

Андрій Мечиславович Солодковський,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0001-4093-5850
e-mail: solodkovyur@ukr.net
Маріупольський державний університет, Київ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНА СТІЙКІСТЬ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР У ПРОДОВОЛЬЧОМУ РИТЕЙЛІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації споживчих ринків та посилення конкурентного тиску продовольчий ритейл характеризується високим рівнем динамізму, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності мережевих структур. Функціонування роздрібних мереж відбувається в середовищі зростаючої невизначеності, впливу зовнішніх факторів, розвитку нових технологій, змін у споживчій поведінці та внутрішнього потенціалу підприємства, що актуалізує проблему ідентифікації ключових детермінант їх стійкого конкурентного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває систематизація факторів, які формують здатність мережевих структур не лише утримувати ринкові позиції, а й забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Нестабільність у продовольчому ритейлі постає не як одиничний або тимчасовий шок, а як складна комбінація економічних, логістичних, геополітичних, технологічних і поведінкових зрушень, що формують синергетичний ефект. Їхній одночасний та взаємопов'язаний вплив зумовлює необхідність переосмислення категорії стійкості торговельних мереж: від її трактування як здатності «пережити кризу» – до розуміння як довгострокової спроможності адаптуватися, зберігати та посилювати конкурентні позиції в умовах перманентної невизначеності.

Метою статті є концептуалізація теоретичних аспектів формування категорії конкурентоспроможної стійкості мережевих структур у продовольчому ритейлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку економічної науки проблематика конкурентоспроможної стійкості ритейлу привертає увагу як академічної спільноти, так і практиків. Аналіз наукових публікацій останніх років свідчить про поступове формування комплексного підходу до осмислення цього феномену через інтеграцію двох взаємопов'язаних категорій – стійкості та резильєнтності.

Проекції стійкості в науковій літературі формуються з різних методологічних позицій. Вагоме місце займає ряд базових досліджень закордонних

вчених, зокрема Walker B. та співавтори [1], а також Ma C. зі співавторами [2] закладають системно-динамічне та логістично-операційне трактування стійкості. На рівні економічних суб'єктів, зокрема продовольчого ритейлу, дослідники Марусяк Н. [3], Фещур Р. і Баранівська Х. [4], Хаустова В. та Решетняк О. [5] інтерпретують стійкість як поєднання результативності діяльності зі здатністю до процесної перебудови та превентивного управління ризиками. Деякі дослідження акцентують увагу на механізмах сталого розвитку, оптимізації операційних моделей та спроможності економічних систем витримувати масштабні потрясіння й відновлюватися в умовах глобальної турбулентності, що відображено у публікаціях Резнікової О. [6], Шниркова О. та Чугаєва О. [7].

Паралельно формується концепція резильєнтності як більш динамічної компоненти стійкості та керованої перебудови. У працях Briguglio L. [8], Хаустової В. Є. та Решетняк О. І. [5], а також Череватського Д. Ю. [9] резильєнтність трактується як системна спроможність поглинати збурення, знижувати вразливість і забезпечувати безперервність функціонування завдяки внутрішній адаптивності. Прикладний вимір резильєнтності розкрито у дослідженнях Burgos D. та Ivanov D. [10], Zhang J. та співавторів [11], які конкретизують її на рівні ланцюгів постачання та просторової витривалості роздрібних локацій. Водночас у роботах Маковоз О. та Ус Ю. [12], Чміль Г. та Стрюк К. [13] резильєнтність інтерпретується як джерело формування нових конкурентних переваг через гнучку трансформацію управлінських і маркетингових стратегій.

Огляд досліджень і публікацій підтверджує актуальність комплементарного поєднання зазначених підходів і формування інтегральної категорії «конкурентоспроможна стійкість», яка поєднує довгострокову стратегічну цілісність розвитку мережевих структур зі здатністю до адаптивної трансформації, посилення ринкових позицій під впливом зовнішніх шоків та зростання масштабів ринку продовольчого мережевого ритейлу. Водночас, попри наявний теоретичний доробок, поняття «конкурентоспроможна стійкість» мережевих структур у продовольчому ритейлі залишається дискусійним і потребує подальшого теоретичного уточнення та емпіричної верифікації.



Виклад основного матеріалу. Розглядаючи продовольчий ритейл з точки зору організаційно-функціональної ролі в економіці, його варто ідентифікувати як елемент критичної інфраструктури, що гарантує продовольчу безпеку та доступність товарних ресурсів для домогосподарств. З аналітичної точки зору, стан і динаміка розвитку продовольчого ритейлу характеризуються обсягом товарообороту, який відображає масштаби споживчого попиту та інтенсивність ринкової активності (рис. 1).

