

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-45>

УДК 658.8.339.1

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ УКРАЇНИ

DIAGNOSTICS OF THE EFFICIENCY OF COMMERCIAL ACTIVITY OF UKRAINIAN NETWORK RETAIL

Сотник Ангеліна Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0217-988X>

Sotnyk Anhelina

Zhytomyr Polytechnic State University

Стаття присвячена дослідженню сутності мережевого ритейлу та діагностиці ефективності мережевого ритейлу. Визначено сильні та слабкі сторони вітчизняного мережевого ритейлу. Наведено рейтинг найбільших продуктових мережевих ритейлерів за кількістю точок реалізації і регіональним покриттям в динаміці. Розраховано показники ефективності комерційної діяльності продуктових мереж України. Обґрунтовано необхідність діагностики ефективності комерційної діяльності мережевого ритейлу з урахуванням визначення безпекового рівня діяльності. Встановлено актуальні тенденції розвитку продуктового мережевого ритейлу на засадах клієнтоорієнтованого підходу, з урахуванням сучасних форматів торгівлі, із застосуванням інновацій з метою удосконалення процесу управління торговим підприємством і адаптації торговельної діяльності до мінливих умов ведення бізнесу.

Ключові слова: бізнес-діагностика, комерційна діяльність, мережевий ритейл, ефективність комерційної діяльності.

The article is concerned with studying the essence of network retail and diagnosing the efficiency of network retail. The paper establishes that network retail is a set of retail enterprises united by a single marketing policy, logistics links, retail brand, which are managed from a single centre to carry out activities for the sale of goods and provision of trade services to the population in order to obtain a commercial result. The publication identifies the strengths and weaknesses of the domestic chain retail. The article presents a rating of the largest Ukrainian grocery chains by the number of sales outlets and regional coverage in dynamics. The diagnostics of the effectiveness of commercial activities of Ukrainian grocery chain retailers for 2021–2023 is carried out. The calculation of the commercial performance indicators of grocery chains made it possible to conclude that the income of the surveyed retailers increased in 2023 compared to 2021, but not all companies made a profit. It was found that the retailers with the largest regional coverage, namely ATB-Market LLC and Silpo LLC, which operated in the territories that currently have the status of temporarily occupied and frontline areas, have difficulties adapting to doing business in the war. The grocery chains located in the western part of Ukraine, due to the displacement of the population due to the hostilities and more stable business conditions, were able to generate a financial result in the form of profit (Clover Stores LLC, (Sim23, Simi chains), Lvivholod Trading and Production Company LLC (Rukavychka, Pid Bokom chains)). The necessity of diagnostics of efficiency of commercial activity of network retail with consideration of determination of the safety level of activity is substantiated, which will ensure the process of managing information on the availability of margin between the expected and break-even level of income. The study identifies the current trends in the development of network retail on the basis of a customer-oriented approach, taking into account modern trade formats, with the use of innovations to improve the management of a trading enterprise and adapt trade activities to changing business conditions.

Keywords: business diagnostics, commercial activity, network retail, efficiency of commercial activity.

Постановка проблеми. Для розвитку економіки будь-якої країни важливим є налагодження внутрішньої і зовнішньої торговельної діяльності. Сучасна торгівля розвивається

на засадах глобалізації ритейлу, що впливає на формування поточного та перспективного рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств. Пандемії, війни порушують

