УДК 339.37:658.7
DOI 10.47279/Economy_2026-06-83

СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

О. М. Лютак
доктор економічних наук, професор, ORCID: 0000-0002-4293-0586

Луцький національний технічний університет
43000, вул. Львівська, 75, Луцьк, Волинська обл.,Україна
olenalutak@gmail.com

У статті обґрунтовано, що мережевий ритейл потребує застосування нових підходів до розвитку, адаптованих до трансформацій логістичного середовища. Автором досліджено сутність поняття «мережевий ритейл». Проведений огляд літератури дозволив виділити три підходи до розуміння поняття «мережевий ритейл»: інтеграційний підхід, за яким торговельна мережа представляє собою горизонтальну інтеграцію торговельних об'єктів; елементний підхід, згідно якого торговельна мережа є сукупністю торговельних об'єктів; системний підхід, в основу якого покладено функціонування економічної торговельної системи. Запропоновано розглядати мережевий ритейл як відкриту систему, яка складається із сукупності горизонтально інтегрованих роздрібних торговельних об'єктів, які розташовані на відповідній території, що об'єднані єдиною асортиментною, ціновою, фінансовою та іншими видами політик та здійснюють діяльність в умовах логістичного середовища задля отримання прибутку. Визначено характеристики мережевого ритейлу: наявність єдиної бізнес-моделі здійснення торговельної діяльності; наявність єдиної торговельної марки та торговельного бренду; застосування сучасних інноваційних методів організації бізнесу та здійснення торговельної діяльності; наявність синергетичного ефекту від взаємодії усіх об'єктів торгівлі в єдиній торговельній мережі. Розроблено механізм розвитку мережевого ритейлу в умовах логістичного середовища. Під механізмом запропоновано розуміти сукупність прийомів, методів, важелів та інструментів, реалізація яких спрямована на забезпечення розвитку мережевого ритейлу. Складовими елементами механізму розвитку мережевого ритейлу є оцінка рівня розвитку мережевого ритейлу (побудова SWOT матриці розвитку мережевого ритейлу); визначення цілей розвитку мережевого ритейлу (цілі для суб'єктів господарювання із позитивними та негативними тенденціями розвитку мережевого ритейлу); визначення факторів впливу на розвиток мережевого ритейлу (фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ); формування стратегії розвитку мережевого ритейлу (стратегія для суб'єктів господарювання із позитивними та негативними тенденціями розвитку мережевого ритейлу); реалізація стратегії розвитку мережевого ритейлу (інструменти реалізації стратегії); контроль та оцінка реалізації стратегії розвитку мережевого ритейлу (виявлення відхилень та їх усунення).

Ключові слова: мережевий ритейл, логістичне середовище, логістичне забезпечення, розвиток, підприємства торгівлі, логістичні інструменти, механізм розвитку мережевого ритейлу, логістична стратегія, ланцюг поставок.

THE ESSENCE AND MECHANISM OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF NETWORK RETAIL IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE LOGISTICS ENVIRONMENT

Olena Lyutak
Doctor of Economic Sciences, Professor, ORCID: 0000-0002-4293-0586
Lutsk National Technical University

43000, Lvivska St., 75, Lutsk, Volyn region, Ukraine
e-mail:olenalutak@gmail.com

The article substantiates that network retail requires the use of new approaches to development, adapted to the transformations of the logistics environment. The author has studied the essence of the concept of "network retail". The literature review has allowed us to identify three approaches to understanding the concept of "network retail": an integration approach, according to which a retail network is a horizontal integration of retail facilities; an elemental approach, according to which a retail network is a set of retail facilities; a systemic approach, the basis of which is the functioning of an economic trade system. It is proposed to consider network retail as an open system, which consists of a set of horizontally integrated retail trade facilities located in the relevant territory, united by a single assortment, pricing, financial and other types of policies and operating in the conditions of a logistics environment in order to make a profit. The characteristics of network retail are determined: the presence of a single business model for carrying out trade activities; the presence of a single trademark and trade brand; the use of modern innovative methods of business organization and trade activities; the presence of a synergistic effect from the interaction of all trade objects in a single trade network. A mechanism for the development of network retail in the conditions of a logistics environment has been developed. The mechanism is proposed to be understood as a set of techniques, methods, levers and tools, the implementation of which is aimed at ensuring the development of network retail. The constituent elements of the network retail development mechanism are an assessment of the level of development of network retail (construction of a SWOT matrix for the development of network retail); determination of the goals of the development of network retail (goals for business entities with positive and negative trends in the development of network retail); determination of factors influencing the development of network retail (factors of internal and external environments); formation of a strategy for the development of network retail (strategy for business entities with positive and negative trends in the development of network retail); implementation of the network retail development strategy (strategy implementation tools); control and evaluation of the implementation of the network retail development strategy (identification of deviations and their elimination).

