оборотність активів поліпшилась до 116,7 днів, а скорочення запасів до 30,1 дня свідчить про ефективне управління товарними ресурсами. Водночас, фінансова автономія залишається від’ємною, хоча динаміка (з рівня -0,868 до -0,589) свідчить про поступове скорочення боргового навантаження.

Аналіз показників свідчить, що найвищу ліквідність та ефективність використання оборотного капіталу демонструє «Метро», тоді як «Сільпо» та «Ашан» залишаються фінансово залежними від кредиторів. «Фора» та «Варус» перебувають у фазі фінансової стабілізації, покращуючи показники автономії та ліквідності. Загалом, галузь характеризується помірною фінансовою стійкістю при високому рівні ділової активності, що вказує на поступове відновлення та адаптацію мережевого ритейлу до складних умов господарювання.

*Аналіз показників ефективності збутової діяльності.* Аналіз динаміки збутової ефективності у 2020–2024 рр. показує суттєві відмінності у рівнях витрат, рентабельності та оборотності між провідними мережами ритейлу. (табл 2.8).

Аналіз наведених показників ефективності збутової діяльності підприємств мережевого ритейлу дозволяє зробити наступні висновки:

– ТОВ «Сільпо Груп» демонструє стабільну тенденцію до зниження частки витрат на збут у доході (з 24,2% до 23,0%), що свідчить про покращення структури витрат та підвищення операційної ефективності. Рентабельність витрат на збут перейшла у позитивну зону (0,7%), відображаючи поступове відновлення прибутковості збутової діяльності. Оборотність витрат на збут зросла до 4,4 грн доходу на 1 грн витрат, що є позитивним сигналом з точки зору ефективності управління витратами;

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників ефективності збутової діяльності підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                            | Роки  |       |       |       |       | Відхилення       |           |             |           |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|-----------|-------------|-----------|
|                                     | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | Абсолютне, (+/-) |           | Відносне, % |           |
|                                     |       |       |       |       |       | 2024/2020        | 2024/2023 | 2024/2020   | 2024/2023 |
| Частка витрат на збут у доході, %   |       |       |       |       |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                            | 24,2  | 25,5  | 25,0  | 23,2  | 23,0  | -1,223           | -0,243    | -5,1        | -1,0      |
| «Фора»                              | 22,0  | 23,5  | 22,1  | 21,8  | 24,4  | 2,435            | 2,603     | 11,1        | 11,9      |
| «Варус»                             | 11,8  | 12,5  | 13,2  | 11,8  | 15,1  | 3,281            | 3,290     | 27,7        | 27,8      |
| «Ашан»                              | 22,9  | 22,7  | 24,8  | 24,6  | 27,0  | 4,108            | 2,404     | 17,9        | 9,8       |
| «Метро»                             | 13,0  | 12,5  | 12,0  | 13,9  | 14,2  | 1,142            | 0,298     | 8,8         | 2,1       |
| Рентабельність витрат на збут, %    |       |       |       |       |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                            | -20,0 | -10,0 | -43,6 | -9,4  | 0,7   | 20,708           | 10,132    | -103,6      | -107,7    |
| «Фора»                              | -1,1  | 0,4   | 0,2   | 0,2   | 1,4   | 2,456            | 1,152     | -226,5      | 523,9     |
| «Варус»                             | 8,0   | 5,5   | -1,7  | 6,9   | 1,0   | -7,036           | -5,888    | -87,6       | -85,6     |
| «Ашан»                              | -19,7 | -38,4 | 7,3   | -33,8 | -21,1 | -1,434           | 12,707    | 7,3         | -37,6     |
| «Метро»                             | -61,7 | 0,2   | -27,2 | -11,9 | 2,7   | 64,352           | 14,569    | -104,3      | -122,3    |
| Динаміка витрат на збут, %          |       |       |       |       |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                            | 20,4  | 18,9  | -5,5  | 12,3  | 8,6   | -11,8            | -3,7      | -57,7       | -29,7     |
| «Фора»                              | 28,0  | 23,8  | -2,8  | 48,5  | 32,7  | 4,6              | -15,9     | 16,5        | -32,7     |
| «Варус»                             | 12,8  | 18,3  | 12,9  | 7,2   | 46,2  | 33,3             | 39,0      | 259,5       | 542,2     |
| «Ашан»                              | -5,1  | 2,3   | -19,3 | 2,1   | 1,3   | 6,5              | -0,8      | -126,1      | -37,0     |
| «Метро»                             | 56,5  | 15,7  | -25,3 | 46,7  | 14,9  | -41,6            | -31,8     | -73,6       | -68,0     |
| Оборотність витрат на збут, грн/грн |       |       |       |       |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                            | 4,1   | 3,9   | 4,0   | 4,3   | 4,4   | 0,2              | 0,0       | 5,3         | 1,1       |
| «Фора»                              | 4,6   | 4,2   | 4,5   | 4,6   | 4,1   | -0,5             | -0,5      | -10,0       | -10,7     |
| «Варус»                             | 8,5   | 8,0   | 7,5   | 8,5   | 6,6   | -1,8             | -1,8      | -21,7       | -21,8     |
| «Ашан»                              | 4,4   | 4,4   | 4,0   | 4,1   | 3,7   | -0,7             | -0,4      | -15,2       | -8,9      |
| «Метро»                             | 7,7   | 8,0   | 8,3   | 7,2   | 7,1   | -0,6             | -0,2      | -8,1        | -2,1      |

Джерело: Складено на основі [155-159]

– ТОВ «Фора» демонструє збільшення частки витрат на збут до 24,4%, що пояснюється розширенням мережі та зростанням маркетингових витрат. Водночас рентабельність витрат на збут суттєво покращилась (з -1,1% до 1,4%), що свідчить про підвищення ефективності комерційної діяльності. Незначне

зниження оборотності витрат (до 4,1 грн/грн) свідчить про збалансування обсягів продажів і маркетингових інвестицій;

– ТОВ «Омега» має суперечливі результати: частка витрат на збут зросла до 15,1%, але рентабельність скоротилась до 1,0%, що вказує на послаблення ефективності збутової політики. Водночас оборотність витрат на збут зменшилась із 8,5 до 6,6 грн/грн, що свідчить про зниження результативності використання ресурсів у збутовій діяльності;

– ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» демонструє стабільно високі збутові витрати (27,0% доходу), що перевищує середньогалузевий рівень. Рентабельність витрат залишається від’ємною (-21,1%), що свідчить про неефективність збутової моделі та високий рівень постійних витрат. Незважаючи на часткову стабілізацію динаміки витрат, оборотність знизилась до 3,7 грн/грн, що означає погіршення фінансової віддачі від збутової діяльності;

– ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» зберігає помірний рівень збутових витрат (14,2 %) і суттєво покращує рентабельність витрат на збут (до 2,7 %). Це свідчить про раціоналізацію витратної структури й оптимізацію логістичних процесів. Оборотність витрат на збут зменшилась незначно (з 7,7 до 7,1 грн/грн), що свідчить про збереження високої ефективності використання ресурсів.

У більшості ритейлерів спостерігається тенденція до зростання ефективності збутової діяльності завдяки оптимізації витрат і підвищенню операційної результативності.

Найвищий рівень збутової ефективності демонструє «Метро», яке змогло поєднати зниження витрат із покращенням прибутковості. Водночас «Ашан» залишається фінансово вразливим через високу частку збутових витрат і низьку рентабельність, що свідчить про потребу у перегляді маркетингової та логістичної політики.

*Аналіз показників ресурсної та кадрової ефективності.* У 2020-2024 рр. динаміка ресурсної та кадрової ефективності серед провідних мережевих ритейлерів свідчить про поступове підвищення продуктивності активів і праці,

хоча між підприємствами зберігається значна різниця у результативності використання ресурсів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Розрахунок показників ресурсної та кадрової ефективності підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                                  | Роки   |        |        |        |       | Відхилення       |           |             |           |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|------------------|-----------|-------------|-----------|
|                                           |        |        |        |        |       | Абсолютне, (+/-) |           | Відносне, % |           |
|                                           | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024  | 2024/2020        | 2024/2023 | 2024/2020   | 2024/2023 |
| Фондовіддача, грн/грн                     |        |        |        |        |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                                  | 6,5    | 5,3    | 4,1    | 5,2    | 6,1   | -0,4             | 0,9       | -6,8        | 18,0      |
| «Фора»                                    | 10,8   | 7,9    | 6,6    | 8,4    | 7,3   | -3,5             | -1,1      | -32,5       | -12,9     |
| «Варус»                                   | 6,3    | 5,3    | 5,2    | 6,7    | 7,7   | 1,4              | 1,1       | 21,7        | 16,2      |
| «Ашан»                                    | 4,6    | 5,7    | 5,0    | 6,4    | 6,8   | 2,3              | 0,4       | 49,0        | 6,5       |
| «Метро»                                   | 8,7    | 10,4   | 8,3    | 10,7   | 11,5  | 2,7              | 0,8       | 31,5        | 7,2       |
| Рентабельність персоналу, %               |        |        |        |        |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                                  | -54,4  | -27,6  | -147,0 | -31,9  | 2,1   | 56,5             | 33,9      | -103,8      | -106,4    |
| «Фора»                                    | -2,7   | 1,1    | 0,7    | 0,8    | 4,7   | 7,4              | 3,9       | -271,2      | 514,3     |
| «Варус»                                   | 29,7   | 21,4   | -6,7   | 29,6   | 2,8   | -26,9            | -26,8     | -90,6       | -90,6     |
| «Ашан»                                    | -72,6  | -140,8 | 24,2   | -118,4 | -75,8 | -3,3             | 42,5      | 4,5         | -35,9     |
| «Метро»                                   | -206,0 | 0,7    | -57,0  | -36,5  | 7,7   | 213,7            | 44,2      | -103,7      | -121,1    |
| Частка оплати праці у витратах на збут, % |        |        |        |        |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                                  | 36,7   | 36,2   | 29,6   | 29,5   | 35,1  | -1,6             | 5,6       | -4,4        | 18,9      |
| «Фора»                                    | 39,7   | 37,3   | 30,6   | 28,9   | 29,3  | -10,4            | 0,5       | -26,1       | 1,6       |
| «Варус»                                   | 27,0   | 25,9   | 24,8   | 23,3   | 35,7  | 8,7              | 12,5      | 32,1        | 53,7      |
| «Ашан»                                    | 27,1   | 27,3   | 30,1   | 28,6   | 27,8  | 0,7              | -0,7      | 2,6         | -2,6      |
| «Метро»                                   | 29,9   | 32,0   | 47,8   | 32,6   | 34,4  | 4,5              | 1,8       | 14,9        | 5,4       |
| Продуктивність праці, грн/грн             |        |        |        |        |       |                  |           |             |           |
| «Сільпо»                                  | 11,3   | 10,9   | 13,5   | 14,6   | 12,4  | 1,1              | -2,2      | 10,2        | -15,0     |
| «Фора»                                    | 11,5   | 11,4   | 14,8   | 15,9   | 14,0  | 2,5              | -1,9      | 21,9        | -12,0     |
| «Варус»                                   | 31,3   | 31,0   | 30,4   | 36,4   | 18,5  | -12,7            | -17,9     | -40,7       | -49,1     |
| «Ашан»                                    | 16,1   | 16,2   | 13,4   | 14,2   | 13,3  | -2,8             | -0,9      | -17,4       | -6,5      |
| «Метро»                                   | 25,6   | 25,1   | 17,5   | 22,1   | 20,5  | -5,1             | -1,6      | -20,0       | -7,1      |

Джерело: Складено на основі [155-159]

Аналіз показників ресурсної та кадрової ефективності підприємств мережевого ритейлу показує наступне:

– ТОВ «Сільпо Груп» демонструє помірне зростання фондовіддачі (з 6,5 до 6,1 грн/грн) та позитивну динаміку рентабельності персоналу, яка після тривалих збитків перейшла у позитивну зону (2,1% у 2024 р.). Частка оплати праці у

витратах на збут залишається стабільною (35,1%), що свідчить про контрольовану політику винагороди персоналу. Незначне скорочення продуктивності праці (до 12,4 грн/грн) пояснюється підвищенням рівня витрат на залучення та утримання кадрів;

– ТОВ «Фора» зберігає відносно високий рівень ефективності використання трудових ресурсів – продуктивність праці становить 14,0 грн/грн, а рентабельність персоналу зросла до 4,7%. Водночас, спостерігається зниження фондівіддачі до 7,3 грн/грн, що може бути наслідком розширення мережі та зростання капітальних інвестицій. Частка оплати праці у витратах на збут зменшилась до 29,3%, свідчаючи про оптимізацію структури витрат;

– ТОВ «Омега» покращує ефективність використання основних засобів (фондовіддача зросла до 7,7 грн/грн), проте кадрові показники демонструють негативну тенденцію: рентабельність персоналу знизилась до 2,8%, а продуктивність праці впала майже вдвічі (з 31,3 до 18,5 грн/грн). Зростання частки оплати праці у витратах на збут до 35,7% вказує на збільшення трудових витрат без відповідного приросту результатів діяльності;

– ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» залишається підприємством із низькою кадровою ефективністю – рентабельність персоналу залишається від’ємною (-75,8%), що свідчить про фінансові втрати при високих витратах на персонал. Продуктивність праці знижується до 13,3 грн/грн, а частка оплати праці стабільна (27,8%), що вказує на неефективну структуру витрат. Підвищення фондівіддачі до 6,8 грн/грн свідчить лише про часткове відновлення ефективності активів;

– ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» демонструє найвищий рівень ресурсної результативності серед досліджених підприємств: фондівіддача зросла до 11,5 грн/грн, а рентабельність персоналу – до 7,7%. Частка оплати праці у витратах на збут збільшилась незначно (до 34,4%), що супроводжується стабільною продуктивністю праці (20,5 грн/грн). Це свідчить про ефективне поєднання матеріальних і трудових ресурсів та раціональну систему мотивації працівників.

Найвищу ресурсну та кадрову ефективність демонструють «Метро» та «Фора», які забезпечують оптимальне співвідношення між оплатою праці, результативністю персоналу та використанням активів. «Сільпо» поступово відновлює позитивну динаміку, тоді як «Варус» та «Ашан» стикаються з проблемами зниження продуктивності праці та кадрової рентабельності. Загалом, ритейл-сектор демонструє тенденцію до покращення ефективності використання ресурсів, проте зберігає значну асиметрію між окремими учасниками ринку.

Аналіз динаміки діяльності провідних торговельних мереж України за 2020-2024 рр. дає змогу виокремити кілька ключових тенденцій, що характеризують сучасний етап розвитку мережевого ритейлу.

По-перше, спостерігається поступове відновлення обсягів товарообороту та доходів після кризових коливань, спричинених пандемічними та воєнними факторами. Підприємства, що мають розгалужену мережу торговельних точок і розвинену логістичну інфраструктуру (зокрема, «Сільпо» та «Фора»), демонструють зростання доходів понад 40-110% за аналізований період. Натомість міжнародні оператори («Ашан») стикаються з обмеженнями масштабування, що зумовлено складнішим узгодженням корпоративних стратегій із локальними умовами ринку. По-друге, зростання активів та власного капіталу ритейлерів свідчить про розширення інвестиційної бази та поступове відновлення фінансової стійкості. У низки компаній («Фора», «Метро») спостерігається ефективне управління активами, що забезпечує позитивні темпи приросту активів (від рівня 13% до рівня 40 %). Водночас значні коливання власного капіталу в окремих мережах («Сільпо», «Варус») вказують на наявність внутрішніх фінансових ризиків і залежність від зовнішніх джерел фінансування. По-третє, у галузі відзначається зміцнення операційної ефективності та оптимізація витрат. Більшість підприємств продемонстрували покращення співвідношення товарообороту та операційних витрат, що підтверджується позитивною динамікою коефіцієнтів випередження (1,0-1,03). Поступово зростає ефективність управління витратами на збут: спостерігається зниження їх частки

у доході до 23-27%, а рентабельність витрат на збут переходить у позитивне значення, що свідчить про удосконалення маркетингових і логістичних процесів. По-четверте, показники фінансової стійкості та ліквідності свідчать про посилення уваги ритейлерів до управління зобов'язаннями та оборотним капіталом. Якщо у 2020-2021 рр. більшість підприємств демонстрували низьку поточну ліквідність, то у 2024 р. спостерігається поступове зростання цих показників. Водночас у деяких компаній («Сільпо», «Ашан») зберігається підвищений рівень боргового навантаження, що обмежує інвестиційні можливості. По-п'яте, важливою тенденцією є посилення ролі кадрового та ресурсного потенціалу у формуванні конкурентних переваг ритейлу. У більшості мереж спостерігається зростання продуктивності праці, рентабельності персоналу та підвищення фондовіддачі. Особливо позитивну динаміку демонструють «Метро» та «Фора», де поєднується висока продуктивність праці з помірними витратами на персонал.

Базуючись на сформованих трендах галузі, розробимо SWOT-матрицю, яка дозволить підкреслити основні можливості та загрози, сильні та слабкі сторони розвитку підприємств мережевого ритейлу (рис. 2.3).

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- відновлення товарообороту та доходів після кризових коливань;</li> <li>- розширення інвестиційної бази й приріст активів, що свідчать про відновлення фінансової стійкості;</li> <li>- оптимізація операційних і збутових витрат, а також зниження їх частки у доході;</li> <li>- підвищення рентабельності витрат на збут, що сигналізує про ріст ефективності логістики та маркетингу;</li> <li>- зростання продуктивності праці, фондовіддачі та рентабельності персоналу;</li> <li>- значний рівень розвитку та цифровізації мереж торгових точок.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- значний ступінь фінансових ризиків зумовлений коливанням власного капіталу;</li> <li>- висока залежність від зовнішніх постачальників та імпортих товарів, що збільшує валютні ризики;</li> <li>- значна частка витрат на оренду й комунальні послуги у структурі збуту;</li> <li>- неузгодженість ланцюгів постачання, що підкреслено нерівномірністю оборотності запасів і активів;</li> <li>- висока капіталомісткість логістичної інфраструктури.</li> </ul> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- подальше зростання попиту після стабілізації економіки, розвиток нових форматів;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- військові та безпекові ризики, збої логістики, нестабільність енергопостачання;</li> <li>- зниження купівельної спроможності населення, зростання цінової конкуренції;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення залежності від імпорту за рахунок розвитку локального постачання;</li> <li>- використання енергоефективних технологій для скорочення комунальних витрат;</li> <li>- залучення інвестицій у логістичну інфраструктуру та кадрові програми.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- валютна волатильність і зростання логістичних витрат;</li> <li>- регуляторні ризики: контроль торгових надбавок, адміністративне регулювання цін;</li> <li>- дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері логістики та IT-підтримки.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Рис. 2.3 – SWOT-матриця основних тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні

Джерело: Складено автором на основі проведеного аналізу

Загалом, результати свідчать, що мережевий ритейл України переходить до етапу структурного оновлення, який базується на інноваційних підходах до управління ланцюгами постачань, цифровізації бізнес-процесів і підвищенні ефективності використання фінансових і людських ресурсів. Формується тенденція до зміщення акценту на операційну гнучкість, логістичну ефективність та сталість бізнес-моделей.

### 2.3. Діагностика логістичного середовища розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні

В основу діагностики логістичного середовища розвитку підприємств мережевого ритейлу України покладено попередньо репрезентований авторський методичний підхід. В межах *першого блоку* запропонованого підходу, розкриємо об'єктивність вибору зазначених компаній.

Вибір п'яти торговельних мереж – ТОВ «Сільпо Груп», ТОВ «Фора», ТОВ «Омега» («Варус»), ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» – є об'єктивним та методологічно обґрунтованим, оскільки кожна з них представляє різні сегменти, бізнес-моделі та логістичні підходи, що забезпечує комплексність оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні:

1. ТОВ «Сільпо Груп» є одним із найбільших продуктових ритейлерів України з найрозгалуженішою мережею магазинів та високим рівнем логістичної інтеграції. Висока частка ринку, різноманіття форматів магазинів і

масштабованість бізнес-процесів роблять компанію репрезентативною для оцінки логістичного забезпечення великих національних мереж, що працюють у форматі повного асортименту.

2. ТОВ «Фора» входить до складу одного з найбільших українських холдингів у сфері роздрібної торгівлі та представляє сегмент «магазинів біля дому», для якого є характерними інші логістичні вимоги (частіші поставки, невеликі товарні запаси, вища чутливість до коливань попиту). Наявність масштабної мережі та динамічні темпи розвитку дозволяють компанії бути репрезентативним прикладом для оцінки логістики в сегменті малих торговельних точок, які є найпоширенішими в Україні.

3. ТОВ «Омега» («Варус») є прикладом національного ритейлера, який активно розширює присутність шляхом відкриття супермаркетів середнього формату у великих містах. Завдяки середньому масштабу діяльності та гнучкості операцій, компанія виступає репрезентативним прикладом для аналізу логістики мереж середнього рівня та демонструє різну реакцію на зовнішні шоки, порівняно з великими мережами.

4. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» представляє сегмент міжнародних гіпермаркетів та є прикладом глобальної мережі, що працює за уніфікованими корпоративними стандартами логістики. Робота у форматі великого гіпермаркету потребує об'ємних складських площ, високої закупівельної потужності, численних постачальників і складної структури внутрішньомагазинної логістики. Включення «Ашану» до вибірки дозволяє простежити відмінності у логістичних моделях транснаціональних операторів порівняно з українськими компаніями та оцінити ступінь адаптивності міжнародних ланцюгів поставок до локальних умов.

5. ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» представляє формат, орієнтований на B2B-сегмент, якому притаманні більші партії закупівель, інші вимоги до товарних запасів, більш прогнозовані замовлення. Компанія має розвинену інфраструктуру розподільчих центрів, власні транспортні рішення та ефективну цифровізацію логістичних процесів. Це дозволяє включити до аналізу приклад

ритейлу, логістика якого ближча до оптової моделі, що розширює репрезентативність вибірки.

Завдяки різнобічності обраних компаній вибірка відображає основні типи логістичних моделей, що функціонують у мережевому ритейлі України, а її аналіз дозволяє сформулювати об'єктивні висновки про логістичне середовище галузі в цілому.

В межах *другого (аналітичного) блоку*, здійснено оцінку мережевого ритейлу, оцінку логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та оцінку ефективності логістичного менеджменту. В контексті оцінки репрезентативних компаній мережевого ритейлу з позиції їх сталого розвитку проаналізовано їх економічні, соціальні та екологічні складові (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Економічна складова сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                              | Роки    |         |         |         |         |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                       | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
| Товарооборот, млн. грн                |         |         |         |         |         |
| «Сільпо»                              | 64402,6 | 72784,2 | 69990,6 | 84728,0 | 93017,5 |
| «Фора»                                | 16375,9 | 18920,1 | 19593,5 | 29493,1 | 34952,6 |
| «Варус»                               | 12221,9 | 13704,9 | 14578,6 | 17514,4 | 20023,6 |
| «Ашан»                                | 14009,6 | 14489,6 | 10688,5 | 10993,7 | 10150,0 |
| «Метро»                               | 21464,3 | 25944,3 | 20152,1 | 25554,1 | 28754,2 |
| Чистий фінансовий результат, млн. грн |         |         |         |         |         |
| «Сільпо»                              | -3114,2 | -1846,2 | -7632,3 | -1850,9 | 154,1   |
| «Фора»                                | -39,0   | 17,7    | 9,8     | 14,1    | 117,0   |
| «Варус»                               | 116,1   | 94,6    | -32,1   | 142,4   | 30,1    |
| «Ашан»                                | -632,2  | -1261,6 | 193,2   | -915,9  | -579,5  |
| «Метро»                               | -1725,9 | 7,2     | -658,3  | -422,6  | 108,1   |
| Рентабельність продажів, %            |         |         |         |         |         |
| «Сільпо»                              | -4,8    | -2,5    | -10,9   | -2,2    | 0,2     |
| «Фора»                                | -0,2    | 0,1     | 0,05    | 0,05    | 0,3     |
| «Варус»                               | 0,9     | 0,7     | -0,2    | 0,8     | 0,2     |
| «Ашан»                                | -4,5    | -8,7    | 1,8     | -8,3    | -5,7    |
| «Метро»                               | -8,0    | 0,03    | -3,3    | -1,7    | 0,4     |
| Фондовіддача, грн/грн                 |         |         |         |         |         |
| «Сільпо»                              | 6,5     | 5,3     | 4,1     | 5,2     | 6,1     |
| «Фора»                                | 10,8    | 7,9     | 6,6     | 8,4     | 7,3     |
| «Варус»                               | 6,3     | 5,3     | 5,2     | 6,7     | 7,7     |

|                               |      |      |      |      |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| «Ашан»                        | 4,6  | 5,7  | 5,0  | 6,4  | 6,8  |
| «Метро»                       | 8,7  | 10,4 | 8,3  | 10,7 | 11,5 |
| Продуктивність праці, грн/грн |      |      |      |      |      |
| «Сільпо»                      | 11,3 | 10,9 | 13,5 | 14,6 | 12,4 |
| «Фора»                        | 11,5 | 11,4 | 14,8 | 15,9 | 14,0 |
| «Варус»                       | 31,3 | 31,0 | 30,4 | 36,4 | 18,5 |
| «Ашан»                        | 16,1 | 16,2 | 13,4 | 14,2 | 13,3 |
| «Метро»                       | 25,6 | 25,1 | 17,5 | 22,1 | 20,5 |

Джерело: Складено на основі [155-159]

Лідером по обсягах товарообороту залишається ТОВ «Фора» та ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», які мають найвищі значення та спостерігається позитивна динаміка показників. Щодо фінансової результативності, то усі підприємства мережевого ритейлу були прибутковими у 2024 році, окрім ТОВ «Ашан», збитковість якого спостерігалася практично за увесь період дослідження. ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» має найвищі значення продуктивності праці, що характеризує підприємство, яке ефективно використовує персонал та дбає про своїх працівників.

На основі сформованих даних, проведено стандартизацію показників відповідно до наведених формул. Стандартизовані значення відображено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Стандартизовані економічні показники сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                    | Роки  |       |       |       |       |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                             | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| 1                           | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
| Товарооборот                |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                    | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Фора»                      | 0,254 | 0,260 | 0,280 | 0,348 | 0,376 |
| «Варус»                     | 0,190 | 0,188 | 0,208 | 0,207 | 0,215 |
| «Ашан»                      | 0,218 | 0,199 | 0,153 | 0,130 | 0,109 |
| «Метро»                     | 0,333 | 0,356 | 0,288 | 0,302 | 0,309 |
| Чистий фінансовий результат |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                    | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 1,000 |
| «Фора»                      | 0,000 | 0,187 | 0,187 | 0,099 | 0,760 |
| «Варус»                     | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 0,195 |
| «Ашан»                      | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| «Метро»                     | 0,000 | 0,077 | 0,077 | 0,000 | 0,702 |

| Рентабельність продажів |       |       |       |       |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| «Сільпо»                | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,441 |
| «Фора»                  | 0,000 | 0,136 | 0,028 | 0,059 | 0,890 |
| «Варус»                 | 1,000 | 1,000 | 0,000 | 1,000 | 0,399 |
| «Ашан»                  | 0,000 | 0,000 | 1,000 | 0,000 | 0,000 |
| «Метро»                 | 0,000 | 0,040 | 0,000 | 0,000 | 1,000 |
| Фондовіддача            |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                | 0,605 | 0,505 | 0,496 | 0,483 | 0,532 |
| «Фора»                  | 1,000 | 0,754 | 0,801 | 0,783 | 0,636 |

Продовження табл. 2.11

| 1                    | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| «Варус»              | 0,587 | 0,503 | 0,623 | 0,622 | 0,675 |
| «Ашан»               | 0,425 | 0,544 | 0,603 | 0,602 | 0,598 |
| «Метро»              | 0,806 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Продуктивність праці |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»             | 0,360 | 0,351 | 0,443 | 0,401 | 0,604 |
| «Фора»               | 0,367 | 0,368 | 0,486 | 0,436 | 0,681 |
| «Варус»              | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 0,903 |
| «Ашан»               | 0,514 | 0,522 | 0,440 | 0,390 | 0,648 |
| «Метро»              | 0,820 | 0,809 | 0,573 | 0,607 | 1,000 |

Джерело: Складено на основі власних розрахунків автора

Стандартизовані значення показників показують, що ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» має найкращий рівень економічної складової сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу.

Абсолютні значення соціальних показників наведених представників мережевого ритейлу України репрезентовано в таблиці 2.12. Відповідно до запропонованого підходу до переліку включено: рівень оплати праці, динаміка фонду оплати праці та витрати на навчання та розвиток персоналу.

Аналіз соціальної складової показує значний рівень диференціації значень показників підприємств мережевого ритейлу. Так, бачимо, що рівень оплати праці є найвищим у ТОВ «Сільпо», натомість цей рівень є досить низьким у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». На всіх підприємствах мережевого ритейлу спостерігалася позитивна динаміка фонду оплати праці, окрім ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Варто зауважити, що ТОВ «Сільпо» значну частину коштів спрямовує на навчання та розвиток його персоналу, що дозволяє забезпечувати високі показники результативності діяльності та успішно масштабуватися по території України.

Використовуючи, наведені соціальні показники сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу України, здійснено стандартизацію відповідно до наведених формул.

Таблиця 2.12 – Соціальна складова сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                                            | Роки   |        |        |        |        |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                     | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
| Рівень оплати праці, млн. грн                       |        |        |        |        |        |
| «Сільпо»                                            | 5723,8 | 6701,1 | 5192,2 | 5808,0 | 7504,3 |
| «Фора»                                              | 1429,2 | 1659,8 | 1323,9 | 1857,9 | 2503,4 |
| «Варус»                                             | 391,0  | 442,5  | 478,8  | 481,3  | 1081,0 |
| «Ашан»                                              | 871,4  | 895,7  | 796,9  | 773,8  | 764,0  |
| «Метро»                                             | 837,7  | 1035,3 | 1154,7 | 1157,1 | 1402,2 |
| Динаміка фонду оплати праці, %                      |        |        |        |        |        |
| «Сільпо»                                            | 25,1   | 17,1   | -22,5  | 11,9   | 29,2   |
| «Фора»                                              | 24,7   | 16,1   | -20,2  | 40,3   | 34,7   |
| «Варус»                                             | 40,5   | 13,2   | 8,2    | 0,5    | 124,6  |
| «Ашан»                                              | -2,0   | 2,8    | -11,0  | -2,9   | -1,3   |
| «Метро»                                             | 24,9   | 23,6   | 11,5   | 0,2    | 21,2   |
| Витрати на навчання та розвиток персоналу, млн. грн |        |        |        |        |        |
| «Сільпо»                                            | 270,0  | 3,3    | 796,2  | 186,1  | 242,4  |
| «Фора»                                              | 40,5   | 10,8   | 80,6   | 20,9   | 14,8   |
| «Варус»                                             | 0,0    | 3,1    | 3,5    | 0,0    | 0,0    |
| «Ашан»                                              | 8,8    | 5,4    | 41,0   | 31,4   | 6,8    |
| «Метро»                                             | 0,0    | 0,0    | 438,7  | 220,3  | 111,4  |

Джерело: Складено на основі [155-159]

Доцільно зазначити, що усі із наведених показників, маючи витратний характер з позиції фінансової складової діяльності, є показниками-стимуляторами соціальної складової індексу, оскільки позитивно впливають на

рівень життя персоналу, мотивацію та рівень кваліфікації. Стандартизовані значення відображено в таблиці 2.13.

Як бачимо, ТОВ «Сільпо» демонструє високі значення інтегрального індексу соціальної складової сталого розвитку серед досліджуваних підприємств мережевого ритейлу.

Таблиця 2.13 – Стандартизовані соціальні показники сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                                  | Роки  |       |       |       |       |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                           | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Рівень оплати праці                       |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                  | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Фора»                                    | 0,250 | 0,248 | 0,255 | 0,320 | 0,334 |
| «Варус»                                   | 0,068 | 0,066 | 0,092 | 0,083 | 0,144 |
| «Ашан»                                    | 0,152 | 0,134 | 0,153 | 0,133 | 0,102 |
| «Метро»                                   | 0,146 | 0,155 | 0,222 | 0,199 | 0,187 |
| Динаміка фонду оплати праці               |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                  | 0,620 | 0,724 | 0,000 | 0,294 | 0,234 |
| «Фора»                                    | 0,609 | 0,684 | 0,000 | 1,000 | 0,279 |
| «Варус»                                   | 1,000 | 0,559 | 0,711 | 0,013 | 1,000 |
| «Ашан»                                    | 0,000 | 0,119 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| «Метро»                                   | 0,613 | 1,000 | 1,000 | 0,005 | 0,170 |
| Витрати на навчання та розвиток персоналу |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                  | 1,000 | 0,310 | 1,000 | 0,844 | 1,000 |
| «Фора»                                    | 0,150 | 1,000 | 0,101 | 0,095 | 0,061 |
| «Варус»                                   | 0,000 | 0,285 | 0,004 | 0,000 | 0,000 |
| «Ашан»                                    | 0,033 | 0,501 | 0,052 | 0,142 | 0,028 |
| «Метро»                                   | 0,000 | 0,000 | 0,551 | 1,000 | 0,459 |

Джерело: Складено на основі власних розрахунків автора

Абсолютні значення екологічної складової сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу України подано в таблиці 2.14.

Основними метриками, що репрезентують дану складову є енергоємність діяльності, динаміка енерговитрат, енергоємність запасів та рівень викиду CO<sub>2</sub>. Доцільно зазначити, що усі з перерахованих метриків ідентифіковані як

показники-дестимулятори, що обумовлено негативним впливом їх позитивної динаміки на екологічну складову.

Наведені дані демонструють відносно низьку енергоємність діяльності із одночасним зменшенням енерговитрат по усіх досліджуваних підприємствах мережевого ритейлу. Така ситуація вказує на дотримання принципів сталого розвитку в напрямі екологізації діяльності та про турботу про довкілля.

Таблиця 2.14 – Екологічна складова сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                           | Роки  |       |       |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                    | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Енергоємність діяльності, грн/грн  |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                           | 0,020 | 0,026 | 0,030 | 0,031 | 0,032 |
| «Фора»                             | 0,016 | 0,019 | 0,022 | 0,023 | 0,026 |
| «Варус»                            | 0,023 | 0,027 | 0,029 | 0,025 | 0,035 |
| «Ашан»                             | 0,031 | 0,033 | 0,041 | 0,046 | 0,054 |
| «Метро»                            | 0,014 | 0,015 | 0,017 | 0,017 | 0,016 |
| Динаміка енерговитрат, %           |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                           | -10,1 | -31,5 | -9,4  | -18,4 | -13,7 |
| «Фора»                             | -13,9 | -29,2 | -14,2 | -37,3 | -25,6 |
| «Варус»                            | -9,3  | -23,8 | -13,4 | -1,1  | -38,5 |
| «Ашан»                             | 5,9   | -8,0  | 8,7   | -14,0 | -8,4  |
| «Метро»                            | -8,7  | -23,7 | 17,0  | -19,2 | -8,3  |
| Енергоємність запасів, грн/грн     |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                           | 0,234 | 0,297 | 0,355 | 0,539 | 0,410 |
| «Фора»                             | 0,258 | 0,180 | 0,328 | 0,295 | 0,342 |
| «Варус»                            | 0,180 | 0,205 | 0,170 | 0,235 | 0,343 |
| «Ашан»                             | 0,327 | 0,339 | 0,288 | 0,393 | 0,490 |
| «Метро»                            | 0,168 | 0,195 | 0,171 | 0,214 | 0,227 |
| Рівень викиду CO <sub>2</sub> , кг |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                           | 28608 | 31983 | 9682  | 15675 | 24341 |
| «Фора»                             | 24490 | 10971 | 9170  | 15849 | 22234 |
| «Варус»                            | 22008 | 26415 | 9170  | 15849 | 22234 |
| «Ашан»                             | 5240  | 2773  | 444   | 586   | 573   |
| «Метро»                            | 4364  | 5103  | 943   | 2073  | 1149  |

Джерело: Складено на основі [155-159]

Відповідно до наведеної методології стандартизації показників-дестимуляторів, реалізовано стандартизацію ключових показників екологічної

складової сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу України. Результати стандартизації подано в таблиці 2.15.