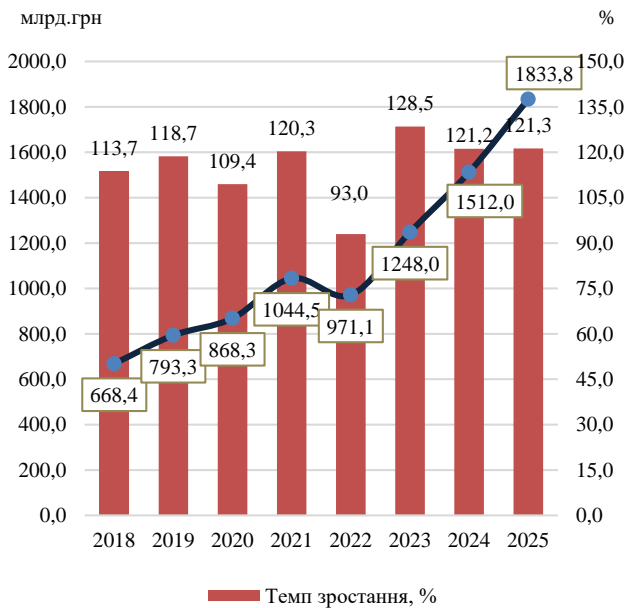


Рис. 1. Динаміка обсягу роздрібногo товарообігу підприємств-юридичних осіб України (2018-2025 рр.).

Джерело: побудовано автором за даними (Державна служба статистики України. Банк даних: оборот роздрібногo торгівлі. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=fda3129939caf38709738e2fb34380cf>; Звіт «ТОП 50 Food-ритейлерів України за обсягом товарообороту», 2024 р. URL: <https://allretail.ua/news/80640-u-2024-roci-ukrajinski-food-riteyleri-natorguvali-na-ponad-19-mlrd-dolariv>)

Упродовж 2018–2025 рр. обсяг роздрібногo товарообігу підприємств-юридичних осіб продемонстрував суттєве зростання з 668,4 млрд грн. у 2018 р. до 1833,8 млрд грн. у 2025 р., що еквівалентно збільшенню у 2,7 рази. Така динаміка вказує на наявність потенціалу внутрішнього ринку та системну здатність українського бізнесу до адаптації у складних умовах господарювання та соціально-економічних потрясінь.

Найбільш інтенсивне зростання відбулось у 2023 р., ринок показав відновлення, а темпи зростання становили 28,5% або 276,9 млрд грн. У 2022 р. обсяги ринку скоротилися на 7% або на 73,4 млрд грн. через прямий вплив деструктивних наслідків повномасштабного вторгнення. Втім, у 2025 р. позитивна динаміка зберігається – товарообіг зріс ще на 21,3%, що свідчить про поступову стабілізацію

ринку. Порівняно з 2021 р. обсяг збільшився майже на 75,6%, у порівнянні з 2023 р. – майже на 47%. При цьому необхідно врахувати, що зазначені показники характеризують номінальне зростання, тоді як реальна динаміка (з урахуванням дефлятора) є суттєво нижчою. Саме збереження позитивного тренду навіть з урахуванням інфляційної складової й підтверджує стійкість сектору FMCG-ритейлу до довготривалих викликів і його здатність адаптуватися до нової реальності, зберігаючи темпи розвитку.

Дослідження мережевого сегмента роздрібногo торгівлі (рис. 2) свідчить про збереження усталених тенденцій і динаміки зміни обсягів ринку, що корелюють із показниками роздрібногo товарообороту підприємств – юридичних осіб.

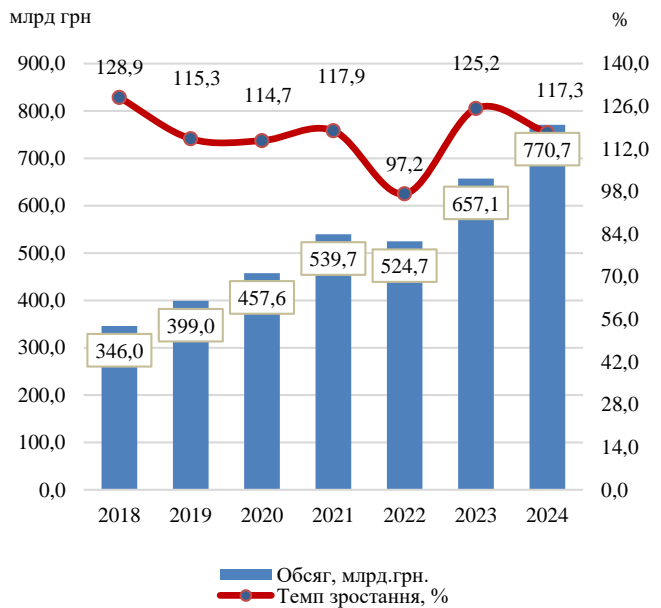


Рис. 2. Динаміка обсягу ринку мережевогo продовольчогo ритейлу в Україні (2018-2024 рр.).