розвиток систем в середині країни так і систем глобального рівня. Так, повномасштабне вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року мало наступні наслідки на розвиток вітчизняного ритейлу: зупинка бізнесу, втрата споживачів як наслідок, скорочення попиту, знищення звичних ланцюгів логістики, нездатність вести господарську діяльність через бойові дії, переміщення персоналу, невиконання фінансових зобов'язань, контрактів, збитки спричинені військовими діями та інше. Незважаючи на більш мирне життя в західних, центральних регіонах, в регіонах, де ЗСУ тримають оборону, повернення до відносно мирного життя в регіонах, звідки ЗСУ витіснили ворога, війна і її наслідки негативно позначаються на роботі ритейлу і надалі. Знеструмлення території країни через масовані обстріли та повітряні тривоги змушує до зміни режиму роботи ритейлерів, що впливає на зменшення кількості їх відвідувачів, зниження техніко-економічних показників діяльності, негативно впливає на продуктивність праці торговельного персоналу. Для того, щоб в подальшому задовольняти споживчий попит і ефективно здійснювати торговельну діяльність, ритейлери повинні відповідати сучасним запитам споживачів, розвиватися на засадах інноваційності, впроваджувати у свою діяльність сучасні технології, які враховують можливість адаптації діяльності до умов невизначеності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є діагностика ефективності та обґрунтування сучасних трендів розвитку мережевого ритейлу з урахуванням особливостей його функціонування в Україні в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем розвитку мережевої торгівлі належить до сфери наукових інтересів багатьох провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, серед яких найбільш відомими є праці: В. В. Апопія, І. В. Височин, Л. Л. Ковальської, Т. А. Наумової, І. В. Поручинської. Незважаючи на значну кількість наукових праць із цієї проблематики, визначення ефективності заходів щодо адаптації вітчизняного мережевого ритейлу спочатку до пандемії COVID-19, потім до війни лише починають досліджувати в наукових колах. Діагностика стану мережевого ритейлу за умов високої мінливості зовнішнього середовища та формування сучасних трендів подальшого розвитку визначають актуальність проведеного дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зазначити, що поняття

«ритейл» в Україні почали вживати відносно недавно. В іноземних публікаціях ритейл використовується як аналог вітчизняної роздрібно-торгівлі [1, с. 5]. У фаховій вітчизняній літературі використовують поняття «ритейл» і «мережевий ритейл». Щодо сутності ритейлу, вивчення фахової літератури [5; 8; 10; 15] дало змогу встановити, що більшість науковців трактують поняття «ритейл» як вид торгівлі, якою займаються суб'єкти роздрібно-торгівлі, що здійснюють масові продажі товарів пересічним громадянам для власного споживання не пов'язаного з підприємницькою діяльністю не маючи певного локального розташування з метою отримання комерційного результату. Щодо мережевого ритейлу, акцентується увага на тому, що це сукупність роздрібних підприємств об'єднаних однією маркетинговою політикою, логістичними зв'язками, ритейл-брендом, які керуються з єдиного центру для реалізації діяльності з продажу товарів і надання торговельних послуг населенню з метою отримання комерційного результату [3; 5; 8; 10; 12; 15].

Розглянемо сильні сторони вітчизняного ритейлу, які розвиваються під час війни:

1) розвиток бізнесу на засадах технологічності та інноваційності (використання кас самообслуговування, поштоматів для омніканальних продажів, тестування автономних магазинів без кас та продавців («Велика кишенька», «Novus», «АТБ», «Сільпо», «Епіцентр»));

2) формування зовнішньої привабливості магазинів (різнопланові концепції оформлення інтер'єру в магазинах торговельної мережі «Сільпо») [4];

3) приділення значної уваги навчанню і розвитку персоналу. Наприклад керівництво компанії Metro вважає персонал найкращою інвестицією у майбутнє ритейлу. Торговельна мережа «NOVUS» заснувала проєкт «Novus Business Art» – корпоративний університет мережі NOVUS [7];

4) використання маркетплейсу ProdUkraine.org на якому кожен із постачальників безкоштовно може розмістити оголошення про товар або про пошук партнерів, що значно покращує комунікації вітчизняного ритейлу з постачальниками і місцевими товаровиробниками [13].

Основними найбільшими викликами для українського ритейлу від початку повномасштабної війни стали: проблеми з постачанням товарів; падіння купівельної спроможності населення; порушення логістичних маршру-

тів; обстріли, тривалі тривоги; втрата персоналу; дефіцит пального; енергетична криза.