Отож, відмічаємо лідерів щодо екологічної складової сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу: енергоємність діяльності та енергоємність запасів – ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»; рівень викиду CO<sub>2</sub> – ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Таблиця 2.15 – Стандартизовані екологічні показники сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                      | Роки  |       |       |       |       |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                               | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Енергоємність діяльності      |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                      | 0,695 | 0,583 | 0,559 | 0,539 | 0,510 |
| «Фора»                        | 0,893 | 0,792 | 0,774 | 0,712 | 0,628 |
| «Варус»                       | 0,619 | 0,574 | 0,582 | 0,674 | 0,474 |
| «Ашан»                        | 0,459 | 0,473 | 0,417 | 0,360 | 0,305 |
| «Метро»                       | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Динаміка енерговитрат         |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                      | 0,725 | 1,000 | 0,659 | 0,494 | 0,356 |
| «Фора»                        | 1,000 | 0,929 | 1,000 | 1,000 | 0,665 |
| «Варус»                       | 0,671 | 0,755 | 0,943 | 0,030 | 1,000 |
| «Ашан»                        | 0,000 | 0,255 | 0,000 | 0,374 | 0,218 |
| «Метро»                       | 0,625 | 0,753 | 0,000 | 0,513 | 0,216 |
| Енергоємність запасів         |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                      | 0,718 | 0,607 | 0,479 | 0,397 | 0,554 |
| «Фора»                        | 0,653 | 1,000 | 0,519 | 0,726 | 0,664 |
| «Варус»                       | 0,933 | 0,881 | 1,000 | 0,912 | 0,662 |
| «Ашан»                        | 0,514 | 0,531 | 0,591 | 0,545 | 0,463 |
| «Метро»                       | 1,000 | 0,923 | 0,992 | 1,000 | 1,000 |
| Рівень викиду CO <sub>2</sub> |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                      | 0,153 | 0,087 | 0,046 | 0,037 | 0,024 |
| «Фора»                        | 0,178 | 0,253 | 0,048 | 0,037 | 0,026 |
| «Варус»                       | 0,198 | 0,105 | 0,048 | 0,037 | 0,026 |
| «Ашан»                        | 0,833 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Метро»                       | 1,000 | 0,543 | 0,471 | 0,283 | 0,499 |

Джерело: Складено на основі власних розрахунків автора

Базуючись на результатах обрахунку економічних, соціальних та екологічних показників, здійснено розрахунок індексу розвитку мережевого ритейлу. Зведені результати даного розрахунку подано в таблиці 2.16.

Розрахунок та динаміка інтегрального індексу розвитку мережевого ритейлу засвідчує, що розвиток даної сфери в Україні протягом 2020-2024 рр. відбувався нерівномірно, з різними траєкторіями відновлення та структурами зростання. Загалом результати демонструють зміщення акцентів у бік економічної стійкості та ресурсної ефективності, тоді як соціальні та екологічні аспекти розвитку для більшості компаній характеризуються нестабільністю

Таблиця 2.16 – Розрахунок індексу розвитку мережевого ритейлу

| Компанія                           | Роки  |       |       |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                    | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Економічні показники               |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                           | 0,393 | 0,371 | 0,388 | 0,377 | 0,715 |
| «Фора»                             | 0,324 | 0,341 | 0,356 | 0,345 | 0,669 |
| «Варус»                            | 0,755 | 0,738 | 0,566 | 0,766 | 0,478 |
| «Ашан»                             | 0,231 | 0,253 | 0,439 | 0,224 | 0,271 |
| «Метро»                            | 0,392 | 0,457 | 0,388 | 0,382 | 0,802 |
| Соціальні показники                |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                           | 0,873 | 0,678 | 0,667 | 0,713 | 0,745 |
| «Фора»                             | 0,336 | 0,644 | 0,119 | 0,472 | 0,224 |
| «Варус»                            | 0,356 | 0,303 | 0,269 | 0,032 | 0,381 |
| «Ашан»                             | 0,062 | 0,251 | 0,068 | 0,092 | 0,043 |
| «Метро»                            | 0,253 | 0,385 | 0,591 | 0,401 | 0,272 |
| Екологічні показники               |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                           | 0,573 | 0,569 | 0,436 | 0,367 | 0,361 |
| «Фора»                             | 0,681 | 0,743 | 0,585 | 0,619 | 0,496 |
| «Варус»                            | 0,605 | 0,579 | 0,643 | 0,413 | 0,540 |
| «Ашан»                             | 0,451 | 0,565 | 0,502 | 0,570 | 0,496 |
| «Метро»                            | 0,906 | 0,805 | 0,616 | 0,699 | 0,687 |
| Індекс розвитку мережевого ритейлу |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                           | 0,613 | 0,539 | 0,497 | 0,485 | 0,607 |
| «Фора»                             | 0,447 | 0,576 | 0,353 | 0,479 | 0,463 |
| «Варус»                            | 0,572 | 0,540 | 0,493 | 0,404 | 0,466 |
| «Ашан»                             | 0,248 | 0,356 | 0,337 | 0,295 | 0,270 |
| «Метро»                            | 0,517 | 0,549 | 0,531 | 0,494 | 0,587 |

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

На основі проведених розрахунків та сформованого індексу розвитку мережевого ритейлу за 2020–2024 роки було ідентифіковано ключові тенденції, що відображають особливості трансформації ритейлерів у сучасних економічних умовах.

По-перше, простежується тенденція до посилення економічної складової розвитку, що проявляється у зростанні індексів у 2024 р. майже в усіх підприємств. «Сільпо» та «Метро» демонструють найпотужніше економічне відновлення, що зумовлено розширенням операційної діяльності, покращенням фінансових результатів та ефективнішим використанням активів. Натомість «Варус» та «Ашан» зіткнулися з коливаннями темпів розвитку, що свідчить про підвищену вразливість бізнес-моделей до кризових чинників і менш стабільний економічний фундамент.

По-друге, соціальна складова залишається найбільш нестабільним напрямом розвитку мережевого ритейлу. Усі компанії демонструють суттєві коливання. «Сільпо» утримує відносно високий рівень соціальних показників, що свідчить про інвестиції у персонал та порівняно стабільні умови праці. Водночас «Фора» та «Варус» демонструють асиметричну динаміку, що може бути ознакою гнучкої та мобільної кадрової політики. У «Ашан» соціальна складова системно низька, що підтверджує обмежену гнучкість утримання кадрів.

По-третє, екологічні параметри розвитку загалом виявилися найбільш рівномірними серед усіх компонентів індексу. Найкращі показники стабільно утримує «Метро», що пов'язано із контролем енерговитрат та системністю у впровадженні екологічних рішень. Загалом, екологічна складова демонструє найменші амплітуди коливань, що може свідчити про закріплення еколого-орієнтованих практик у галузі.

Інтегральний індекс розвитку у 2024 році демонструє явне розшарування ритейлерів за рівнем розвитку. Лідерами стали «Сільпо» та «Метро», які змогли поєднати економічне зростання зі стабільністю екологічних показників. «Фора» та «Варус» утримують середні позиції через нерівномірність соціального та

економічного відновлення. «Ашан» системно демонструє найнижчі значення індексу, що може бути наслідком обмеженої адаптивності наявної бізнес-моделі та меншої гнучкості в управлінні ресурсами.

В контексті оцінки репрезентативних компаній мережевого ритейлу з позиції їх логістичного забезпечення проаналізовано такі інфраструктурні елементи: постачання, складування, транспорт, збут, інформація та персонал.

Фактичні значення показників що характеризують постачання підприємств мережевого ритейлу України подано в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Показники стану постачання підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                                       | Роки |      |      |      |      |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                                | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Частка витрат на постачання в собівартості, %  |      |      |      |      |      |
| «Сільпо»                                       | 0,6  | 0,7  | 0,4  | 0,5  | 0,8  |
| «Фора»                                         | 1,9  | 0,9  | 1,5  | 1,4  | 1,9  |
| «Варус»                                        | 2,1  | 2,7  | 1,8  | 2,1  | 3,0  |
| «Ашан»                                         | 0,5  | 0,3  | 0,1  | 0,1  | 0,2  |
| «Метро»                                        | 0,2  | 0,3  | 0,1  | 0,2  | 0,1  |
| Оборотність кредиторської заборгованості, днів |      |      |      |      |      |
| «Сільпо»                                       | 110  | 131  | 147  | 120  | 120  |
| «Фора»                                         | 85   | 94   | 104  | 83   | 99   |
| «Варус»                                        | 78   | 75   | 83   | 66   | 60   |
| «Ашан»                                         | 97   | 95   | 112  | 93   | 96   |
| «Метро»                                        | 58   | 54   | 65   | 46   | 44   |

Джерело: Складено на основі [155-165]

Результати стандартизації наведених показників подано в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Стандартизовані метрики стану постачання підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                                   | Роки  |       |       |       |       |
|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                            | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Частка витрат на постачання в собівартості |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                   | 0,396 | 0,380 | 0,289 | 0,279 | 0,128 |
| «Фора»                                     | 0,123 | 0,303 | 0,086 | 0,101 | 0,054 |
| «Варус»                                    | 0,111 | 0,100 | 0,072 | 0,067 | 0,035 |
| «Ашан»                                     | 0,470 | 0,879 | 0,978 | 1,000 | 0,605 |
| «Метро»                                    | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 0,739 | 1,000 |

| Оборотність кредиторської заборгованості |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| «Сільпо»                                 | 0,525 | 0,412 | 0,440 | 0,386 | 0,364 |
| «Фора»                                   | 0,682 | 0,574 | 0,623 | 0,559 | 0,439 |
| «Варус»                                  | 0,737 | 0,719 | 0,777 | 0,696 | 0,730 |
| «Ашан»                                   | 0,592 | 0,566 | 0,578 | 0,494 | 0,454 |
| «Метро»                                  | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

Як бачимо, найкраще система постачання товарів розвинена у ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», де відмічається найменша частка витрат на постачання товарів та низький термін оборотності кредиторської заборгованості.

Фактичні значення показників що характеризують складування підприємств мережевого ритейлу України подано в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Показники стану складування підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                                  | Роки |      |      |      |      |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                           | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Частка витрат на оренду в собівартості, % |      |      |      |      |      |
| «Сільпо»                                  | 1,08 | 1,15 | 1,63 | 1,97 | 1,72 |
| «Фора»                                    | 0,52 | 0,55 | 0,46 | 0,51 | 0,65 |
| «Варус»                                   | 0,65 | 0,69 | 0,55 | 0,78 | 1,01 |
| «Ашан»                                    | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,18 | 0,02 |
| «Метро»                                   | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Оборотність запасів, днів                 |      |      |      |      |      |
| «Сільпо»                                  | 41,3 | 41,7 | 44,0 | 32,2 | 33,6 |
| «Фора»                                    | 26,3 | 38,5 | 42,1 | 29,6 | 35,8 |
| «Варус»                                   | 44,1 | 53,4 | 64,6 | 53,4 | 43,0 |
| «Ашан»                                    | 45,1 | 46,7 | 66,1 | 62,1 | 60,0 |
| «Метро»                                   | 31,9 | 31,7 | 42,5 | 33,7 | 30,1 |

Джерело: Складено на основі [155-165]

Результати проведеної стандартизації вказаних показників систематизовано та подано в таблиці 2.20.

Система складування товарів добре розвинена у ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» та ТОВ «Сільпо», де відмічається високий рівень оборотності логістичних запасів та налагоджена організація складської логістики.

Таблиця 2.20 – Стандартизовані метрики стану складування підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                               | Роки  |       |       |       |       |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                        | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| 1                                      | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
| Частка витрат на оренду в собівартості |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                               | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Фора»                                 | 0,488 | 0,477 | 0,280 | 0,261 | 0,378 |
| «Варус»                                | 0,601 | 0,601 | 0,335 | 0,394 | 0,589 |

Продовження табл. 2.20

| 1                   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| «Ашан»              | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,093 | 0,010 |
| «Метро»             | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Оборотність запасів |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»            | 0,635 | 0,760 | 0,956 | 0,921 | 0,894 |
| «Фора»              | 1,000 | 0,823 | 1,000 | 1,000 | 0,841 |
| «Варус»             | 0,596 | 0,593 | 0,652 | 0,555 | 0,700 |
| «Ашан»              | 0,583 | 0,678 | 0,637 | 0,477 | 0,501 |
| «Метро»             | 0,823 | 1,000 | 0,991 | 0,880 | 1,000 |

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

Фактичні значення показників, що відображають стан транспортної складової підприємств мережевого ритейлу України, подано в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Показники стану транспортної складової підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                                         | Роки  |       |       |       |       |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Транспортні витрати на 1 грн доходу, грн/грн     |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                         | 0,004 | 0,005 | 0,003 | 0,004 | 0,006 |
| «Фора»                                           | 0,014 | 0,007 | 0,011 | 0,010 | 0,014 |
| «Варус»                                          | 0,017 | 0,022 | 0,015 | 0,017 | 0,024 |
| «Ашан»                                           | 0,004 | 0,002 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| «Метро»                                          | 0,002 | 0,002 | 0,001 | 0,002 | 0,001 |
| Частка транспортних витрат у витратах на збут, % |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                         | 1,8   | 2,0   | 1,3   | 1,5   | 2,5   |
| «Фора»                                           | 6,5   | 2,8   | 4,9   | 4,7   | 5,6   |
| «Варус»                                          | 14,6  | 17,8  | 11,0  | 14,7  | 15,8  |
| «Ашан»                                           | 1,6   | 1,0   | 0,4   | 0,4   | 0,4   |
| «Метро»                                          | 1,5   | 1,8   | 0,9   | 1,1   | 0,6   |

Джерело: Складено на основі [155-165]

Узагальнені результати стандартизації, що були розраховані для кожного з наведених показників відображено в таблиці 2.22.

ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» та ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» демонструють розвинену систему транспортної логістики.

Таблиця 2.22 – Стандартизовані метрики транспортної складової підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                                      | Роки  |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                               | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Транспортні витрати на 1 грн доходу           |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                      | 0,458 | 0,435 | 0,301 | 0,288 | 0,153 |
| «Фора»                                        | 0,136 | 0,330 | 0,089 | 0,099 | 0,063 |
| «Варус»                                       | 0,113 | 0,099 | 0,066 | 0,059 | 0,036 |
| «Ашан»                                        | 0,544 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 0,708 |
| «Метро»                                       | 1,000 | 0,973 | 0,888 | 0,657 | 1,000 |
| Частка транспортних витрат у витратах на збут |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                      | 0,850 | 0,489 | 0,303 | 0,272 | 0,183 |
| «Фора»                                        | 0,229 | 0,343 | 0,079 | 0,088 | 0,080 |
| «Варус»                                       | 0,102 | 0,055 | 0,035 | 0,028 | 0,028 |
| «Ашан»                                        | 0,956 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Метро»                                       | 1,000 | 0,535 | 0,429 | 0,370 | 0,741 |

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

Показники, що характеризують стан збуту підприємств мережевого ритейлу, узагальнено в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Показники стан збуту підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                                | Роки |      |      |      |      |
|-----------------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                         | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Частка витрат на збут в собівартості, % |      |      |      |      |      |
| «Сільпо»                                | 33,0 | 35,5 | 34,5 | 32,6 | 32,8 |
| «Фора»                                  | 28,6 | 31,2 | 30,3 | 29,2 | 33,8 |
| «Варус»                                 | 14,2 | 15,1 | 16,1 | 14,2 | 18,7 |
| «Ашан»                                  | 31,2 | 31,4 | 33,6 | 33,4 | 38,0 |
| «Метро»                                 | 15,4 | 14,8 | 14,1 | 16,7 | 17,0 |
| Оборотність витрат на збут, днів        |      |      |      |      |      |
| «Сільпо»                                | 87,1 | 91,7 | 90,1 | 83,6 | 82,7 |
| «Фора»                                  | 79,1 | 84,8 | 79,6 | 78,5 | 87,9 |
| «Варус»                                 | 42,6 | 44,9 | 47,7 | 42,5 | 54,4 |

|         |      |      |      |      |      |
|---------|------|------|------|------|------|
| «Ашан»  | 82,5 | 81,7 | 89,3 | 88,7 | 97,3 |
| «Метро» | 46,9 | 44,9 | 43,2 | 50,0 | 51,0 |

Джерело: Складено на основі [155-165]

Зведені значення показників, отримані в результаті їх стандартизації подано в таблиці 2.24. Лідером щодо організації збутової логістики є ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», де відмічається високий рівень оборотності витрат на збут.

Таблиця 2.24 – Стандартизовані метрики збуту підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                             | Роки  |       |       |       |       |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                      | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Частка витрат на збут в собівартості |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                             | 0,429 | 0,416 | 0,410 | 0,436 | 0,519 |
| «Фора»                               | 0,495 | 0,473 | 0,467 | 0,486 | 0,503 |
| «Варус»                              | 1,000 | 0,976 | 0,876 | 1,000 | 0,911 |
| «Ашан»                               | 0,453 | 0,470 | 0,420 | 0,425 | 0,448 |
| «Метро»                              | 0,922 | 1,000 | 1,000 | 0,848 | 1,000 |
| Оборотність витрат на збут           |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                             | 0,489 | 0,490 | 0,479 | 0,509 | 0,617 |
| «Фора»                               | 0,538 | 0,530 | 0,543 | 0,542 | 0,581 |
| «Варус»                              | 1,000 | 1,000 | 0,905 | 1,000 | 0,938 |
| «Ашан»                               | 0,516 | 0,550 | 0,483 | 0,480 | 0,524 |
| «Метро»                              | 0,907 | 1,000 | 1,000 | 0,852 | 1,000 |

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

Узагальнені фактичні показники стану інформаційного забезпечення підприємств мережевого ритейлу подано в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 – Показники стану інформаційного забезпечення підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                                      | Роки  |        |       |        |        |
|-----------------------------------------------|-------|--------|-------|--------|--------|
|                                               | 2020  | 2021   | 2022  | 2023   | 2024   |
| Інформаційно-консультативні витрати, тис. грн |       |        |       |        |        |
| «Сільпо»                                      | 0     | 0      | 0     | 92998  | 172041 |
| «Фора»                                        | 0     | 90793  | 74432 | 169093 | 218107 |
| «Варус»                                       | 74432 | 169093 | 74432 | 169093 | 218107 |
| «Ашан»                                        | 9439  | 8667   | 5857  | 7717   | 9011   |
| «Метро»                                       | 3704  | 3913   | 76    | 225    | 245    |

| Коефіцієнт інформаційної інтенсивності логістики |       |       |       |       |       |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| «Сільпо»                                         | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,309 | 0,328 |
| «Фора»                                           | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| «Варус»                                          | 0,352 | 0,555 | 0,352 | 0,555 | 0,455 |
| «Ашан»                                           | 0,187 | 0,271 | 0,571 | 0,685 | 0,730 |
| «Метро»                                          | 0,088 | 0,066 | 0,003 | 0,006 | 0,052 |

Джерело: Складено на основі [155-165]

Результати стандартизації для наведених показників подано в таблиці 2.26.

Таблиця 2.26 – Стандартизовані метрики інформаційного забезпечення підприємств мережевого ритейлу України

| Компанія                                         | Роки  |       |       |       |       |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| 1                                                | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
| Інформаційно-консультативні витрати              |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                         | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,550 | 0,789 |
| «Фора»                                           | 0,000 | 0,537 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Варус»                                          | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Ашан»                                           | 0,127 | 0,051 | 0,079 | 0,046 | 0,041 |
| «Метро»                                          | 0,050 | 0,023 | 0,001 | 0,001 | 0,001 |
| Коефіцієнт інформаційної інтенсивності логістики |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                         | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,450 | 0,450 |
| «Фора»                                           | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| «Варус»                                          | 1,000 | 1,000 | 0,616 | 0,810 | 0,624 |
| «Ашан»                                           | 0,533 | 0,488 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Метро»                                          | 0,251 | 0,120 | 0,006 | 0,008 | 0,071 |

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

Інформаційне забезпечення підприємств мережевого ритейлу є добре розвинене у ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та ТОВ «Варус», ТОВ «Фора». Дані підприємства демонструють високі значення рівня інформаційної інтенсивності логістики та значний обсяг витрат на формування інформаційної системи управління підприємством.

Фактичні показники, що відображають стан персоналу підприємств мережевого ритейлу України, подано в таблиці 2.27.

Таблиця 2.27 – Показники стану персоналу підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                                  | Роки |      |      |      |      |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                           | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1                                         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |
| Частка оплати праці у витратах на збут, % |      |      |      |      |      |
| «Сільпо»                                  | 36,7 | 36,2 | 29,6 | 29,5 | 35,1 |
| «Фора»                                    | 39,7 | 37,3 | 30,6 | 28,9 | 29,3 |
| «Варус»                                   | 27,0 | 25,9 | 24,8 | 23,3 | 35,7 |
| «Ашан»                                    | 27,1 | 27,3 | 30,1 | 28,6 | 27,8 |
| «Метро»                                   | 29,9 | 32,0 | 47,8 | 32,6 | 34,4 |

Продовження табл. 2.27

| 1                                      | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Операційна рентабельність персоналу, % |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                               | 2,7   | -6,2  | -22,3 | 19,6  | 38,8  |
| «Фора»                                 | 14,2  | 12,4  | 42,2  | 27,9  | 27,2  |
| «Варус»                                | 109,1 | -1,3  | -5,3  | 102,7 | 36,2  |
| «Ашан»                                 | -0,4  | -41,0 | 45,2  | -37,6 | -20,4 |
| «Метро»                                | 27,8  | 52,1  | 97,1  | 41,7  | 40,0  |

Джерело: Складено на основі [155-165]

Результати стандартизації показників стану персоналу аналізованих підприємств подано в таблиці 2.28.

Таблиця 2.28 – Стандартизовані метрики персоналу мережевого ритейлу

| Компанія                               | Роки  |       |       |       |       |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                        | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Частка оплати праці у витратах на збут |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                               | 0,736 | 0,716 | 0,836 | 0,787 | 0,793 |
| «Фора»                                 | 0,681 | 0,695 | 0,811 | 0,805 | 0,949 |
| «Варус»                                | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 0,779 |
| «Ашан»                                 | 0,997 | 0,950 | 0,825 | 0,814 | 1,000 |
| «Метро»                                | 0,903 | 0,809 | 0,519 | 0,713 | 0,809 |
| Операційна рентабельність персоналу    |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                               | 0,025 | 0,000 | 0,000 | 0,191 | 0,969 |
| «Фора»                                 | 0,130 | 0,237 | 0,435 | 0,272 | 0,679 |
| «Варус»                                | 1,000 | 0,000 | 0,000 | 1,000 | 0,904 |
| «Ашан»                                 | 0,000 | 0,000 | 0,466 | 0,000 | 0,000 |
| «Метро»                                | 0,255 | 1,000 | 1,000 | 0,406 | 1,000 |

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» демонструє високий рівень рентабельності роботи персоналу, що характеризує його як підприємство, яке проводить ефективну кадрову політику.

Розрахунок індексу логістичного забезпечення відображено в таблиці 2.29.

Аналіз динаміки індексу логістичного забезпечення у 2020–2024 рр. виявив низку структурних тенденцій, що визначають рівень їх логістичної зрілості та адаптивності до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.29 – Розрахунок індексу логістичного забезпечення

| Компанія    | Роки  |       |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|             | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Постачання  |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»    | 0,460 | 0,396 | 0,365 | 0,332 | 0,246 |
| «Фора»      | 0,402 | 0,438 | 0,355 | 0,330 | 0,247 |
| «Варус»     | 0,424 | 0,409 | 0,424 | 0,381 | 0,382 |
| «Ашан»      | 0,531 | 0,723 | 0,778 | 0,747 | 0,530 |
| «Метро»     | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 0,869 | 1,000 |
| Складування |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»    | 0,818 | 0,880 | 0,978 | 0,961 | 0,947 |
| «Фора»      | 0,744 | 0,650 | 0,640 | 0,630 | 0,609 |
| «Варус»     | 0,598 | 0,597 | 0,493 | 0,475 | 0,644 |
| «Ашан»      | 0,291 | 0,339 | 0,318 | 0,285 | 0,256 |
| «Метро»     | 0,411 | 0,500 | 0,496 | 0,440 | 0,500 |
| Транспорт   |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»    | 0,654 | 0,462 | 0,302 | 0,280 | 0,168 |
| «Фора»      | 0,183 | 0,336 | 0,084 | 0,093 | 0,071 |
| «Варус»     | 0,108 | 0,077 | 0,051 | 0,044 | 0,032 |
| «Ашан»      | 0,750 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 0,854 |
| «Метро»     | 1,000 | 0,754 | 0,659 | 0,513 | 0,870 |
| Збут        |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»    | 0,459 | 0,453 | 0,444 | 0,473 | 0,568 |
| «Фора»      | 0,516 | 0,501 | 0,505 | 0,514 | 0,542 |
| «Варус»     | 1,000 | 0,988 | 0,890 | 1,000 | 0,925 |
| «Ашан»      | 0,485 | 0,510 | 0,452 | 0,452 | 0,486 |
| «Метро»     | 0,915 | 1,000 | 1,000 | 0,850 | 1,000 |
| Інформація  |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»    | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,500 | 0,619 |
| «Фора»      | 0,000 | 0,268 | 0,500 | 0,500 | 0,500 |
| «Варус»     | 1,000 | 1,000 | 0,808 | 0,905 | 0,812 |
| «Ашан»      | 0,330 | 0,270 | 0,539 | 0,523 | 0,521 |
| «Метро»     | 0,150 | 0,071 | 0,004 | 0,005 | 0,036 |
| Персонал    |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»    | 0,380 | 0,358 | 0,418 | 0,489 | 0,881 |
| «Фора»      | 0,406 | 0,466 | 0,623 | 0,539 | 0,814 |

|                                                     |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| «Варус»                                             | 1,000 | 0,500 | 0,500 | 1,000 | 0,842 |
| «Ашан»                                              | 0,499 | 0,475 | 0,645 | 0,407 | 0,500 |
| «Метро»                                             | 0,579 | 0,905 | 0,759 | 0,559 | 0,905 |
| Індекс логістичного забезпечення мережевого ритейлу |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                            | 0,462 | 0,425 | 0,418 | 0,506 | 0,572 |
| «Фора»                                              | 0,375 | 0,443 | 0,451 | 0,434 | 0,464 |
| «Варус»                                             | 0,688 | 0,595 | 0,528 | 0,634 | 0,606 |
| «Ашан»                                              | 0,481 | 0,553 | 0,622 | 0,569 | 0,524 |
| «Метро»                                             | 0,676 | 0,705 | 0,653 | 0,539 | 0,719 |

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

По-перше, ринок демонструє чітку диференціацію між компаніями зі стабільними логістичними моделями та мережами, що перебувають у процесі трансформації. Такі підприємства, як «Метро» та частково «Варус», вирізняються сталістю логістичної інфраструктури: сформовані канали постачання, налагоджені складські потужності та відносно керовані транспортні процеси забезпечили їм збереження високого рівня індексу.

По-друге, для більшості мереж характерна тенденція до зниження ефективності постачання та транспорту після 2022 року, що відображає системні логістичні виклики в умовах воєнної економіки. Зменшення результативності процесів постачання у «Сільпо» та «Фори» вказує на переорієнтацію товарних потоків, зростання витрат на доставку.

По-третє, складські процеси виявилися найбільш стабільною ланкою логістичного забезпечення для всіх мереж. Рівномірність показників складського блоку пояснюється збереженням фізичної інфраструктури, впровадженням систем оптимізації запасів та автоматизацією складських операцій. Особливо успішними в цьому напрямі є «Сільпо» та частково «Варус», що свідчить про підвищення точності управління запасами.

По-четверте, інформаційна підтримка логістики демонструє мультивекторну динаміку. «Варус» та «Сільпо» у 2023–2024 рр. різко підвищують рівень цифровізації логістичних процесів. Натомість «Метро» демонструє поступове зниження інформаційного забезпечення відносно

конкурентів, що може свідчити про пріоритет на оптовому сегменті, де цифровізація здійснюється повільніше.

По-п'яте, персонал залишається важливою детермінантою логістичної ефективності. Зростання показників у «Сільпо», «Фори» та «Варуса» відображає посилення акценту на кваліфікації та адаптації персоналу до роботи в умовах нестабільних логістичних ланцюгів. Це узгоджується з галузевою тенденцією переходу до гнучких команд та мультифункціональних ролей.

Таким чином, логістичне забезпечення стає ключовим драйвером конкурентоспроможності мережевого ритейлу в Україні, а ефективність управління постачанням, складськими запасами, транспортною інфраструктурою та персоналом визначає здатність компаній не лише зберігати стабільність, а й формувати нові конкурентні переваги у турбулентному середовищі.

Для оцінки ефективності логістичного менеджменту проаналізовано співвідношення доходів і витрат мережевого ритейлу, що дозволяє визначити результативність управління логістичними процесами та здатність підприємств забезпечувати рентабельність у змінних умовах ринку. Розраховані показники відображають, наскільки ефективно мережі перетворюють логістичні витрати на фінансовий результат, та формують основу для інтегральної оцінки логістичного менеджменту (табл. 2.30).

Таблиця 2.30 – Показники стану логістичного менеджменту

| Компанія                             | Роки  |       |       |       |       |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                      | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Доходи мережевого ритейлу, млн. грн  |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                             | 64403 | 72784 | 69991 | 84728 | 93017 |
| «Фора»                               | 16376 | 18920 | 19594 | 29493 | 34953 |
| «Варус»                              | 12222 | 13705 | 14579 | 17514 | 20024 |
| «Ашан»                               | 14010 | 14490 | 10688 | 10994 | 10150 |
| «Метро»                              | 21464 | 25944 | 20152 | 25554 | 28754 |
| Витрати мережевого ритейлу, млн. грн |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                             | 67517 | 74630 | 77623 | 86579 | 92863 |
| «Фора»                               | 16415 | 18902 | 19584 | 29479 | 34836 |
| «Варус»                              | 12106 | 13610 | 14611 | 17372 | 19994 |
| «Ашан»                               | 14642 | 15751 | 10495 | 11910 | 10729 |

|         |       |       |       |       |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| «Метро» | 23190 | 25937 | 20810 | 25977 | 28646 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|

Джерело: Складено на основі [155-165]

Зведені значення показників, отримані в результаті їх стандартизації, а також розрахунок індексу логістичного менеджменту подано в таблиці 2.31.

Аналіз індексу логістичного менеджменту показує, що представники мережевого ритейлу поступово переходять до більш раціонального використання ресурсів у логістичних процесах, однак траєкторія цього переходу різниться залежно від бізнес-моделі та стратегічних пріоритетів компаній.

Таблиця 2.31 – Розрахунок індексу логістичного менеджменту

| Компанія                        | Роки  |       |       |       |       |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                 | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Доходи мережевого ритейлу       |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                        | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Фора»                          | 0,254 | 0,260 | 0,280 | 0,348 | 0,376 |
| «Варус»                         | 0,190 | 0,188 | 0,208 | 0,207 | 0,215 |
| «Ашан»                          | 0,218 | 0,199 | 0,153 | 0,130 | 0,109 |
| «Метро»                         | 0,333 | 0,356 | 0,288 | 0,302 | 0,309 |
| Витрати мережевого ритейлу      |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                        | 0,179 | 0,182 | 0,135 | 0,138 | 0,116 |
| «Фора»                          | 0,737 | 0,720 | 0,536 | 0,404 | 0,308 |
| «Варус»                         | 1,000 | 1,000 | 0,718 | 0,686 | 0,537 |
| «Ашан»                          | 0,827 | 0,864 | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| «Метро»                         | 0,522 | 0,525 | 0,504 | 0,458 | 0,375 |
| Індекс логістичного менеджменту |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                        | 0,590 | 0,591 | 0,568 | 0,569 | 0,558 |
| «Фора»                          | 0,496 | 0,490 | 0,408 | 0,376 | 0,342 |
| «Варус»                         | 0,595 | 0,594 | 0,463 | 0,446 | 0,376 |
| «Ашан»                          | 0,522 | 0,532 | 0,576 | 0,565 | 0,555 |
| «Метро»                         | 0,428 | 0,441 | 0,396 | 0,380 | 0,342 |

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

«Сільпо» демонструє високу й стабільну ефективність логістичного менеджменту протягом усього періоду. Це свідчить про збалансовану модель, у якій масштаб доходів дозволяє утримувати низьку відносну витратність логістичних процесів. Компанія ефективно трансформує витрати в операційний

результат, що вказує на системність управління ланцюгом постачання та здатність підтримувати ефективність навіть в умовах зростання операційної складності.

«Фора» та «Метро» демонструють поступове зниження індексу, що відображає підвищення тиску на логістичну ефективність. У цих мереж ріст доходів не компенсує збільшення логістичних витрат. Це може бути пов'язано з адаптацією мереж до нових регіональних умов, реструктуризацією логістичних маршрутів чи зростанням витрат на забезпечення безперервності поставок в умовах ризиків.

«Варус» характеризується найбільшою волатильністю індексу, що свідчить про чутливість логістичної моделі до змін ринкового середовища. Після початково високих позицій мережа стикається зі зниженням ефективності, що ймовірно пов'язано зі збільшенням складності управління запасами та необхідністю адаптації транспортно-складської інфраструктури до нових логістичних викликів.

«Ашан» демонструє протилежну тенденцію: попри зниження доходів компанія утримує відносно високий рівень індексу логістичного менеджменту. Це пояснюється тим, що мережа працює у форматі жорстко стандартизованих корпоративних логістичних практик з високим рівнем централізації витрат. Такий підхід забезпечує керованість і прогнозованість логістичних процесів, хоч і обмежує гнучкість адаптації до ринку.

У підсумку, динаміка індексу логістичного менеджменту свідчить, що найвищу стабільність та операційну керованість мають мережі з розвиненою логістичною інфраструктурою та масштабом, а найбільш відчутно на ефективність впливають зміни у структурі витрат та гнучкість логістичних стратегій.

Завершальним етапом комплексної діагностики є інтегральна оцінка рівня розвитку підприємств мережевого ритейлу, що забезпечує узагальнену характеристику його позицій у конкурентному середовищі. Для цього здійснено розрахунок інтегрального індексу розвитку підприємств мережевого ритейлу,

який синтезує три попередньо розраховані складові – індекс розвитку підприємств мережевого ритейлу, індекс логістичного забезпечення та індекс ефективності логістичного менеджменту.

Такий підхід дозволяє поєднати результати оцінювання економічної, соціально-екологічної та логістичної ефективності підприємств у єдину інтегральну характеристику.

Розрахунок інтегрального індексу розвитку підприємств подано в таблиці 2.32.