Keywords: network retail, logistics environment, logistics support, development, trade enterprises, logistics tools, network retail development mechanism, logistics strategy, supply chain.

Постановка проблеми. Торгівля, яка досить стрімко розвивалася у довоєнний період, зазнала значного скорочення у період воєнного стану. Воєнні дії в країні призвели до руйнування усталених ланцюгів поставок товарів та логістичної інфраструктури на окремих територіях країни, розриву традиційних зв'язків із постачальниками та споживачами, зростанні логістичних витрат тощо. Нині логістичне середовище трансформується, внаслідок чого формуються нові ланцюги поставок в торгівлі, побудовані на цифровізації та екологізації, застосуванні ряду логістичних інструментів, які відповідають умовам воєнного періоду та повоєнного відновлення економіки, створенні адаптивної логістики, здатної швидко реагувати на виклики середовища та потреби ринку. Тому, мережевий ритейл потребує застосування нових підходів до розвитку, адаптованих до трансформацій логістичного середовища. Розвиток мережевого ритейлу набуває все більшого значення, оскільки виступає основою прогресивних змін в сфері товарного обміну, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності регіональної та національної економік. Кожен суб'єкт господарювання має внутрішні потенційні можливості щодо здійснення торговельної діяльності та формування мережевого ритейлу. Торговельні мережі мають більш потенційні можливості та конкурентні переваги для розвитку та масштабування порівняно із дрібнішими об'єктами торгівлі. Так, вони мають можливість формувати власну асортиментну політику, забезпечувати кращі умови для зберігання та викладки товарів та високу якість товарного обслуговування, застосовувати інноваційні методи продажу товарів та ведення торгівлі в цілому, створювати значно кращі умови для свого персоналу тощо. Тому, важливими постають питання забезпечення розвитку мережевого ритейлу через

формування відповідного механізму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У даному напрямі слід звернутись до досліджень таких науковців як Кельман В., Ковальська Л., Лемешко Я., Миколайчук І., Мех Л., Наумова Т., Силкіна Ю., Цурська Б., Федоренко О. та інші. Водночас, і надалі залишаються дискусійними питання щодо сутності мережевого ритейлу та механізму забезпечення його розвитку.

Мета статті полягає у дослідженні понятійного апарату мережевого ритейлу та розробки механізму забезпечення його розвитку в умовах трансформації логістичного середовища.

Виклад основного матеріалу. Зміст поняття «мережевий ритейл» представлений широким пулом досліджень у науковій літературі. У таблиці 1 наведено огляд підходів до змісту поняття «мережевий ритейл».

Таблиця 1. Огляд підходів до змісту поняття «мережевий ритейл»

Автор	Зміст поняття
Інтеграційний підхід (як горизонтальна інтеграція торговельних об'єктів)	
Миколайчук І., Силкіна Ю.	«мережа одноформатних (в окремих випадках різноформатних) магазинів, об'єднаних єдиною торговою концепцією» [1]
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)» [2]
Елементний підхід (як сукупність торговельних об'єктів)	
Ковальська Л., Дмитрук А.	«мережа 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» [3]
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» [4]
Наумова, Т., Кирильєва, Л., Лемешко Я.	«мережа одноформатних магазинів, об'єднаних великим вибором послуг та продукції із застосуванням спеціальних прийомів та технологій продажу, розташованих як правило територіально вигідно як для споживачів так і співпрацівників» [5]
Сметанюк О., Терук Д., Мандрица О.	«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 немережевих торгових точках» [6]
Федоренко О.	«мережа одноформатних торгових точок, які об'єднані єдиною системою логістики, товарною та ціновою політикою, політикою просування товарів, а також єдиними принципами обслуговування споживачів» [7]
Системний підхід (як економічна торговельна система)	
Мех Л., Кондрашова М., Рублевська Л.	«єдина система одноформатних або різноформатних магазинів, що працює за єдиними принципами обслуговування покупців, за єдиною системою логістики та закупівлі, з єдиним асортиментом та ціноутворенням, під одним брендом» [8]