Дослідження проведене на прикладі діяльності продуктових мереж України. Виторг усіх найбільших ритейлерів у 2023 році зріс. Виторг «АТБ» (ТОВ «АТБ-маркет») зріс на 22,2%, до 181 млрд. грн. Fozzy Group (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора» і ТОВ «Траш») у минулому році збільшив виторг на 28,2 %, до 117,9 млрд грн. Виторг Metro Cash & Carry (ТОВ «Метро кеш енд кері Україна») склав у 2023 році 25,5 млрд. грн., що на 26,8 % більше, ніж у попередньому році. Виторг Varus (ТОВ «Омега») зріс на 20,6%, до 17,5 млрд. грн. Виторг «Великої Кишені» та «Велмарту» (ТОВ «Фудком») у 2023 році зріс на 26,6%, до 17,1 млрд. грн. Виторг Auchan Україна (ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет») у 2023 році зріс на 2,8%, до 10,9 млрд. грн. Виторг «Таврія В» (ТОВ «Таврія Плюс») у 2023 році зріс на 24,7%, до 12,3 млрд. грн [11].

Сума прямих збитків у сфері роздрібною торгівлі в 2022–2023 роках через воєнні дії на території України становить 2,42 млрд. доларів, йдеться у щорічному опитуванні ритейлерів, яке провела Українська рада торгових центрів (УРТЦ). Згідно з даними дослідження, попри війну, роздрібні оператори не зупиняють розвиток мереж. Зокрема, у 2023 році

відбулося зростання кількості роздрібних торговельних точок на 12% порівняно із падінням на 18% у 2022 році через окупацію та руйнування [16].

Із зазначеного вище можна зробити висновок, що вітчизняний мережевий ритейл адаптувався до складних умов функціонування під час війни. Проте метою діяльності торговельний підприємств є досягнення прибуткового рівня діяльності. Аналізуючи фінансову звітність найбільших вітчизняних мережевих ритейлерів констатуємо, що у 2023 році у кінцевий фінансовий результат зменшився порівняно з 2021 і 2022 роками. Тому, для формування діагностичного висновку щодо стану розвитку вітчизняного мережевого ритейлу в умовах воєнного стану, необхідно провести оцінку ефективності діяльності (таблиця 2, таблиця 3).

В таблиці 3 подані розраховані показники ефективності комерційної діяльності п'яти вітчизняних продуктових мережевих ритейлерів, які увійшли у 2023 році в топ-10 за кількістю працюючих магазинів.

Основним видом діяльності наведених підприємств є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11). Наведені розрахунки свідчать,

Таблиця 1

Топ-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів

№	Компанія	Мережі	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+/-).		Кількість областей покриття, грудень 2023 р.
						2023-2022 рр.	2023-2021 рр.	
1.	АТБ	АТБ, АТБ express	1298	1162	1207	45	-91	22
2.	Fozzy Group	Сільпо, ФОРА, Fozzy, Cash&Carry, Le Silpo, Thrash!, Foodpod	785	717	768	51	-17	22
3.	МХП	М`ясомаркет	267	225	269	44	2	22
4.	VolWest Reteil	Наш Край, Наш Край експрес, SPAR	179	249	259	10	80	19
5.	Арітейл	Коло	249	221	238	17	-11	2
6.	Клевер Сторс	Сім23, Сімі	132	167	234	67	102	5
7.	Львівхоллод	Рукавичка, Під Боком	185	200	209	9	24	7
8.	Опторго-15	Делві	148	148	181	33	33	6
9.	Вересень плюс	Файно маркет, Файно express	130	139	169	30	39	3
10.	Август Плюс	МаркетОпт	120	133	166	33	46	7

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Таблиця 2

Показники ефективності комерційної діяльності роздрібних торговельних підприємств