Джерело: побудовано автором за даними (Звіт «ТОП 50 Food-ритейлерів України за обсягом товарообороту», 2024 р. URL: <https://allretail.ua/news/80640-u-2024-roci-ukrajinski-food-riteyleri-natorguvali-na-ponad-19-mlrd-dolariv>)

Обсяги продажів через торговельні мережі зросли з 346 млрд грн. у 2018 р. до 770,7 млрд грн. у 2024 р., тобто більш ніж удвічі у 2,2 рази. Така тенденція відображає не лише загальний тренд до концентрації ринку, а й підвищення ефективності операційних процесів великих гравців, розвиток власних торговельних марок, удосконалення механізмів цінового позиціонування та диверсифікацією сервісних інструментів (логістичні рішення, програми утримання споживачів, цифрові платформи взаємодії).

Варто звернути увагу на показники 2023 р., коли темпи приросту в мережевому сегменті становили відповідно 25,2%, що може бути трактовано як успішне реагування на кризові події шляхом модер-

нізації IT-інфраструктури, автоматизації складських і логістичних процесів, а також зміни форматів взаємодії зі споживачами. При цьому у якості негативного моменту слід відзначити тиск цінового фактору.

Отже, український продовольчий ринок змушений функціонувати у середовищі постійних зовнішніх викликів (повномасштабна війна, релокація населення та бізнесу, руйнування інфраструктури, перебудова логістики та ін.), демонструючи здатність до адаптації, стійкості та трансформації створюючи систему конкурентоспроможної стійкості. Динаміка показників свідчить про системну, хоча й нестійку у короткостроковому періоді, тенденцію до відновлення та посилення позицій.

Водночас статистичні тренди та показники коливань відображають лише поверхневу динаміку процесів, тоді як глибинна трансформація мережових структур відбувається під впливом змін глобальних економічних умов, регуляторного поля, рівня технологічного розвитку та зрушень у споживчій поведінці. За таких умов категорія стійкості формується як методологічна основа аналізу здатності соціально-економічних систем до підтримання функціональної рівноваги та протидії дестабілізуючим факторам.

У світовій практиці поняття стійкості еволюціонувало від вузького інженерного трактування (відновлення системи після збурення) до міждисциплінарної категорії, що охоплює здатність зберігати функціональність через адаптацію, реорганізацію та (за потреби) трансформацію.

Дослідження існуючих наукових підходів до визначення сутності поняття «стійкість» дозволяє виявити концептуальні доміанти та методологічні розбіжності різних наукових шкіл (табл. 1).

Узагальнення існуючих трактувань, табл. 1., дозволяє виділити кілька взаємопов'язаних вимірів категорії стійкості: функціональний – збереження базової функціональності під тиском збурень; темпоральний – здатність підтримувати прийнятну траєкторію розвитку у часі; прогностично-превентивний – формування механізмів випереджального реагування; адаптивний або трансформаційний – здатність до якісних змін при збереженні ключових компетенцій. На основі синтезу наявних підходів сформовано авторське бачення стійкості як довготривалої здатності соціально-економічної системи не лише протистояти викликам, кризам і ризикам, а й інтерпретувати їх як імпульси до внутрішньої трансформації та структурного оновлення за умови збереження стратегічної цілісності. На відміну від підходів, що розглядають стійкість як відновлення або підтримку рівноваги, запропоноване трактування включає превентивний та трансформаційний вимір і фіксує обов'язковий критерій – збереження стратегічної цілісності системи.