Таким чином, проведений огляд літератури дозволив виділити три підходи до розуміння поняття «мережевий ритейл»:

- інтеграційний підхід, за яким торговельна мережа представляє собою горизонтальну інтеграцію торговельних об'єктів;
- елементний підхід, згідно якого торговельна мережа є сукупністю торговельних об'єктів;
- системний підхід, в основу якого покладено функціонування економічної торговельної системи.

Водночас, спостерігаємо, що багато дослідників сфокусували свою увагу на логістиці та логістичному забезпеченні розвитку мережевого ритейлу. Вважаємо, що розвиток мережевого ритейлу потребує відповідного

логістичного забезпечення щодо постачання товарів у підприємства торгівлі, його зберігання, розміщення у торговій залі, збуту, транспортування тощо. Кожен із елементів ланцюга поставок у торгівлі потребує застосування індивідуалізованого підходу до вибору логістичних інструментів, об'єктів логістичної інфраструктури, прийняття логістичних рішень і т.д.

Це дозволяє у подальших дослідженнях розглядати мережевий ритейл як відкриту систему, яка складається із сукупності горизонтально інтегрованих роздрібних торговельних об'єктів, які розташовані на відповідній території, що об'єднані єдиною асортиментною, ціновою, фінансовою та іншими видами політик та здійснюють діяльність в умовах логістичного середовища задля отримання прибутку.

Основними характеристиками мережевого ритейлу є (рис.1):

- наявність єдиної бізнес-моделі здійснення торговельної діяльності, для якої наявні стандартизовані правила ведення торгівлі, а також уніфіковані параметри торговельної діяльності;
- наявність єдиної торговельної марки та торговельного бренду, які присутні тій чи іншій торговельній мережі, та яка її вирізняє серед інших об'єктів торгівлі;
- застосування сучасних інноваційних методів організації бізнесу та здійснення торговельної діяльності (сучасні методи торгівлі, сучасне торговельне обладнання, сучасні методи продажу, сучасний формат торгівлі, сучасний персонал, сучасна якість торговельного обслуговування);
- наявність синергетичного ефекту від взаємодії усіх об'єктів торгівлі в єдиній торговельній мережі, який проявляється у високих показниках результативності.