№	Назва показника	Формула	Умовні позначення
Узагальнюючі показники			
1	Ефективність функціональної діяльності	$E_f = \frac{T_f}{O_c + O_w + F_z}$	T_f – річний розмір роздрібного товарообігу; O_c – середньорічна вартість основних засобів; O_w – середньорічна вартість оборотних засобів; F_z – фонд оплати праці торговельних працівників за рік.
2	Ефективність господарської діяльності	$E_g = \frac{\Pi}{B_o + E \times K}$	Π – річний прибуток; B_o – витрати обігу за рік; E – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень; K – сума капітальних вкладень за рік
3	Економічна ефективність	$E_e = \sqrt{E_f + E_g}$	E_f – показник функціональної діяльності; E_g – показник ефективності господарської діяльності.
Специфічні показники			
4	Ефективність використання трудових ресурсів	$E_{tr} = \frac{T_f}{B_{tr}}$	B_{tr} – величина трудових ресурсів.
5	Ефективність використання матеріальних ресурсів	$E_{tr} = \frac{T_f}{B_{oz}}$	B_{oz} – вартість основних засобів.
6	Ефективність використання фінансових ресурсів	$E_{tr} = \frac{T_f}{B_{ok}}$	B_{ok} – вартість основного капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [6]

що ритейлери прикладають зусилля, щоб адаптуватися до ведення бізнесу в умовах війни і отримувати позитивний фінансовий результат. У 2023 році у більшості підприємств показник економічної ефективності діяльності (E_e) зріс порівняно з 2021 роком. Проте, зростання відбулося за рахунок підвищення ефективності функціональної діяльності (E_f), оскільки торговельні підприємства оптимізували вартість активів, залучених у діяльність про що також свідчать розраховані значення специфічних показників ефективності комерційної діяльності (E_f, E_g, E_e). Щодо значень показника ефективності господарської діяльності (E_g), констатуємо у 2022 році стрімке зменшення рівня прибутковості, у 2023 році ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Арітейл» отримали збиток. Зауважимо, що серед досліджених підприємств ТОВ «АТБ-Маркет», і ТОВ «Сільпо-ФУД» опинилися у найбільш складному становищі. Зазначені торговельні мережі мають найбільше регіональне покриття, повномасш-

табне вторгнення призвело до закриття частини магазинів, що призвело до зменшення надходжень, зростання непередбачуваних витрат та зниження рівня ефективності господарської діяльності. Мережа магазинів «Рукавичка», «Під Боком», «Сімі», «Сімі23» розташовані в західній частині України. Релокація населення у західні регіони, у зв'язку з воєнним вторгненням росії, сприяла формуванню позитивного фінансового результату протягом 2022–2023 років. Мережа магазинів «Коло» ТОВ «Арітейл» представлена у двох областях України, Київській і Одеській. Зауважимо, що більша кількість магазинів розташована у Київській області. Показники діяльності свідчать, про підвищення ефективності за рівнем доходу, проте у 2023 році підприємство отримало збиток.

Важливим етапом економічної оцінки діяльності підприємств, які функціонують в умовах війни, є встановлення зони ризику. Тому, на нашу думку, в межах діагностики економічної ефективності діяльності торговельних підпри-