Таблиця 2.32 – Розрахунок інтегрального індексу розвитку підприємств мережевого ритейлу

| Компанія                                            | Роки  |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                     | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
| Індекс розвитку мережевого ритейлу                  |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                            | 0,613 | 0,539 | 0,497 | 0,485 | 0,607 |
| «Фора»                                              | 0,447 | 0,576 | 0,353 | 0,479 | 0,463 |
| «Варус»                                             | 0,572 | 0,540 | 0,493 | 0,404 | 0,466 |
| «Ашан»                                              | 0,248 | 0,356 | 0,337 | 0,295 | 0,270 |
| «Метро»                                             | 0,517 | 0,549 | 0,531 | 0,494 | 0,587 |
| Галузь                                              | 0,480 | 0,512 | 0,442 | 0,431 | 0,479 |
| Індекс логістичного забезпечення мережевого ритейлу |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                            | 0,462 | 0,425 | 0,418 | 0,506 | 0,572 |
| «Фора»                                              | 0,375 | 0,443 | 0,451 | 0,434 | 0,464 |
| «Варус»                                             | 0,688 | 0,595 | 0,528 | 0,634 | 0,606 |
| «Ашан»                                              | 0,481 | 0,553 | 0,622 | 0,569 | 0,524 |
| «Метро»                                             | 0,676 | 0,705 | 0,653 | 0,539 | 0,719 |
| Галузь                                              | 0,536 | 0,544 | 0,534 | 0,537 | 0,577 |
| Індекс логістичного менеджменту мережевого ритейлу  |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                            | 0,590 | 0,591 | 0,568 | 0,569 | 0,558 |
| «Фора»                                              | 0,496 | 0,490 | 0,408 | 0,376 | 0,342 |
| «Варус»                                             | 0,595 | 0,594 | 0,463 | 0,446 | 0,376 |
| «Ашан»                                              | 0,522 | 0,532 | 0,576 | 0,565 | 0,555 |
| «Метро»                                             | 0,428 | 0,441 | 0,396 | 0,380 | 0,342 |
| Галузь                                              | 0,526 | 0,530 | 0,482 | 0,467 | 0,434 |
| Інтегральний індекс мережевого ритейлу              |       |       |       |       |       |
| «Сільпо»                                            | 0,551 | 0,514 | 0,490 | 0,519 | 0,578 |
| «Фора»                                              | 0,437 | 0,500 | 0,402 | 0,428 | 0,419 |
| «Варус»                                             | 0,617 | 0,576 | 0,494 | 0,485 | 0,474 |
| «Ашан»                                              | 0,396 | 0,471 | 0,494 | 0,456 | 0,428 |
| «Метро»                                             | 0,531 | 0,554 | 0,516 | 0,466 | 0,524 |

|        |       |       |       |       |       |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Галузь | 0,513 | 0,528 | 0,485 | 0,476 | 0,493 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|

Джерело: Складено на основі розрахунків автора

Систематизація та графічна інтерпретація результатів подані у вигляді рисунку 2.4.

Загалом, аналіз інтегрального індексу розвитку підприємств мережевого ритейлу за 2020–2024 рр. дає змогу виокремити кілька ключових тенденцій розвитку та логістичної трансформації галузі.

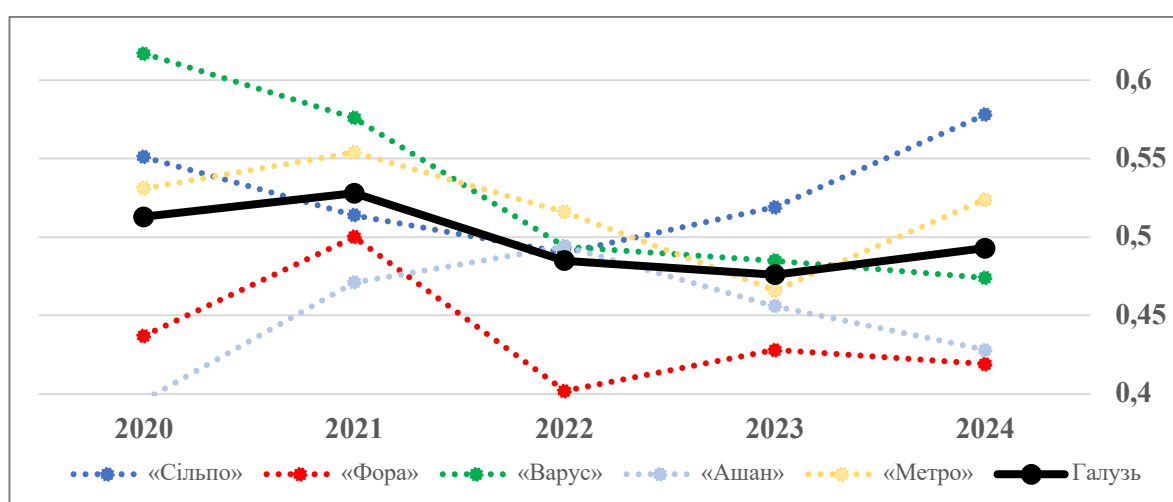


Рис. 2.4 – Результати розрахунку інтегрального індексу розвитку підприємств мережевого ритейлу

Компанії, які зуміли одночасно підтримувати логістичну ефективність та інвестувати у розвиток бізнес-процесів («Сільпо» і «Метро»), демонструють найбільш збалансовану траєкторію зростання інтегрального індексу. Це свідчить про системність управлінських рішень, стабільність ланцюгів поставок та здатність масштабувати діяльність навіть у складних зовнішніх умовах.

Підприємства з нерівномірним відновленням логістичних та економічних складових («Фора», «Варус») демонструють коливання інтегрального індексу, що вказує на несталість адаптаційних стратегій та потребу вдосконалення управління логістичними активами. У цих мереж розвиток переважно залежить

від зовнішніх факторів, а логістичні процеси менш синхронізовані з економічною динамікою.

Особливу увагу доцільно звернути на «Ашан», для якого інтегральний індекс характеризується волатильністю. Це може свідчити про складність адаптації глобальної бізнес-моделі до українського ритейл-середовища, де на перший план виходять локалізовані логістичні рішення, швидкість перебудови та гнучкість.

Загалом інтегральний індекс демонструє тенденцію зміни тренду до зміцнення галузі, що зумовлено підвищенням ролі логістичних процесів у формуванні конкурентних переваг. Ритейл стає більш залежним від стійкості ланцюгів поставок, якості логістичного менеджменту та здатності ефективно трансформувати внутрішні бізнес-процеси.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проведено критичний огляд існуючих методичних підходів до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу у двох напрямках: 1 напрям – дослідження методик оцінки розвитку підприємств мережевого ритейлу; 2 напрям – дослідження методик оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Виокремлено позитивні практики існуючих методичних підходів до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу: застосування системи показників, які дозволяють оцінити роботу як офлайн, так і онлайн ритейлу; можливість визначити результативність менеджменту логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; здатність здійснити оцінку ефективності функціонування підприємств мережевого ритейлу; врахування чинників впливу на розвиток мережевого ритейлу; є можливим здійснити ранжування мережевого ритейлу за рівнями розвитку; оперування показниками, які дають змогу оцінити логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу за функціональними сферами логістики.

2. Розроблено методичний підхід до аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. В рамках запропонованої методики проведено дослідження за трьома блоками: 1 блок – підготовчий: вивчення та ідентифікація об'єкта, стейкхолдерів, методів та інформаційної бази; 2 блок – аналітичний: виявлення напрямів аналітичного вивчення; 3 блок – підсумковий: розрахунок інтегрального індексу логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та визначення його рейтингу на ринку товарів та послуг. Визначено систему показників оцінки мережевого ритейлу, систему показників оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та систему показників оцінки логістичного менеджменту мережевого ритейлу.

3. Здійснено аналіз та оцінку тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу підприємств: ТОВ «Сільпо Груп» («Сільпо»); ТОВ «Фора» («Фора»); ТОВ «Омега» («Варус»); ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» («Ашан»); ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» («Метро»). Побудовано SWOT-матрицю основних тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні, результати якої показали, що мережевий ритейл України переходить до етапу структурного оновлення, який базується на інноваційних підходах до управління ланцюгами постачань, цифровізації бізнес-процесів і підвищенні ефективності використання фінансових і людських ресурсів, в результаті чого формується тенденція до зміщення акценту на операційну гнучкість, логістичну ефективність та сталість бізнес-моделей.

4. Здійснено діагностику логістичного середовища розвитку підприємств мережевого ритейлу. Доведено, що логістичне забезпечення стає ключовим драйвером конкурентоспроможності мережевого ритейлу в Україні, а ефективність управління постачанням, складськими запасами, транспортною інфраструктурою та персоналом визначає здатність компаній не лише зберігати стабільність, а й формувати нові конкурентні переваги у турбулентному середовищі. Розрахунок інтегрального індексу демонстрував тенденцію зміни тренду до зміцнення галузі, що зумовлено підвищенням ролі логістичних

процесів у формуванні конкурентних переваг. Доведено, що ритейл стає більш залежним від стійкості ланцюгів поставок, якості логістичного менеджменту та здатності ефективно трансформувати внутрішні бізнес-процеси.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ**

### **3.1 Логістичне стратегування розвитку підприємств мережевого ритейлу**

Забезпечення ефективного розвитку підприємств мережевого ритейлу є важливою передумовою комплексного задоволення споживчих уподобань, формування споживчого ринку та соціально-економічного поступу країни в цілому. В умовах посилення загроз та викликів зовнішнього середовища, зумовлених пандемією коронавірусної інфекції, а згодом воєнними діями в країні, розвиток підприємств мережевого ритейлу ускладнився. Такі труднощі були пов'язані із дефіцитом окремих груп товарів, закриттям ряду торговельних підприємств, порушення ланцюгів поставок продукції, збільшенням витрат на логістику, зниженням купівельної спроможності населення і зменшенням обсягів товарообороту тощо. Відповідно, ці виклики зумовлюють необхідність стратегічного бачення розвитку підприємств мережевого ритейлу, де вагоме місце займає логістична стратегія, реалізація якої спроможна забезпечити оптимальний товарорух, оптимізувати ланцюг поставок (постачання, зберігання, розподіл, збут продукції), знизити витрати, в т.ч. логістичні, забезпечити ефективну асортиментну політику та комплексно і системно задовольнити потреби споживачів. Водночас, застосування стратегічного підходу до логістики в системі мережевого ритейлу дозволить прийняти ефективні логістичні рішення щодо діджиталізації усіх торговельних бізнес-процесів, автоматизувати елементи торговельно-технологічного процесу та забезпечити сталий розвиток ведення торгівлі. Отож, виникає потреба у розробці виваженої логістичної стратегії мережевого ритейлу, процес вибору та реалізації якої потребує часового ресурсу та узгодженості дій між різними суб'єктами та структурними підрозділами. Під логістичною стратегією розвитку мережевого ритейлу будемо

розуміти сукупність спланованих дій, які зважаючи на тенденції розвитку мережевого ритейлу та логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, спрямовані на формування стійкої моделі розвитку торгівлі. Для обґрунтування вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу пропонуємо застосувати процесний підхід, який містить у собі послідовність реалізації етапів, узгоджених у часі та ресурсах (рис.3.1).

Запропоновано в основу процесного підходу до вибору логістичної стратегії розвитку підприємства покласти 4 етапи: організаційний, аналітичний, проєктний, імплементаційний [206]. Деталізуємо кожен із цих етапів.

Варто зауважити, що реалізації етапів процесу вибору логістичної стратегії має передувати визначення загальної концепції розвитку підприємств мережевого ритейлу. Тут важливо визначити цілісну систему стратегічних заходів, які будуть спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу задля максимального задоволення потреб споживачів. В межах даної концепції повинні бути реалізовані усі етапи процесу вибору та реалізації логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу.

Організаційний етап передбачає розробку нормативно-методичного забезпечення логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу, формування логістичної команди з розробки та реалізації логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу, визначення заходів, розподіл обов'язків, формування організаційної структури логістичного управління, забезпечення ресурсної бази.

Здійснення торговельної діяльності повинне відбуватися у відповідності із чинними нормативно-методичними нормами, які регламентують порядок ведення торгівлі, дотриманням стандартів здійснення торговельно-технологічних процесів у торгівлі, формуванням внутрішньої політики управління ланцюгом поставок (постачання, формування логістичних запасів та їх розподіл, складування товарно-матеріальних цінностей, транспортування тощо).

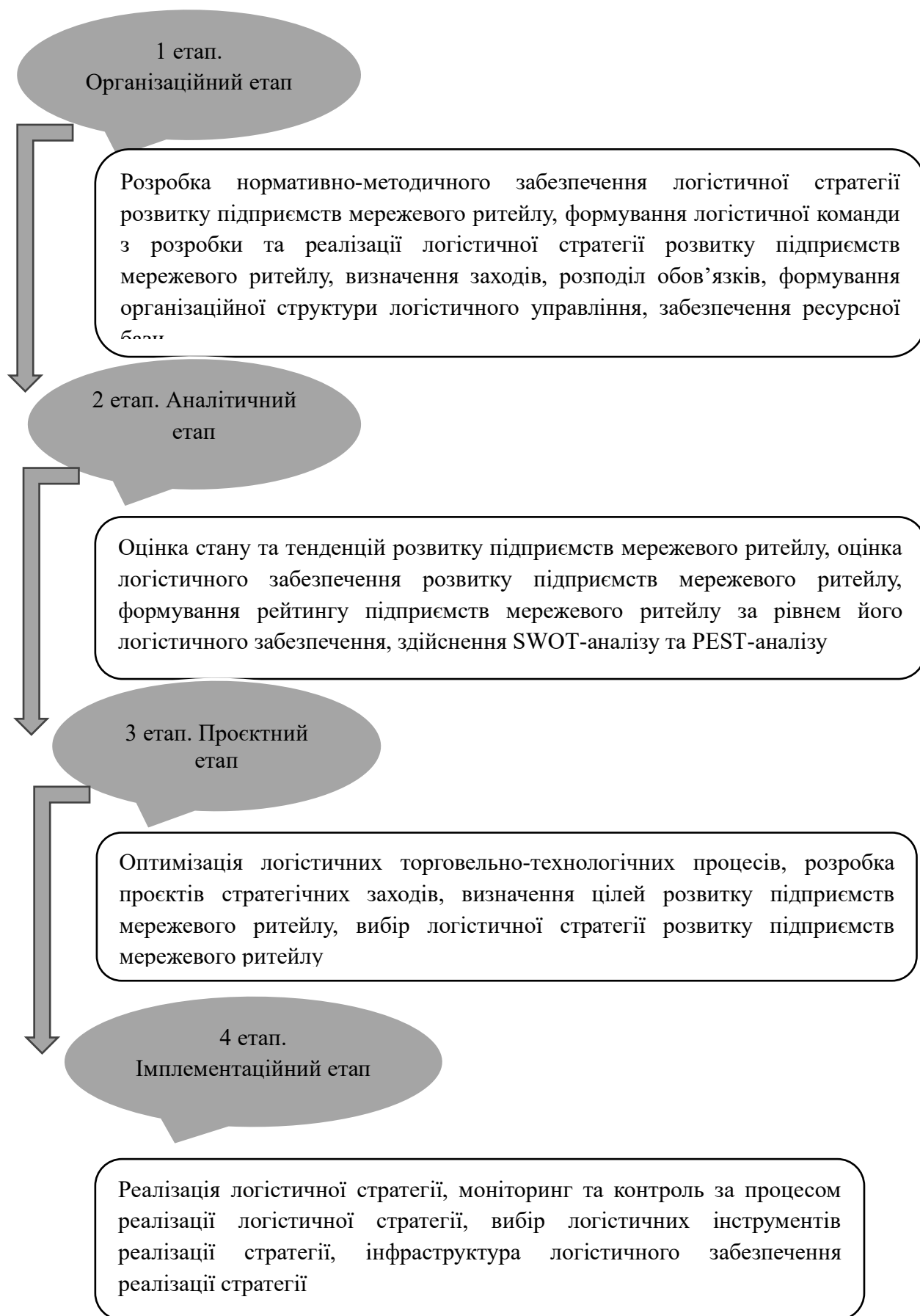


Рис. 3.1 – Процесний підхід до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу

Також в основі нормативно-методичного забезпечення можуть бути покладені критерії ефективності (KPI), які стануть орієнтиром для формування цілей та логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу. Розробка та реалізація логістичної стратегії потребує формування робочої групи (логістичної команди) щодо організації комплексу робіт по її досягненню та успішному втіленню у реальну практику торговельної діяльності конкретних суб'єктів господарювання. Вважаємо, що логістична команда повинна складатися із представників різних структурних підрозділів підприємства торгівлі, де кожен із них спеціалізується на окремих торговельних чи логістичних функціях. До прикладу, можуть бути залучені представники підрозділів, які відповідають за постачання товарних цінностей, їх розподіл, маркетинг та збут, формування фінансової спроможності підприємства торгівлі, товарної політики підприємства, а також менеджери мережевого ритейлу. Основними завданнями логістичної команди мають бути:

- проведення діагностики існуючого стану та тенденцій розвитку мережевого ритейлу, а також показників, які характеризують його логістичне забезпечення;
- окреслення пріоритетних напрямів логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу із орієнтацією на оптимізацію логістичних потоків та ланцюг поставок;
- визначення логістичного інструментарію розвитку підприємств мережевого ритейлу в умовах воєнного часу, які можна буде адаптувати або видозмінити в умовах повоєнного періоду;
- розробка та популяризація логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу та її успішна імплементація у реальну практику.

Кожен із членів команди повинен визначити та розподілити заходи за періодом їх реалізації, а також обґрунтувати необхідну кількість ресурсів для успішної реалізації логістичної стратегії. Згодом важливо сформулювати виражену організаційну структуру логістичного управління мережевим ритейлом, яка відповідатиме визначеним функціям та завданням логістичної стратегії, а також умовам функціонування підприємства торгівлі та зовнішнього середовища.

Результативність та здатність успішно реалізувати логістичну стратегію мережевого ритейлу залежить від оптимально розподіленого обсягу ресурсів та відповідальних осіб за їх розподіл і контроль.

В межах аналітичного етапу здійснюється оцінка стану та тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу, оцінка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, формування рейтингу підприємств мережевого ритейлу за рівнем його логістичного забезпечення, здійснення SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Оцінка стану та тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу є важливою з позиції виявлення ключових трендів мережевого ритейлу, основних закономірностей його розвитку, та таким чином виявити драйвери його поступу та напрями трансформації на перспективу. Оцінка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу дозволяє виявити основні вектори логістичного забезпечення ведення торгівлі; чинники, які зумовлюють зміни у логістичному забезпеченні, а також сформулювати напрями щодо його оптимізації. Задля виваженого вибору стратегічних орієнтирів розвитку мережевого ритейлу доцільно застосувати диференційований підхід до вибору його логістичної стратегії. Тобто, слід індивідуалізувати вибір логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу, в основу якого буде покладено рівень логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Це потребує проведення ранжування підприємств мережевого ритейлу за рівнем його логістичного забезпечення. Проведені аналітичні дослідження показали різний рівень логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, наявність як сильних так і слабких сторін його розвитку.

Водночас, різні рівні розвитку зумовлені реакцією на зміни зовнішнього середовища, яке створює загрози та можливості для ведення підприємницької діяльності та масштабування бізнесу. SWOT-аналіз логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу був здійснений у розділі 2 дисертаційної роботи.

Проведений PEST-аналіз логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу (табл. 3.1) засвідчив, що визначальний вплив на функціонування та розвиток торговельних мереж здійснюють економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники. Серед них особливого значення набувають інфляційні процеси, податкове навантаження, рівень доходів населення, політична нестабільність, демографічні тенденції та процеси цифровізації.

При цьому технологічні чинники формують передумови для підвищення ефективності логістичних процесів і розвитку мережевого ритейлу, тоді як економічні, політичні та соціальні фактори переважно створюють додаткові виклики та обмеження для діяльності підприємств галузі.

Проектний етап спрямований на оптимізацію логістичних торговельно-технологічних процесів, розробку проєктів стратегічних заходів, визначення цілей розвитку підприємств мережевого ритейлу, вибір логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу тощо.

В межах даного етапу здійснюється побудова нових моделей ланцюга поставок із врахуванням особливостей розвитку мережевого ритейлу, системи його логістичного забезпечення та із орієнтацією на виклики воєнного часу; запроваджуються інтегровані інформаційні системи, які дозволяють оптимізувати логістичні (ресурсні) потоки як всередині мережевого ритейлу, так і поза ним при взаємодії із різними контрагентами, удосконалення системи управління запасами та логістичним продуктом.

Даний етап важливий з позиції формування цільових орієнтирів логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, розробки програм удосконалення ланцюга поставок (постачання, складування, формування логістичних запасів, транспортування, збут), визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємств мережевого ритейлу та векторів для інвестування.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз логістичного забезпечення розвитку мережевого ритейлу

| Чинники макросередовища                | Стан чинника                                             | Тенденції розвитку чинника                                                                                                       | Характер впливу на розвиток мережевого ритейлу                                                    |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Економічні чинники</i>              |                                                          |                                                                                                                                  |                                                                                                   |
| Інфляційні процеси                     | Суттєвий (14,3% у червні 2025 р.) [168]                  | Подальше поглиблення інфляційних процесів (знецінення національної грошової одиниці)                                             | «-» знецінення валюти у реальних споживачів<br>«+» виграш при взятті кредитних ресурсів           |
| Ціни на продукти                       | Суттєвий (42% за період січень-червень 2025 р.) [168]    | Подальше зростання цін                                                                                                           | «-» зниження обсягу товарообороту                                                                 |
| Система оподаткування                  | Суттєвий (зростання ставок оподаткування)                | Згортання підприємств мережевого ритейлу                                                                                         | «-» зниження можливостей для масштабування, «-» погіршення фінансового стану підприємств торгівлі |
| Доходи населення                       | Суттєвий (зниження доходів населення)                    | Зниження купівельної спроможності споживачів (падіння Індексу доступності продовольства (ІДП) до 89% від довоєнного рівня) [169] | «-» зменшення ємності споживчого ринку, «-» зменшення товарообороту                               |
| <i>Політичні чинники</i>               |                                                          |                                                                                                                                  |                                                                                                   |
| Політична стабільність                 | Значна (політична нестабільність)                        | Загострення політичної нестабільності                                                                                            | «-» зниження ефективності здійснення торговельної діяльності                                      |
| Можливість виникнення політичної кризи | Суттєвий (поглиблення політичної кризи)                  | Ймовірність стабілізації (за умов припинення воєнних дій)                                                                        | «-» нестабільність ведення бізнесу                                                                |
| <i>Соціальні чинники</i>               |                                                          |                                                                                                                                  |                                                                                                   |
| Зміна запитів споживачів               | Суттєва (зміна уподобань, емоційних вражень від покупки) | Необхідність удосконалення асортиментної політики                                                                                | «+» масштабування мережевого ритейлу, «+» розширення споживчого ринку                             |

Продовження табл. 3.1

| 1                           | 2                                                                   | 3                                                                                                                                                             | 4                                                                                                                                    |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Демографічна ситуація       | Суттєвий (наявна демографічна криза внаслідок воєнних дій в країні) | Посилення демографічної кризи внаслідок подальшої міграції населення (після повномасштабного вторгнення на територію України більш як 6,5 млн.біженців) [170] | «-» зменшення обсягу споживчого попиту<br>«-» зменшення обсягів товарообороту                                                        |
| Соціальна стабільність      | Суттєвий (соціальна напруга у суспільстві)                          | Можливе пом'якшення соціальної напруги (за умови припинення воєнних дій)                                                                                      | «-» зниження споживчого попиту                                                                                                       |
| <i>Технологічні чинники</i> |                                                                     |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                      |
| Нові логістичні технології  | Помірний (поступове впровадження сучасних логістичних інструментів) | Інтеграція ланцюга поставок                                                                                                                                   | «+» можливість удосконалити логістичне забезпечення мережевого ритейлу, «+» зростання товарообороту, «+» зниження логістичних витрат |
| Оцифрування                 | Суттєвий (діджиталізація бізнес-процесів)                           | Створення єдиної інформаційної системи управління логістичним забезпеченням мережевого ритейлу                                                                | «-» створення нових форматів торгівлі, «+» удосконалення системи обслуговування споживачів                                           |

Диференційований підхід до вибору цілей логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Диференційований підхід до вибору цілей логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу

| Критерії                                                                 | Цілі логістичного забезпечення мережевого ритейлу                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тенденції розвитку підприємств мережевого ритейлу                        | Стратегічна ціль: підвищення конкурентоспроможності мережевого ритейлу                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                           |
|                                                                          | Тактичні цілі:                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                           |
|                                                                          | Позитивні                                                                                                                                                                                                                                                             | Негативні                                                                                                                                                                                 |
|                                                                          | Подальше масштабування торговельної діяльності, поширення цифрових інструментів в торгівлі, підтримка сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу                                                                                                                 | Розвиток е-торгівлі, впровадження нових методів торгівлі, покращення якості торговельного обслуговування, розширення асортименту продукції, створення нових форматів торгівлі, ребрендинг |
| Рівень логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу | Стратегічна ціль: створення інтегрованої логістичної системи мережевого ритейлу                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |
|                                                                          | Тактичні цілі:                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                           |
|                                                                          | Низький                                                                                                                                                                                                                                                               | Високий                                                                                                                                                                                   |
|                                                                          | Підвищення ефективності здійснення логістичних торговельно-технологічних процесів, удосконалення ланцюга поставок, забезпечення надійності постачань, створення логістично орієнтованої системи сервісу, мінімізація логістичних ризиків, зниження логістичних витрат | Цифровізація логістичних процесів у торгівлі, розширення логістичної інфраструктури, розвиток «зеленої» логістики                                                                         |

Слід відмітити, що при постановці та реалізації цілей логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу слід врахувати SMART підхід, який дозволить сфокусувати цілі з позиції їх вимірюваності, конкретності, досяжності, значимості та часової орієнтації. Така орієнтація цілей дозволить чітко встановити та згодом оцінити KPI, а також їх скорегувати відповідно до викликів середовища.

Важливим елементом запропонованого процесу є обґрунтування логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу. Вважаємо, що при розробці даної стратегії слід скористатись диференційованим підходом, в

основу якого покладено такі критерії як тенденції розвитку мережевого ритейлу та рівень логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу (рис. 3.2).

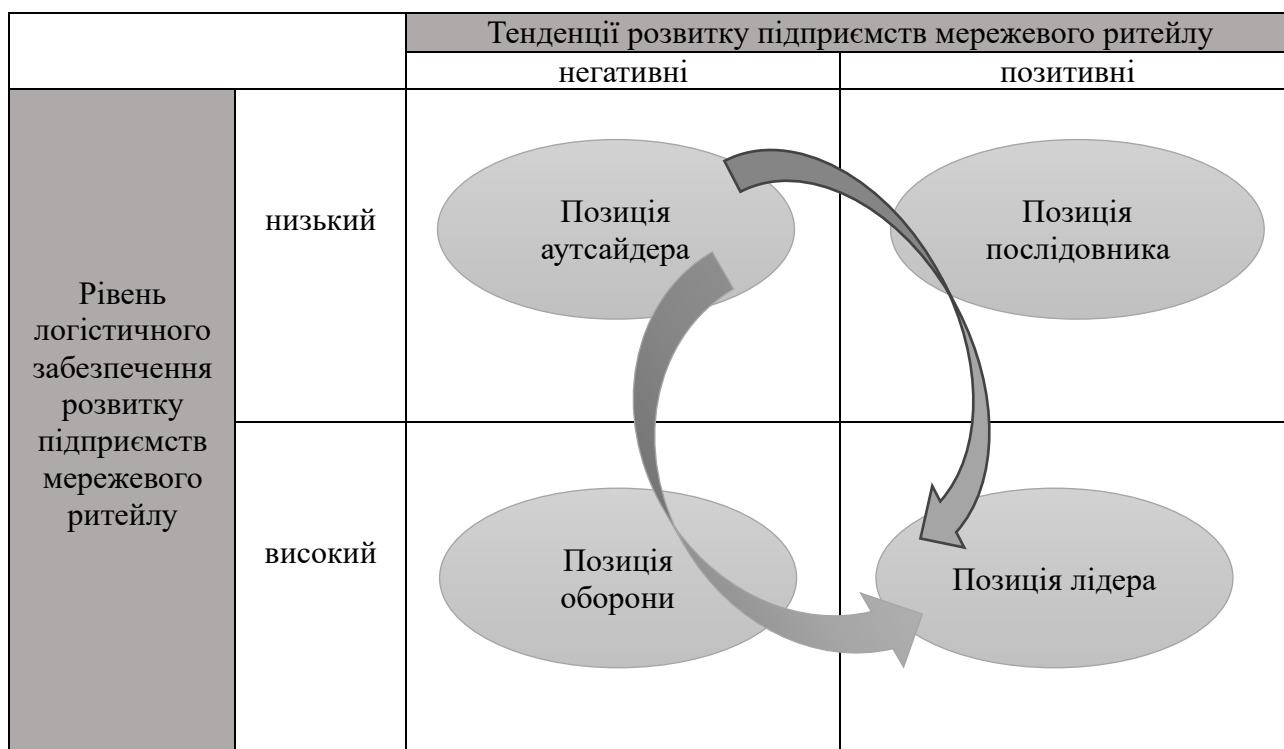


Рис. 3.2 – Позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним забезпеченням мережевого ритейлу

Як бачимо, підприємства можуть мати на ринку різну позицію залежно від тенденцій розвитку мережевого ритейлу та рівня логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу:

– позиція аутсайдера – для підприємств із негативними тенденціями розвитку мережевого ритейлу та низьким рівнем логістичного забезпечення мережевого ритейлу (підприємства мають низький рівень конкурентоспроможності у порівнянні з іншими торговельними мережами, низький конкурентний статус на ринку, займають низьку частку ринку, характеризуються низькою пізнаваністю бренду, неефективною системою

управління постачанням, формуванням логістичних запасів, їх складуванням, транспортуванням, чи збуту);

- позиція послідовника – для підприємств із позитивними тенденціями розвитку мережевого ритейлу та низьким рівнем логістичного забезпечення мережевого ритейлу (підприємства мають високі показники торговельної діяльності, однак наявні проблеми у логістичному забезпеченні ведення торгівлі, характеризуються неефективним ланцюгом поставок, що у перспективі негативно може вплинути на тенденції розвитку торгівлі та призведе до переходу мережевого ритейлу у позицію аутсайдера);

- позиція оборони – для підприємств із негативними тенденціями розвитку мережевого ритейлу та високим рівнем логістичного забезпечення мережевого ритейлу (підприємства характеризуються низькими показниками ефективності здійснення торговельної діяльності, перебоями у збуті продукції, неефективними торговельно-технологічними процесами, проте застосовують новітні логістичні підходи до розвитку мережевого ритейлу);

- позиція лідера – для підприємств із позитивними тенденціями мережевого ритейлу та високим рівнем логістичного забезпечення (підприємства формують конкурентну політику на ринку, мають міцні конкурентні позиції у ринковому середовищі, є інноваційно активними, впроваджують сучасні логістичні інструменти розвитку мережевого ритейлу, характеризуються розвиненою логістичною інфраструктурою, потужним брендом).

Проведене позиціонування дозволяє обрати логістичну стратегію розвитку підприємств мережевого ритейлу (рис. 3.3).

Таким чином, пропонується обрати наступні типи логістичних стратегій розвитку мережевого ритейлу:

- для підприємств із позицією аутсайдера – стратегію трансформації логістичного забезпечення мережевого ритейлу;

- для підприємств із позицією послідовника – стратегію удосконалення логістичного забезпечення мережевого ритейлу;

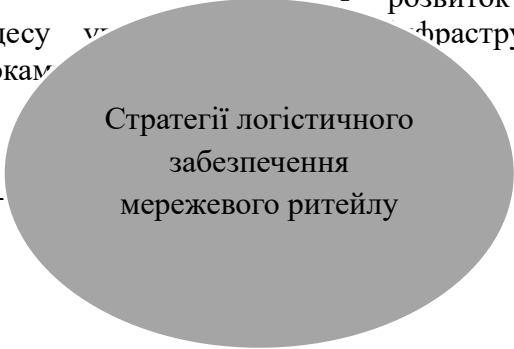
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета: зміна концепції мережевого ритейлу та його логістичного забезпечення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Мета: підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства                                                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Стратегія трансформації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу</i><br><br>Напрями: <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна моделі ведення торговельної діяльності;</li> <li>- формування інтегрованого ланцюга поставок;</li> <li>- оптимізація процесу управління логістичними потоками</li> </ul>                                                       | <i>Стратегія удосконалення логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу</i><br><br>Напрями: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація ланцюга поставок із поступовим переходом на інтегровану логістику;</li> <li>- розвиток логістичної інфраструктури</li> </ul>                     |
| <div style="text-align: center;">  <p>Стратегії логістичного забезпечення мережевого ритейлу</p> </div>                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Стратегія підвищення динаміки розвитку підприємств мережевого ритейлу</i><br><br>Напрями: <ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення інвестиційної привабливості підприємств мережевого ритейлу;</li> <li>- розширення каналів збуту продукції;</li> <li>- удосконалення торговельно-технологічних процесів;</li> <li>- удосконалення асортиментної та цінової політики</li> </ul> | <i>Стратегія утримання лідерства</i><br><br>Напрями: <ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка пізнаваності бренду та лояльності споживачів;</li> <li>- збільшення присутності на внутрішньому та міжнародному ринках;</li> <li>- створення нових форматів торгівлі та клієнтського обслуговування</li> </ul> |
| Мета: усунення негативних тенденцій розвитку торгівлі, забезпечення позитивного приросту показників, які її характеризують                                                                                                                                                                                                                                                                     | Мета: подальше утримання лідерських позицій на ринку із поступовим масштабуванням діяльності через збільшення частини ринку                                                                                                                                                                                            |

Рис. 3.3 – Логістичні стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу

- для підприємств із оборонною позицією – стратегію підвищення динаміки розвитку мережевого ритейлу;
- для підприємств із позицією лідера – стратегію утримання лідерства.

Основна мета стратегії трансформації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу полягає у зміні концепції мережевого ритейлу та його логістичного забезпечення. Вихід підприємств із зони аутсайдерів на ринку товарів та послуг передбачає зміну поглядів та самої моделі ведення торговельної діяльності. В основі нової концепції логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу повинно бути покладено формування інтегрованого ланцюга поставок, де воєдино будуть взаємодіяти система постачання, зберігання товарних запасів, їх розподіл, транспортування та збут. Також варто оптимізувати процес управління логістичними (товарними, фінансовими, інформаційними, людськими) потоками через впровадження сучасних цифрових технологій, які пришвидшать виконання різних логістичних функцій та операцій, забезпечать гнучкість та оперативність ланцюга поставок, і таким чином – забезпечить клієнтські потреби. Реалізація цих заходів дозволить сформувати нову бізнес-модель розвитку підприємств мережевого ритейлу, імплементація якої зменшить витрати на здійснення торговельно-технологічних операцій, логістизує бізнес-процеси та наблизить до сталого розвитку ведення торгівлі через забезпечення економічної ефективності, екологізації та задоволення потреб соціуму у якісних товарах та сервісі.