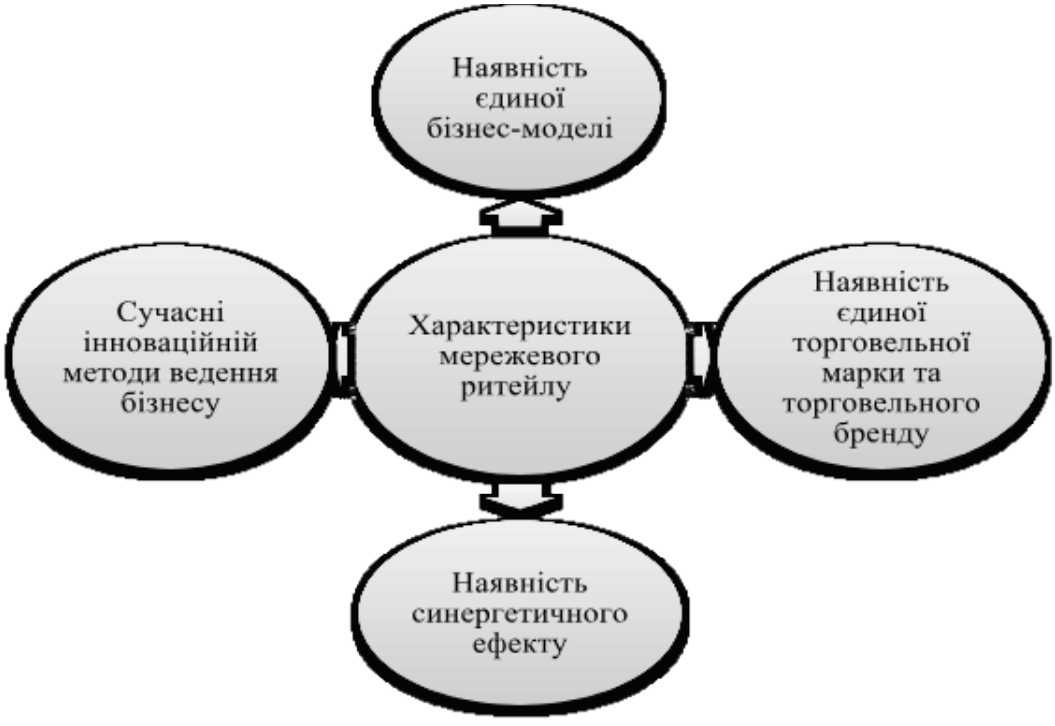


Рис.1. Характеристики мережевого ритейлу

Варто також зауважити, що ефективний розвиток мережевого ритейлу потребує дотримання певної сукупності принципів, серед яких виділимо наступні:

- забезпечення високої якості обслуговування споживачів;
- рівномірність розміщення об'єктів мережевого ритейлу;
- доступність споживачів до об'єктів мережевого ритейлу;

- концентричність розміщення об'єктів мережевого ритейлу;
- раціональність спеціалізації та типізації об'єктів мережевого ритейлу;
- ефективність діяльності об'єктів мережевого ритейлу [9, 10].

Дотримання даної системи принципів дозволить забезпечити ефективний розвиток мережевого ритейлу, а також його диверсифікувати у перспективі. Ефективний розвиток мережевого ритейлу є передумовою комплексного задоволення потреб споживачів, формування споживчого ринку забезпечення регіональної конкурентоспроможності в цілому. Такий розвиток потребує розробки комплексу виважених заходів та дій із чітким часовим та ресурсним орієнтиром, а також системою інструментів їх ефективної реалізації. Таким чином, виникає потреба у розробці виваженого механізму забезпечення розвитку мережевого ритейлу. Під таким механізмом запропоновано розуміти сукупність прийомів, методів, важелів та інструментів, реалізація яких спрямована на забезпечення розвитку мережевого ритейлу. Механізм забезпечення розвитку мережевого ритейлу в умовах трансформації логістичного середовища наведено на рисунку 2.

На початковому етапі оцінюється рівень розвитку мережевого ритейлу. Це дозволяє побудувати SWOT матрицю розвитку мережевого ритейлу. На наступному етапі визначаються цілі розвитку мережевого ритейлу. Такі цілі повинні формуватися залежно від тенденцій розвитку мережевого ритейлу. Для суб'єктів господарювання із позитивними тенденціями розвитку мережевого ритейлу цілями повинні бути:

- розвиток електронної комерції;
- вихід на міжнародні ринки;
- масштабування торговельної діяльності;
- розвиток мережевої торгівлі;
- створення цифрової інфраструктури;
- впровадження новітніх технологій у розвиток торгівлі.

Суб'єктам господарювання із негативними тенденціями розвитку мережевого ритейлу варто переслідувати наступні цілі:

- покращення якості торговельного обслуговування;
- розширення асортименту продукції;
- створення нових форматів роздрібної торгівлі;
- розширення ринків збуту;
- створення торговельного бренду.

Згодом визначаються фактори впливу на розвиток мережевого ритейлу. Варто виділити фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ. Фактори внутрішнього середовища формуються в межах окремих суб'єктів господарювання, та визначаються їх геополітичним розташуванням, ефективністю менеджменту, наявністю сприятливих внутрішніх ресурсів для розвитку торгівлі і т.д. Зовнішні фактори визначаються економічною та політичною ситуацією в країні, розвитком національної економіки, нормативно-правовим полем, бюджетною політикою, фінансово-кредитною політикою тощо. Суб'єкти торговельної діяльності повинні вчасно реагувати на зміни цих факторів та враховувати при забезпеченні розвитку об'єктів торгівлі.