Таблиця 3

Показники ефективності комерційної діяльності продуктивних мереж України

№ п/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023-2021 рр. (+/-)
ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа «АТБ»)					
1.	E_f	3,11	2,68	2,8	-0,31
2.	E_g	0,26	0,067	-0,01	-0,27
3.	E_e	1,84	1,66	1,67	-0,17
4.	E_f	7,0	6,64	8,39	1,39
5.	E_g	9,74	8,74	8,87	-0,87
6.	E_e	13,18	9,26	8,0	-8,18
ТОВ «Сільпо-Фуд» (мережа «Сільпо»)					
1.	E_f	1,99	2,29	2,4	0,41
2.	E_g	-0,07	-0,32	-0,05	0,02
3.	E_e	1,4	1,4	1,53	0,14
4.	E_f	5,35	4,18	5,26	-0,09
5.	E_g	4,88	5,28	6,94	2,06
6.	E_e	9,07	11,1	12,0	2,93
ТОВ «Артеїл» (мережа «Коло»)					
1.	E_f	3,13	3,14	4,01	0,88
2.	E_g	-0,16	0,09	-0,01	0,15
3.	E_e	1,72	1,79	2	0,28
4.	E_f	8,8	8,63	11,22	2,42
5.	E_g	8,68	6,39	8,31	-0,37
6.	E_e	11,01	21,89	26,05	15,04
ТОВ «Клевер Сторс», (мережа «Сім23», «Сімі»)					
1.	E_f	2,7	2,94	3,12	0,42
2.	E_g	0,06	0,04	0,02	-0,04
3.	E_e	1,66	1,73	1,77	0,11
4.	E_f	7,62	7,38	7,65	0,03
5.	E_g	5,51	6,63	8,9	3,39
6.	E_e	17,35	18,47	12,87	-4,48
ТОВ Торгівельно-виробнича компанія «Львівхолд» (мережа «Рукавичка», «Під Боком»)					
1.	E_f	2,54	2,9	2,86	0,32
2.	E_g	-0,01	0,01	0,003	0,013
3.	E_e	1,59	1,71	1,69	0,1
4.	E_f	7,13	7,92	7,85	0,72
5.	E_g	6,63	7,96	7,5	0,87
6.	E_e	9,75	10,75	11,22	1,47

Джерело: розраховано автором на основі [17]

ємства, необхідно визначати беззбитковий розмір доходу діяльності і коефіцієнт економічної безпеки. Розрахунок беззбиткового розміру доходу дає можливість підвищити рівень ефективності управління комерційною діяльністю щодо планування розміру майбутніх надходжень для забезпечення прибуткового рівня торговельної діяльності [2]. В таблиці 4 наведено розрахунок коефіцієнтів безпекового рівня діяльності вітчизняних продуктових мережевих ритейлерів. Проведені розрахунки свідчать, що протягом 2021–2023 років рівень безпеки діяльності найбільших мережевих ритейлерів низький, тобто маржа між фактичним і беззбитковим доходом мала. У 2023 році три з п'яти досліджених продуктових мереж мали фактичний дохід нижчий ніж беззбитковий. Відтак, вітчизняний продуктовий мережевий ритейл потребує розробки заходів щодо підвищення рівня ефективності діяльності.

Охарактеризуємо подальші напрямки розвитку вітчизняного продуктового мережевого ритейлу. Дослідження свідчать про те, що змінюється формат продажів. Як відповідь на карантин і підвищені вимоги безпеки, національні ритейлери відкрили свої інтернет-магазини, запуск яких відкладався на потім. ТОВ «АТБ-маркет» запустив послугу click and collect. ТОВ «Сільпо» також запустив доставку, click and collect та послугу «scan and go» під назвою «Вільнокаса». Одна з альтернатив – робити зі своїх магазинів мікросклади або фулфілмент-центри для обробки онлайн-замовлень» [8]. Також, сучасними трендами розвитку вітчизняного мережевого ритейлу є:

– використання штучного інтелекту. Крім електронної комерції, інноваційним трендом ритейлу є використання штучного інтелекту, наприклад впровадження використання чат-ботів для спілкування з клієнтами. Проте варто пам'ятати про дотримання балансу, оскільки спілкування з ботами може дратувати потенційних покупців в тих ситуаціях, в яких чат-боти не здатні адекватно зрозуміти запит клієнта;

– зміна формату роздрібною торгівлі. Сучасна роздрібна торгівля переходить до компактнішого формату. На сьогодні, у великих містах у зв'язку зі зростанням темпу життя, дефіциту вільного часу, скорочення кількості великих сімей зникає потреба у великих закупівлях, тому більше з'являється магазинів мініформату в спальних районах. Торгові точки, котрі відкриваються у сучасних новобудовах, мають конкурентну перевагу перед іншими. Вони виграють завдяки обізнаності аудиторії про район, персоналізованого асортименту, зручних приміщень і вигідній викладці товару;