Стратегія удосконалення логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, основна мета якої – підвищення ефективності функціонування логістичної системи підприємства, спрямована на оптимізацію ланцюга поставок із поступовим переходом на інтегровану логістику. Тут важливо зосередити увагу на впровадженні логістичної концепції, яка дозволить налагодити ефективну систему постачання товарів у мережеву торгівлю, збалансувати обсяг логістичних запасів зі споживчим попитом, оптимізувати систему збуту товарів, орієнтуючись на потреби клієнтів і т.д. Фактично мова йде про оптимальне управління логістичними потоками підприємства торгівлі за елементами ланцюга поставок. Також важливим в межах даної стратегії є розвиток логістичної інфраструктури, функціонування якої дозволить створити оптимальні умови для ведення торгівлі, налагодити співпрацю із різними

групами стейкхолдерів. Основними завданнями у даному напрямі можуть бути «раціоналізація взаємодій виробництва, складування, постачання та транспортування; оптимізація процесу управління запасами; розробка алгоритмів управління операціями руху товару; скорочення часу проходження товарів від постачальника до споживача; забезпечення адекватності матеріального, інформаційного, фінансового та ін. потоків; скорочення загальних логістичних витрат; підвищення якості обслуговування споживачів; стандартизація тари та упаковки» [171].

Стратегія підвищення динаміки розвитку підприємств мережевого ритейлу спрямована на усунення негативних тенденцій розвитку торгівлі, забезпечення позитивного приросту показників, які її характеризують, покращення інвестиційної привабливості мережевого ритейлу. Тут важливо забезпечити утримання ринкової частки, розширити канали збуту продукції та підвищити ефективність роботи маркетологів у напрямі розширення клієнтської бази. Важливим елементом є удосконалення торговельно-технологічних процесів всередині мережевого ритейлу, удосконалення асортиментної та цінової політики в сфері торгівлі, покращення якості сервісного обслуговування споживачів. Вважаємо, що основний акцент в межах даної стратегії повинен бути зосереджений на вивченні ринку, його ємності та уподобань споживачів. Також підприємство може активізовувати розвиток електронної торгівлі, що позитивно впливатиме на здійснювані ним торговельні бізнес-процеси [205].

Стратегія утримання лідерства передбачає подальше утримання лідерських позицій на ринку із поступовим масштабуванням діяльності через збільшення частки ринку, генерування нових стартап ідей, розширення асортименту продукції та послуг тощо. Важливим напрямом реалізації даної стратегії є подальша підтримка пізнаваності бренду та лояльності споживачів, що дозволить забезпечувати подальшу конкурентоспроможність підприємства торгівлі на ринку. Підприємства, які знаходяться в позиції лідера мають змогу інтегрувати усі логістичні бізнес-процеси у єдину інформаційну систему управління, яка забезпечить та поглибить діджиталізацію торговельно-технологічних процесів,

забезпечить гнучкість та стійкість мережевого ритейлу, а також інтегрує новітні логістичні інструменти у торговельну діяльність підприємств. Підприємства мережевого ритейлу можуть збільшити свою присутність на внутрішньому та міжнародному ринках, створювати нові формати торгівлі та клієнтського обслуговування.

Імплементаційний етап – це важливий етап, на якому відбувається реалізація логістичної стратегії, моніторинг та контроль за процесом реалізації логістичної стратегії, вибір логістичних інструментів реалізації стратегії, формування інфраструктури логістичного забезпечення реалізації стратегії. Процес реалізації логістичної стратегії потребує скоординованої та злагодженої роботи усього колективу підприємства мережевого ритейлу, де логістична команда контролюватиме та моніторитиме рівень досягнення поставлених цілей та KPI на предмет існуючих відхилень та вчасного їх усунення і корегування. Ефективне впровадження стратегії мережевого ритейлу потребує виважених підходів до вибору логістичних інструментів її реалізації. Такі логістичні інструменти повинні враховувати сучасні інновації, які можна впровадити в сфері торгівлі, наявні потенційні можливості підприємств торгівлі, а також рівень логістичного забезпечення мережевого ритейлу. Щодо формування інфраструктури логістичного забезпечення реалізації стратегії розвитку мережевого ритейлу, то важливо забезпечити належну матеріально-технічну базу для здійснення торговельно-технологічних процесів (складські комплекси чи логістичні центри, торговельний зал, торговельне та інше обладнання, програмне забезпечення, ПК, транспортні засоби тощо), створення цифрового середовища, в межах якого відбуватиметься автоматизоване управління логістикою мережевого ритейлу та торговельною діяльністю, створення оптимальної організаційної структури логістичного забезпечення розвитку мережевого ритейлу, підбір кваліфікованого персоналу (з логістики, фінансів, маркетингу, цифровізації, торгівлі, менеджменту тощо), а також необхідний обсяг фінансового забезпечення для реалізації поточних та перспективних бізнес-ідей в сфері розвитку мережевого ритейлу.

Таким чином, запропонований процесний підхід дозволить виважено підійти до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу, ефективно розподілити логістичні функції та завдання між різними структурними підрозділами; застосувати диференційований підхід до вибору цілей та логістичної стратегії залежно від тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу та його логістичного забезпечення.

### **3.2 Логістичні інструменти розвитку підприємств мережевого ритейлу**

Нові формати та методи обслуговування споживачів у мережевому ритейлі потребують застосування принципово сучасного логістичного інструментарію розвитку підприємств мережевого ритейлу. Тут важливо обрати та застосувати такий логістичний інструментарій, який спроможний ефективно здійснювати торговельно-технологічний процес на підприємствах торгівлі із одночасним максимально можливим задоволення потреб та уподобань споживачів. Застосування сучасних логістичних інструментів, таких як «інтегровані системи управління, автоматизація торговельних процесів, впровадження цифрових інструментів» [172] дозволяють досить швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку, трансформувати діяльність підприємств мережевого ритейлу до умов воєнного та повоєнного періоду, а також викликів глобалізації; а використання інформаційних технологій дозволяє знизити логістичні витрати підприємств [201, 202]. Загалом, дослідники пропонують застосовувати такі логістичні інструменти як «автоматизація, цифрові платформи для управління даними, аналітику великих даних, інтернет речей, ШІ» [173].

З іншої сторони, вважаємо, що логістичний інструментарій повинен забезпечувати сталий та безпечний розвиток підприємств мережевого ритейлу (застосування екологічно безпечних технологій ведення торгівлі, екологічність ведення торговельної діяльності через можливість утилізації та рециклінгу відходів, мінімізація витрат та оптимізація логістики постачання та доставки товарів), надавати широку пропозицію товарів та послуг, високу якість

торговельного та логістичного обслуговування. Тому, пропонуються логістичні інструменти розвитку підприємств мережевого ритейлу, які дозволять зреалізувати критерії забезпечення сталого розвитку, забезпечити комплексну інтеграцію ланцюга створення вартості, який відповідає умовам розвитку цифрового суспільства та глобалізації мережевого ритейлу [207] (рис. 3.4).

Деталізуємо наведені логістичні інструменти щодо їх ролі та значення у розвитку підприємств мережевого ритейлу. Дані логістичні інструменти розвитку підприємств мережевого ритейлу запропоновано розглядати в рамках елементів ланцюга створення вартості [209].

В системі постачання товарів можуть застосовуватися такі логістичні інструменти розвитку підприємств мережевого ритейлу як Big data, E-logistics. Big data є інструментом мережевого ритейлу, який дозволяє удосконалити систему постачання товарів, оптимізувати логістичні (ресурсні) потоки, аналізувати постачальників, час та періодичність поставок продукції, обирати найбільш надійних постачальників і т.д. [203]. Також, перевагою застосування такого логістичного інструменту є здатність прогнозувати зміни споживчих уподобань на ринку, вчасно реагувати на будь-які відхилення в системі поставок продукції. Це дозволяє «знижити витрати за рахунок скорочення часу та ресурсів та виправлення помилок, і таким чином, підвищити продуктивність логістичного бізнес-процесу» [174]. E-logistics представляє собою електронний «майданчик», за допомогою якого можна управляти системою поставок товарів у мережевий ритейл, здійснювати відповідні замовлення товарів та забезпечувати ефективну їх доставку. Також ця платформа дозволяє синтезувати усю інформацію, яка протікає всередині підприємств мережевого ритейлу з приводу постачання продукції, зберігання логістичних запасів, збуту логістичного продукту, і дозволяє оптимізувати логістичні процеси та логістичні (ресурсні) потоки як всередині, так і по відношенню до зовнішнього середовища. В межах такої платформи можуть використовуватися інтернет-сайти, е-торгівля, е-пошта та електронні системи управління ланцюгом поставок. Це дозволить забезпечити

«швидкий обмін даними, виконувати автоматизовані операції та відстежувати товарорух протягом усього ланцюга поставок» [175].

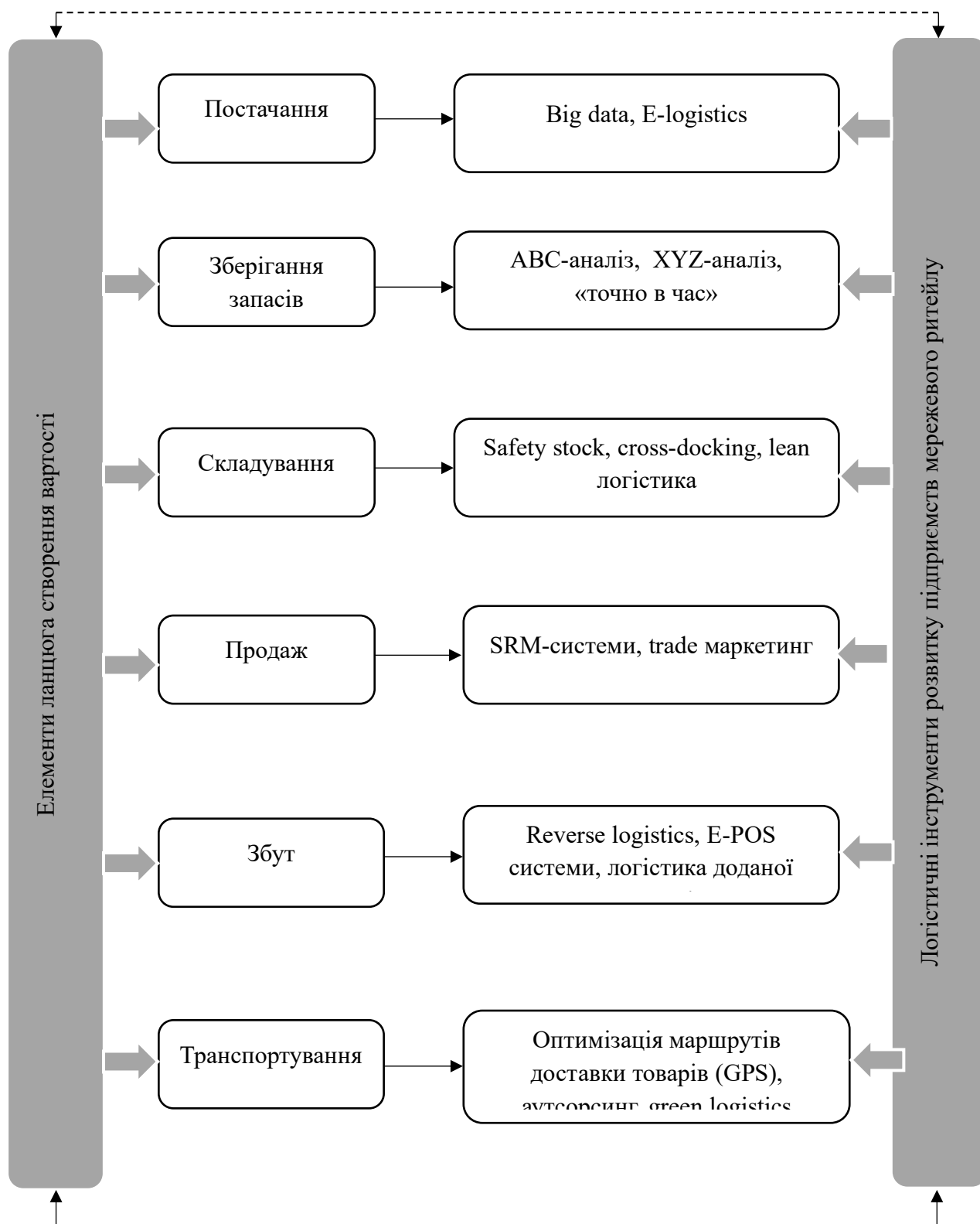


Рис.3.4 – Логістичні інструменти розвитку підприємств мережевого ритейлу

Таким чином, бачимо, що формується відкрита логістична система із електронним майданчиком здатним адаптуватися до викликів та загроз середовища, а також забезпечити безперебійність постачання товарів у мережевий ритейл, як критерія підвищення ефективності його функціонування.

Зберігання запасів може здійснюватися із застосуванням таких логістичних інструментів як ABC-аналіз, XYZ-аналіз, «точно в час». ABC-аналіз, XYZ-аналіз – метод, який дозволяє визначити рівень важливості товарів у мережевому ритейлі як для самого підприємства торгівлі, так і для споживача, а також частоти його споживання. Тут важливо сфокусуватися на тих групах товарів, які дають найбільшу частину прибутку від роботи мережевого ритейлу, а також тих товарах, які мають високу частоту споживання. Цей інструмент є важливим з позиції визначення стратегічно важливих груп товарів, з яким варто «працювати» та удосконалювати асортименту і цінову політику.

«Точно в час» – це той інструмент, який дозволяє оптимізувати систему постачання логістичних запасів та забезпечувати їх створення без надлишку. Постачання товарів у мережевий ритейл здійснюється по мірі виникнення такої потреби. Проте, даний інструмент містить певний рівень ризику, який пов'язаний із відсутністю створення страхових запасів на випадок виникнення несвоєчасних поставок з боку постачальників (невчасного виконання поставок). Тому, вузьке місце такого логістичного інструменту зумовлене відсутністю маневреності та нездатності швидко реагувати на зміни споживчого ринку, а також неготовністю окремих постачальницьких компаній працювати в режимі оперативної поставки товарів у мережевий ритейл.

Система складування потребує застосування WMS, Safety stock, cross-docking, lean логістики. Система управління складом (WMS) - «програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати, упорядкувати процеси зберігання, управління та відвантаження запасів, зменшити кількість помилок, відслідкувати товарорух» [176]. Перевагами застосування даної системи в торгівлі є: оптимізація складських процесів, підвищення продуктивності працівників складу, підвищення ефективності використання площі складських приміщень,

зменшення витрат на утримання та експлуатацію складу, зменшення кількості помилок при обліку залишків логістичних запасів, можливість інтегрування з іншими інформаційними системами підприємств мережевого ритейлу.

Safety stock дозволяє визначити оптимальний рівень страхових запасів, який дозволить уникнути дефіциту товарів чи логістичних запасів. Фактично підприємство торгівлі може створювати резервний запас, як превентивний захід задля наявності товару на випадок збільшення попиту, затримок постачання чи перебоїв в ланцюгу поставок. Основне призначення даного інструменту - це забезпечення безперебійності товаропостачання та задоволення потреб споживачів, мінімізуючи ризик дефіциту логістичних запасів та пов'язаних з цим витрат. Застосування Safety stock інструменту потребує від підприємства мережевого ритейлу наступних дій: здійснення ретроспективного аналізу динаміки продажу товарів та аналіз ринку задля виявлення тих груп товарів, запас яких вичерпується швидше; забезпечення оцінки ризиків у ланцюгу поставок, в т.ч. можливі затримки у поставці товарів, поставці неякісних, або прострочених товарів, або ризики пов'язані із чинниками зовнішнього середовища. Вважаємо, що формування страхового запасу є важливим елементом ланцюга поставок, що дозволяє мережевому ритейлу комплексно задовольнити потреби споживачів в умовах викликів та загроз, і таким чином, забезпечити його конкурентоспроможність.

Cross-docking є тим логістичним інструментом, який спроможний оптимізувати складські приміщення та підвищити ефективність їх використання. Система cross-docking передбачає перевантаження логістичного продукту з транспортного засобу постачальника до транспортного засобу споживача. Це дозволяє швидше обробити вхідні та вихідні матеріальні потоки. «Процес приймання товарів організований таким чином, щоб з зони приймання вони потрапляли у зону експедиції, й звідки їх відправляють для доставки споживачам. Цей метод дозволяє усунути види обробки вантажу, що не додають йому вартості й виникають при його розміщенні на зберігання» [177, 178]. Варто відмітити, що основною функцією cross-docking є перевантаження вантажу, а не його

зберігання. Тут важливо забезпечити ефективне регулювання та координацію матеріального та транспортного потоку із чітким визначенням кількості транспорту, необхідного для перевезення вантажу кінцевим споживачем. Застосування цього інструменту дозволяє зменшити тривалість перебування товарів на складі та прискорити їх поставку на підприємства мережевого ритейлу.

Lean логістика є тим логістичним інструментом, який дозволяє зменшити витрати при здійсненні торговельної діяльності (логістичні витрати, витрати від неефективної складської логістики). Впровадження цієї системи сприятиме полегшенню контролю за переміщенням товарів на складі та відстежувати їх рух в реальному часі. Lean логістика дозволяє поєднати такі складові елементи як «висока якість, невеликий розмір виробничих партій, невеликий розмір запасів, високваліфікований персонал, гнучкі виробні технології» [179]. Як відмічено у [180] «правильна реалізація цієї концепції знижує витрати на виробництво продукції, зберігання і розподіл запасів; тимчасові витрати на виробництво продукції; витрати від виробництва бракованої продукції» [180].

SRM-системи, trade маркетинг, DRP, логістика доданої вартості є тими логістичними інструментами мережевого ритейлу, які активно впроваджуються при продажу продукції. SRM-системи є досить поширеним логістичним інструментом, який застосовується не лише у мережевому ритейлі, але і у багатьох інших сферах економічної діяльності. Основною метою застосування даного інструменту є забезпечення ефективної комунікації між підприємством торгівлі та кінцевими споживачами. Ці системи дозволяють відстежувати потреби споживачів, прогнозувати споживчий попит, оцінювати ефективність маркетингової політики підприємства торгівлі, здійснювати сегментування споживачів, удосконалювати систему обслуговування споживачів, сформувати індивідуальні пропозиції для вибагливих клієнтів тощо. Також науковці вважають, що важливою функцією даної системи є забезпечення «автоматизації процесів взаємодії, формування звітності та збереження історії взаємовідносин зі споживачами» [181]. Як відмічається авторами «...ринок України становить близько 0,13% від світового обсягу ринку CRM-систем, що у грошовому

еквіваленті становить 30 млн. доларів США» [182]. Перевагами впровадження таких систем є підтримка тісного контакту підприємств мережевого ритейлу зі споживачами, здійснення чіткого бухгалтерського обліку торговельних операцій, ефективне управління закупівлями, продажами, зменшення кількості помилок при виконанні різного роду операцій тощо [183]. Trade маркетинг є важливим інструментом з позиції максимального врахування та задоволення потреб споживачів. Він дозволяє приймати спільні виважені рішення щодо розвитку мережевого ритейлу (разом із дистриб'юторам). Такі рішення можуть стосуватися запровадження різного роду акцій та інших стимулюючих промоцій стимулювання попиту на товари. Відомими заходами trade маркетингу є бонусні програми, програми лояльності, демонстрації та дегустації, мерчандайзинг, інші [184]. Даний інструмент застосовується задля створення емоційного гачка для споживача та стимулювання продажу товарів, а також для укріплення довгострокових партнерських стосунків з партнерами у ланцюгу поставок. Це дозволяє укріплювати свої позиції серед споживачів, залучати нових клієнтів, розширювати ринки збуту, забезпечувати повторні покупки, удосконалювати асортиментну політику, логістичні процеси на підприємстві торгівлі тощо. Як зазначає Романенко Л. «...успішна реалізація трейд-маркетингових стратегій забезпечує безперервну окупність інвестицій і допомагає компаніям розширювати власні економічні можливості» [185]. Водночас, Ліпич Л. робить акцент на застосуванні багатоканальних комунікацій зі споживачами як інструмент індивідуалізації комунікаційного зв'язку зі споживачами [204].

Система збуту є тією системою, яка налагоджує та підтримує контакти з кінцевими споживачами та може використовувати такі логістичні інструменти в торгівлі як Reverse logistics, E-POS системи, логістика доданої вартості. Reverse logistics спрямовано на регулювання процесів повернення товарів та їх заміни, утилізацію відходів, переробку сировини та матеріалів, забезпечення гарантійного обслуговування споживачів. Фактично цей інструмент забезпечує реалізацію принципу «екофрендлі» та забезпечує сталий розвиток мережевого ритейлу та країни в цілому. Варто зауважити, що в Україні розроблено

Національну стратегію управління відходами в Україні на період до 2030 року [186], де зазначено її мету як «...зменшення обсягів утворення відходів та збільшення обсягу їх переробки та повторного використання.», а серед цілей визначено «...забезпечення у 2030 році перероблення 50 відсотків побутових відходів загального обсягу їх утворення» [186]. Варто зауважити, що у сфері торгівлі досить поширеним є повернення товарів, або їх заміна, що зумовлено невиправданим очікуванням споживачів при отриманні товару. Особливо часто такі випадки зустрічаються в е-торгівлі, де споживач немає можливості попереднього огляду товару. «Найчастішими відмовами від купівлі є такі невідповідності: розмірів та кольорів одягу та взуття, габаритів побутової техніки та меблів, реальних візуальних характеристик будматеріалів, певних параметрів електроніки тощо» [187]. Видами реверсивного потоку може бути повернення простроченого товару, комерційні повернення, гарантійні повернення, де може бути здійснена вторинна переробка, відновлення, вторинне використання, реконструкція і т.д. [188]. Класично можуть бути такі напрями реверсивної логістики: «використання після повернення – передбачає організацію максимального використання повернутих товарів шляхом продажу їх у вторинні ринки за зниженою ціною; переробка – екологічно найвигідніший шлях використання повернутих товарів або їх компонентів шляхом їх переробки та подальшого використання; утилізація – дослідження виробником попиту на повернення та зменшення на відповідну величину обсягів продукції, що виробляється» [189]. Варто відмітити, що менеджери мережевого ритейлу повинні вживати превентивні заходи щодо усунення повернень товарів, а також аналізувати причини виникнення таких ситуацій. Таким чином, реверсивна логістика як інструмент розвитку мережевого ритейлу дозволяє мінімізувати витрати через переробку, або вторинне використання продукту, оптимізувати ланцюг поставок, зберегти довкілля, забезпечити екологічну та соціальну відповідальність бізнесу, підвищити лояльність споживачів, підвищити якість продукту та забезпечити позитивний імідж на ринку товарів та послуг.

E-POS системи дозволяють повністю автоматизувати та вести облік обсягу продажу товарів, реалізовувати контролюючу функцію наявного обсягу товару та їх залишків на певну дату. Особливо важливою є застосування такої системи в сфері торгівлі, оскільки дозволяє здійснювати реєстрацію продажу товарів, забезпечувати обробку платежів, здійснювати управління логістичними запасами, аналізувати клієнтську базу, синхронізувати базу даних різних торговельно-технологічних процесів на підприємствах торгівлі, та таким чином, імплементуватися у цілісну логістичну систему мережевого ритейлу. Впровадження такої системи прискорює оперативність виконання різних функцій та завдань і підвищує ефективність функціонування підприємств мережевого ритейлу.

Логістика доданої вартості дозволяє створити додаткову вигоду для споживача через додавання певної цінності. Тут важливо забезпечити якісний логістичний сервіс як додаткову логістичну функцію до продажу товару. Такий сервіс зазвичай надається спеціальним (унікальним) споживачам, які є важливими для конкретного підприємства мережевого ритейлу. Даний інструмент дозволяє сформувати емоційний «гачок» для споживача, а також визначити емоційну вигоду споживача, тобто виявити ті потреби, які є важливими для нього в певний момент часу.

Система транспортування потребує постійної оптимізації маршрутів доставки товарів, застосування принципів green logistics, а також використання аутсорсингу. Оптимізація маршрутів поставок є тим програмним інструментом, який дозволяє розрахувати та визначити оптимальний час поставки логістичного продукту кінцевим споживачам. Це дозволяє скороти тривалість (час) доставки товару, а також зменшити витрати на перевезення. Застосування програмних продуктів як інструменту оптимізації маршрутів поставок дозволяє врахувати такі чинники як «інтенсивність руху транспортних засобів, погодні умови та доступність складів для побудови найкоротшого та найменш витратного маршруту, який дозволяє зменшити транспортні витрати та час на виконання замовлень» [190]. Вчасна поставка товару із мінімальними витратами як для

підприємства, так і кінцевого споживача підвищує ділову репутацію та імідж мережевого ритейлу (або виробника чи постачальника), і таким чином, покращують лояльність споживачів.

Досить поширеним логістичним інструментом транспортної логістики є системи GPS, які дозволяють відстежити рух транспортного засобу та товару, витратність палива, час та кількість зупинок, а також відкоригувати маршрут доставки, забезпечити прозорість та контроль перевезень. «Основний принцип роботи GPS-моніторингу полягає у використанні супутникових сигналів для точного визначення місцезнаходження транспорту. Системи збирають дані про швидкість руху, відстань, витрати пального та навіть поведінку водія, такі як різкі прискорення чи гальмування. Ці дані передаються у реальному часі на центральну платформу» [191].

Застосування даного інструменту дозволяє підвищити ефективність використання транспортних засобів, оптимізувати транспортні потоки підприємства та підвищити результативність його діяльності в цілому. Часто використовуваним інструментом у практиці торгівлі є аутсорсинг, тобто передача частини логістичних функцій стороннім компаніям. Це дозволяє оптимізувати витрати підприємств торгівлі, зменшити обсяг виконання логістичних функцій, скоротити тривалість ланцюга поставок і т.д. У таблиці 3.3 наведено моделі світового логістичного ринку аутсорсингових послуг.

Часто вживаними сферами використання аутсорсингу є ІТ, бухгалтерський облік, клієнтський сервіс, HR, маркетингова та рекламна діяльність, виробництво [194]. Також вважається, що найкращими країнами для аутсорсингу є Україна, Польща, Індія, Китай, Філіппіни, Бразилія, Румунія, Чеська республіка, Аргентина, Єгипет, Мексика, де спостерігається значна кількість ІТ спеціалістів, а також відносно низький рівень оплати праці фахівців [195]. Green logistics є тим логістичним інструментом, який спроможний забезпечити сталий розвиток підприємств мережевого ритейлу, оптимізувати маршрути перевезень, використання транспортних засобів задля зниження екодеструктивного навантаження на довкілля.

Таблиця 3.3 – Моделі світового логістичного ринку аутсорсингових послуг

| Рівні | Опис                                                                                                                                                                               | Характерні риси                                                                                                                                                              |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1PL   | Базовий рівень логістики, який виник в 70-80-ті роках XX ст. Підприємство самостійно здійснює всі логістичні процеси: зберігання товарів, транспортування, митне оформлення        | Основні вимоги: наявність відділів доставки, складу, митного оформлення та іншої інфраструктури. Активи складаються з транспортних засобів, складських приміщень і персоналу |
| 2PL   | Частковий аутсорсинг логістичних послуг, що здійснюється без довгострокових контрактів. Постачальники надають одну логістичну операцію, як-от транспортування або митне оформлення | На українському ринку 2 PL-рівень представлений переважно транспортними посередниками, що надають обмежений набір послуг                                                     |
| 3 PL  | Комплексний (тактичний) аутсорсинг, що реалізується на довгостроковій основі з інтеграцією IT- систем для полегшення інформаційного потоку й побудови прозорої системи управління  | Включає управління транспортними операціями, складським зберіганням, консолідацією вантажів, а також наданням додаткових послуг, таких як розробка IT-систем                 |
| 4 PL  | Інтегрований стратегічний аутсорсинг, що поєднує процеси, технології та управління з акцентом на аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів у компанії-клієнта                          | 4PL-компанії інтегрують ресурси і технології різних підприємств для створення комплексних рішень з управління ланцюгами поставок. Їх послуги мають стратегічний характер     |
| 5 PL  | Віртуальна логістика, яка охоплює управління ланцюгами поставок через глобальний інформаційно-технологічний простір. Зосереджена на автоматизованих та інформаційних системах      | 5PL-постачальники не володіють фізичними активами і не мають фізичної присутності. Вони створюють веб-систему для забезпечення інформацією учасників ланцюга поставок        |

Джерело: [192; 193]

В основу даного інструменту покладено застосування «екологічно чистих матеріалів та технологій, а також відновлення та переробка відходів. «Зелена логістика» включає в себе заходи щодо зниження викидів, оптимізації маршрутів та збереження довкілля [196]. «Задачі екологічної логістики спрямовані на підвищення еколого-економічної ефективності діяльності підприємств і зниження рівня ризиків економічних втрат, зумовлених погіршенням якості навколишнього середовища» [197]. Систематизуємо основні метрики логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу та представимо їх у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні метрики логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу

| Елементи ланцюга поставок | Логістичні інструменти           | Мета застосування                                           | Функціональна сфера застосування | Функції                                                                      | Критерії сталого розвитку | Очікуваний результат від впровадження                                                                                       |
|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Постачання                | Big data                         | Оптимізація логістики постачання товарів у мережевий ритейл | Матеріально-технічне постачання  | Аналіз постачальників, прогнозування змін на ринку, контроль якості поставок | Економічний               | Скорочення логістичних витрат, підвищення продуктивності логістичного бізнес-процесу «матеріально-технічне постачання»      |
|                           | E-logistics                      | Забезпечення безперебійності постачання                     | Матеріально-технічне постачання  | Аналіз замовлень, зберігання логістичних запасів, відстеження товароруху     | Економічний               | Безперебійність постачання товарів у мережевий ритейл                                                                       |
| Зберігання запасів        | ABC-аналіз, XYZ-аналіз           | Визначення стратегічно важливих груп товарів                | Зберігання логістичних запасів   | Сегментація продукції за важливістю та стабільністю попиту                   | Економічний               | Оптимізація закупівель, зменшення логістичних витрат, покращення фінансової результативності підприємств мережевого ритейлу |
|                           | «Точно в час»                    | Усунення надлишкових логістичних запасів                    | Зберігання логістичних запасів   | Створення логістичних запасів та їх облік                                    | Економічний               | Оптимізація системи постачання та зберігання товарів                                                                        |
| Система складування       | Система управління складом (WMS) | Автоматизація складських операцій                           | Складування логістичних запасів  | Облік складських запасів, їх оптимізація                                     | Економічний               | Підвищення продуктивності працівників складу, зменшення витрат на утримання складів                                         |
|                           | Safety stock                     | Уникнення дефіциту товарів                                  | Зберігання логістичних запасів   | Аналіз динаміки продажу, аналіз ризиків                                      | Соціальний                | Задоволення потреб споживачів                                                                                               |

Продовження табл. 3.4

| 1                | 2                          | 3                                                                            | 4                               | 5                                                                                  | 6                       | 7                                                                     |
|------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                  | cross-docking              | Зменшення тривалості перебування товарів на складі, транзитне перевантаження | Логістична обробка товаропотоку | Перевантаження товару, аналіз та обробка вхідних та вихідних матеріальних потоків  | Соціальний, економічний | Прискорення поставок товару до кінцевого споживача                    |
|                  | lean логістика             | Зменшення втрат при здійснення торговельної діяльності                       | Складування товарів             | Контроль за переміщенням товарів на складі                                         | Економічний             | Зменшення логістичних витрат                                          |
| Продаж продукції | SRM-системи                | Забезпечення комунікації між підприємством мережевого ритейлу та споживачем  | Робота з клієнтами              | Аналіз споживчих потреб, прогнозування споживчого попиту, сегментування споживачів | Соціальний              | Підвищення рівня задоволення потреб споживачів                        |
|                  | trade маркетинг            | Стимулювання збуту                                                           | Робота з клієнтами              | Оцінка асортиментної та цінової політики, аналіз споживчих уподобань               | Соціальний, економічний | Підвищення обсягів збуту продукції                                    |
| Збут             | Reverse logistics          | Регулювання процесів повернення товарів                                      | Сфера утилізації відходів       | Аналіз повернень, аналіз причин повернень                                          | Екологічний             | Збереження довкілля                                                   |
|                  | E-POS системи              | Створення інтегрованої логістичної системи щодо продажу підприємства         | Продаж товарів                  | Облік продажу товарів, контроль наявних залишків товару, аналіз клієнтів           | Економічний             | Підвищення ефективності функціонування підприємств мережевого ритейлу |
|                  | Логістика доданої вартості | Створення додаткової вигоди для споживача                                    | Продаж товарів та послуг        | Аналіз споживчих уподобань                                                         | Соціальний              | Збільшення кількості споживачів, збільшення ємності ринку             |

Продовження табл. 3.4

| 1               | 2                                    | 3                                      | 4                                                | 5                                                                                                                | 6           | 7                                                                                  |
|-----------------|--------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Транспортування | Оптимізація маршрутів поставок (GPS) | Оптимізація транспортної логістики     | Доставка товару                                  | Аналіз маршрутів, аналіз потужностей транспортних засобів                                                        | Економічний | Зменшення транспортних витрат на доставку товару, оптимізація транспортних потоків |
|                 | green logistics                      | Оптимізація маршрутів перевезень       | Доставка товару                                  | Аналіз та оцінка транспортних засобів                                                                            | Екологічний | Зниження екологічного навантаження на довкілля                                     |
|                 | Аутсорсинг                           | Скорочення тривалості ланцюга поставок | Усі логістичні операції в межах ланцюга поставок | Облік торговельних операцій, управління персоналом, розробка ІТ рішень тощо (широкий спектр логістичних функцій) | Економічний | Оптимізація логістичних витрат підприємств мережевого ритейлу                      |

Таким чином, кожен із логістичних інструментів має своє значення у забезпеченні розвитку підприємств мережевого ритейлу в межах елементів ланцюга поставок.

Водночас, варто зауважити, що кожен із інструментів дозволяє забезпечити один із критеріїв сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу:

- економічний критерій сталого розвитку, який передбачає зменшення логістичних витрат підприємств мережевого ритейлу, оптимізацію логістичних потоків та логістичних процесів на підприємстві, підвищення продуктивності здійснення торговельно-технологічних процесів на підприємстві, підвищення обсягів збуту продукції, збільшення ємності ринку, покращення фінансової результативності підприємств торгівлі та збільшення рівня їх рентабельності, і таким чином, підвищення ефективності функціонування підприємств мережевого ритейлу в цілому;

- соціальний критерій сталого розвитку, який забезпечить такі вигоди для клієнта як прискорення поставок, створення додаткових вигід для споживача завдяки створення якісного логістичного сервісу, комплексне задоволення потреб споживачів,

- екологічний критерій сталого розвитку, що передбачає зниження екологічного навантаження на довкілля, рециклінг відходів, та таким чином зберегти якісне довкілля.

Застосування наведених логістичних інструментів дозволить сформувати та забезпечити конкурентні переваги підприємств мережевого ритейлу, відповідатиме вимогам ринку та викликам воєнного та повоєнного періодів, і таким чином, відкриватимуть нові можливості для масштабування бізнесу.

### **3.3 Оптимізація логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні**

Мережевий ритейл в Україні стикається із рядом проблем та викликів, які зумовлені необхідністю оптимізації логістичного забезпечення його розвитку у напрямі зменшення логістичних витрат на постачання, складування, зберігання, продаж, транспортування тощо, скорочення тривалості постачання товарів у торговельну мережу, покращення якості логістичного сервісу і т.д.