Таблиця 1. Підходи до трактування категорії «стійкість» у науковій літературі

Автор/джерело	Сутність поняття «стійкість»
Walker B. et al. [1]	величина збурення, яке система може поглинути і залишитися в межах того самого стану
Ma C. et al. [2]	здатність зберігати функціонування, швидко відновлюватися та адаптуватися до змін у разі різноманітних збурень і невизначеностей
Марусяк Н. [3]	це динамічне явище залежить не лише від структури капіталу й платоспроможності, а й від здатності підприємства протидіяти шокам, швидко перебудувувати виробничі процеси та прогнозувати ризики
Фещур Р., Баранівська Х. [4]	динамічна категорія, що включає стійкість функціонування та стійкість розвитку підприємства стосовно заданих цілей; такий стан системи, який характеризується сталістю параметрів, тобто встановлені структура, режим функціонування, параметри її входів та виходів зберігаються
Хаустова В., Решетняк О. [5]	зусилля передподієвого характеру для нівелювання майбутніх кризових наслідків
Резнікова О. [6]	будується навколо здатності складних систем реагувати на негативні впливи у такий спосіб, який дозволяє їм не втратити свою функціональність і здатність до розвитку
Шнірков О., Чугаєв О. [7]	здатність національних економік, глобальних економічних акторів і світової економіки загалом, справлятися з глобальними економічними потрясіннями та відновлюватися після них

Фокусуючись переважно на довготривалій стабільності, стійкість не повною мірою відображає адаптивну поведінку економічних систем у короткостроковій перспективі [14, С.315]. Саме на цю адаптивну, короткострокову складову реакцій економічних систем спрямоване поняття резильєнтності; а існуючі підходи до її трактування наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Підходи до визначення категорії «резильєнтність»

Автор/джерело	Сутність поняття резильєнтність
1	2
Briguglio L. [8]	здатність економіки відновлюватися або адаптуватися до несприятливих шоків, зменшуючи вразливість малих відкритих економік
Хаустова В., Решетняк О. [5]	передбачає постподієвий характер і здатність економічної системи поглинати, пом'якшувати втрати та відновлювати свій стан завдяки внутрішнім адаптивним властивостям після впливу різноманітних шоків
Череватський Д. [9]	здатність екосистеми, бізнесу, суспільства долати шоки та продовжувати функціонувати приблизно таким самим чином
Burgos D. et al. [10]	здатність ланцюга постачання підтримувати роботу завдяки скоординованим діям учасників і сценарному плануванню.
Zhang J. et al. [11]	просторова витривалість й адаптивність роздрібних локацій, зумовлена їх географічними характеристиками

Закінчення табл. 2

1	2
Маковоз О., Ус Ю. [12]	результат комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування економічного середовища, який базується на гармонійному поєднанні фінансової стійкості, управлінської адаптивності, потужної корпоративної культури, впровадженні сучасних технологій і побудові ефективних партнерських зв'язків
Чміль Г., Стрюк К. [13]	здатність маркетингової стратегії адаптуватися до кризових ситуацій, технологічних змін та нестабільності ринку

Узагальнення підходів, наведених у табл. 2, дає підстави розглядати резильєнтність як динамічну характеристику економічних, організаційних та просторових систем, що доповнює довгостроковий вимір стійкості. Як слушно зазначає Д. Ю. Череватський: «Резильєнтність економічних структур, щоб запобігти їх руйнації, за аналогією з механікою, повинна мати знання щодо жорсткості «матеріалу» і властивій йому межі пропорційності» [9, С. 36]. Така метафора підкреслює, що йдеться не лише про факт відновлення після криз економічного та неекономічного характеру, а й про здатність системи збе-

рігати функціональну цілісність за умов підвищених навантажень шляхом структурної трансформації без переходу в стан руйнації. У цьому контексті Бобринцев П.В. розглядає резильєнтність підприємства «як динамічну здатності зберігати критичні функції, відновлювати продуктивність і трансформуватися завдяки самоорганізації, мобілізації ресурсів і стратегічному навчанню» [15, С. 333]. Такий підхід узгоджується з практикою українського FMCG-ритейлу в умовах війни, де інтеграція каналів збуту, перебудова логістичних моделей і цифровізація фактично виступають механізмами резильєнтності мережевих структур.

Таким чином, стійкість і резильєнтність доцільно трактувати не як взаємовиключні або тотожні, а як аналітично комплементарні виміри: перша задає довготривалу конфігурацію збереження системи та контрольовану траєкторію її розвитку, тоді як друга описує механізми адаптивної реакції, перебудови та оновлення в умовах нестабільності та деструктивності. Саме у поєднанні цих двох вимірів стає можливим аналітичне осмислення конкурентоспроможної стійкості роздрібних мереж, особливо в умовах затяжних кризових процесів та різкого ускладнення зовнішнього середовища (рис. 3).