– торгівля у соціальних мережах. За даними міжнародної консалтингової компанії Accenture, упродовж найближчих 4 років торгівля у соціальних мережах стане у три рази швидше за традиційну онлайн-комерцію. Онлайн-шопінг у соцмережі зазвичай відбувається швидше, ніж на сайті за умови, якщо сторінку розвивають. Перевагою продажів у Facebook, Instagram, Twitter чи TikTok є і те, що просування товарів та послуг можна здійснювати за допомогою інфлюенсерів, які

Таблиця 4

Діагностика безпекового рівня діяльності продуктових мереж України

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023–2021 рр. +/-
ТОВ «АТБ-Маркет»				
K_6	0,27	0,08	-0,02	-0,29
ТОВ «Сільпо-Фуд»				
K_6	-0,1	-0,55	-0,07	0,03
ТОВ «Арітейл»				
K_6	-0,21	0,1	-0,01	0,2
ТОВ «Клевер Сторс»				
K_6	0,14	0,0367	0,005	-0,13
ТОВ Торгівельно-виробнича компанія «Львівхолд»				
K_6	-0,05	0,01	0,02	0,07

Джерело: розраховано автором на основі [17]

роблять свою роботу не гірше і часто навіть краще, ніж маркетологи, оскільки, у них вже є віддана та лояльна аудиторія, яка довіряє їхній думці;

– автоматизація бізнес-процесів. Аналітика даних дозволяє продавцям з'ясувати, коли потрібно поповнювати чи розпродати запаси товарів на складах, яких товарів потрібно позбутися, а які мають підвищений попит. Окрім цього для ведення конкурентного й продуктивного бізнесу надважливо правильно контролювати всі процеси;

– поширення системи відеоаналітики та навігації. Системи внутрішнього позиціонування охоплюють пристрої, які можна використовувати для визначення місцеперебування об'єктів або людей. До них належать: вбудовані в магазинах WI-FI, смартфони, цифрові камери, годинники відвідувачів, антени Bluetooth, а також камери відеоспостереження. Визначення розташування об'єктів у приміщенні – один із ключових технологічних трендів у ритейлі за останні декілька років. Хоч впровадження в торгові зали системи відеонагляду потребує інвестицій, це

перспективний інструмент торгівлі. Поміж іншого, системи навігації в офлайн магазинах допомагають покупцям отримати унікальний користувацький досвід, а продавцям дозволяє стимулювати продажі через розширену статистику відвідувачів та аналітику розміщення товарів [9].

Висновки. Підсумовуючи наведене вище, констатуємо, що попри війну, логістичні складнощі та зниження купівельної спроможності населення, вітчизняний мережевий ритейл не лише продовжує працювати, а демонструє розвиток на засадах технологічності, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