Досить тривалий період застосувались традиційні підходи до логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, які не дозволяли забезпечити ефективну координацію між елементами ланцюга поставок, а також між логістичними центрами та підприємствами мережевого ритейлу.

Видозміна поведінки споживачів трансформує логістичні підходи до розвитку мережевого ритейлу, де вагомого значення набувають логістичні інструменти, побудовані на цифровізації; методи оптимізації логістичних потоків (матеріальних, фінансових, інформаційних), засновані на оптимізаційних моделях; логістичний менеджмент, орієнтований на сталий розвиток підприємств мережевого ритейлу.

Сучасні логістичні технології дозволяють ефективно аналізувати та прогнозувати споживчий попит, створювати інтегровані ланцюги поставок, здійснювати сценарне моделювання розвитку підприємств мережевого ритейлу [208].

Оптимізація логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу є складним та циклічним процесом, який потребує координації та узгодження дій між різними елементами та етапами такого процесу (рис. 3.5).

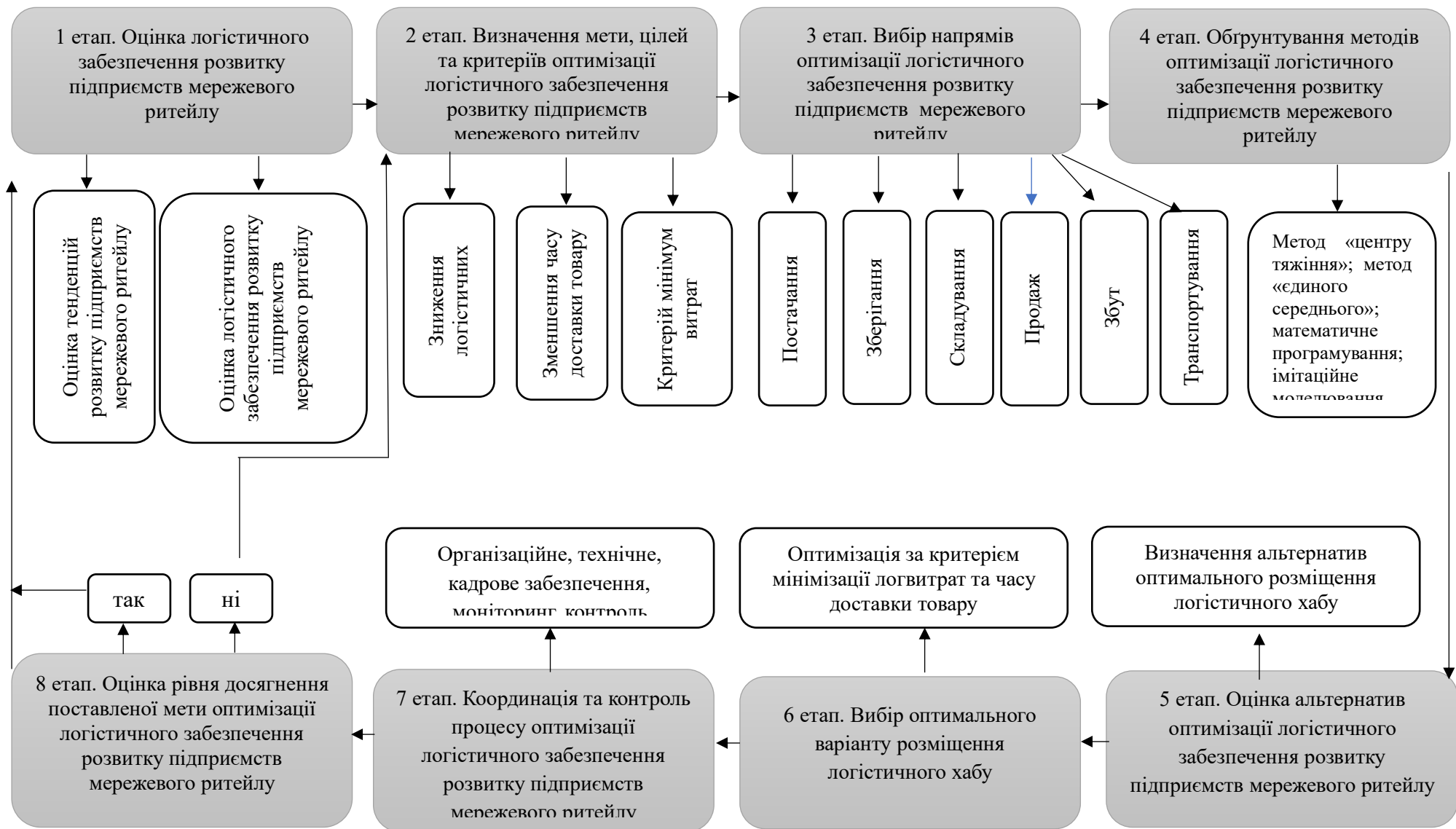


Рис. 3.5 – Алгоритм оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу

Пропонується алгоритм оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, який міститиме вісім етапів: 1 етап. Оцінка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 2 етап. Визначення мети та критеріїв оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 3 етап. Вибір напрямів оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 4 етап. Обґрунтування методів оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 5 етап. Оцінка альтернатив оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 6 етап. Вибір оптимального варіанту розміщення логістичного хабу. 7 етап. Координація та контроль процесу оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 8 етап. Оцінка рівня досягнення поставленої мети оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу.

Перший етап є стартовим та визначальним у процесах оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, оскільки дозволяє виявити тенденції його розвитку та рівень логістизації торговельної мережі. Як показали проведені аналітичні дослідження, підприємства мережевого ритейлу мали різні тенденції розвитку та ефективність логістичного забезпечення. Є підприємства («Сільпо» і «Метро»), які характеризуються стабільними темпами зростання, ефективністю ланцюгів поставок та масштабуванням торговельних бізнес-процесів. Натомість, аналіз показав проблеми у розвитку мережевого ритейлу «Фора», «Варус», «Ашан» де існують нестійкі тенденції його розвитку та проблеми у логістичному забезпеченні.

Другий етап алгоритму передбачає визначення мети, цілей та критеріїв оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Взаємоузгодженість мети та цілей оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу наведено на рисунку 3.6.

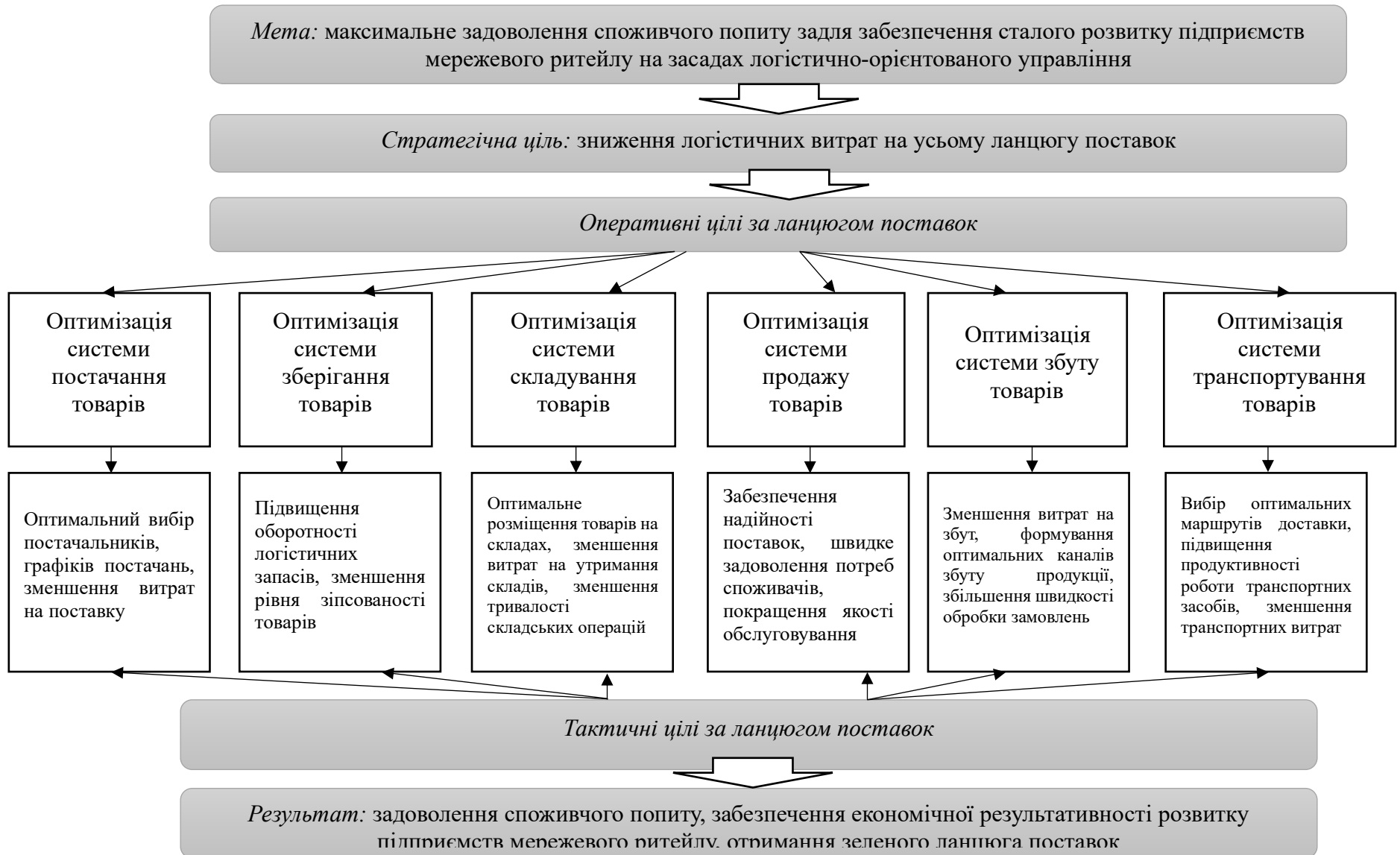


Рис. 3.6 – Взаємоузгодженість мети та цілей оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу

Метою оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу є максимальне задоволення споживчого попиту задля забезпечення сталого розвитку підприємств мережевого ритейлу на засадах логістично-орієнтованого управління. Стратегічною ціллю є зниження логістичних витрат на усьому ланцюгу поставок. Фактично мова йде про 7 «Правил логістики» (рис. 3.7).

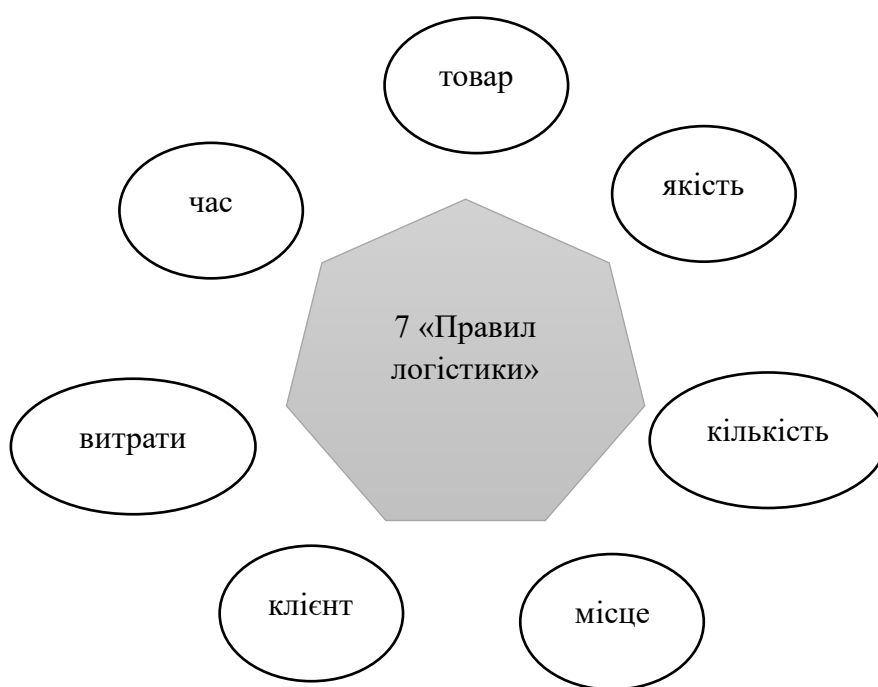


Рис. 3.7 – 7 «Правил логістики»

Оперативні цілі за ланцюгом поставок спрямовані на оптимізацію системи постачання товарів, систему зберігання товарів, систему складування товарів, систему продажу товарів, систему збуту товарів та систему транспортування товарів. Досягненню поставлених мети та цілей сприятиме дотримання критерію мінімізації витрат. Важливо віднайти шляхи зниження логістичних витрат на кожній ланці ланцюга поставок: оптимізація системи постачання товарів та їх складування, зменшення транспортних витрат та витрат на збут, підвищення ефективності торговельних операцій тощо. Важливе місце у цих процесах займають логістичні інструменти розвитку підприємств мережевого ритейлу,

такі як Big data, E-logistics, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, Safety stock, cross-docking, lean логістика, SRM-системи, trade маркетинг, Reverse logistics, E-POS системи, логістика доданої вартості, оптимізація маршрутів доставки товарів (GPS), аутсорсинг, green logistics.

В рамках третього етапу обираються напрями оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Пропонується здійснити оптимізацію логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в межах ланцюга поставок:

- оптимізація системи постачання товарів, яка передбачає пошук надійних постачальників та каналів постачання товарів; укладання договорів на поставку товарів, розробка ефективних маршрутів поставок та графіків постачань; забезпечення рівномірності та безперервності постачань, де обсяг поставок відповідатиме споживчому попиту; скорочення тривалості поставок; зменшення витрат на поставку товару та ін.;

- оптимізація системи зберігання логістичних запасів, яка спрямована на підвищення ефективності використання площі складських приміщень, раціональне розміщення товару на складі, зменшення тривалості виконання складських операцій (за рахунок автоматизації та механізації складських процесів, діджитал інструментів), скорочення логістичних витрат на утримання та обслуговування складів, збільшення оборотності запасів, зменшення рівня зіпсованості товарів тощо;

- оптимізація системи продажу, яка орієнтована на покращення логістичного сервісу, максимальне задоволення споживачів, швидке обслуговування споживачів, забезпечення надійності постачання товарів до кінцевого споживача, збільшення обсягу товарообороту;

- оптимізація системи збуту, яка включає вибір оптимальних каналів збуту, зменшення витрат на збут, збільшення швидкості обробки замовлень, вибір ефективних маршрутів доставки товару до кінцевого споживача, удосконалення зв'язків із дистриб'юторами та споживачами;

– оптимізація системи транспортування, яка перш за все, орієнтована на пошук раціональних маршрутів доставок, зниження транспортних витрат, скорочення тривалості доставки товару до кінцевого споживача, максимально ефективного завантаження транспортних засобів, забезпечення високої продуктивності роботи транспортних засобів.

На четвертому етапі здійснюється обґрунтування методів оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Серед таких методів варто виділити:

1. Метод на основі «центра тяжіння». За даним методом можна визначити місце розташування логістичного хабу, який мінімізувати час на доставку товару. Координати точки розміщення логістичного центру визначаються за формулою [198]:

$$X_0 = \frac{\sum_{i=1}^n X_i * W_i}{W_i}; Y_0 = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i * W_i}{W_i}, \quad (3.1)$$

де  $X_0, Y_0$  – координати точки розміщення логістичного центру;

$X_i, Y_i$  – координати  $i$ -того постачальника або споживача;

$W_i$  – очікуваний попит від  $i$ -го споживача або очікуване надходження від  $i$ -го постачальника;

$n$  – кількість постачальників і споживачів.

Застосування даного методу при визначенні оптимального місця розташування логістичного хабу має такі переваги:

– забезпечує точність та достовірність отриманих результатів щодо розміщення логістичного хабу;

– є простим та зрозумілим при здійсненні розрахунків щодо оптимального розміщення логістичного хабу;

- забезпечує досягнення критерію мінімізації витрат та сприяє досягненню мети оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу;

- дозволяє оптимізувати логістичні (ресурсні) потоки між логістичним хабом та підприємствами мережевого ритейлу.

2. Метод розв’язання задачі «єдиного середнього». Сутність методу полягає у визначенні місця локалізації логістичного хабу, який мінімізуватиме логістичні (транспортні) витрати на доставку товару. Розрахункова формула виглядає наступним чином [199]:

$$S_0 = \sum_{i=1}^n w_i * d_i \rightarrow \min, \quad (3.2)$$

де  $S_0$  – єдине середнє для мережі з  $n$  пунктів;

$w_i$  – попит у пункті  $i$ ;

$d_i$  – відстань між пунктом  $S_0$  і пунктом  $i$ ;

$n$  – кількість пунктів попиту.

Даний метод є доцільним у застосуванні з позиції:

- здійснення нескладних розрахунків та простоти при визначенні оптимального місця розташування логістичного хабу;

- наочності відображення отриманих результатів дослідження та можливості їх картографічного відображення;

- оцінки мінімальних транспортних витрат та оптимізації логістичних потоків при розміщенні логістичного хабу;

- універсальності, за якої є можливим застосування даного методу для різних об’єктів та рівнів управління (місцевого, регіонального, національного).

П’ятий етап передбачає оцінку альтернатив оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Задля оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу пропонується

визначити оптимальне місце розташування логістичного хабу, як осередку розподілу, перевантаження та транспортування товарів на підприємства мережевого ритейлу. Для цього скористаємось вище неведеними методами.

Вихідними даними для розрахунку оптимального місця розташування логістичного хабу за методом «центра тяжіння» є координати розміщення населених пунктів, у яких локалізуються підприємства мережевого ритейлу, а також їх товарообіг (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для визначення місця розміщення логістичного хабу у Західному регіоні України

| Населений пункт (області) | X (довгота<br>обласних центрів) | Y (широта<br>обласних центрів) | Товарообіг,<br>млн.грн. |
|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Київська                  | 30                              | 50                             | 1567344                 |
| Львівська                 | 24                              | 49                             | 1536313                 |
| Волинська                 | 25                              | 51                             | 561319                  |
| Закарпатська              | 22                              | 48                             | 404421                  |
| Івано-Франківська         | 24                              | 48                             | 724371                  |
| Тернопільська             | 25                              | 49                             | 213624                  |
| Чернівецька               | 25                              | 48                             | 322526                  |
| Рівненська                | 26                              | 50                             | 490401                  |

*Розраховано автором на основі [200]*

Розрахункові значення розміщення логістичного хабу у Західному регіоні України наведено у таблиці 3.6.

Розраховані значення X та Y дозволяють зробити висновок, що логістичний хаб доцільно розташувати у Тернопільській області неподалік меж із Рівненською та Львівською областями ( $X = 25,83$ ;  $Y = 49,30$ ). Територіально ця точка знаходиться поблизу транспортного вузла Дубно-Броди-Кременець, що забезпечує мінімізацію сукупних транспортних витрат при обслуговуванні досліджуваних областей Західної України.

Схематичне відображення розміщення логістичного хабу за методом «центру тяжіння» подано на рисунку 3.8.

Таблиця 3.6 – Розрахункові значення розміщення логістичного хабу у Західному регіоні України за методом «центру тяжіння»

| Населений пункт (області) | X (довгота обласних центрів) | Y (широта обласних центрів) | W (товарообіг, млн.грн.) | $X_i W_i$ | $Y_i W_i$ | $\Sigma W$ |
|---------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------|-----------|------------|
| Київська                  | 30                           | 50                          | 1567344                  | 47020320  | 78367200  | -          |
| Львівська                 | 24                           | 49                          | 1536313                  | 36871512  | 75279337  | -          |
| Волинська                 | 25                           | 51                          | 561319                   | 14032975  | 28627269  | -          |
| Закарпатська              | 22                           | 48                          | 404421                   | 8897262   | 19412208  | -          |
| Івано-Франківська         | 24                           | 48                          | 724371                   | 17384904  | 34769808  | -          |
| Тернопільська             | 25                           | 49                          | 213624                   | 5340600   | 10467576  | -          |
| Чернівецька               | 25                           | 48                          | 322526                   | 8063150   | 15481248  | -          |
| Рівненська                | 26                           | 50                          | 490401                   | 12750426  | 24520050  | -          |
| Всього                    | -                            | -                           | -                        | 150361149 | 286924696 | 5820319    |

*Розраховано автором*

Координати X = 25,83; Координати Y = 49,30

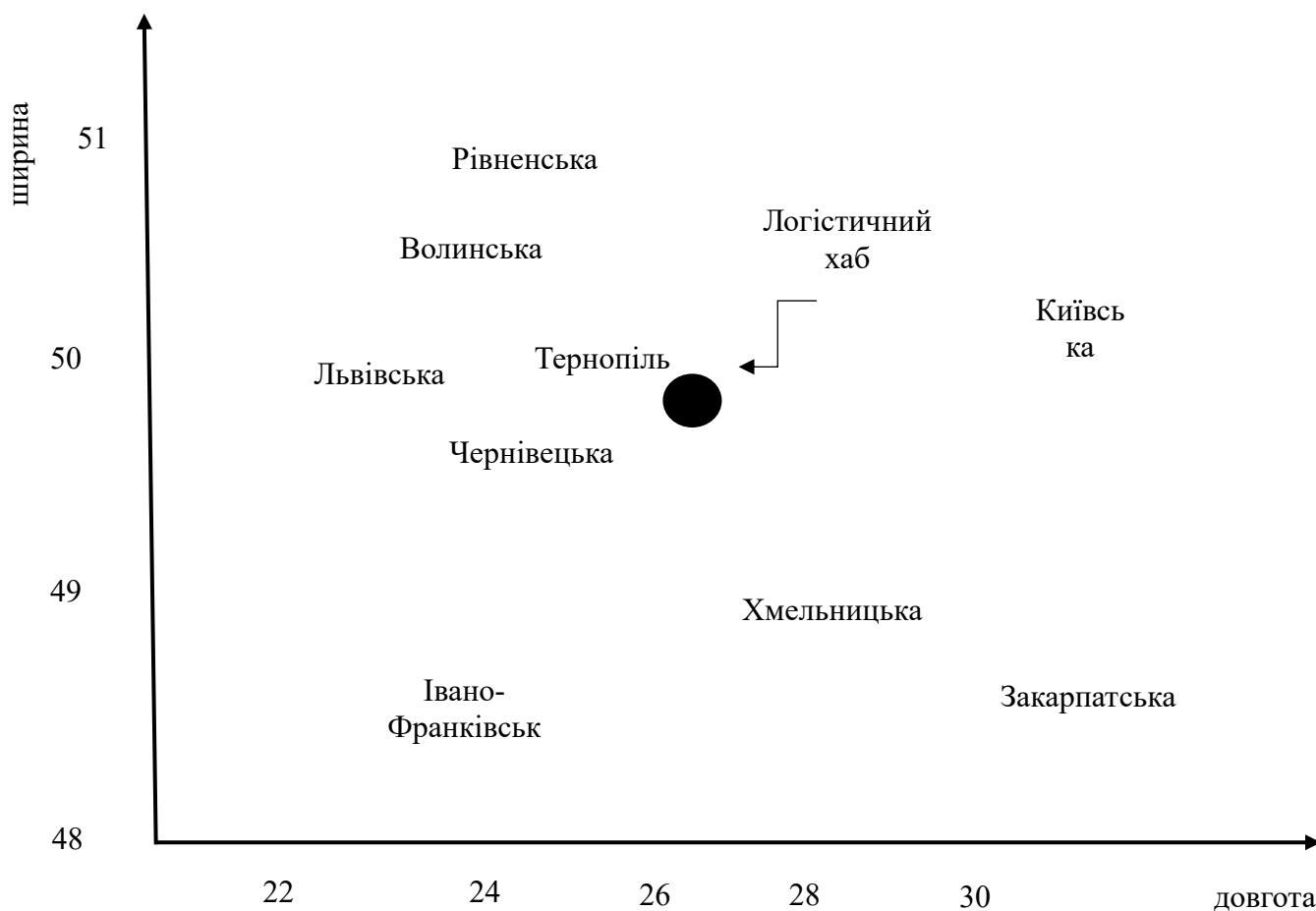


Рис. 3.8 – Схематичне відображення розміщення логістичного хабу за методом «центру тяжіння»

Розрахуємо оптимальне місце розміщення логістичного хабу за методом «єдиного середнього». Вихідними даними при розрахунку оптимального місця розташування логістичного хабу є відстань між населеними пунктами та товарообіг мережевого ритейлу, який знаходиться на цих територіях (табл. 3.7). Проведені розрахунки показали, що оптимальним місцем розташування є Чернівецька область, де спостерігаються найнижчі витрати на утримання та транспортування продукції до підприємств мережевого ритейлу. Схема оптимального розміщення логістичного хабу у Західному регіоні наведена на рисунку 3.9.

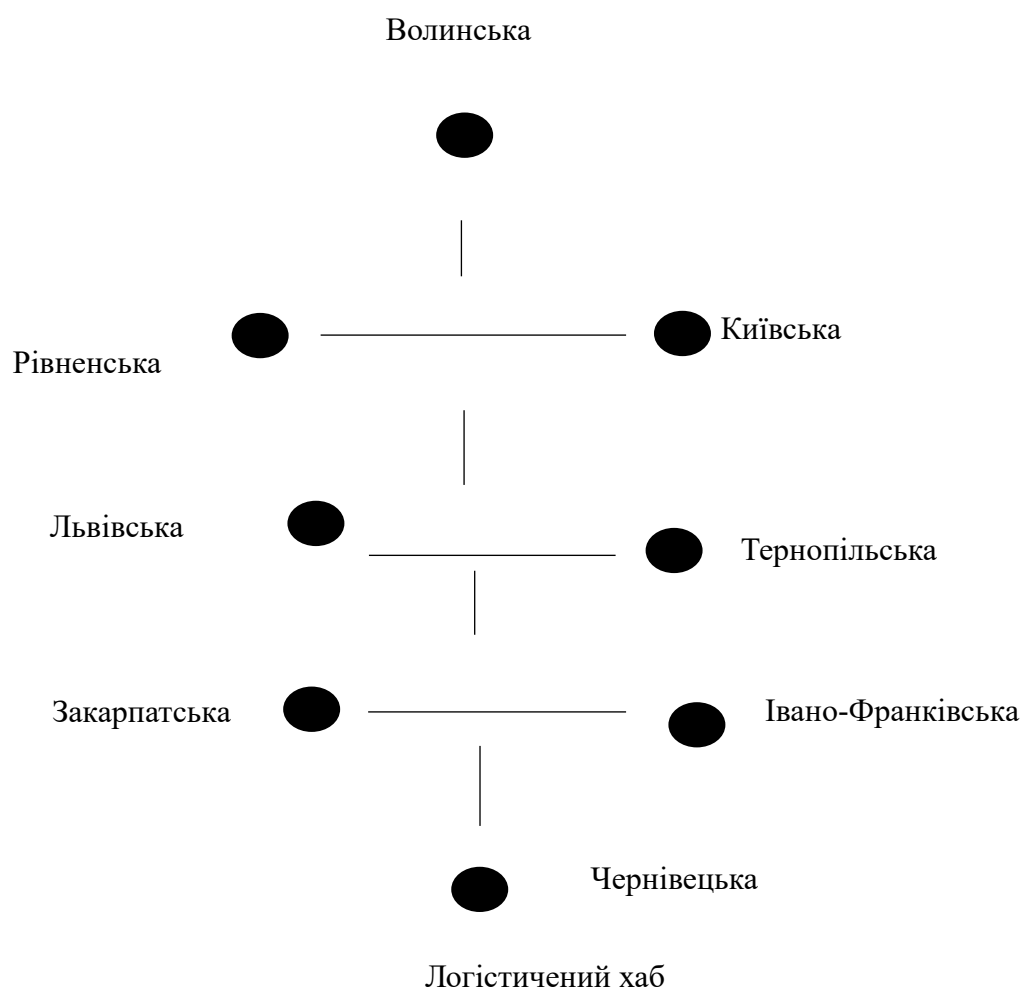


Рис. 3.9 – Схема оптимального розміщення логістичного хабу у Західному регіоні

Таблиця 3.7 – Розрахунок оптимального місця розміщення логістичного хабу у західному регіоні за методом «єдиного середнього»

| Населений пункт<br>(області)                      | W<br>(товарообіг,<br>млн.грн.)* | Населений пункт (області) |            |              |                       |                   |             |            |
|---------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|------------|--------------|-----------------------|-------------------|-------------|------------|
|                                                   |                                 | Київська                  | Львівська  | Закарпатська | Івано-<br>Франківська | Тернопільськ<br>а | Чернівецька | Рівненська |
| Київська                                          | 1567344                         | 0                         | 544        | 819          | 599                   | 465               | 538         | 324        |
| Львівська                                         | 1536313                         | 544                       | 0          | 278          | 135                   | 127               | 278         | 215        |
| Волинська                                         | 561319                          | 398                       | 152        | 432          | 273                   | 163               | 336         | 70         |
| Закарпатська                                      | 404421                          | 819                       | 278        | 0            | 301                   | 353               | 444         | 495        |
| Івано-Франківська                                 | 724371                          | 599                       | 135        | 301          | 0                     | 137               | 143         | 292        |
| Тернопільська                                     | 213624                          | 465                       | 127        | 353          | 137                   | 0                 | 176         | 158        |
| Чернівецька                                       | 322526                          | 538                       | 278        | 444          | 143                   | 176               | 0           | 311        |
| Рівненська                                        | 490401                          | 324                       | 215        | 495          | 292                   | 158               | 311         | 0          |
| Інтегральний показник зважених відстаней, грн.*км |                                 | 2256022334                | 1370403438 | 2632634540   | 1639796917            | 1391669082        | 902485063   | 916930198  |

\*Складено на основі [200]

Проведені дослідження показали, що оптимальними місцем розташування логістичного хабу у Західному регіоні України є Тернопільська область з позиції тяжіння мережевого ритейлу і мінімізації відстаней та Чернівецька область з позиції оптимізації транспортних витрат підприємств мережевого ритейлу та інтенсивності логістичних потоків і обсягів товарообороту. Порівняльна характеристика критеріїв оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу відображена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Порівняльна характеристика критеріїв оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу

| Критерії                                   | Області                         |                                          |
|--------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|
|                                            | Тернопільська                   | Чернівецька                              |
| Відстань до підприємств мережевого ритейлу | Оптимальна (мінімальна)         | Не достатньо оптимальна (вища)           |
| Логістичні (транспортні) витрати           | Не достатньо оптимальні (вищі)  | Оптимальні (мінімальні)                  |
| Логістичні (ресурсні) потоки               | Орієнтація на середні потоки    | Орієнтація на великі потоки              |
| Рівномірність попиту мережевого ритейлу    | Рівномірний попит               | Нерівномірний попит                      |
| Оптимальність                              | З позиції мінімізації відстаней | З позиції мінімізації логістичних витрат |

Таким чином, проведені розрахунки показали необхідність застосування диференційованого підходу до вибору оптимального місця розташування логістичного хабу, в основу якого покладено критерії мінімуму витрат та відстаней.

На шостому етапі здійснюється обґрунтування вибору оптимального варіанту розміщення логістичного хабу. Пропонується застосувати та обрати два варіанти розміщення логістичного хабу. Вважаємо, що основний логістичний хаб варто розташувати у Рівненській області, оскільки це дозволяє, перш за все, мінімізувати логістичні (транспортні) витрати як важливий критерій забезпечення ефективності функціонування мережевого ритейлу та його логістичного забезпечення. Логістичний хаб у Хмельницькій області виступатиме як крос-докінг, де

відбуватиметься пересортування та перевантаження товару на транспортні засоби із подальшим транспортуванням на підприємства мережевого ритейлу.

Сьомий етап передбачає координацію та контроль за процесом оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Мета даного етапу – це забезпечення координації між різними стейкхолдерами (органів влади, інвесторів, бізнесу, фінансово-кредитних установ, страхових компаній, консалтингових фірм тощо) та між працівниками підприємств мережевого ритейлу. Важливо теж забезпечити узгодження дій між підприємством мережевого ритейлу і логістичним хабом задля скорочення термінів поставки товару та зменшення логістичних витрат. Варто слідкувати за узгодженням та розумінням цілей процесів оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу усіма групами стейкхолдерів, забезпечення, регламентації їх дій та послідовності виконуваних робіт. Процеси оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу потребують постійного моніторингу та контролю вчасності та якості виконання поставлених цілей та досягнення критеріїв оптимізації. Це дозволить вчасно виявити існуючі відхилення від планових показників, здійснити коригувальні дії та вчасно прийняти управлінські рішення щодо оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Водночас, даний етап передбачає організаційне, технічне, кадрове та інше забезпечення, як ресурсну базу для здійснення оптимізаційних процесів логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Необхіден логістичний персонал, технічні засоби, сучасні логістичні технології, розподіл функцій та обов'язків між рівнями управління підприємств мережевого ритейлу, ефективна координація робіт між працівниками та підприємствами мережевого ритейлу та стейкхолдерами.

На останньому восьмому етапі здійснюється оцінка рівня досягнення поставленої мети оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. За умови досягнення поставленої мети та критеріїв оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу встановлюються нові цілі такої оптимізації виходячи із результатів аналізу та оцінки

рівня логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. При виявленні відхилень від запланованих результатів, здійснюється коригування заходів та формується нова мета та критерії оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу відповідно до умов їх розвитку та ефективності протікання логістичних потоків.

Таким чином, запропонований алгоритм дозволить оптимізувати систему логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, наблизити його до місця локалізації логістичного хабу, скоротити логістичні витрати, час доставки товару до кінцевого споживача. У результаті, це сприятиме задоволенню споживчого попиту, забезпеченню економічної результативності розвитку підприємств мережевого ритейлу та отриманню зеленого ланцюга поставок.

### **Висновки до розділу 3**

1. Обґрунтовано, що виклики логістичного середовища зумовлюють необхідність стратегічного бачення розвитку підприємств мережевого ритейлу, де вагоме місце займає логістична стратегія, реалізація якої спроможна забезпечити оптимальний товарорух, оптимізувати ланцюг поставок, знизити витрати, в т.ч. логістичні, забезпечити ефективну асортиментну політику та комплексно і системно задовольнити потреби споживачів. Запропоновано під логістичною стратегією розвитку підприємств мережевого ритейлу розуміти сукупність спланованих дій, які зважаючи на тенденції розвитку мережевого ритейлу та логістичного забезпечення підприємств мережевого ритейлу, спрямовані на формування стійкої моделі розвитку торгівлі.

2. Розроблено процесний підхід до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу. Обґрунтовано, що в основу процесного підходу до вибору логістичної стратегії розвитку підприємства варто покласти 4 етапи: організаційний, аналітичний, проєктний, імплементаційний. Обґрунтовано диференційований підхід до вибору цілей логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, в основу якого

покладено критерій тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу та критерій рівня логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Здійснено позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним забезпеченням мережевого ритейлу, що дозволило виокремити позицію аутсайдера, позицію послідовника, позицію оборони та позицію лідера.

3. Сформовано підхід до вибору логістичних стратегій розвитку підприємств мережевого ритейлу. Запропоновано стратегічні альтернативи: для підприємств із позицією аутсайдера – стратегію трансформації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; для підприємств із позицією послідовника – стратегію удосконалення логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; для підприємств із оборонною позицією – стратегію підвищення динаміки розвитку підприємств мережевого ритейлу; для підприємств із позицією лідера – стратегію утримання лідерства.