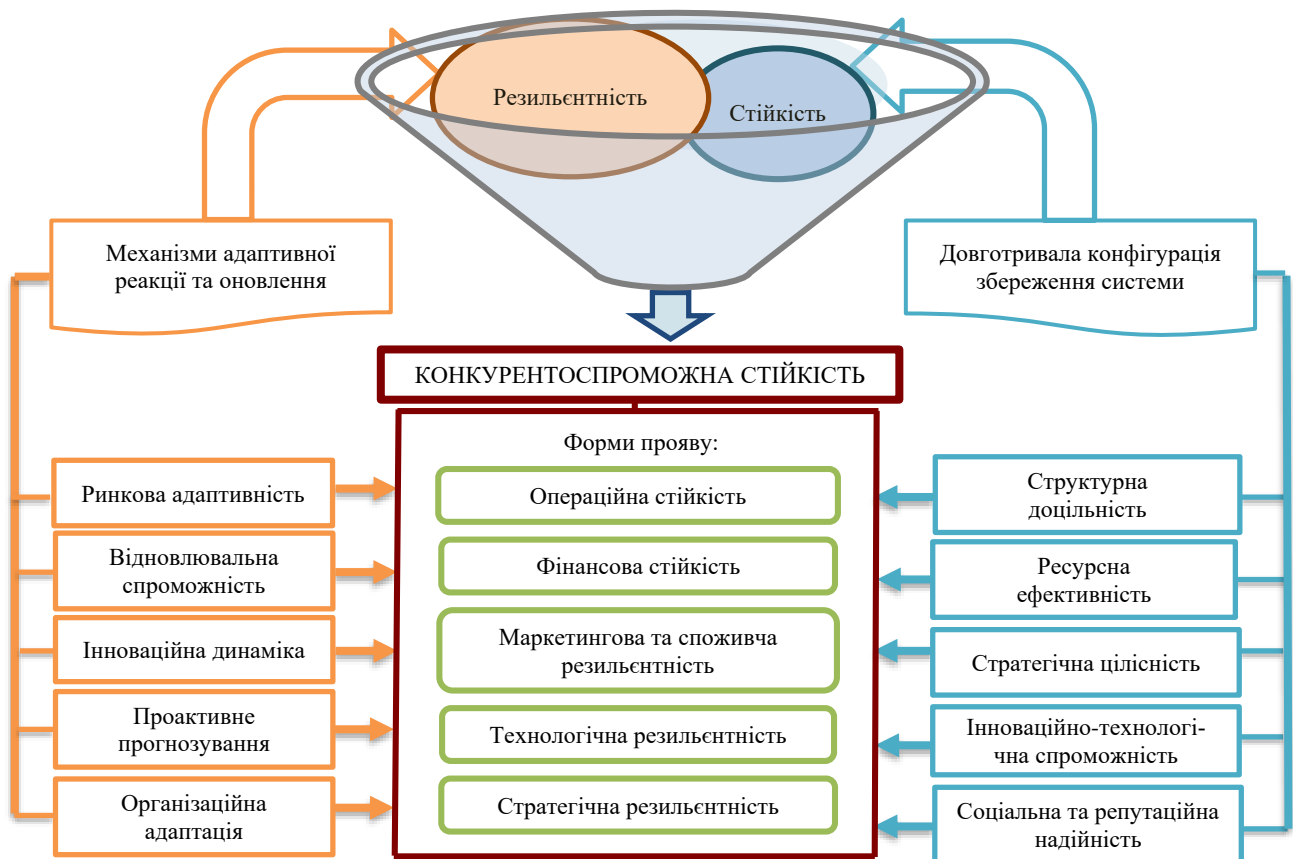


Рис. 3. Модель форм прояву конкурентоспроможної стійкості

Отже, доцільно ввести узагальнене поняття конкурентоспроможної стійкості ритейлу як інтегральну властивість мережевої торговельної струк-

тури, що відображає її здатність в умовах багатоаспектних криз не лише зберігати функціональну цілісність, а й активно посилювати конкурентні позиції,

поєднуючи статичний вимір стійкості з трансформативним. У зміст цієї категорії закладено спроможність мережі динамічно трансформувати бізнес-модель, перерозподіляти ресурси, масштабувати інноваційні формати та вибудовувати стратегічні партнерства відповідно до впливу зовнішнього середовища.

Поняття конкурентоспроможна стійкості роздібних мереж доцільно розглядати багатовимірно, векторність якого умовно-схематично наведено на рис. 4.