На наступному етапі механізму формується стратегія розвитку мережевого ритейлу. Пропонуємо обрати диференційований підхід до вибору типу стратегії залежно від темпів росту розвитку мережевого ритейлу. Для суб'єктів господарювання із негативними темпами розвитку мережевого ритейлу пропонуємо обрати стратегію стабілізації. Для суб'єктів господарювання із позитивними темпами розвитку мережевого ритейлу – стратегію масштабування.

Стратегія стабілізації передбачає усунення негативних тенденцій розвитку мережевого ритейлу, забезпечення позитивного приросту показників, які її характеризують, покращення інвестиційної привабливості підприємств торгівлі. Стратегія масштабування спрямована на активізацію процесів розвитку мережевого ритейлу через збільшення товарообороту, кількості суб'єктів роздрібної торгівлі, збільшення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі загалом.

Реалізація стратегії передбачає вибір та обґрунтування інструментарію, спрямованого на розвиток мережевого ритейлу. Також процес реалізації стратегії супроводжується постійним контролем рівня досягнення планових цілей, де виявляються відхилення, а також розробляються заходи по усуненню виявлених відхилень.

Варто зауважити, що усі складові елементи механізму розвитку мережевого ритейлу

взаємодіють із чинниками логістичного середовища. У даному випадку підприємствам мережевого ритейлу важливо дослідити постачальників товару та відповідність їх очікувань щодо вчасності та якості поставок; конкурентів, які працюють на даному ринку, вивчення їх конкурентної та цінової політики; споживачів, їх уподобань та запитів; кон'юнктуру ринку; розвиток логістичної інфраструктури (транспортної, складської, наявність логістичних хабів); врахувати воєнні та безпекові чинники ведення торгівлі, економічні, політичні, технологічні, цифрові та інші чинники. Кожен із чинників логістичного середовища може здійснювати як позитивний, так і деструктивний вплив на розвиток мережевого ритейлу та визначати ефективність його функціонування.