4. Доведено, що нові формати та методи обслуговування споживачів у мережевому ритейлі потребують застосування принципово сучасного логістичного інструментарію розвитку підприємств мережевого ритейлу. Доведено, що логістичний інструментарій повинен забезпечувати сталий та безпечний розвиток підприємств мережевого ритейлу (застосування екологічно безпечних технологій ведення торгівлі, екологічність ведення торговельної діяльності через можливість утилізації та рециклінгу відходів, мінімізація витрат та оптимізація логістики постачання та доставки товарів), надавати широку пропозицію товарів та послуг, високу якість торговельного та логістичного обслуговування.

5. Розроблено підхід до вибору логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу. Наведено метрики логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу, які дозволять забезпечити критерій сталого розвитку: економічний критерій сталого розвитку - зменшення логістичних витрат підприємств мережевого ритейлу, оптимізацію логістичних потоків та логістичних процесів на підприємстві, підвищення продуктивності

здійснення торговельно-технологічних процесів на підприємстві; соціальний критерій сталого розвитку - прискорення поставок, створення додаткових вигід для споживача, комплексне задоволення потреб споживачів; екологічний критерій сталого розвитку - зниження екологічного навантаження на довкілля, рециклінг відходів.

6. Розроблено алгоритм оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Запропонований алгоритм містить вісім етапів: 1 етап. Оцінка логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 2 етап. Визначення мети та критеріїв оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 3 етап. Вибір напрямів оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 4 етап. Обґрунтування методів оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 5 етап. Оцінка альтернатив оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 6 етап. Вибір оптимального варіанту розміщення логістичного хабу. 7 етап. Координація та контроль процесу оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. 8 етап. Оцінка рівня досягнення поставленої мети оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Визначено оптимальне місце розташування логістичного хабу за критерієм мінімуму витрат та відстаней. Доведено, що запропонований алгоритм дозволить оптимізувати систему логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, наблизити його до місця локалізації логістичного хабу, скоротити логістичні витрати, час доставки товару до кінцевого споживача.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання, яке проявляється в теоретико-методичних та практичних рекомендаціях щодо логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Отримані результати стали основою для здійснення наступних висновків:

1. На основі критичного аналізу наукових підходів виявлено необхідність удосконалення понятійного апарату, який характеризує логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Проведено теоретичні дослідження змісту понять «ритейл», «мережевий ритейл», «логістичне забезпечення», що дозволило здійснити узагальнення та трактувати логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного протікання торговельних бізнес-процесів підприємств торгівлі, пов'язаних із доведенням продукту до кінцевого споживача, забезпечуючи при цьому екологічно свідоме споживання товарів і послуг та економічну результативність мережевого ритейлу.

2. Розроблено концепт логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, в основу якого покладено чотири блоки: 1 блок – менеджмент логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; 2 блок – інфраструктурні складові розвитку підприємств мережевого ритейлу; 3 блок – функціональні напрями логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу (за ланцюгом поставок); 4 блок – методи логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Обґрунтовано, що реалізація концепту логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу дозволить забезпечити його сталий розвиток, задовольнити потреби споживачів у товарах та торговельних послугах та покращити якість торговельного обслуговування споживачів.

3. Здійснено систематизацію зарубіжних моделей розвитку підприємств мережевого ритейлу. Виявлено сучасні тренди розвитку міжнародного

мережевого ритейлу: активізація розвитку електронної торгівлі, поєднання офлайн та онлайн покупок (омнікальність), оптимізація ланцюга поставок, створення додаткової споживчої вартості, сталий розвиток, впровадження штучного інтелекту. Розроблено модель розвитку підприємств мережевого ритейлу, яка дозволяє індивідуалізувати та диференційовано підійти до вибору мети, інструментів, функцій та методів розвитку підприємств мережевого ритейлу залежно від елементів ланцюга поставок.

4. Проведено критичний огляд існуючих методичних підходів до оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу у двох напрямках: 1 напрям – дослідження методик оцінки розвитку підприємств мережевого ритейлу; 2 напрям – дослідження методик оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Розроблено методичний підхід до аналізу та оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. В рамках запропонованої методики проведено дослідження за трьома блоками: 1 блок – підготовчий: вивчення та ідентифікацію об'єкта, стейкхолдерів, методів та інформаційної бази; 2 блок – аналітичний: виявлення напрямів аналітичного вивчення; 3 блок – підсумковий: розрахунок інтегрального індексу логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та визначення його рейтингу на ринку товарів та послуг.

5. Здійснено аналіз та оцінку тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу: ТОВ «Сільпо Груп» («Сільпо»); ТОВ «Фора» («Фора»); ТОВ «Омега» («Варус»); ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» («Ашан»); ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» («Метро»). Побудовано SWOT-матрицю основних тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні. Виявлено наступні тенденції розвитку підприємств мережевого ритейлу: мережевий ритейл України переходить до етапу структурного оновлення, який базується на інноваційних підходах до управління ланцюгами постачань, цифровізації бізнес-процесів і підвищенні ефективності використання фінансових і людських ресурсів, в результаті чого формується тенденція до зміщення акценту на операційну гнучкість, логістичну ефективність та сталість бізнес-моделей.

6. Здійснено діагностику логістичного середовища розвитку підприємств мережевого ритейлу за напрямками: постачання підприємств мережевого ритейлу; складування підприємств мережевого ритейлу; стану транспорту підприємств мережевого ритейлу; збут підприємств мережевого ритейлу; інформаційного забезпечення підприємств мережевого ритейлу. Розраховано інтегральний індекс логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу та інтегральний індекс логістичного менеджменту підприємств мережевого ритейлу. Здійснено розрахунок інтегрального індексу, який демонстрував тенденцію зміни тренду до зміцнення галузі, що зумовлено підвищенням ролі логістичних процесів у формуванні конкурентних переваг. Доведено, що ритейл стає більш залежним від стійкості ланцюгів поставок, якості логістичного менеджменту та здатності ефективно трансформувати внутрішні бізнес-процеси.

7. Розроблено процесний підхід до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу. Обґрунтовано диференційований підхід до вибору цілей логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу, в основу якого покладено критерій тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу та критерій рівня логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Здійснено позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним забезпеченням розвитку підприємств мережевого ритейлу, що дозволило виокремити позицію аутсайдера, позицію послідовника, позицію оборони та позицію лідера. Сформовано підхід до вибору логістичних стратегій розвитку підприємств мережевого ритейлу. Запропоновано стратегічні альтернативи: стратегію трансформації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; стратегію удосконалення логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу; стратегію підвищення динаміки розвитку підприємств мережевого ритейлу; стратегію утримання лідерства.

8. Розроблено підхід до вибору логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу. Наведено метрики логістичних інструментів

розвитку підприємств мережевого ритейлу, які дозволять забезпечити критерій сталого розвитку: економічний критерій сталого розвитку - зменшення логістичних витрат підприємств мережевого ритейлу, оптимізацію логістичних потоків та логістичних процесів на підприємстві, підвищення продуктивності здійснення торговельно-технологічних процесів на підприємстві; соціальний критерій сталого розвитку – прискорення поставок, створення додаткових вигід для споживача, комплексне задоволення потреб споживачів; екологічний критерій сталого розвитку – зниження екологічного навантаження на довкілля, рециклінг відходів.

9. Розроблено алгоритм оптимізації логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу. Визначено оптимальне місце розташування логістичного хабу за критерієм мінімуму витрат та відстаней. Доведено, що запропонований алгоритм дозволить оптимізувати систему логістичного забезпечення розвитку мережевого ритейлу, наблизити його до місця локалізації логістичного хабу, скоротити логістичні витрати, час доставки товару до кінцевого споживача.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Роздрібний товарообіг України у 2022 році впав на 21,4%. Інформаційне агентство. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/900559.html>.
2. Український ритейл з поправкою на війну. URL: <https://edialog.media/uk/2023/08/17/%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D1%80%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB-%D0%B7-%D0%BF%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D1%8E-%D0%BD%D0%B0-%D0%B2%D1%96%D0%B9/>.
3. COVID-19: основні тенденції споживчої поведінки. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/07/osnovni-tendentsiyi.html>.
4. Лісіца В.В., Місюкевич В.І., Михайленко О.М. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації: колективна монографія. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.
5. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації: колективна монографія / за ред. В.В. Лісіци, В.І. Місюкевич, О.М. Михайленко. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232с
6. Мех Л.М., Кондрашова М.В., Рублевська Л.Л. Генеза категорії «ритейл» та її концепту «мережевий ритейл». *Економічний простір*. 2025. №197. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322623>.
7. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. *Економічні науки*. 2019. Вип. 57. URL: <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>.
8. Апопій В.В., Куцик П.О., Семак Б.Б. Актуальні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво*. Збірник

наукових праць. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 18. С. 5–11.

9. Антонюк Я.М., Шиндировський І.М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 22–30.

10. Ільченко Н., Кавун О. Тезаурус сучасної торгівлі України. *Вісник КНТЕУ*. 2016. Вип. 1. С. 54–70.

11. Сак Т., Грицюк Н. Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2 (22). С. 33–42.

12. Кельман В.Д. Історична генеза формування та трансформації категорії «ритейл» та її концепту «мережевий ритейл». *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 150–156.

13. Поручинська І. В., Поручинська І. В., Слащук А. М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Випуск 2 (69). URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496/2965>.

14. Антонюк Я.М., Шиндировський І.М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/26/22>.

15. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf>.

16. Демченко А. М. Економічна сутність ритейлу в банківському секторі України та можливості його вдосконалення. 2015. *Регіональна економіка*. №3. С.101–108. URL: [http://www.re.gov.ua/re201503/re201503\\_101\\_DemchenkoAM.pdf](http://www.re.gov.ua/re201503/re201503_101_DemchenkoAM.pdf).

17. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.В. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.
18. Власова Н.О., Колючкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків: АдвАТМ, 2012. 255 с.
19. Лиса С.С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2017. №15. С. 254–258.
20. Кравець В.І. Напрями ринкових трансформацій місцевих мереж продуктового ритейлу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24 (2). С. 16–19.
21. Кельман В.Д. Сучасні особливості та моделі адміністрування та управління мережевого ритейлу. *Агросвіт*. 2021. №7–8. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/7-8\\_2021/18.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/18.pdf).
22. Братчик А.Д. Аналіз ринку роздрібної торгівлі: мережевий ритейл України. URL: <http://surl.li/lhufq>.
23. Власова Н.О., Колючкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків: АдвАТМ, 2012. 255 с.
24. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.В. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.
25. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf>.
26. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.В. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.

27. Терещенко С.І., Гримайло О.В. *Інноваційні форми організації роздрібної торгівлі*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики». URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29872/1/Zbi%C3%B3r\\_prac\\_3\\_2023-281-285.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29872/1/Zbi%C3%B3r_prac_3_2023-281-285.pdf).

28. Терещенко С.І., Гримайло О.В. *Інноваційні форми організації роздрібної торгівлі*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики». URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29872/1/Zbi%C3%B3r\\_prac\\_3\\_2023-281-285.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/29872/1/Zbi%C3%B3r_prac_3_2023-281-285.pdf).

29. Український ритейл з поправкою на війну. URL: <https://edialog.media/uk/2023/08/17/%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D1%80%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BB-%D0%B7-%D0%BF%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D1%8E-%D0%BD%D0%B0-%D0%B2%D1%96%D0%B9/>.

30. Топ-10 продуктових мереж України за кількістю магазинів. URL: <http://www.worldfood.com.ua>.

31. Автомобілі, продукти, товари для дому: які сегменти ритейлу були найприбутковішими у 2022 році. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-10-ritejleriv-ukrayini-iz-pributku-u-2022-roci>.

32. Лісіца В.В. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. №2 (98). URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10973/1/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B2%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9F%D0%A3%D0%95%D0%A2%20%E2%84%962%2898%292020.pdf>.

33. Буцяк Н.С., Васильців Т.Г. Сучасний стан і перспективи розвитку роздрібного товарообігу підприємств торгівлі в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20 (15) С. 131–137.
34. Колчкова О.В. Роздрібні торгівельні мережі: регіональні фактори розвитку: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Харків. 2011. 173 с.
35. Голошубова Н.О. Визначальні фактори розвитку роздрібної торгової мережі. *Вісник КНТЕУ*. 2001. № 4. С. 19–25.
36. Казакова О.Б. Оцінка факторів, що впливають на розвиток роздрібної торгівельної мережі. *Торгівля і ринок України*. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. Т. 3. № 19. С. 265–270.
37. Корсак В.І. Фактори впливу на формування регіональних роздрібних мереж торгових закладів. *АГРОСВІТ*. 2013. № 4. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/4\\_2013/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/4_2013/10.pdf).
38. Ілляшенко В. Удосконалення державного регулювання продовольчого ринку. *Актуальні проблеми державного управління*. Донецьк. 2007. Вип. 3. С. 124–132.
39. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*, 2025. (72). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5820>.
40. 10 головних трендів у ритейлі у 2022 році. URL: <https://trademaster.ua/articles/313487>
41. Ключові тренди майбутнього роздрібної торгівлі в супермаркетах. URL: <https://ua-retail.com/2021/07/klyuchovi-trendi-majbutnogo-rozdribno%D1%97-torgivli-vsUPERMARKETax/>
42. Тренди брендів: 8 порад з виживання в сучасному світі ритейлу. URL: <https://rau.ua/novyni/trendy-brendov-8-rytejla/>
43. Тренди ритейлу 2022. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2022/>

44. Food-ритейл України у 2021 році: хто задавав основні темпи експансії?  
URL: <https://allretail.ua/analytics/76835-food-riteyl-ukrajini-u-2021-roci-hto-zadavav-osnovni-tempiekspansiji>

45. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf>

46. Романченко Н.В. та Барбаренко А.В. Особливості розвитку мережевого ритейлу та збуту товарів f.m.c.g. в період пандемії COVID-19. *Економічні студії*. 2021. №2 (32). URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ee793d4e-6582-497b-aa33-03c188793a30/content>.

47. Гальків Л.І., Демчишин М.Я., Грищук Д.В. Інноваційний імператив розвитку ритейлу як деактиватор ризиків і загроз соціально-економічній безпеці. *Проблеми економіки та управління*. 2016. Випуск 3. №847(4). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2745/visnyk2016-61-68.pdf>.

48. Алданькова Г.В. Маркетингові комунікації торговельних мереж як фактор впливу на покупців побутової техніки та електроніки. *Економіка і Суспільство*. 2017. Випуск 9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/56.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/56.pdf).

49. Алданькова Г.В. Маркетингові комунікації торговельних мереж як фактор впливу на покупців побутової техніки та електроніки. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2017. Випуск №9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/56.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/56.pdf).

50. Буцяк Н.С., Васильців Т.Г. Сучасний стан і перспективи розвитку роздрібного товарообігу підприємств торгівлі в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20 (15). С. 131–137.

51. Колчкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011. 173 с.

52. Савицька Н.Л., Полевич К.В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361>.
53. Сігаєва Т.В., Мсюкевич В.І., Тимченко А.М. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі: необхідність та стан в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2726/2643>.
54. Міщук І.П. Логістичне забезпечення діяльності підприємств торгівлі споживчої кооперації. URL: [http://journals-lute.lviv.ua/journal/21\\_2017/9.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/21_2017/9.pdf).
55. Zaninovic P.A., Zanoinov V., Skender H.P. The effects of logistics performance on international trade: EU15 vs CEMS. *Economic Research*. 2021. Vol. 34. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1844582>. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2020.1844582#abstract>.
56. Лісовський І.В., Шершелюк Д.І., Чук В.І., Мартинюк О.В. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*. 2023. №4. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/31/60>.
57. Ковальова М.В. Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних операцій в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3906/3829>.
58. Порядок логістичного забезпечення сил оборони під час виконання завдань з оборони держави, захисту її суверенітету, територіальної та недоторканості, постанова КМУ від 27.12.2018. Офіційний вісник України від 12.02.2019. № 12.
59. Бондаренко О.Г. Сутність управління логістичним забезпеченням спільних дій формувань сектора безпеки й оборони під час кризових ситуацій, що загрожують державній безпеці України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені І.В. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68). № 1. 210–217 с.

60. Сивак Р.Б., Вовк С.В. Логістичне забезпечення стратегій інтеграції. Сталий розвиток економіки. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13185/1/Логістичне%20забезпечення%20стратегій%20інтеграції.pdf>.
61. Алькема В.Г. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2017. Випуск 46. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/alkema\\_0015.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/alkema_0015.pdf).
62. Лежетьокова В.Г., Лаврененко А.В. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта ЗЕД. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/48.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/48.pdf).
63. Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбатов М.І. Економічний аналіз: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 540 с.
64. Потапенко А.В. Розробка моделі прогнозування розвитку транспортних систем з урахуванням змінності їх компонентів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : 05.22.01. Харків, 2013. 20 с.
65. Жук М.М., Білоус А.Б., Ройко Ю.Я. Застосування системи WMS в Україні складськими операціями. *Національний університет «Львівська політехніка»*. Львів : 2007. Вип. 583. С. 24–28.
66. Погребницький М.Л. Роль транспорту та системи міжнародних перевезень у забезпеченні зовнішньої торгівлі держави. *Держава та регіони*. Запоріжжя: 2006. № 2. С. 190–194.
67. Рибалко Л.П. Застосування сучасних корпоративних інформаційних систем в управлінні підприємствами. *Науковий вісник Харківського національного університету : серія Економічні науки*. Харків: 2015 р. Вип. 15. Част. 3. С. 82–85.
68. Чобіток В., Літвінчик С. Системи інформаційного забезпечення транспортної логістики в підприємницькій діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 4. URL: <https://heralds.khmnpu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/215/226>.

69. Крикавський Є.В. Логістика. для економістів: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
70. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів. Вид-во Львівської політехніки, 2020. 848с.
71. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. «Логістика: компендіум і практикум. Частина І. Компендіум: теоретичні аспекти логістики». 2006. 338 с.
72. Боровик Т.В., Даниленко В.І. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. No 177. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1050/1014>.
73. Румянцев А.П., Коваленко Ю.О. Світовий ринок послуг: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.
74. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Логістична інфраструктура як стратегічний елемент розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва: колективна монографія. Полтава: Видавництво ПП «Астроя». 2020. С. 143–150.
75. Шевчук А. Система логістичного забезпечення міжнародного товароруку. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 155–162.
76. Шевчук А.Л. Система логістичного забезпечення міжнародного товароруку. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/40/60>.
77. Голоднова Т.С. Актуальні питання удосконалення логістичного забезпечення в секторі безпеки та оборони держави. *Juris Europensis Scientia*. 2023. Випуск 2. URL: [http://jes.nuoua.od.ua/archive/2\\_2023/13.pdf](http://jes.nuoua.od.ua/archive/2_2023/13.pdf).
78. Болдурська О.О. Сучасні методи прийняття рішень щодо розміщення складів. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2024. Київ. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303940>.

79. Лелів Г. Глобальне управління 2025: вирішальний момент. Львів: Літопис, 2011. 120 с.
80. Марущак С.М., Почерніна М.В., Голомша Н.Є. Логістична складова міжнародної торгівлі: значення та порядок забезпечення. *Держава та регіони*. 2023. №3 (129). URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/3\\_2023/5.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/3_2023/5.pdf).
81. Фільов Н.А. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра на тему: «Управління асортиментною політикою підприємства». Київ. 2023. С.31–38). URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9e0d282f-7530-4700-9eab-3bb50e236f74/content>.
82. Тюленєва Ю.В. Майстренко Н.В. Застосування методу ABC-XYZ-аналізу під час управління логістичними процесами аграрного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/122.pdf>.
83. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія і практика: навч. посіб. Київ, Професіонал. 2008. 272 с.
84. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис. ... докт. ек. наук : спец. 08.07.05. Донецьк, 2005. 483с.
85. Перебийніс В.І., Дроботня Я.А. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава. ПУЕТ. 2012. 279 с.
86. Лопатін А.О. Сучасні методи вибору постачальника сировини наземним автотранспортом. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №4 (78). URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_78\\_2020\\_ukr/10.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_78_2020_ukr/10.pdf).
87. Звонар Й.П., Фецинець В.В. Особливості застосування методів прогнозування для оцінки потенційних обсягів збуту. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/50.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/50.pdf)
88. Нікогосян Н.І., Титок В.В., Цяцько О.О. Дослідження інфраструктури та вибір місця будівництва складу. *Логістичний підхід. Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2018/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2018/13.pdf).

89. Мех Л.М., Кондрашова М.В., Шевченко О.С. Аналіз сучасних трендів світового мережевого ритейлу. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2024. №4 (40). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/323162/313449>.
90. Орел А.М., Шавирін В.В., Шулик П.О. Дослідження впливу міжнародних ритейлерів на роздрібні мережі та змін споживчих вподобань. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4921/4864>.
91. Поручинська І.В., Поручинський В.І., Слащук А.М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. 2023. Вип.2 (69). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496/2965>.
92. Спяк Г. І. Основні тренди розвитку роздрібної торгівлі України в період нестабільності. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42456/1/2222.pdf>.
93. За рік повномасштабної війни релокувалися 800 компаній – Мінекономіки. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/03/03/novyna/ekonomika/rik-povnomasshtabnoyi-vijny-relokuvalysya-800-kompanij-minekonomiky>.
94. Top 50 Global Retailers 2024 URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024>.
95. Amazon now employs more than 1 million people. URL: <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/10/29/amazon-hiring-pandemic-holidays/>.
96. Кліщ М.Ю. Бізнес-тренди ритейлерів в сучасних умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. Випуск 58. 2023.
97. Ahold, Delhaize complete merger agreement. 2015. URL: <https://www.supermarket-news.com/ahold-delhaize-merger/ahold-delhaize-complete-merger-agreement>.
98. Top 50 Global Retailers 2024 URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024>.

99. Мех Л.М., Кондрашова М.В., Шевченко О.С. Аналіз сучасних трендів світового мережевого ритейлу. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2024. №4 (40). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/323162/313449>.
100. Top retail trends in 2023. Thoughtful leadership. URL: <https://www.mastercardservices.com/en/advisors/data-strategy-management/insights/top-retail-trends-2023>.
101. Кліщ М.Ю. Бізнес-тренди ритейлерів в сучасних умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58.
102. Кліщ М.Ю. Бізнес-тренди ритейлерів в сучасних умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58.
103. Іваненко Л.М. Сучасні процеси реагування ритейлу на глобальні тенденції купівельного поведіння. *Економіка і організація управління*. 2018. №2 (30).
104. Тренди та тенденції українського ритейлу у 2024 році. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/chim-zhitime-ukrayinskij-ritejl-u-2024-roci>.
105. Тренди ритейлу 2023. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2023>.
106. Top 50 Global Retailers 2023. URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2023>.
107. Top 50 Global Retailers 2023. URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2023>.
108. Ковальчук С.В. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. 2024. №1.
109. Гаспарян С. Ритейл майбутнього: чого очікувати у 2018 році. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/serhij-hasparjan/ritejl-majbutnoho-choho-ochikuvati-u-2018-rotsi-2464924.html>.
110. Нові тенденції і виклики: як українські ритейлери адаптуватимуть бізнес у 2023 році. URL: <https://www.ucsc.org.ua/novi-tendencziyi-i-vyklyky-yak-ritejlery-adaptuvatymut-biznes-u-2023-rocz/>

111. Які інновації впроваджують українські ритейлери під час війни. 2022. URL: <https://ua-retail.com/2022/08/yaki-innovaci%D1%97-vprovadzhuut-ukra%D1%97nski-ritejleri-pid-chas-vijni/>

112. Орел А.М., Шавирін В.В., Шулик П.О. Дослідження впливу міжнародних ритейлерів на роздрібні мережі та змін споживчих вподобань. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4921/4864>.

113. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>

114. Ковальська Л.Л., Дмитрук А.В. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період. *Економічний форум*. 2023. №4. URL: <https://e-forum.com.ua/en/journals/tom-13-4-2023/merezhevy-riteyl-sutnist-ta-osoblivosti-rozvitku-u-voyenny-period>

115. Дмитрук А. Чинники впливу на розвиток мережевого ритейлу. *Науковий вісник Полісся*. 2023. №2(27). С.67–77.

116. Дмитрук А.В. Генеза розвитку мережевого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5380>

117. Ковальська Л.Л., Дмитрук А.В. Концепт логістичного забезпечення мережевого ритейлу. *Ефективна економіка*. 2025. №10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7803>

118. Дразниця С.А. Деякі методичні підходи щодо оцінки ефективності онлайн-ритейлу. *Ефективна економіка*. 2014. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2843>.

119. Федоренко О.П. Аналіз та аудит забезпечення ефективної діяльності мережевого ритейлу. *Бізнесінформ*. 2023. № 9. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-9\\_0-pages-196\\_205.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-9_0-pages-196_205.pdf).

120. Яремко А. О. Особливості комплексного компаративного аналізу торговельних підприємств у конкурентному бізнес-середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9. С. 145–150.
121. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні. *Ринкові дослідження*. 2011. № 1. С. 15–24.
122. Лабунець В.О., Ступчук С.М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2018. №1(19). С. 46–49.
123. Сотник А.А. діагностика ефективності комерційної діяльності мережевого ритейлу України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4111/4042>.
124. Ніколайчук О.А., Костакова Л.Д. Тенденції розвитку мережевих ритейлерів України. *Торгівля і ринок України*. 2021. №2(50). URL: <https://torgivlyan.donnuet.edu.ua/index.php/torgivlya/article/view/95/97>.
125. Дарчук В.Г., Недопако Н.М., Хащевацька О.С. Маркетингові дослідження бізнес-процесів мережевого ритейлу ТОВ «АДІДАС». *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2531/2432>.
126. Олійник Т.І., Іванова М.О. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. Вип. 1 (125). С. 126–129. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>.
127. Жовновач Р.І., Іванов А.З та інші. Економічний аналіз і оцінка ефективності забезпечення діяльності мережевого ритейлу та збуту товарів. *Вісник економічної науки України*. 2023. Вип. 1(44). URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-1/11-Zhovnovach.pdf>.
128. Кривов'язюк І.В., Волинчук Ю.В., Кулик Ю.М. Діагностика в системі управління логістичною діяльністю підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 31. С. 65-72. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/7245>.

129. Хмарська І.А., Сігаєва Т.Є., Бачинська О.М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.49.

130. Трішкіна Н.І. Критерії оцінки маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельного ланцюга. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.16. Ч.2 URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/30.pdf).

131. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_9/I\\_P\\_MishchukTrade\\_enterprise\\_logistic\\_system\\_efficiency\\_evaluation.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_9/I_P_MishchukTrade_enterprise_logistic_system_efficiency_evaluation.pdf).

132. Обруч Г.В., Сотніков Д.В., Костенко В.В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту підприємств-ритейлерів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №87. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/28281/1/Obruch.pdf>.

133. Запша Г., Смирнова Н., Фомін Д., Заблоцький А. Методика оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024. Issue 5. URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/71/89>.

134. Титенко Л.В., Богдан С.В., Муравський О.Ю. Аналітичне забезпечення оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 867–872.

135. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами. *Бізнесінформ*. 2020. №7. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-7\\_0-pages-322\\_330.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-322_330.pdf).

136. Глоба М.С., Зозульов О.В., Гнітецький Є.В. Маркетингові метрики під час проведення бренд-аудиту. *Економічний простір*. 2024. № 190. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/30ed38d3-31fd-400a-9f00-7f9e1df97e90/content>

137. Лавроненко Г. Сутність та принципи сталого розвитку сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160>.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4399>.

138. Павлова В.А., Абрамов М.Д. Обґрунтування системи критеріїв сталого розвитку підприємств сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2025. №78.

URL: [https://www.researchgate.net/publication/396649008\\_OBGRUNTUVANNA\\_SI\\_STEMI\\_KRITERIIV\\_STALOGO\\_ROZVITKU\\_PIDPRIEMSTV\\_SFERI\\_TORGIVL\\_I](https://www.researchgate.net/publication/396649008_OBGRUNTUVANNA_SI_STEMI_KRITERIIV_STALOGO_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_SFERI_TORGIVL_I).

139. Мамчин М.М., Найда В.В. Інтеграція роздрібної торгівлі України в умовах сталого розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. №1(13). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38886/250524maket-210-221.pdf>.

140. Трішкіна Н.І. Критерії оцінки маркетинг-логістичного забезпечення виробничо-торговельного ланцюга. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.16. Ч.2. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_2\\_2017ua/30.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/30.pdf).

141. Запша Г., Смирнова Н., Фомін Д., Заблоцький А. Методика оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024, Issue 5. URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/71/89>.

142. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б. Логістичні процеси в торгівлі: систематизація наукових поглядів та оцінювання впливу на управління підприємствами *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 322–330. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-322-330>. [https://mail.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_7\\_0\\_322\\_330](https://mail.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_7_0_322_330).

143. Герасимчук З.В., Вахович І.М. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Луцьк: Надстир'я, 2007. 412 с.

144. Вахович І.М. Фінансова політика сталого розвитку регіону: методологія формування та механізми реалізації: монографія. Луцьк: Надстир'я. 2007. 496 с.

145. Вахович І.М., Камінська І.М. Фінансова спроможність регіону: діагностика та механізми забезпечення: навч. посібник. Луцьк: Надстир'я, 2009. 400 с.

146. Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентоспроможності регіону та механізми її підвищення: монографія. Луцьк: ЛДТУ. 2007. 385 с.

147. Мельник М.І. Інвестиційний клімат регіону: теоретичні та прикладні засади дослідження: монографія. Львів: ІРД НАН України. 2005. 304 с.

148. ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: [https://fuzzy.ua/ua/retail\\_chains/silpo/](https://fuzzy.ua/ua/retail_chains/silpo/).

149. Сільпо – історія, кількість магазинів, фінансовий стан. URL: [http://shareupotential.com/ru/Emitents/silpo\\_ua.html](http://shareupotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html).

150. Мережа супермаркетів «Фора». URL: <https://fora.ua>.

151. ТОВ «Фора». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/32294897/>.

152. Про компанію ТОВ «Омега». URL: [https://varus.ua/about-company?srsId=AfmBOopfmuP1MceR8jhXBGo2Oq9E8AzOST\\_tW-txbO4c\\_ICy\\_AEz-6x\\_](https://varus.ua/about-company?srsId=AfmBOopfmuP1MceR8jhXBGo2Oq9E8AzOST_tW-txbO4c_ICy_AEz-6x_).

153. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». URL: <https://www.auchan.ua/ua/?srsId=AfmBOoquLDQN7DucN8BUIHhILHuSTLCuwaQke9JWKnR0bL0D-IFQMcdO/>

154. ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна». URL: <https://www.metro.ua>.

155. Офіційна звітність підприємства за 2020–2024 роки. ТОВ «Сільпо Груп». URL: <https://silpo.ua/reports?srsId=AfmBOooOxRHxcUsXUY4jV8n2dEE-cMI1BzuLCLIdyRFFZdPtE47qLFD> (дата звернення 20.10.2025)

156. Офіційна звітність підприємства за 2020-2024 роки. ТОВ «Фора». URL: <https://fora.ua/reporting> (дата звернення 20.10.2025)

157. Офіційна звітність підприємства за 2020–2024 роки. ТОВ «Омега». URL: <https://varus.ua/finansova-zvitnist?srsId=AfmBOoqOacIQGAbyQ1YK7qWgMPHQHohcaxvPMKtYy9HQCIJWH0zOLe2z> (дата звернення 20.10.2025)

158. Офіційна звітність підприємства за 2020–2024 роки. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». URL: [https://auchan.ua/media/brandPage/35442481\\_Auchan\\_Ukraine\\_gipermarket\\_finansova\\_zvitnist\\_2024\\_rik.pdf?srsltid=AfmBOopMgoUuxTHy53JnEa16pPUjlsDPgAmDB6aOP0SU-ZocPfrUV8Fz](https://auchan.ua/media/brandPage/35442481_Auchan_Ukraine_gipermarket_finansova_zvitnist_2024_rik.pdf?srsltid=AfmBOopMgoUuxTHy53JnEa16pPUjlsDPgAmDB6aOP0SU-ZocPfrUV8Fz) (дата звернення 20.10.2025)

159. Офіційна звітність підприємства за 2020–2024 роки. ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна». URL: <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist> (дата звернення 20.10.2025)

160. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf>.

161. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>.

162. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>.

163. Звіт про управління ТОВ «Фора» за 2024 рік. URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/c96286b959b08fd98f635fd3aa388071c5e9b8d0.pdf>.

164. Звіт про управління ТОВ «Фора» за 2023 рік. URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/bf5dab0d0bf3ab6fb036fd50ec473bfa818d9616.pdf>.

165. Звіт про управління ТОВ «Фора» за 2022 рік. URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/1566011fee9217c3d7ba5d139acb8dd5428c7b40.pdf>.

166. Dmytruk A. (2025). Analysis and Assessment of Trends in the Development of Network Retail in Ukraine. *Global Prosperity*, 5(3). URL: <https://gprosperity.org/index.php/journal/article/view/244>

167. Дмитрук А.В. Аналітичні дослідження розвитку мережевого ритейлу в Україні. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час». 01 – 28 лютого 2025 року. м. Харків. URL: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://eprints.kname.edu.ua/68452/1/%D0%97%D0%B125-242-243.pdf

168. Ціни ростуть, купівельна спроможність падає. URL: <http://pmguinfo.dp.ua/ukraina/9253-tsini-rostut-kupivelnna-spromozhnist-padae-potribni-sistemni-rishennya-dlya-poryatunku-ekonomiki-antikrizovij-shtab-i-uspp>.

169. Доступність продуктів в Україні знизилася: як інфляція вплинула на купівельну спроможність. URL: <https://financenews.com.ua/4213-dostupnist-produktiv-v-ukraini-znyzylasia-iak-infliatsiia-vplynula-na-kupivelnna-spromozhnist/>.

170. Скільки українців виїхало за кордон від початку війни. URL: <https://businessua.com/suspilstvo/94829skilki-ukrainsiv-viihalo-za-kordon-vid-pochatku-viini.html>.

171. Гуменюк А., Білошкурська Н. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374189849\\_SLAHI\\_UDOSKONALENNA\\_LOGISTICNOI\\_DIALNOSTI\\_PIDPRIEMSTV/](https://www.researchgate.net/publication/374189849_SLAHI_UDOSKONALENNA_LOGISTICNOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTV/)

172. Литовченко О.Ю., Шуміло О.С., Присяч К.Л. Сучасні методи логістики як інструмент підвищення ефективності підприємницьких рішень в епоху цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.68. URL: [https://www.researchgate.net/publication/387717103\\_SUCASNI\\_METODI\\_LOGISTIKI\\_AK\\_INSTRUMENT\\_PIDVISENNA\\_EFEKTIVNOSTI\\_PIDPRIEMNICKIH\\_RISEN\\_V\\_EPOHU\\_CIFROVOI\\_TRANSFORMACII\\_BIZNESU/](https://www.researchgate.net/publication/387717103_SUCASNI_METODI_LOGISTIKI_AK_INSTRUMENT_PIDVISENNA_EFEKTIVNOSTI_PIDPRIEMNICKIH_RISEN_V_EPOHU_CIFROVOI_TRANSFORMACII_BIZNESU/)

173. Гудзь О., Федюнін С., Щербига В. Диджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3 (29). С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824>. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>

174. Малюта Л., Рудан В., Балусhevський К. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики України в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.153>

175. Лут Є.П., Когут А.А., Тітаєва Е.С., Гармаш О.М. Сучасні концепції управління логістичними бізнес-процесами. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища*. Збірник доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, 27 жовтня 2023 р. м. Київ, 2023. Національний авіаційний університет. С. 309–313. URL: <http://surl.li/xkyjov>.