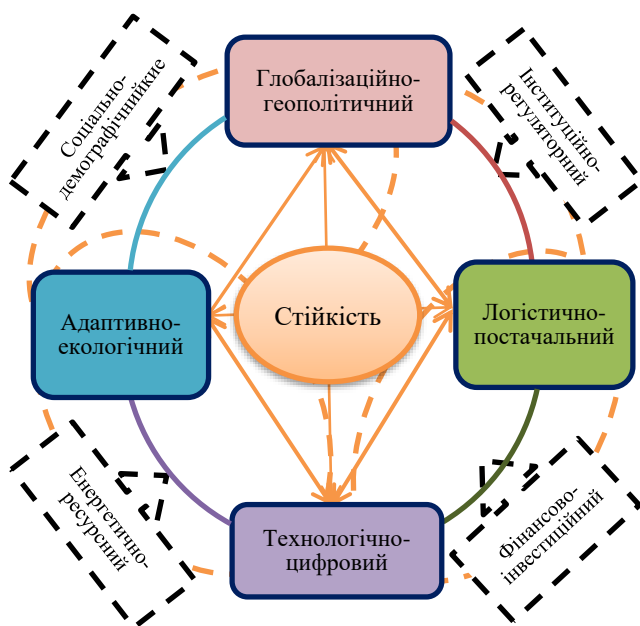


Рис. 4. Основні вектори та виміри трансформації конкурентоспроможної стійкості мережних структур продовольчого ритейлу

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [16], (Grand View Research. Global food & grocery retail market size & outlook. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/food-grocery-retail-market-size/global>; Симоненко К. 12 прогнозів на 2025-й: основні тренди індустрії роздрівної торгівлі від ритейлерів та експертів. URL: <https://rau.ua/novyni/12-prognoziv-2025-trendi/>; OECD supply chain resilience review: Navigating risks. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256/94e3a8ea-en.pdf)

Спираючись на рис. 4, трансформація стійкості мережних структур продовольчого ритейлу відбувається під впливом системи взаємопов'язаних векторів, серед яких визначальним є глобалізаційно-геополітичний. Він формує ризики гео економічної фрагментації міжнародної торгівлі, що проявляється у посиленні економічних обмежень, торговельно-тарифному протистоянні та ескалації воєнних конфліктів. Наслідком стають структурні зміни в

асортименті, ціноутворенні та конфігурації логістики.

Глобалізаційно-геополітичний вимір не лише підвищує вразливість мереж до зовнішніх шоків, а й формує нову логіку конкурентоспроможної стійкості, де ключовими стають адаптація, реконфігурація операційних механізмів і стратегічна гнучкість. Саме тому трансформація геополітичних викликів у внутрішні управлінські рішення реалізується через логістично-постачальний вимір – як систему, що забезпечує фізичну доступність товарів, безперервність постачань і контроль витрат у середовищі невизначеності.

Повномасштабна війна в Україні (з 2022 р.) спричинила суттєві порушення експортно-імпоротної логістики товарів. Блокада чорноморських портів і обмеження морського сполучення змусили торговельні мережі переглянути географію закупівель і маршрути транспортування. Такі трансформації супроводжувалися ускладненням доставки та зростанням транспортних витрат, що, у свою чергу, відобразилося на підвищенні закупівельних і споживчих цін. Обмеження доступ до традиційних товарних потоків відбулися структурні зміни в асортименті продовольчих ритейлів. Зокрема, з'явилися нехарактерні для довоєнного періоду імпорتنі позиції, серед них харчова сіль з Туреччини, Єгипту, Румунії та Молдови, а також деякі види молочної та тверді сири з Центральної Європи. В умовах воєнного стану посилюється попит на «мобільність» споживання та довгострокове зберігання, що стимулювало розширення товарного асортименту за рахунок пропозиції сублімованих продуктів, м'ясних і овочевих консервів. Одночасно війна в Україні вплинула на логістичні моделі, асортимент та цінову політику зарубіжних торговельних мереж. Намагання компенсувати дефіцит українських товарів (зернових, олій, борошна, сої, тощо)¹ супроводжувалося переглядом довгострокових контрактів та також зростанням закупівельних цін. Зазначені зміни свідчать про перебудови ланцюгів постачання і переходу мереж до більш гнучких моделей закупівель.

Підходи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) до формування стійких ланцюгів постачання підкреслюють, що просте «скорочення глобалізації» або радикальна локалізація виробництва самі по собі не гарантують зниження вразливості; натомість ефективною відповіддю на зовнішні шоки виступає поєднання диверсифікації постачальників і маршрутів із підвищенням прозорості та гнучкості ланцюгів постачання².