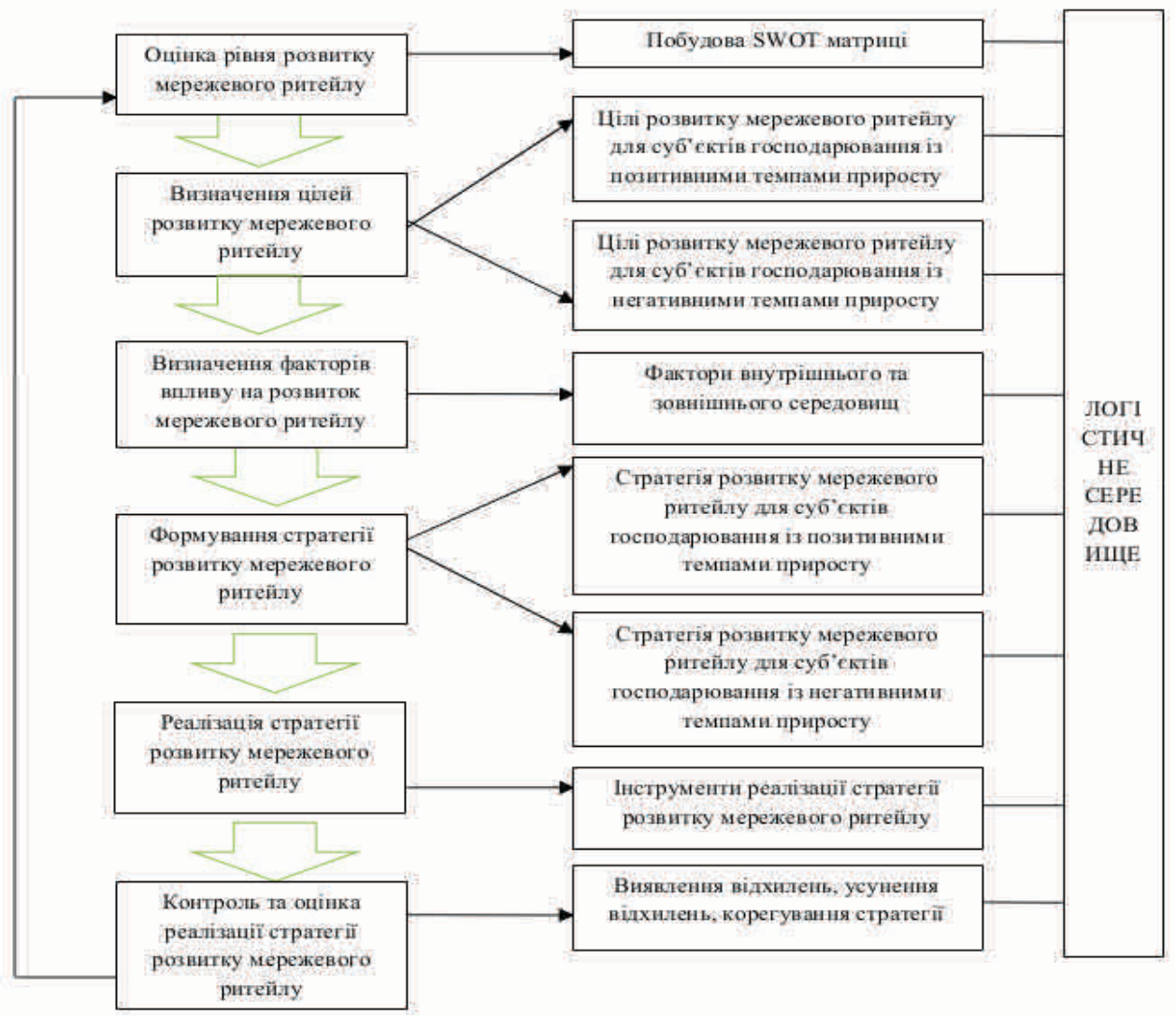


Рис. 2. Механізм забезпечення розвитку мережевого ритейлу в умовах трансформації логістичного середовища

Висновки. Таким чином, запропонований механізм дозволить виважено та системно підійти до розробки відповідних заходів та стратегії забезпечення розвитку мережевого ритейлу. Підприємствам мережевого ритейлу важливо досліджувати логістичне середовище, вчасно реагувати на його виклики та небезпеки. Сформована адаптивна стратегія розвитку мережевого ритейлу дозволить створити інтегрований ланцюг поставок, відстежувати чинники впливу, забезпечити ефективне протікання логістичних торговельних процесів, обрати логістичні інструменти та систему логістичного забезпечення, які відповідають вимогам логістичного середовища.

Бібліографічні посилання

1. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.В. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2019. Вип. 57. С. 39-46.
2. Кельман В.Д. Сучасні особливості та моделі адміністрування та управління мережевого ритейлу. Агросвіт. №7-8. 2021. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/18.pdf.
3. Kovalska, L., Dmytruk, A. (2023). Network retail: Essence and peculiarities of development in the wartime period. Economic Forum, 13(4), 3-19. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-1/
4. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. Вісник Хмельницького національного університету. № 6. Том 2. 2022. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf.
5. Наумова, Т., Кирильєва, Л., Лемешко, Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу україни в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство №(56). 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3077.
6. Сметанюк О.А., Терук Д.А., Мандрица О.В. Сутність та особливості вітчизняного мережевого ритейлу. 2024. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/47320/21131.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
7. Федоренко О.П. Аналіз та аудит забезпечення ефективної діяльності мережевого ритейлу. Бізнес Інформ, № 9. С. 196–205. 2023. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-196-205.
8. Мех Л.М., Кондрашова М.В., Рублевська Л.Л. Генеза категорії «РИТЕЙЛ» та її концепту «МЕРЕЖЕВИЙ РИТЕЙЛ». Економічний простір. №197. 2025. URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322623
9. Максютенко І.Є. Організаційна побудова і розвиток роздрібної торговельної мережі. URL: https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2022/05/tt_67_69_gr26_1905.pdf.
10. Ільченко Н.Б., Гарбарук І.М. Глобальні тренди розвитку роздрібної торгівлі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/31-2018/9.pdf.