В умовах війни підвищується рівень невизначеності, тому в цілях діагностики ефективності комерційної діяльності крім співвідношення отриманого фінансового результату до витрат ресурсів, доцільно також визначати беззбитковий рівень доходу і коефіцієнт економічної ефективності, що дасть змогу встановити межі прибуткової діяльності і забезпечить інформацією процес прийняття управлінських рішень щодо формування достатнього рівня товарообігу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Апопій В. В. Актуальні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України. Торговля, комерція, підприємство : збірник наукових праць: редакц. кол.: Апопій В. В., Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 18. С. 5–11.
2. Бала В. В. Розрахунок точки беззбитковості як необхідна умова для визначення інвестиційної привабливості підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=818> (дата звернення: 27.05.2024).
3. Братчик А. Д. Аналіз ринку роздрібною торгівлі: мережевий ритейл України. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. № 9. С. 29–32 . URL: <http://surl.li/ufzfq> (дата звернення: 02.06.2024).
4. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (дата звернення: 02.06.2024).
5. Ковальська Л. Л., Дмитрук А. В. Мережевий ритейл: сутність та особливості розвитку у воєнний період. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 3–9. URL: <http://surl.li/uhwlb> (дата звернення: 05.06.2024).
6. Лабунець В. О., Ступчук С. М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2018. № 1(19). С. 46–49. URL: <http://surl.li/uhwlm> (дата звернення: 25.05.2024).
7. Нагорський В. Кращі HR-практики в ритейлі: мережа магазинів Novus. Асоціація ритейлерів України. URL: <http://surl.li/uhwnp> (дата звернення: 02.06.2024).
8. Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> (дата звернення: 02.06.2024).
9. Митрошина Н. Тренди ритейлу: які інновації змінять ринок у 2024 році. Офіційний сайт Торгсофт. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/trendy-rytejlu-2023/> (дата звернення: 05.06.2024).
10. Поручинська І. В., Поручинський В. І., 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://surl.li/uiasn> (дата звернення: 03.06.2024).
11. Прасад А. Прямі збитки українських ритейлерів через війну сягнули понад \$2,4 млрд. – дослідження УРТЦ. Журнал Forbes Ukraine. URL: <http://surl.li/tmqnx> (дата звернення: 05.06.2024).

12. 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». 2023. С. 281–285. URL: <http://surl.li/uiadc> (дата звернення: 02.06.2024).
13. Українська Рада Торгових Центрив (УРТЦ). Продуктові ритейлери України підписали меморандум для підтримки вітчизняних виробників. URL: <http://surl.li/tmqgg> (дата звернення: 07.06.2024).
14. Українська асоціація маркетингу. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами відкриттів у 2023 році. URL: <http://surl.li/ufzrc> (дата звернення: 28.05.2024).
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>. (дата звернення: 27.05.2024).
16. Шаріпов О. Виторг «АТБ» сягнув рекордних 181 млрд. грн. у 2023 році. Fozzy Group, METRO і Varus показали скромніші результати. *Журнал Forbes Ukraine*. URL: <http://surl.li/ufzmv> (дата звернення: 05.06.2024).
17. Clarity Project. Фінансова звітність юридичних осіб. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 25.05.2024).

REFERENCES:

1. Apopii V. V. (2015). Aktualni problemy rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy [Actual problems of the development of internal trade of Ukraine]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo* : zbirnyk naukovykh prats: redakts. kol.: Apopii V.V., Kutsyk P. O., Semak B. B. ta in. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi komertsii akademii, vol. 18, pp. 5–11.
2. Bala V. V. (2011). Rozrakhunok tochky bezzbytkovosti yak neobkhidna umova dlia vyznachennia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva [Calculation of the point of break-even as the necessary condition for definition of investment appeal of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=818> (accessed May 27, 2024).
3. Bratchyk A. D. (2020). Analiz rynku rozdrubnoi torhivli: merezhevyi ryteil Ukrainy [Analysis of the retail market: network retail of Ukraine]. *Molodizhnyi ekonomichnyi visnyk KhNEU im. S. Kuznetsia*. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia. No. 9, pp. 29–32. Available at: <http://surl.li/ufzhq> (accessed June 02, 2024).
4. Vysochyn I. V. (2023). Adaptivnyi rozvytok merezhevoho ryteilu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Adaptive development of online retail in the conditions of european integration of ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (accessed June 02, 2024).
5. Kovalska L. L., Dmytruk A. V. (2023). Merezhevyi ryteil: sutnist ta osoblyvosti rozvytku u voiennyi period [Network retail: essence and peculiarities of development in the wartime period]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 4, pp. 3–9. Available at: <http://surl.li/uhwlb> (accessed June 05, 2024).
6. Labunets V. O., Stupchuk S. M. (2018). Indykatory otsinky rivnia efektyvnosti komertsiiinoi diialnosti pidpriemstv [Indicators of evaluation of efficiency level of commercial activity of enterprises]. *Ekonomichni studii*, vol. 1(19), pp. 46–49. Available at: <http://surl.li/uhwlm> (accessed May 25, 2024).
7. Nahorskyi V. (2019). Krashchi HR-praktyky v ryteili: merezha mahazyniv Novus [Best HR practices in retail: Novus chain of stores]. *Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy*. Available at: <http://surl.li/uhwnp> (accessed June 02, 2024).
8. Naumova T. A., Kyrylieva L. O., Lemeshko Ya. I. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of Ukraine network retail market in the conditions of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> (accessed June 02, 2024).
9. Mytroshyna N. (2023). Trendy ryteilu: yaki innovatsii zmiat rynek u 2024 rotsi. [Retail trends: what innovations will change the market in 2024]. *Ofitsiynyi sait Torhsoft*. Available at: <https://torgsoft.ua/articles/stati/trendy-ryteilu-2023/> (accessed June 05, 2024).
10. Poruchynska I. V., Poruchynskyi V. I., Slashchuk A. M. Suchasni tendentsii rozvytku merezhevoho ryteilu: ukrainskyi ta svitovyi dosvid. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom*. Ekonomichni nauky. Vol. 2 (69). Available at: <http://surl.li/uiacn> (accessed June 03, 2024).
11. Prasad A. (2024). Priami zbytky ukrainskykh ryteileriv cherez viinu siahnuly ponad \$2,4 mlrd. – doslidzhenia URTT [Direct losses of Ukrainian retailers reached more than \$2.4 billion – research of UCSC]. *Zhurnal Forbes Ukraine*. Available at: <http://surl.li/tmqnx> (accessed June 05, 2024).
12. Tereshchenko S. I., Hrymailo O. V. (2023). Innovatsiini formy orhanizatsii rozdrubnoi torhivli [Innovative forms of retail]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Tsyfrova transformatsiia ta dydzhytal tekhnolohii dlia staloho rozvytku vsikh haluzei suchasnoi osvity, nauky i praktyky»*. pp. 281–285. Available at: <http://surl.li/uiadc> (accessed June 02, 2024).

13. Ukrainska Rada Torhovykh Tsentriv (UCSC). Produktovi ryteily Ukrainy pidpysaly memorandum dlia pidtrymky vitchyzniannykh vyrobnykiv [Product retailers of Ukraine signed a memorandum of support of domestic manufacturers]. Available at: <http://surl.li/tmqgg> (accessed June 07, 2024).
14. Ukrainska asotsiatsiia marketynhu (2023). Top-10 ukrainskykh produktovykh merezh za kilkistiu mahazyniv i tempamy vidkryttiv u 2023 rotsi [Top 10 Ukrainian grocery chains by the number of stores and pace of openings in 2023]. Available at: <http://surl.li/ufzrc> (accessed May 28, 2024).
15. Tsurska B. (2022). Zminy formatu pidpriemstv ryteilu pid vplyvom faktoriv makro-marketynhovoho sere-dovyshcha [Changes in the format of retail enterprises under the influence of factors of the macro-marketing environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6, vol. 2. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-27.pdf>. (accessed May 27, 2024).
16. Sharipov O. (2024). Vytorh «ATB» siahnuv rekordnykh 181 mlrd hrn u 2023 rotsi. Fozzy Group, METRO i Varus pokazaly skromnishi rezultaty [Revenue of ATB reached record 181 billions UAH in 2023. Fozzy Group, METRO and Varus showed more modest results]. *Zhurnal Forbes Ukraine*. Available at: <http://surl.li/ufzmv> (accessed June 05, 2024).
17. Clarity Project. Finansova zvitnist yurydychnykh osib [Financial reporting of enterprises]. Available at: <https://clarity-project.info/> (accessed May 25, 2024).