У цьому контексті стратегічна конфігурація логістичних систем становить основу довгострокової життєздатності торговельних мереж. Так, у своєму

¹ Вплив війни РФ проти України на глобальний ланцюг виробництва продовольства посилюється. *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/11-07-22-2/>

² OECD supply chain resilience review: Navigating risks. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/oecd-supply-chain-resilience-review_9930d256/94e3a8ea-en.pdf

емпіричному дослідженні N.D. Neboh та T.P. Mbhele (2020) виявили, що такі фактори, як «... транспортна мережа, технологічний прогрес та зміни навколишнього середовища найбільше впливають на ланцюг поставок роздрібною торгівлі під час проектування стійкості» [17, С. 1], тобто є ключовими для забезпечення резильєнтності ритейлу.

Паралельно зростає роль цифрових платформ управління транспортом, запасами та моделювання ланцюгів постачання, включно з використанням «цифрових двійників».

Українські торговельні мережі реалізують комплексні моделі логістичної стійкості, адаптовані до масштабів і форматів бізнесу. Зокрема, «АТБ-Маркет» сформував одну з найбільш централізованих логістичних систем в Україні, спираючись на власну інфраструктуру розподільчих центрів (загальний товарообіг яких понад 6568 тн/доб.)¹ і внутрішніх логістичних операторів, що забезпечує високу оборотність і підтримку дискаунтерської моделі. Змішану модель реалізує «Fozzy Group» (мережа «Сільпо», «Фора», «Trash!»), поєднуючи власні розподільчі центри, логістичний хаб (Львів) з послугами 3PL-операторами (UVK) та цифровою системою управління транспортом (TMS ORD), що підвищує гнучкість постачань. У 2024 р. «Novus» запустив централізований логістичний комплекс у Києві, орієнтований на консолідацію потоків і зменшення логістичних витрат у регіоні присутності. Мережі середнього масштабу («ЕКО-маркет», «ГРОШ», «Чудо Маркет», «КОЛО») комбінують регіональні хаби з аутсорсингом логістики. Їхня стійкість ґрунтується на тісній інтеграції з місцевими виробниками та дистрибуторами, що дозволяє швидко адаптувати асортимент і скорочувати логістичні витрати. Формати Cash&Carry («Metro» та «Auchan») використовують логістично інтенсивні моделі з акцентом на прямі контракти з виробниками та регіональні складські комплекси: «Metro» фокусується на централізованій B2B-логістиці, тоді як «Auchan» поєднує класичну складську логістику з розвитком e-commerce та оптимізацією мережі присутності (закриття окремих магазинів для покращення ефективності).

Узагальнюючи, логістично-постачальний вимір продовольчого ритейлу формується як поєднання централізації та децентралізації, локалізації постачання, мультимодальних рішень і цифрового управління потоками, що відповідає глобальним трендам. Саме здатність мереж оперативно реконфігурувати логістику визначає рівень їхньої стійкості в умовах тривалої нестабільності.

Водночас логістична стійкість є лише необхідною, але недостатньою умовою довгострокової конкурентоспроможності. В умовах тривалої нестабільності дедалі більшого значення набуває здатність мереж адаптуватися до змін у споживчій поведінці, екологічних очікуваннях і соціальних запитах, що зумовлює перехід до аналізу адаптивно-екологічного виміру стійкості. Цей вимір інтегрує поведінкові, репутаційні та ESG-фактори у стратегічну модель розвитку торговельних мереж.

Споживачі дедалі більше звертають увагу на походження товарів, умови їх виробництва й доставки, локальність постачання та екологічний слід, унаслідок чого ESG-показники трансформуються з репутаційного доповнення у інтегральну метрику конкурентоспроможної стійкості.

Емпіричні дані підтверджують структурність цих змін. За даними спільного дослідження McKinsey&NielsenIQ (2023 р.) щодо ESG-факторів у споживчому секторі, більшість американських покупців (понад три чверті) декларують пріоритетність екологічних практик, що безпосередньо впливає на маркетингові стратегії мереж, зокрема: 78% вважають сталий спосіб життя важливим, а продукти з ESG-маркуваннями демонструють вищі темпи зростання продажів серед споживчих товарів². Критична маса споживачів безпосередньо трансформує ринкову динаміку: товари із підтвердженими екологічними атрибутами здобувають конкурентну перевагу, випереджаючи традиційні категорії.

Регіональна специфіка підтверджує глобальність тренду. Дані опитування PwC Voice of the Consumer за 2025 р. показали, що у Центральній та Східній Європі 35% споживачів готові платити більше за продукти, які вироблено за ініціатив поліпшення якості ґрунту чи біорізноманіття, а 53% можуть ухвалити таке рішення за відповідних умов³, що демонструє схильність споживачів підтримувати відповідальні бізнес-практики навіть в умовах економічного тиску.