176. Павлюк Т.С., Полусмяк Ю.І., Онопрієнко І.М., Потапенко А.О. Інструменти оптимізації логістичних процесів на підприємстві. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. 1(27). С. 126–137.

177. Крос-докінг: що за послуга, кому й навіщо вона потрібна? URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/shcho-take-kros-doking/>.

178. Гірна О.Б., Глинський Н.Ю., Кобилюх О.Я. Складські послуги і крос-докінг. *Економіка та суспільство*. 2021. №31.

179. Тарасюк Г.М., Іщенко В.С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14.

180. Перевозова І.В., Сакун А.Ж. Логістична концепція виробничо-промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14 (2). С. 58–64. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Nvuumevcg%5F2017%5F14%282%29%5F%5F14](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvuumevcg%5F2017%5F14%282%29%5F%5F14)

181. Войтович С.Я., Букало Н., Жуков І. Особливості застосування CRM систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг. *Економічний форум*. 2023. №1. URL: [https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic\\_Forum\\_Vol%2013\\_№1\\_Voytovych.pdf](https://e-forum.com.ua/web/uploads/pdf/Economic_Forum_Vol%2013_№1_Voytovych.pdf).

182. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2(58). С.89–93.

183. Кобилуох О., Гірна О. Академічні візії. 2022. Випуск 10–11. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7025204>.
184. Соколов С.Ю., Несен Л.М. 2025. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/49132/24388.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
185. Романенко Л.Ф. Трейд-маркетинг: особливості та тенденції розвитку. *Академічні візії*. 2025. Вип.40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14999388>.
186. Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні на період до 2030 року» від 08.11.2017 №820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-p#Text>.
187. Дзюбіна А.В. Імплементация концепції реверсивної логістики в умовах розвитку електронної комерції. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2019. №3(9). URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No3/33.pdf>.
188. Галак І.І., Бабина Д.А. Перспективи використання реверсивної логістики в агропромисловому комплексі: екологічний аспект. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/47/059.pdf>.
189. Галак І.І., Бабина Д.А. Перспективи використання реверсивної логістики в агропромисловому комплексі: екологічний аспект. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/47/059.pdf>.
190. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна Н.С., Котельнікова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємства та її основні концепції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч.2. С. 119–125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_24%282%29\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_25)
191. Розумна логістика: Як GPS-моніторинг оптимізує управління автопарками. URL: [https://interdalnoboy.com/2024/11/21/rozumna\\_logstika\\_jak\\_gpsmontoring\\_optimzu\\_upravlnnja\\_avtoparkami.html](https://interdalnoboy.com/2024/11/21/rozumna_logstika_jak_gpsmontoring_optimzu_upravlnnja_avtoparkami.html).
192. Мігай Н. Логістичний аутсорсинг: базові концепції та роль у воєнний період. *Grail of Science*. 2023. Вип. 28. С. 64–70. DOI:10.36074/grail-of-science.

193. Сkochиляс Р.В. Аутсорсинг у транспортній логістиці: можливості для вантажних автомобільних перевезень. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №12 (282). URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24.\\_topic\\_Roman.-V.-Skochylias-32-41.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Roman.-V.-Skochylias-32-41.pdf).

194. Когут М.В., Содома Р.І., Дубинецька П.П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*. №57. 2023.

195. Atlasiko: Software Development Company. 2023. URL: <https://atlasiko.com/blog/it-community/best-countries-for-outsourcing/>.

196. Лут Є.П., Когут А.А., Тітаєва Е.С., Гармаш О.М. Сучасні концепції управління логістичними бізнес-процесами. *Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища*. Збірник доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, 27 жовтня 2023 р. м. Київ, 2023. Національний авіаційний університет. С.309-313. URL: <http://surl.li/xkyjov>.

197. Hurch, L., Khmara, L. Development of "green logistics" in Ukraine ["Rozvytok "zelenoyi lohistyky" v Ukrayini"]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University, Logistics*. 2014. № 811. P. 86–91.

198. Ваховська М.Ю. Логістичні центри в оптимізації матеріальних потоків регіону (на прикладі Автономної Республіки Крим): дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Луцьк. 2010. 251 с.

199. Дерюгін О. В., Литвин В. В., Федоряченко С. О. Методи визначення місця розташування розподільного центру. *Науковий вісник НГУ*. 2010. №1. С. 84–86.

200. Статистика роздрібного товарообігу в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>.

201. Георгіаді, Н. Г., & Голяк, А. Ю. (2023). Вектори оптимізації ресурсних потоків підприємств мережевої торгівлі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-08>.

202. Георгіаді Н.Г., Голяк А.Ю. Модель оптимізації ресурсних потоків підприємств як елемент трансформації систем менеджменту в умовах розвитку ІТ-технологій. *Наукові перспективи*. 2025. № 11(65). С. 674-687. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-674-687](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-674-687).

203. Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Павлова С.В. Вплив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/263>

204. Ліпич Любов Мультиканальні маркетингові комунікації на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економічний форум*. 2023. №1. URL: <https://repository.lntu.edu.ua/handle/123456789/4129>.

205. Баула, О., Лютак, О., Федішин, В. (2024). Розвиток електронної комерції та її вплив на вітчизняне та міжнародне бізнес-середовище. *Економічний простір*. 2024. № 191. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-47>.

206. Дмитрук А.В. Логістичне стратегування розвитку мережевого ритейлу. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 22 (87). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ. 2025.

207. Ковальська Л.Л., Дмитрук А.В. Маркетингово-логістичні інструменти забезпечення сталого розвитку мережевого ритейлу регіонів держави. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія. Економічні науки*. 2025. Том 26. №77(4). URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/349814>

208. Ковальська Л.Л., Дмитрук А.В. Оптимізація логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. №1(295). URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26.\\_topic\\_Liubov-Kovalska-Andriy-Dmytruk-177-188.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Liubov-Kovalska-Andriy-Dmytruk-177-188.pdf).

209. Дмитрук А.В. Логістичні інструменти розвитку мережевого ритейлу. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*. Матеріали

XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 5 груд. 2025 р. Луцьк:  
Надстир'я, 2025. 414 с. С. 313–315.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Баланс (Актив) ТОВ "Сільпо Груп" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                | Код         | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              | 2024              |
|------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000        | 5 314 749         | 4 121 238         | 4 226 036         | 3 097 800         | 2 182 012         | 3 167 243         |
| первісна вартість                                                | 1001        | 6 660 993         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| накопичена амортизація                                           | 1002        | -1 346 244        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 92 844            | 403 539           | 711 069           | 310 626           | 374 721           | 574 368           |
| Основні засоби:                                                  | 1010        | 8 935 275         | 10 768 202        | 16 845 784        | 17 226 900        | 15 613 778        | 14 930 507        |
| первісна вартість                                                | 1011        | 11 646 233        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Знос                                                             | 1012        | -2 710 958        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015        | 0                 | 0                 | 0                 | 289 880           | 965 871           | 136 511           |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                 | 0                 | 272 809           | 252 234           | 252 016           | 248 518           |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035        | 0                 | 0                 | 1 400 396         | 1 036 487         | 938 611           | 1 402 109         |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 14 560            | 15 780            |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | 72 702            | 116 311           | 196 279           | 0                 | 0                 | 0                 |
| Інші необоротні активи                                           | 1090        | 278 490           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b> | <b>14 694 060</b> | <b>15 409 290</b> | <b>23 652 373</b> | <b>22 214 755</b> | <b>20 386 742</b> | <b>20 529 462</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Запаси                                                           | 1100        | 5 225 826         | 5 622 330         | 6 461 632         | 5 973 568         | 4 819 319         | 7 340 800         |
| Векселі одержані                                                 | 1120        | 576 903           | 1 270 258         | 1 075 259         | 0                 | 0                 | 0                 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 3 110 799         | 5 379 752         | 5 482 757         | 2 620 133         | 6 498 721         | 3 998 415         |
| за виданими авансами                                             | 1130        | 457 128           | 0                 | 0                 | 943               | 256               | 0                 |
| з бюджетом                                                       | 1135        | 27 699            | 19 883            | 51 946            | 46 204            | 40 278            | 27 241            |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136        | 6 775             | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| з нарахованих доходів                                            | 1140        | 31                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155        | 1 611 860         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160        | 890 683           | 1 307 484         | 635 910           | 1 546 379         | 77 995            | 680 947           |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165        | 1 637 364         | 1 091 012         | 1 163 038         | 1 066 300         | 1 418 482         | 1 450 364         |
| Інші оборотні активи                                             | 1190        | 466 070           | 120 450           | 137 550           | 201 156           | 116 716           | 65 138            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b> | <b>14 004 363</b> | <b>14 811 169</b> | <b>15 008 092</b> | <b>11 454 683</b> | <b>12 971 767</b> | <b>13 562 905</b> |
| <b>Баланс</b>                                                    | <b>1300</b> | <b>28 698 423</b> | <b>30 220 459</b> | <b>38 660 465</b> | <b>33 669 438</b> | <b>33 358 509</b> | <b>34 092 367</b> |

## Додаток А

Таблиця А.2 – Баланс (Пасив) ТОВ "Сільпо Груп" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                                                        | Код         | 2019              | 2020              | 2021              | 2022                    | 2023                    | 2024              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| Пасив                                                                                                    |             | 2 019             | 2 020             | 2 021             | 2 022                   | 2 023                   | 2 024             |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                   |                   |                   |                         |                         |                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 12 846 065        | 13 047 703        | 13 047 703        | 13 047 703              | 15 188 703              | 16 993 339        |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                       | 43                      | 0                 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | -<br>11 018 563   | -<br>14 196 238   | -<br>16 042 417   | -<br>23 772 439         | -<br>25 623 369         | -<br>25 564 360   |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>1 827 502</b>  | <b>-1 148 535</b> | <b>-2 994 714</b> | <b>-<br/>10 724 736</b> | <b>-<br/>10 434 623</b> | <b>-8 571 021</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          |                         | <b>0</b>                | <b>0</b>          |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        | 739 204           | 2 752 810         | 1 464 696         | 1 397 278               | 1 673 193               | 1 357 419         |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515        | 8 391 700         | 6 101 569         | 9 583 891         | 12 088 615              | 12 013 927              | 11 160 737        |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520        | 0                 | 3 397 890         | 2 498 761         | 2 499 178               | 0                       | 226 001           |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525        | 0                 | 33 407            | 64 562            | 12 985                  | 0                       | 0                 |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> | <b>9 130 904</b>  | <b>12 285 676</b> | <b>13 611 910</b> | <b>15 998 056</b>       | <b>14 045 697</b>       | <b>12 994 164</b> |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          |                         | <b>0</b>                | <b>0</b>          |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 85 464            | 774 588           | 2 373 923         | 3 274 126               | 2 925 022               | 2 756 924         |
| Векселі видані                                                                                           | 1605        | 3 700             | 1 438 015         | 1 604 645         | 2 017 479               | 1 971 174               | 2 180 424         |
| за довгостроковими зобов'язаннями                                                                        | 1610        | 2 747 845         | 294 163           | 522 902           | 880 061                 | 1 967 575               | 418 462           |
| за товари, роботи, послуги                                                                               | 1615        | 13 351 879        | 15 513 661        | 22 511 700        | 19 041 146              | 21 079 230              | 22 261 053        |
| за розрахунками з бюджетом                                                                               | 1620        | 73 231            | 189 213           | 259 916           | 1 114 658               | 1 007 478               | 1 031 390         |
| за розрахунками зі страхування                                                                           | 1625        | 19 984            | 0                 | 0                 | 0                       | 0                       | 0                 |
| за розрахунками з оплати праці                                                                           | 1630        | 70 722            | 0                 | 0                 | 0                       | 0                       | 0                 |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635        | 410 510           | 558 718           | 264 605           | 517 061                 | 269 131                 | 409 391           |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 238 717           | 304 681           | 409 449           | 1 481 551               | 483 922                 | 611 580           |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 737 965           | 10 279            | 96 129            | 70 036                  | 43 903                  | 0                 |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>17 740 017</b> | <b>19 083 318</b> | <b>28 043 269</b> | <b>28 396 118</b>       | <b>29 747 435</b>       | <b>29 669 224</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>                | <b>0</b>                | <b>0</b>          |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>                | <b>0</b>                | <b>0</b>          |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>28 698 423</b> | <b>30 220 459</b> | <b>38 660 465</b> | <b>33 669 438</b>       | <b>33 358 509</b>       | <b>34 092 367</b> |

## Додаток А

Таблиця А.3 – Звіт про фінансові результати (Форма 2) ТОВ "Сільпо Груп" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                         | Код         | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              | 2024              |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Стаття                                                                    |             | 2 019             | 2 020             | 2 021             | 2 022             | 2 023             | 2 024             |
| Чистий дохід від реалізації продукції товарів, робіт, послуг              | 2000        | 62 446 681        | 64 402 634        | 72 784 231        | 69 990 601        | 84 727 987        | 93 017 469        |
| Собівартість реалізованої продукції товарів, робіт, послуг                | 2050        | -<br>47 340 607   | -<br>47 249 897   | -<br>52 182 935   | -<br>50 815 360   | -<br>60 419 457   | -<br>65 098 324   |
| <b>Валовий: прибуток</b>                                                  | <b>2090</b> | <b>15 106 074</b> | <b>17 152 737</b> | <b>20 601 296</b> | <b>19 175 241</b> | <b>24 308 530</b> | <b>27 919 145</b> |
| Інші операційні доходи                                                    | 2120        | 476 469           | 323 521           | 412 331           | 725 090           | 906 959           | 931 098           |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121        | 0                 | 0                 | -8 879            | 0                 | 0                 | 0                 |
| Адміністративні витрати                                                   | 2130        | -814 404          | -1 685 089        | -2 775 764        | -3 379 934        | -4 342 286        | -4 551 145        |
| Витрати на збут                                                           | 2150        | -<br>12 940 169   | -<br>15 581 479   | -<br>18 533 954   | -<br>17 517 107   | -<br>19 669 097   | -<br>21 367 252   |
| Інші операційні витрати                                                   | 2180        | -79 846           | -56 162           | -121 299          | -160 302          | -63 819           | -20 127           |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>          | <b>2190</b> | <b>1 748 125</b>  | <b>153 528</b>    | <b>-417 390</b>   | <b>-1 157 012</b> | <b>1 140 287</b>  | <b>2 911 719</b>  |
| Інші фінансові доходи                                                     | 2220        | 122 547           | 201 154           | 314 875           | 58 748            | 384 148           | 349 637           |
| Інші доходи                                                               | 2240        | 844 309           | 84 957            | 563 547           | 514 944           | 571 777           | 934 473           |
| Фінансові витрати                                                         | 2250        | -2 105 372        | -2 225 413        | -2 358 809        | -2 503 139        | -2 909 288        | -2 792 446        |
| Втрати від участі в капіталі                                              | 2255        | -106 091          | -22 025           | -2 814            | -4 859            | -9 668            | -9 087            |
| Інші витрати                                                              | 2270        | -235 435          | -1 350 048        | -16 678           | -3 980 812        | -930 310          | -1 211 949        |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>                    | <b>2290</b> | <b>268 583</b>    | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>154 100</b>    |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: збиток</b>                      | <b>2295</b> | <b>0</b>          | <b>-3 157 847</b> | <b>-1 926 148</b> | <b>-7 436 039</b> | <b>-1 850 930</b> | <b>0</b>          |
| Витрати доходу з податку на прибуток                                      | 2300        | -20 994           | 43 609            | 79 969            | -196 279          | 0                 | 0                 |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>                              | <b>2350</b> | <b>289 577</b>    | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>154 100</b>    |
| <b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>                                | <b>2355</b> | <b>0</b>          | <b>-3 114 238</b> | <b>-1 846 179</b> | <b>-7 632 318</b> | <b>-1 850 930</b> | <b>0</b>          |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                                 |             | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Інший сукупний дохід                                                      | 2445        | 0                 | 0                 | 0                 | 586               | 43                | 0                 |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>                    | <b>2465</b> | <b>289 577</b>    | <b>-3 114 238</b> | <b>-1 846 179</b> | <b>-7 631 732</b> | <b>-1 850 887</b> | <b>154 100</b>    |
| <b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>                                   |             | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Матеріальні затрати                                                       | 2500        | 927 802           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Витрати на оплату праці                                                   | 2505        | 4 795 380         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Відрахування на соціальні заходи                                          | 2510        | 1 054 414         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Амортизація                                                               | 2515        | 2 131 861         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Інші операційні витрати                                                   | 2520        | 4 925 858         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Разом</b>                                                              | <b>2550</b> | <b>13 834 418</b> | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>                      |             | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          |                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          |

## Додаток А

Таблиця А.4 – Витрати на збут ТОВ "Сільпо Груп" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                        | Код | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              | 2024              |
|----------------------------------------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Витрати на оплату праці                                  |     | 4 574 105         | 5 723 754         | 6 701 133         | 5 192 188         | 5 807 994         | 7 504 323         |
| Знос основних засобів та АПК                             |     | 3 041 048         | 3 646 030         | 2 741 031         | 3 233 145         | 3 422 090         | 3 492 327         |
| Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону |     | 1 183 852         | 1 316 555         | 1 920 844         | 2 119 306         | 2 598 358         | 3 010 978         |
| Амортизація нематеріальних активів                       |     | 0                 | 0                 | 1 293 202         | 1 432 816         | 1 464 912         | 223 888           |
| Відрахування на соціальні заходи                         |     | 1 012 769         | 1 271 987         | 1 494 626         | 1 169 708         | 1 287 597         | 1 663 621         |
| Матеріальні витрати                                      |     | 886 166           | 922 693           | 1 270 753         | 1 168 124         | 1 363 719         | 1 465 422         |
| Витрати на оренду                                        |     | 450 706           | 508 367           | 601 606           | 828 172           | 1 189 839         | 1 117 099         |
| Банківські послуги                                       |     | 362 281           | 508 635           | 631 062           | 365 109           | 591 110           | 718 159           |
| Транспорт, логістика та складські послуги                |     | 232 158           | 275 078           | 369 036           | 223 427           | 301 435           | 524 278           |
| Обслуговування необоротних активів                       |     | 109 092           | 302 755           | 388 323           | 310 955           | 457 930           | 495 981           |
| Торговий знак (і)                                        |     | 652 717           | 775 597           | 663 698           | 251 982           | 265 516           | 432 092           |
| Рекламні послуги                                         |     | 125 718           | 149 670           | 267 240           | 158 019           | 241 071           | 306 829           |
| Інформаційно-консультативні послуги                      |     | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 92 998            | 172 041           |
| Витрати на утримання персоналу                           |     | 34 024            | 45 171            | 55 493            | 59 439            | 73 038            | 86 120            |
| Витрати на податки                                       |     | 0                 | 0                 | 11 927            | 220 169           | 8 084             | 46 485            |
| Витрати на ліцензування та сертифікацію                  |     | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 36 754            | 39 570            |
| Витрати на зв'язок                                       |     | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 12 408            | 11 015            |
| Страхування                                              |     | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 5 925             | 9 390             |
| Резерв на списання неотриманих податкових накладних      |     | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 9 376             |
| Комісійна винагорода                                     |     | 0                 | 0                 | 5 893             | 688 965           | 169               | 47 429            |
| Інші витрати на збут                                     |     | 275 532           | 135 187           | 118 087           | 95 590            | 19 150            | 38 211            |
| <b>Всього витрати на збут</b>                            |     | <b>12 940 168</b> | <b>15 581 479</b> | <b>18 533 954</b> | <b>17 517 114</b> | <b>19 669 097</b> | <b>21 367 252</b> |

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Баланс (Актив) ТОВ "Фора" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                | Код         | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024              |
|------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000        | 370              | 394              | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| первісна вартість                                                | 1001        | 1 119            | 1 216            | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| накопичена амортизація                                           | 1002        | -749             | -822             | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 27 273           | 23 322           | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Основні засоби:                                                  | 1010        | 1 369 965        | 1 661 829        | 3 145 184        | 2 757 405        | 4 289 338        | 5 302 235         |
| первісна вартість                                                | 1011        | 2 231 477        | 2 961 115        | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Знос                                                             | 1012        | -861 512         | -<br>1 299 286   | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Інвестиційна нерухомість:                                        | 1015        | 19 699           | 19 782           | 56 945           | 29 803           | 106 813          | 120 429           |
| Довгострокові біологічні активи:                                 | 1020        | 0                | 0                | 12 964           | 2 542            | 55 107           | 129 308           |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 0                | 0                | 34 829           | 34 829           | 0                | 0                 |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035        | 0                | 75 150           | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 11 701           | 6 300            | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | 12 748           | 20 232           | 56 686           | 41 583           | 81 154           | 109 205           |
| Гудвіл                                                           | 1050        | 0                | 0                | 90 047           | 85 689           | 54 531           | 214 872           |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060        | 0                | 0                | 966              | 1 917            | 54 531           | 214 872           |
| Інші необоротні активи                                           | 1090        | 6 919            | 924              | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b> | <b>1 448 675</b> | <b>1 807 933</b> | <b>3 397 621</b> | <b>2 953 768</b> | <b>4 624 761</b> | <b>5 878 285</b>  |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>          |
| Запаси                                                           | 1100        | 825 208          | 1 010 715        | 2 039 234        | 1 306 913        | 2 320 471        | 2 689 929         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 545 482          | 297 076          | 1 766 454        | 1 476 797        | 1 796 168        | 1 695 825         |
| за виданими авансами                                             | 1130        | 4 612            | 331              | 8 580            | 2 457            | 5 898            | 3 242             |
| з бюджетом                                                       | 1135        | 0                | 0                | 949              | 383              | 9 160            | 9 502             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155        | 953 675          | 1 159 603        | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165        | 378 574          | 325 524          | 415 684          | 335 572          | 1 134 364        | 1 690 774         |
| Інші оборотні активи                                             | 1190        | 37 840           | 11 951           | 51 055           | 20 473           | 32 071           | 23 601            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b> | <b>2 763 561</b> | <b>2 872 162</b> | <b>4 421 906</b> | <b>3 142 595</b> | <b>5 298 132</b> | <b>6 103 873</b>  |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200        | 0                | 231 223          | 0                | 0                | 0                | 0                 |
| <b>Баланс</b>                                                    | <b>1300</b> | <b>4 212 236</b> | <b>4 911 318</b> | <b>7 819 527</b> | <b>6 096 363</b> | <b>9 922 893</b> | <b>11 982 158</b> |

## Додаток Б

Таблиця Б.2 – Баланс (Пасив) ТОВ "Фора" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                                                        | Код         | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Пасив                                                                                                    |             | 2 019            | 2 020            | 2 021            | 2 022            | 2 023            | 2 024             |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 450 016          | 450 016          | 450 016          | 450 016          | 450 016          | 450 016           |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405        | 1 022            | 2 290            | 0                | 0                | -                | 300 000           |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | 0                | 0                | 4 739            | 4 824            | 11 971           | 18 135            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | -343 716         | -382 707         | -360 095         | -369 946         | -363 794         | -246 454          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>107 322</b>   | <b>69 599</b>    | <b>94 660</b>    | <b>84 894</b>    | <b>98 193</b>    | <b>521 697</b>    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>          |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        | 78 763           | 549 784          | 273 000          | 249 781          | 274 040          | 165 947           |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515        | 465 518          | 530 549          | 1 265 994        | 897 236          | 1 651 569        | 2 105 457         |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520        | 0                | 0                | 4 522            | 6 787            | 0                | 0                 |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> | <b>544 281</b>   | <b>1 080 333</b> | <b>1 543 516</b> | <b>1 153 804</b> | <b>1 925 609</b> | <b>2 271 404</b>  |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>          |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 0                | 0                | 754 357          | 667 529          | 750 275          | 815 343           |
| за довгостроковими зобов'язаннями                                                                        | 1610        | 0                | 0                | 372 961          | 283 648          | 392 502          | 448 324           |
| за товари, роботи, послуги                                                                               | 1615        | 3 045 876        | 2 871 978        | 4 594 751        | 3 665 696        | 6 438 775        | 7 475 835         |
| за розрахунками з бюджетом                                                                               | 1620        | 24 550           | 74 890           | 77 831           | 79 979           | 120 946          | 178 968           |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635        | 49 145           | 41 690           | 37 450           | 53 618           | 51 149           | 59 956            |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 76 300           | 93 080           | 335 255          | 104 370          | 130 438          | 175 800           |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 95 183           | 205 702          | 8 746            | 2 825            | 15 006           | 34 831            |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>3 560 633</b> | <b>3 761 386</b> | <b>6 181 351</b> | <b>4 857 665</b> | <b>7 899 091</b> | <b>9 189 057</b>  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>          |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>          |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>4 212 236</b> | <b>4 911 318</b> | <b>7 819 527</b> | <b>6 096 363</b> | <b>9 922 893</b> | <b>11 982 158</b> |

## Додаток Б

Таблиця Б.3 – Звіт про фінансові результати (Форма 2) ТОВ "Фора" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                | Код         | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Стаття                                                           |             | 2 019            | 2 020            | 2 021            | 2 022            | 2 023            | 2 024            |
| Чистий дохід від реалізації продукції товарів, робіт, послуг     | 2000        | 14 253 205       | 16 375 890       | 18 920 074       | 19 593 543       | 29 493 148       | 34 952 621       |
| Собівартість реалізованої продукції товарів, робіт, послуг       | 2050        | -<br>11 368 106  | -<br>12 583 863  | -<br>14 267 100  | -<br>14 308 731  | -<br>22 038 194  | -<br>25 224 750  |
| <b>Валовий: прибуток</b>                                         | <b>2090</b> | <b>2 885 099</b> | <b>3 792 027</b> | <b>4 652 974</b> | <b>5 284 812</b> | <b>7 454 954</b> | <b>9 727 871</b> |
| Інші операційні доходи                                           | 2120        | 118 453          | 130 045          | 186 315          | 149 811          | 294 484          | 304 186          |
| Адміністративні витрати                                          | 2130        | -95 405          | -110 617         | -166 230         | -467 740         | -788 393         | -785 656         |
| Витрати на збут                                                  | 2150        | -2 811 263       | -3 598 881       | -4 455 007       | -4 330 998       | -6 432 344       | -8 532 697       |
| Інші операційні витрати                                          | 2180        | -8 785           | -9 992           | -12 780          | -77 044          | -9 456           | -33 480          |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b> | <b>2190</b> | <b>93 999</b>    | <b>202 582</b>   | <b>205 272</b>   | <b>558 841</b>   | <b>519 245</b>   | <b>680 224</b>   |
| Інші фінансові доходи                                            | 2220        | 32 971           | 25 322           | 90 860           | 109 638          | 48 425           | 63 160           |
| Фінансові витрати                                                | 2250        | 0                | 0                | 19 846           | 26 309           | -548 030         | -635 243         |
| Втрати від участі в капіталі                                     | 2255        | 0                | 0                | -265 726         | -297 157         | 0                | 0                |
| Інші витрати                                                     | 2270        | -144 629         | -202 625         | -53 869          | -402 967         | -104 668         | -74 054          |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>           | <b>2290</b> | <b>-38 036</b>   | <b>-46 508</b>   | <b>-3 617</b>    | <b>-5 336</b>    | <b>-1 043</b>    | <b>132 465</b>   |
| Витрати дохід з податку на прибуток                              | 2300        | -7 473           | -7 485           | 21 351           | 15 103           | 15 185           | -15 418          |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>                     | <b>2350</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>17 734</b>    | <b>9 767</b>     | <b>14 142</b>    | <b>117 047</b>   |
| <b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>                       | <b>2355</b> | <b>-46 159</b>   | <b>-39 023</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                        |             |                  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |                  |                  | <b>0</b>         |
| Інший сукупний дохід                                             | 2445        | 0                | 0                | 2 592            | 0                | 7 316            | 6 457            |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                         | 2460        | 1 026            | 1 268            | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>           | <b>2465</b> | <b>-47 185</b>   | <b>-37 755</b>   | <b>20 326</b>    | <b>9 767</b>     | <b>21 458</b>    | <b>123 504</b>   |
| <b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>                          |             |                  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |                  |                  | <b>0</b>         |
| <b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>             |             |                  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |                  |                  | <b>0</b>         |

## Додаток Б

Таблиця Б.4 – Витрати на збут ТОВ "Фора" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                        | Код | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|----------------------------------------------------------|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Витрати на оплату праці                                  |     | 1 146 117        | 1 429 218        | 1 659 791        | 1 323 891        | 1 857 942        | 2 503 376        |
| Знос основних засобів та АПК                             |     | 415 225          | 552 991          | 562 405          | 684 117          | 967 783          | 1 233 202        |
| Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону |     | 224 086          | 260 264          | 367 671          | 428 596          | 684 037          | 919 982          |
| Амортизація нематеріальних активів                       |     | 0                | 0                | 5                | 19               | 1 608            | 2 339            |
| Відрахування на соціальні заходи                         |     | 253 689          | 316 582          | 367 220          | 298 452          | 409 556          | 554 759          |
| Матеріальні витрати                                      |     | 121 748          | 149 240          | 182 356          | 180 574          | 278 872          | 413 800          |
| Витрати на оренду                                        |     | 63 104           | 66 032           | 78 384           | 65 322           | 113 204          | 163 533          |
| Банківські послуги                                       |     | 0                | 0                | 191 124          | 120 304          | 218 347          | 281 714          |
| Транспорт, логістика та складські послуги                |     | 0                | 0                | 126 588          | 211 618          | 304 787          | 478 885          |
| Обслуговування необоротних активів                       |     | 23 143           | 25 148           | 58 699           | 68 477           | 124 475          | 163 154          |
| Торговий знак (і)                                        |     | 298 112          | 459 724          | 643 427          | 767 588          | 1 139 356        | 1 321 614        |
| Рекламні послуги                                         |     | 0                | 0                | 58 365           | 26 639           | 71 438           | 82 648           |
| Інформаційно-консультативні послуги                      |     | 0                | 0                | 90 793           | 74 432           | 169 093          | 218 107          |
| Витрати на утримання персоналу                           |     | 26 186           | 24 205           | 29 466           | 13 181           | 24 462           | 126 297          |
| Витрати на податки                                       |     | 0                | 0                | 769              | 27 447           | 8 084            | 46 485           |
| Витрати на ліцензування та сертифікацію                  |     | 0                | 0                | 0                | 0                | 36 754           | 39 570           |
| Витрати на зв'язок                                       |     | 0                | 0                | 0                | 0                | 12 408           | 11 015           |
| Страховання                                              |     | 0                | 0                | 0                | 0                | 5 925            | 9 390            |
| Резерв на списання неотриманих податкових накладних      |     | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 9 376            |
| Комісійна винагорода                                     |     | 0                | 0                | 5 893            | 688 965          | 169              | 47 429           |
| Інші витрати на збут                                     |     | 239 853          | 315 477          | 37 944           | 40 341           | 19 150           | 38 211           |
| <b>Всього витрати на збут</b>                            |     | <b>2 811 263</b> | <b>3 598 881</b> | <b>4 455 007</b> | <b>4 330 998</b> | <b>6 432 344</b> | <b>8 532 697</b> |

## Додаток В

Таблиця В.1 – Баланс (Актив) ТОВ "Варус" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                | Код         | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000        | 31 809           | 27 553           | 31 390           | 34 417           | 41 824           | 44 889           |
| Основні засоби:                                                  | 1010        | 1 512 745        | 2 339 732        | 2 879 884        | 2 763 031        | 2 504 291        | 2 680 031        |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 47 355           | 32 083           | 114 455          | 59 008           | 46 113           | 69 649           |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 455              |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | 3 280            | 9 230            | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b> | <b>1 595 189</b> | <b>2 408 578</b> | <b>3 025 729</b> | <b>2 856 456</b> | <b>2 592 228</b> | <b>2 794 569</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |
| Запаси                                                           | 1100        | 947 427          | 1 554 591        | 1 797 055        | 2 496 942        | 1 828 522        | 2 035 313        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 745 716          | 426 759          | 502 440          | 342 184          | 198 880          | 222 767          |
| з бюджетом                                                       | 1135        | 41 244           | 204 550          | 247 454          | 264 330          | 366 374          | 563 738          |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165        | 347 666          | 165 665          | 241 442          | 683 309          | 1 463 397        | 516 424          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b> | <b>2 082 053</b> | <b>2 351 565</b> | <b>2 788 391</b> | <b>3 786 765</b> | <b>3 857 173</b> | <b>3 338 242</b> |
| <b>Баланс</b>                                                    | <b>1300</b> | <b>3 677 242</b> | <b>4 760 143</b> | <b>5 814 120</b> | <b>6 643 221</b> | <b>6 449 401</b> | <b>6 132 811</b> |

## Додаток В

Таблиця В.2 – Баланс (Пасив) ТОВ "Варус" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                                                        | Код         | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Пасив                                                                                                    |             | 2 019            | 2 020            | 2 021            | 2 022            | 2 023            | 2 024            |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 111 149          | 111 149          | 111 149          | 111 149          | 111 149          | 111 149          |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | 0                | 17 320           | 27 690           | 31 996           | 35 290           | 35 290           |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | 210 150          | 201 456          | 302 195          | 439 492          | 484 386          | 465 349          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | -252 562         | -127 838         | -10 105          | -19 886          | 135 963          | 190 177          |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>68 697</b>    | <b>202 087</b>   | <b>430 929</b>   | <b>562 751</b>   | <b>766 788</b>   | <b>801 965</b>   |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500        | 115 471          | 178 851          | 24 526           | 22 629           | 12 487           | 0                |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        | 22 040           | 7 682            | 250 430          | 44 066           | 45 769           | 50 657           |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515        | 817 110          | 1 713 992        | 2 015 053        | 2 037 091        | 1 780 933        | 1 849 821        |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> | <b>954 621</b>   | <b>1 900 525</b> | <b>2 290 009</b> | <b>2 103 786</b> | <b>1 839 189</b> | <b>1 900 478</b> |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 169 245          | 295 189          | 265 880          | 597 079          | 1 027 993        | 10 438           |
| Векселі видані                                                                                           | 1605        | 0                | 16 115           | 24 888           | 23 195           | 18 036           | 0                |
| за довгостроковими зобов'язаннями                                                                        | 1610        | 184 594          | 152 584          | 211 407          | 281 196          | 307 216          | 306 156          |
| за товари, роботи, послуги                                                                               | 1615        | 2 273 053        | 2 167 987        | 2 556 974        | 2 989 762        | 2 377 132        | 2 995 044        |
| за розрахунками з бюджетом                                                                               | 1620        | 18 951           | 16 431           | 12 317           | 17 193           | 97 770           | 105 986          |
| за у тому числі з податку на прибуток                                                                    | 1621        | 8 081            | 9 225            | 21 716           | 68 259           | 15 277           | 12 744           |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>2 653 924</b> | <b>2 657 531</b> | <b>3 093 182</b> | <b>3 976 684</b> | <b>3 843 424</b> | <b>3 430 368</b> |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>3 677 242</b> | <b>4 760 143</b> | <b>5 814 120</b> | <b>6 643 221</b> | <b>6 449 401</b> | <b>6 132 811</b> |

## Додаток В

Таблиця В.3 – Звіт про фінансові результати (Форма 2) ТОВ "Варус" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                | Код         | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Стаття                                                           |             | 2 019            | 2 020            | 2 021            | 2 022            | 2 023            | 2 024            |
| Чистий дохід від реалізації продукції товарів, робіт, послуг     | 2000        | 11 027 752       | 12 221 900       | 13 704 907       | 14 578 554       | 17 514 375       | 20 023 583       |
| Собівартість реалізованої продукції товарів, робіт, послуг       | 2050        | -9 406 612       | -                | -                | -                | -                | -                |
|                                                                  |             |                  | 10 215 164       | 11 304 421       | 11 972 600       | 14 581 189       | 16 182 634       |
| <b>Валовий: прибуток</b>                                         | <b>2090</b> | <b>1 621 140</b> | <b>2 006 736</b> | <b>2 400 486</b> | <b>2 605 954</b> | <b>2 933 186</b> | <b>3 840 949</b> |
| Інші операційні доходи                                           | 2120        | 111 173          | 156 942          | 149 153          | 107 712          | 89 716           | 85 351           |
| Адміністративні витрати                                          | 2130        | -209 191         | -276 038         | 0                | 0                |                  |                  |
| Витрати на збут                                                  | 2150        | -1 281 022       | -1 445 483       | -1 709 792       | -1 931 123       | -2 069 900       | -3 025 176       |
| Інші операційні витрати                                          | 2180        | -24 928          | -14 724          | -338 963         | -286 581         | -40 291          | -55 996          |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b> | <b>2190</b> | <b>209 941</b>   | <b>426 421</b>   | <b>-5 766</b>    | <b>-25 225</b>   | <b>494 090</b>   | <b>391 324</b>   |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток</b>   | <b>2195</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>474 814</b>   | <b>417 356</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| Дохід від участі в капіталі                                      | 2200        | 0                | 0                | 21 073           | 85 043           | 206 754          | 129 845          |
| Інші фінансові доходи                                            | 2220        | 12 966           | 21 056           | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Фінансові витрати                                                | 2250        | -189 247         | -305 134         | -355 092         | -427 480         | -420 826         | -375 607         |
| Втрати від участі в капіталі                                     | 2255        | 0                | 0                | 13 411           | -92 402          | 0                | 0                |
| Інші витрати                                                     | 2270        | 0                | 0                | -15 369          | -17 341          | 0                | 0                |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>           | <b>2290</b> | <b>33 660</b>    | <b>142 343</b>   | <b>138 837</b>   | <b>-34 824</b>   | <b>191 311</b>   | <b>64 445</b>    |
| Витрати дохід з податку на прибуток                              | 2300        | -32 701          | -26 273          | -44 243          | 2 752            | -48 867          | -34 372          |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>                     | <b>2350</b> | <b>959</b>       | <b>116 070</b>   | <b>94 594</b>    |                  | <b>142 444</b>   | <b>30 073</b>    |
| <b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>                       | <b>2355</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>-32 072</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                        |             |                  |                  |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |
| Накопичені курсові різниці                                       | 2410        | 0                | 0                | 0                | 0                | 58 299           | 5 104            |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                         | 2460        | 959              | 116 070          | 0                | 0                | 200 743          | 35 177           |
| <b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>                          |             |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |
| <b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>             |             |                  |                  |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |

## Додаток В

Таблиця В.4 – Витрати на збут ТОВ "Варус" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                        | Код | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|----------------------------------------------------------|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Витрати на оплату праці                                  |     | 278 190          | 390 992          | 442 517          | 478 792          | 481 290          | 1 081 043        |
| Знос основних засобів та АПК                             |     | 293 212          | 345 846          | 412 558          | 511 036          | 551 529          | 537 336          |
| Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону |     | 254 155          | 280 304          | 367 671          | 424 586          | 429 436          | 698 759          |
| Амортизація нематеріальних активів                       |     | 0                | 0                | 1 608            | 19               | 0                | 2 339            |
| Відрахування на соціальні заходи                         |     | 59 538           | 70 641           | 82 093           | 95 335           | 107 946          | 134 895          |
| Матеріальні витрати                                      |     | 121 748          | 149 240          | 182 356          | 180 574          | 278 872          | 413 800          |
| Витрати на оренду                                        |     | 63 104           | 66 032           | 78 384           | 65 322           | 113 204          | 163 533          |
| Банківські послуги                                       |     | 191 124          | 255 950          | 218 347          | 120 304          | 218 347          | 281 714          |
| Транспорт, логістика та складські послуги                |     | 126 588          | 211 618          | 304 787          | 211 618          | 304 787          | 478 885          |
| Обслуговування необоротних активів                       |     | 23 143           | 68 477           | 124 475          | 68 477           | 124 475          | 163 154          |
| Торговий знак (і)                                        |     | 298 112          | 459 724          | 643 427          | 767 588          | 1 139 356        | 1 321 614        |
| Рекламні послуги                                         |     | 58 365           | 26 639           | 71 438           | 26 639           | 71 438           | 82 648           |
| Інформаційно-консультативні послуги                      |     | 90 793           | 74 432           | 169 093          | 74 432           | 169 093          | 218 107          |
| Витрати на утримання персоналу                           |     | 29 466           | 13 181           | 24 462           | 13 181           | 24 462           | 126 297          |
| Витрати на податки                                       |     | 769              | 27 447           | 769              | 27 447           | 769              | 0                |
| Витрати на ліцензування та сертифікацію                  |     | 7 264            | 7 948            | 6 703            | 6 163            | 6 918            | 7 814            |
| Витрати на зв'язок                                       |     | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 9 275            |
| Страхування                                              |     | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 6 948            |
| Інші витрати на збут                                     |     | 16 408           | 36 038           | 37 944           | 40 341           | 29 627           | 69 287           |
| <b>Всього витрати на збут</b>                            |     | <b>1 281 022</b> | <b>1 445 483</b> | <b>1 709 792</b> | <b>1 931 123</b> | <b>2 069 900</b> | <b>3 025 176</b> |

## Додаток Г

Таблиця Г.1 – Баланс (Актив) ТОВ "Ашан" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                | Код         | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000        | 42 576           | 26 119           | 23 072           | 12 971           | 5 537            | 10 814           |
| первісна вартість                                                | 1001        | 155 278          | 166 506          | 176 148          | 177 922          | 180 429          | 188 627          |
| накопичена амортизація                                           | 1002        | -112 702         | -140 387         | -153 076         | -164 951         | -174 892         | -177 813         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 73 309           | 75 102           | 223 062          | 145 913          | 50 941           | 67 844           |
| Основні засоби:                                                  | 1010        | 3 358 848        | 2 741 701        | 2 362 113        | 1 912 601        | 1 506 755        | 1 458 672        |
| первісна вартість                                                | 1011        | 6 057 418        | 5 988 825        | 5 959 130        | 5 311 310        | 5 379 670        | 5 299 597        |
| Знос                                                             | 1012        | -<br>2 698 570   | -<br>3 247 124   | -<br>3 597 017   | -<br>3 398 709   | -<br>3 872 915   | -<br>3 840 925   |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 15               | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 16 385           | 2 382            | 9 661            | 26 738           | 16 874           | 15 016           |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b> | <b>3 491 133</b> | <b>2 866 742</b> | <b>2 617 908</b> | <b>2 098 223</b> | <b>1 580 107</b> | <b>1 552 346</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |
| Запаси                                                           | 1100        | 1 251 034        | 1 326 672        | 1 389 591        | 1 508 727        | 1 284 917        | 1 122 602        |
| Виробничі запаси                                                 | 1101        | 991              | 1 026            | 1 185            | 3 358            | 3 794            | 4 464            |
| Товари                                                           | 1104        | 1 250 043        | 1 325 646        | 1 388 406        | 1 505 369        | 1 281 123        | 1 118 138        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 468 375          | 439 079          | 384 399          | 265 199          | 231 279          | 218 199          |
| за виданими авансами                                             | 1130        | 40 549           | 39 011           | 39 693           | 55 563           | 41 802           | 44 273           |
| з бюджетом                                                       | 1135        | 21 247           | 15 004           | 11 143           | 3 965            | 4 866            | 2 214            |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136        | 6 403            | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155        | 9 896            | 124 769          | 1 257            | 38 071           | 3 918            | 4 304            |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165        | 837 264          | 477 384          | 383 703          | 251 751          | 262 897          | 11 258           |
| Готівка                                                          | 1166        | 19 552           | 19 821           | 15 709           | 37 026           | 3 142            | 32 913           |
| Рахунки в банках                                                 | 1167        | 261 525          | 203 395          | 68 889           | 6 037            | 71 171           | 7 538            |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170        | 4 764            | 10 138           | 10 453           | 10 852           | 11 918           | 8 212            |
| Інші оборотні активи                                             | 1190        | 2 723            | 37 725           | 383 643          | 77 067           | 74 646           | 105 492          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b> | <b>2 905 429</b> | <b>2 469 782</b> | <b>2 615 195</b> | <b>2 211 195</b> | <b>1 916 243</b> | <b>1 617 876</b> |
| <b>Баланс</b>                                                    | <b>1300</b> | <b>6 396 562</b> | <b>5 336 524</b> | <b>5 233 103</b> | <b>4 309 418</b> | <b>3 496 350</b> | <b>3 170 222</b> |

## Додаток Г

Таблиця Г.2 – Баланс (Пасив) ТОВ "Ашан" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                                                        | Код         | 2019                   | 2020                   | 2021                   | 2022                   | 2023                   | 2024                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Пасив                                                                                                    |             | 2 019                  | 2 020                  | 2 021                  | 2 022                  | 2 023                  | 2 024                  |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             | <b>0</b>               | <b>0</b>               |                        |                        |                        |                        |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 1 436 188              | 1 436 188              | 2 086 188              | 2 547 188              | 4 111 368              | 4 485 410              |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | 237                    | 129                    | 26                     | 752                    | 587                    | 421                    |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | -<br>2 776 603         | -<br>3 411 383         | -<br>3 223 551         | -<br>4 489 510         | -<br>5 419 052         | -<br>6 004 034         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>-<br/>1 340 178</b> | <b>-<br/>1 975 066</b> | <b>-<br/>1 137 337</b> | <b>-<br/>1 941 570</b> | <b>-<br/>1 307 097</b> | <b>-<br/>1 518 203</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             |                        | <b>0</b>               |                        | <b>0</b>               |                        | <b>0</b>               |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        | 133 333                | 100                    | 66 667                 | 33 333                 | 0                      | 0                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515        | 2 174 239              | 2 060 320              | 1 674 354              | 1 334 085              | 1 069 179              | 1 010 318              |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520        | 0                      | 0                      | 106 517                | 0                      | 100 848                | 93 409                 |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525        | 226                    | 236                    | 226                    | 10                     | 0                      | 24                     |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> | <b>2 307 798</b>       | <b>2 160 556</b>       | <b>1 741 247</b>       | <b>1 473 945</b>       | <b>1 170 027</b>       | <b>1 103 751</b>       |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |                        | <b>0</b>               |                        | <b>0</b>               |                        | <b>0</b>               |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 1 377 416              | 853 076                | 844 953                | 912 203                | 721 301                | 600 358                |
| за довгостроковими зобов'язаннями                                                                        | 1610        | 681 753                | 677 083                | 622 939                | 595 317                | 606 107                | 669 884                |
| за товари, роботи, послуги                                                                               | 1615        | 2 617 742              | 2 956 365              | 2 598 427              | 2 312 218              | 1 895 772              | 1 958 909              |
| за розрахунками з бюджетом                                                                               | 1620        | 141 263                | 144 961                | 212 805                | 97 545                 | 111 612                | 13 299                 |
| за розрахунками зі страхування                                                                           | 1625        | 612                    | 10 372                 | 1 155                  | 968                    | 10 263                 | 1 132                  |
| за розрахунками з оплати праці                                                                           | 1630        | 39 415                 | 406                    | 45 964                 | 351                    | 37 685                 | 40 801                 |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635        | 18 376                 | 2 189                  | 24 463                 | 20 459                 | 29 491                 | 51 709                 |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 286 469                | 224 058                | 265 652                | 133 538                | 172 268                | 118 511                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 265 896                | 222 629                | 244                    | 660 983                | 48 921                 | 192                    |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>5 428 942</b>       | <b>5 151 034</b>       | <b>4 629 193</b>       | <b>4 777 043</b>       | <b>3 633 420</b>       | <b>3 584 674</b>       |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>6 396 562</b>       | <b>5 336 524</b>       | <b>5 233 103</b>       | <b>4 309 418</b>       | <b>3 496 350</b>       | <b>3 170 222</b>       |

## Додаток Г

Таблиця Г.3 – Звіт про фінансові результати (Форма 2) ТОВ "Ашан" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                | Код         | 2019             | 2020             | 2021              | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Стаття                                                           |             | 2 019            | 2 020            | 2 021             | 2 022            | 2 023            | 2 024            |
| Чистий дохід від реалізації продукції товарів, робіт, послуг     | 2000        | 14 153 158       | 14 009 566       | 14 489 581        | 10 688 451       | 10 993 739       | 10 149 984       |
| Собівартість реалізованої продукції товарів, робіт, послуг       | 2050        | -<br>10 663 004  | -<br>10 292 684  | -<br>10 472 040   | -7 888 949       | -8 103 099       | -7 224 861       |
| <b>Валовий: прибуток</b>                                         | <b>2090</b> | <b>3 490 154</b> | <b>3 716 882</b> | <b>4 017 541</b>  | <b>2 799 502</b> | <b>2 890 640</b> | <b>2 925 123</b> |
| Інші операційні доходи                                           | 2120        | 120 206          | 147 049          | 186 261           | 137 029          | 144 756          | 315 632          |
| Адміністративні витрати                                          | 2130        | -567 808         | -550 867         | -497 764          | -502 587         | -550 481         | -575 325         |
| Витрати на збут                                                  | 2150        | -3 385 281       | -3 212 019       | -3 286 816        | -2 651 668       | -2 707 896       | -2 744 062       |
| Інші операційні витрати                                          | 2180        | -44 461          | -104 322         | -58 647           | -149 901         | -68 277          | -76 906          |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b> | <b>2190</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>          | <b>360 575</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток</b>   | <b>2195</b> | <b>-38 719</b>   | <b>-3 277</b>    | <b>-367 625</b>   | <b>0</b>         | <b>-291 258</b>  | <b>-155 538</b>  |
| Інші фінансові доходи                                            | 2220        | 31 949           | 1 835            | 98 283            | 6 293            | 1 424            | 1 775            |
| Інші доходи                                                      | 2240        | 34 734           | 48 107           | 579               | 41 035           | 7 529            | 21 047           |
| Фінансові витрати                                                | 2250        | -481 563         | -634 851         | -244 431          | -736 095         | -476 809         | -428 661         |
| Інші витрати                                                     | 2270        | -124 484         | -44 063          | -27 015           | -205 208         | -156 815         | -34 084          |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>           | <b>2290</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>          | <b>193 202</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: збиток</b>             | <b>2295</b> | <b>-639 013</b>  | <b>-632 249</b>  | <b>-1 261 600</b> | <b>0</b>         | <b>-915 929</b>  | <b>-579 486</b>  |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>                     | <b>2350</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>          | <b>193 202</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>                       | <b>2355</b> | <b>-639 013</b>  | <b>-632 249</b>  | <b>-1 261 600</b> | <b>0</b>         | <b>-915 929</b>  | <b>-579 486</b>  |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                        |             |                  | <b>0</b>         |                   | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |
| <b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>                          |             |                  | <b>0</b>         |                   | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |
| <b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>             |             |                  |                  |                   | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |

## Додаток Г

Таблиця Г.4 – Витрати на збут ТОВ "Ашан" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                        | Код | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|----------------------------------------------------------|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Витрати на оплату праці                                  |     | 889 209          | 871 355          | 895 735          | 796 927          | 773 753          | 764 046          |
| Знос основних засобів та АПК                             |     | 988 039          | 851 652          | 786 064          | 591 894          | 520 247          | 519 318          |
| Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону |     | 459 155          | 433 754          | 471 558          | 433 973          | 504 448          | 550 632          |
| Відрахування на соціальні заходи                         |     | 189 264          | 189 218          | 191 777          | 177 785          | 170 447          | 166 985          |
| Матеріальні витрати                                      |     | 116 749          | 119 289          | 143 928          | 85 077           | 101 026          | 80 534           |
| Витрати на оренду                                        |     | 0                | 0                | 0                | 0                | 14 859           | 1 202            |
| Банківські послуги                                       |     | 126 781          | 15 473           | 172 482          | 78 685           | 10 077           | 95 598           |
| Транспорт, логістика та складські послуги                |     | 77 563           | 50 386           | 31 992           | 10 257           | 11 268           | 12 345           |
| Обслуговування необоротних активів                       |     | 82 567           | 79 212           | 81 897           | 79 687           | 69 028           | 75 947           |
| Рекламні послуги                                         |     | 83 063           | 85 269           | 99 548           | 27 246           | 40 616           | 34 217           |
| Інформаційно-консультативні послуги                      |     | 9 907            | 9 439            | 8 667            | 5 857            | 7 717            | 9 011            |
| Витрати на утримання персоналу                           |     | 52 457           | 45 049           | 46 496           | 39 851           | 37 653           | 35 491           |
| Страхування                                              |     | 3 759            | 37 006           | 35 451           | 36 815           | 28 144           | 25 471           |
| Інші витрати на збут                                     |     | 32 037           | 334 326          | 324 971          | 300 039          | 299 133          | 317 263          |
| <b>Всього витрати на збут</b>                            |     | <b>3 385 281</b> | <b>3 212 019</b> | <b>3 286 816</b> | <b>2 651 668</b> | <b>2 707 896</b> | <b>2 744 062</b> |

## Додаток Д

Таблиця Д.1 – Баланс (Актив) ТОВ "Метро" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                | Код         | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                      |             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Нематеріальні активи:                                            | 1000        | 76 355           | 69 996           | 75 423           | 183 138          | 286 269          | 381 584          |
| первісна вартість                                                | 1001        | 135 931          | 145 438          | 172 832          | 308 277          | 468 662          | 64 023           |
| накопичена амортизація                                           | 1002        | -59 577          | -75 442          | -97 409          | -125 139         | -182 393         | -258 646         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005        | 6 391            | 7 797            | 8 674            | 34 006           | 59 291           | 35 794           |
| Основні засоби:                                                  | 1010        | 2 455 630        | 2 472 560        | 2 497 542        | 2 365 005        | 2 417 984        | 2 604 223        |
| первісна вартість                                                | 1011        | 4 266 669        | 4 456 996        | 4 693 654        | 4 896 682        | 5 181 273        | 5 588 944        |
| Знос                                                             | 1012        | -<br>1 811 040   | -<br>1 984 437   | -<br>2 196 112   | -<br>2 531 677   | -<br>2 763 289   | -<br>2 984 721   |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040        | 10               | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045        | 532 736          | 759 218          | 482 305          | 454 646          | 41 313           | 342 845          |
| Інші необоротні активи                                           | 1090        | 71 596           | 55 169           | 43 585           | 27 949           | 28 395           | 36 017           |
| <b>Усього за розділом I</b>                                      | <b>1095</b> | <b>3 142 717</b> | <b>3 364 741</b> | <b>3 107 528</b> | <b>3 064 744</b> | <b>3 205 069</b> | <b>3 400 463</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                       |             |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |                  | <b>0</b>         |
| Запаси                                                           | 1100        | 1 419 409        | 1 812 038        | 2 045 976        | 1 990 953        | 1 972 090        | 2 026 682        |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125        | 114 478          | 99 879           | 157 545          | 41 739           | 66 405           | 67 102           |
| за виданими авансами                                             | 1130        | 593 932          | 481 538          | 61 554           | 49 477           | 507 764          | 541 326          |
| з бюджетом                                                       | 1135        | 33 055           | 40 054           | 55 399           | 61 676           | 97 344           | 150 039          |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136        | 185              | 185              | 185              | 185              | 185              | 185              |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165        | 926 115          | 1 057 504        | 1 331 299        | 930 354          | 2 712 662        | 3 552 485        |
| Інші оборотні активи                                             | 1190        | 215 432          | 177 642          | 226 945          | 222 471          | 184 263          | 158 526          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                     | <b>1195</b> | <b>3 302 420</b> | <b>3 668 655</b> | <b>4 432 703</b> | <b>3 741 963</b> | <b>5 540 528</b> | <b>6 496 160</b> |
| <b>Баланс</b>                                                    | <b>1300</b> | <b>6 445 138</b> | <b>7 033 396</b> | <b>7 540 231</b> | <b>6 806 707</b> | <b>8 745 597</b> | <b>9 896 623</b> |

## Додаток Д

Таблиця Д.2 – Баланс (Пасив) ТОВ "Метро" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                                                        | Код         | 2019                   | 2020                   | 2021                   | 2022                   | 2023                   | 2024                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Пасив                                                                                                    |             | 2 019                  | 2 020                  | 2 021                  | 2 022                  | 2 023                  | 2 024                  |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                        |                        |                        |                        |                        |                        |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 510 842                | 510 842                | 510 842                | 510 842                | 510 842                | 510 842                |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | 11 685                 | 11 685                 | 11 685                 | 11 685                 | 11 685                 | 11 685                 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | -<br>4 380 357         | -<br>3 857 830         | -<br>5 382 083         | -<br>6 040 405         | -<br>6 462 960         | -<br>6 354 827         |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>-<br/>5 583 756</b> | <b>-<br/>6 106 283</b> | <b>-<br/>4 859 556</b> | <b>-<br/>5 517 878</b> | <b>-<br/>5 940 433</b> | <b>-<br/>5 832 300</b> |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             |                        | <b>0</b>               |                        | <b>0</b>               |                        | <b>0</b>               |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        | 5 284 400              | 5 732 034              | 5 102 229              | 6 820 320              | 7 390 603              | 7 691 547              |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520        | 882                    | 21 249                 | 2 041                  | 10 778                 | 6 571                  | 13 764                 |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> | <b>5 351 617</b>       | <b>5 801 758</b>       | <b>5 140 561</b>       | <b>6 885 195</b>       | <b>7 433 548</b>       | <b>7 749 727</b>       |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |                        | <b>0</b>               |                        | <b>0</b>               |                        | <b>0</b>               |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 300                    | 1 215 886              | 0                      | 0                      | 0                      | 0                      |
| за товари, роботи, послуги                                                                               | 1615        | 2 965 189              | 2 877 457              | 3 708 320              | 2 449 204              | 2 979 378              | 2 817 965              |
| за розрахунками з бюджетом                                                                               | 1620        | 182 971                | 168 029                | 190 906                | 84 212                 | 32 477                 | 35 993                 |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650        | 4 172                  | 16 334                 | 17 669                 | 4 015                  | 2 747                  | 321                    |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 33 298                 | 25 173                 | 41 739                 | 6 914                  | 187 572                | 125 575                |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 1 465 721              | 2 512 513              | 3 300 592              | 2 852 819              | 4 050 308              | 4 996 453              |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>4 951 350</b>       | <b>6 815 394</b>       | <b>7 259 226</b>       | <b>5 459 390</b>       | <b>7 252 482</b>       | <b>7 979 196</b>       |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               | <b>0</b>               |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>6 445 138</b>       | <b>7 033 396</b>       | <b>7 540 231</b>       | <b>6 806 707</b>       | <b>8 745 597</b>       | <b>9 896 623</b>       |

## Додаток Д

Таблиця Д.3 – Звіт про фінансові результати (Форма 2) ТОВ "Метро" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                                | Код         | 2019             | 2020              | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Стаття                                                           |             | 2 019            | 2 020             | 2 021            | 2 022            | 2 023            | 2 024            |
| Чистий дохід від реалізації продукції товарів, робіт, послуг     | 2000        | 17 831 325       | 21 464 254        | 25 944 347       | 20 152 149       | 25 554 115       | 28 754 171       |
| Собівартість реалізованої продукції товарів, робіт, послуг       | 2050        | -<br>15 182 103  | -<br>18 223 600   | -<br>21 927 493  | -<br>17 115 276  | -<br>21 180 988  | -<br>23 935 464  |
| <b>Валовий: прибуток</b>                                         | <b>2090</b> | <b>2 649 222</b> | <b>3 240 654</b>  | <b>4 016 854</b> | <b>3 036 873</b> | <b>4 373 127</b> | <b>4 818 707</b> |
| Інші операційні доходи                                           | 2120        | 82 105           | 91 975            | 118 631          | 1 143 350        | 79 491           | 113 543          |
| Адміністративні витрати                                          | 2130        | -243 670         | -288 171          | -357 187         | -39 315          | -339 514         | -287 832         |
| Витрати на збут                                                  | 2150        | -1 787 173       | -2 797 335        | -3 236 775       | -2 416 978       | -3 546 025       | -4 075 761       |
| Інші операційні витрати                                          | 2180        | -6 083           | -14 135           | -2 288           | -24 877          | -84 592          | -7 132           |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b> | <b>2190</b> | <b>694 401</b>   | <b>232 988</b>    | <b>539 235</b>   | <b>1 121 325</b> | <b>482 487</b>   | <b>561 525</b>   |
| Інші доходи                                                      | 2240        | 1 136            | 121               | 736 346          | 661 928          | 440 704          | 317 287          |
| Фінансові витрати                                                | 2250        | -517 535         | -394 913          | -274 468         | -22 057          | -202 577         | -143 637         |
| Інші витрати                                                     | 2270        | -1 790 483       | 0                 | 0                | -2 193 347       | -1 101 653       | -556 757         |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>           | <b>2290</b> | <b>1 312 986</b> | <b>0</b>          | <b>1 001 113</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>178 418</b>   |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування: збиток</b>             | <b>2295</b> | <b>0</b>         | <b>-1 952 408</b> | <b>0</b>         | <b>-630 664</b>  | <b>-381 039</b>  | <b>0</b>         |
| Витрати доходу з податку на прибуток                             | 2300        | -166 542         | 226 482           | -276 913         | -27 658          | -41 516          | -70 285          |
| <b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>                     | <b>2350</b> | <b>1 146 444</b> | <b>0</b>          | <b>7 242</b>     | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>108 133</b>   |
| <b>Чистий фінансовий результат: збиток</b>                       | <b>2355</b> | <b>0</b>         | <b>-1 725 926</b> | <b>0</b>         | <b>-658 322</b>  | <b>-422 555</b>  |                  |
| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                        |             |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
| <b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>                          |             |                  |                   |                  |                  |                  |                  |
| <b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>             |             |                  |                   |                  |                  |                  |                  |

## Додаток Д

Таблиця Д.4 – Витрати на збут ТОВ "Метро" за 2019–2024 роки, тис. грн.

| Стаття / Показник                                        | Код | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|----------------------------------------------------------|-----|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Витрати на оплату праці                                  |     | 670 969          | 837 733          | 1 035 333        | 1 154 673        | 1 157 090        | 1 402 166        |
| Знос основних засобів та АПК                             |     | 200 097          | 225 595          | 254 146          | 291 513          | 348 559          | 376 915          |
| Експлуатаційні, комунальні витрати та витрати на охорону |     | 278 337          | 304 803          | 399 473          | 341 329          | 422 254          | 460 556          |
| Відрахування на соціальні заходи                         |     | 43 362           | 43 362           | 53 867           | 62 016           | 70 176           | 6 963            |
| Матеріальні витрати                                      |     | 18 186           | 28 675           | 28 107           | 47 971           | 83 357           | 97 314           |
| Банківські послуги                                       |     | 156 118          | 228 178          | 26 913           | 128 458          | 200 713          | 228 362          |
| Транспорт, логістика та складські послуги                |     | 23 512           | 41 963           | 58 885           | 21 773           | 39 874           | 4 746            |
| Обслуговування необоротних активів                       |     | 42 555           | 42 555           | 51 148           | 51 588           | 62 931           | 75               |
| Торговий знак (і)                                        |     | 179 703          | 859 603          | 829 566          | 82 302           | 6 538            | 897 653          |
| Рекламні послуги                                         |     | 83 063           | 85 269           | 58 269           | 378              | 202 412          | 61 708           |
| Інформаційно-консультативні послуги                      |     | 13 598           | 3 704            | 3 913            | 76               | 225              | 245              |
| Витрати на утримання персоналу                           |     | 10 048           | 3 446            | 5 274            | 3 541            | 8 408            | 11 109           |
| Витрати на податки                                       |     | 43 362           | 43 362           | 53 867           | 62 016           | 70 176           | 6 963            |
| Комісійна винагорода                                     |     | 67 196           | 64 794           | 68 305           | 8 653            | 126 547          | 189 518          |
| Інші витрати на збут                                     |     | 95 819           | 93 611           | 116 933          | 56 331           | 130 523          | 150 109          |
| <b>Всього витрати на збут</b>                            |     | <b>1 787 173</b> | <b>2 797 335</b> | <b>3 236 775</b> | <b>2 416 978</b> | <b>3 546 025</b> | <b>4 075 761</b> |



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43018, тел.: +38(0332)74-61-03  
 e-mail: rector@lntu.edu.ua, web: www.lntu.edu.ua  
 код ЄДРПОУ 05477296

18.03.2026 № 203/ед-14

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**АКТ**

про використання результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри  
 підприємництва, торгівлі та логістики  
 Луцького національного технічного університету

**Дмитрука Андрія Віталійовича**

на тему: «**Логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого  
 ритейлу в Україні**»

представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії при  
 виконання науково-дослідних робіт кафедри підприємництва, торгівлі та  
 логістики Луцького національного технічного університету

Цим актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження аспіранта Дмитрука Андрія Віталійовича використання при виконанні науково-дослідних робіт кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету «Оптимізація логістичних потоків під впливом воєнних дій в Україні» (номер державної реєстрації 0123U101523).

Зокрема, при виконанні цієї науково-дослідної роботи Топаловим Р.М. здійснено обґрунтування підходу до вибору логістичних інструментів розвитку підприємств мережевого ритейлу, застосування яких дозволить сформувати та забезпечити конкурентні переваги мережевого ритейлу із врахуванням викликів воєнного та повоєнного періодів, а також оптимізувати його логістичні потоки.

Проректор  
 з науково-педагогічної роботи  
 та досліджень



Олена ЛЮТАК



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43018, тел.: +38(0332)74-61-03

e-mail: rector@lntu.edu.ua, web: www.lntu.edu.ua

код ЄДРПОУ 05477296

18.03.2026 р. № 802/01-14

ДОВІДКА

на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

про впровадження в навчальний процес результатів досліджень та розробок,  
одержаних при виконанні дисертаційної роботи

**Дмитрука Андрія Віталійовича**

**«Логістичне забезпечення підприємств мережевого ритейлу в Україні»**

Науково-методичні розробки та результати досліджень Дмитрука Андрія Віталійовича, подані на здобуття ступеня доктора філософії галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», сприяють якісній підготовці здобувачів та поглибленому оволодінні ними теоретичних знань та практичних навиків з освітніх компонент ОП «Логістика».

Положення сформульовані в дисертації, а саме: понятійний апарат «мережевий ритейл», «логістичне забезпечення», «логістичне забезпечення підприємств мережевого ритейлу», розроблена модель розвитку підприємств мережевого ритейлу, яка дозволяє індивідуалізувати вибір мети, інструментів, функцій та методів розвитку мережевого ритейлу на кожному етапі ланцюга поставок; запропонований диференційований підхід до вибору логістичної стратегії розвитку підприємств мережевого ритейлу, який дозволяє здійснити позиціонування підприємств мережевого ритейлу за тенденціями розвитку мережевого ритейлу та логістичним забезпеченням мережевого ритейлу; а також обґрунтований підхід до побудови алгоритму оптимізації логістичного забезпечення підприємств мережевого ритейлу, який дозволяє визначити оптимальне місце розташування логістичного хабу за критерієм мінімізації логістичних витрат та відстаней – використано при розробці навчально-методичних матеріалів, а також викладанні освітніх компонент «Логістика», «Економіка логістики», «Економіка торгівлі», «Підприємництво в сфері торгівлі» на факультеті бізнесу та права Луцького національного технічного університету.

Проректор  
з науково-педагогічної роботи  
та досліджень



Олена ЛЮТАК



## ВОЛИНЬСЬКА ОБЛАСНА РАДА

майдан Київський, 9, м. Луцьк, 43027, тел. (0332) 778 300,  
e-mail: post@volynrada.gov.ua, web: https://new.volynrada.gov.ua, код ЄДРПОУ 00022444

08.05.2026 № 43051/2-26 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри  
підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцького національного технічного університету  
**Дмитрука Андрія Віталійовича**  
**«Логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в  
Україні»**

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії  
Дмитруку А.В. в тому, що наукові положення дисертаційного дослідження було  
враховано при побудові алгоритму оптимізації логістичного забезпечення  
розвитку підприємств мережевого ритейлу. Застосування даного підходу  
дозволило визначити оптимальне місце розташування логістичного хабу за  
критерієм мінімізації логістичних витрат та відстаней, що сприятиме  
задоволенню споживчого попиту, забезпеченню економічної результативності  
розвитку підприємств мережевого ритейлу та отриманню зеленого ланцюга  
поставок в межах Волинського регіону.

Голова



**Григорій НЕДОПАД**



**ЛУЦЬКА МІСЬКА РАДА  
ДЕПАРТАМЕНТ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

вул. Богдана Хмельницького, 19,  
м. Луцьк, 43025  
тел.(0332) 777 955, 777 933, 777 932  
факс (0332) 777 934

e-mail: [econom@lutskrada.gov.ua](mailto:econom@lutskrada.gov.ua)

web: <https://www.lutskrada.gov.ua>

08.05.2026 № 29-9/984/2026

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
аспіранта кафедри підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцького національного технічного університету  
Дмитрука Андрія Віталійовича  
«Логістичне забезпечення розвитку підприємств  
мережевого ритейлу в Україні»

Довідка видана здобувачу наукового ступеня доктора філософії Дмитруку А.В. про те, що наукові положення дисертаційного дослідження було враховано в процесі оцінки логістичного забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу Луцької міської територіальної громади. Запропонований методичний підхід шляхом оцінки тенденцій розвитку підприємств мережевого ритейлу, їх логістичного забезпечення та логістичного менеджменту дозволив здійснити ранжування підприємств мережевого ритейлу за рівнем логістичного забезпечення та відповідно здійснити їх позиціонування на ринку мережевого ритейлу.

Директор департаменту



Борис СМАЛЬ

№ 127 від 26.05.2026

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта  
кафедри підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцького національного технічного університету  
Дмитрука Андрія Віталійовича  
«Логістичне забезпечення розвитку підприємств мережевого ритейлу в  
Україні»

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії Дмитруку А.В. в тому, що наукові положення дисертаційного дослідження було враховано при виборі логістичних інструментів розвитку ТОВ «Фора». Запропонований автором підхід до вибору логістичних інструментів розвитку мережевого ритейлу дозволяє їх індивідуалізувати на кожній ланці ланцюга поставок, сформувані відповідно мету та функціональну сферу застосування, визначити функції та критерії сталого розвитку. Застосування даного інструментарію дозволить зреалізувати критерії забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі, забезпечити комплексну інтеграцію ланцюга створення вартості, який відповідає умовам розвитку цифрового суспільства та глобалізації мережевого ритейлу.

Директор

\_\_\_\_\_

ДЛЯ  
ДОКУМЕНТІВ  
/О.А.Струков/