В Україні адаптивно-екологічний вимір реалізується диференційовано залежно від формату мережі та цільової аудиторії. Так, «Сільпо» інтегрує екологічні та соціальні елементи у бренд-стратегію (через концептуальні супермаркети мережі, благодійні ініціативи та програми лояльності), тоді як «Novus» використовує ESG-адаптацію як інструмент утримання платоспроможної міської аудиторії, чутливої до якості та походження товарів.

Паралельно адаптивно-екологічний вимір проявляється через структурні зрушення в попиті. У 2024 р. глобальні ринки зафіксували стабільне зрос-

¹ Інформаційний сайт АТБ Корпорація. URL: https://www.atb.ua/page/corp_partners

² Consumers care about sustainability and back it up with their wallets. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer>

³ Voice of the Consumer 2025: CEE food industry edition. PwC. URL: <https://www.pwc.com/lv/en/news/voice-of-the-consumer-2025.html>

тання сегмента функціональних продуктів харчування (8–10% щорічно), тоді як в Україні попит на безглютеніві, безлактозні та органічні продукти зріс на 6–8%. Одночасно посилюється тренд сталого розвитку щодо екологічної упаковки: близько 65% міжнародних FMCG-брендів і приблизно 40% українських компаній уже перейшли до біорозкладних або перероблених рішень, що супроводжувалося зростанням попиту на такі продукти на 12%¹.

Одночасно зростає популярність нових моделей споживання, орієнтованих на розумне використання ресурсів та цінову чутливість споживачів. Зокрема, сервіс Too Good To Go дає змогу реалізувати надлишкові продукти зі знижками, скорочуючи харчові втрати й формує репутацію соціально відповідального бренду, сприяючи підвищенню довіри та лояльності споживачів.

Отже, ринкові очікування споживачів щодо екологічної та соціальної відповідальності трансформуються з периферійного фактору у центральний елемент рішення про покупку, а бренди, які демонструють верифіковані зобов'язання у цій сфері, отримують підвищену лояльність цільової аудиторії та стійкішу ринкову позицію в середовищі зростаючої невизначеності.

Період 2021–2025 рр. характеризується значними коливаннями цінової динаміки на продовольчому ринку України, із піком у 2022–2023 рр., що сформувало тривалий тиск на попит і трансформації форматів мережевих бізнес-структур.

Незважаючи на номінальне підвищення рівня заробітних плат, реальні доходи населення у 2022–2023 рр. демонстрували негативну динаміку через випереджаючі темпи зростання цін, особливо на товари першої необхідності. Зазначені тенденції мають не лише національний, а й загальноєвропейський характер. За даними моніторингу цін Євростату, у березні 2023 р. ціни на продовольчі товари в Європейському Союзі були в середньому на 19 % вищими, ніж у відповідному місяці 2022 р. – інфляційний тиск на продовольчі ринки в умовах логістичних збоїв та гео економічної нестабільності².

У результаті відбулося зміщення структури споживчого кошику у бік ціннісно-раціональної моделі споживання. По-перше, зросла частка товарів власних торгових марок ритейлерів, які пропонують оптимальне співвідношення ціни та якості. По-друге, домогосподарства перерозподіляли витрати на користь нижчих цінових сегментів, одночасно оптимізуючи обсяги споживання та скорочуючи товарну номенклатуру покупок. По-третє, посилилася локалізація споживчого вибору, що проявлялося у переорієнтації попиту на регіональних виробників через відносно нижчу логістичну складову в ціни.

Паралельно сформувалась культура ощадливого споживання з характерними практиками: активне відстеження промоційних пропозицій, цілеспрямована купівля товарів у великому фасуванні (економ-пакування) для зниження питомої вартості, а також підвищення залученості споживачів до програм лояльності торговельних мереж. Сукупність зазначених змін відображає адаптивну реакцію домогосподарств на тривалий інфляційний тиск і формує нові умови забезпечення конкурентоспроможної стійкості продовольчого ритейлу.

У відповідь мережеві компанії впроваджують стратегії контролю витрат, розвиток власних торгових марок і гнучке ціноутворення – як конкурентну адаптацію до нових реалій. Отже, загострюється конкуренція між форматами ведення бізнесу в секторі FMCG-ритейлу.

Таким чином, адаптивно-екологічний вимір трансформує конкурентну логіку продовольчого ритейлу, переводячи екологічну та соціальну відповідальність у площину реальних ринкових переваг і підвищеної стійкості до інфляційних та поведінкових шоків. Мережі, які здатні поєднати цінову доступність, якість, екологічні атрибути та зручність покупок та досягли цього балансу демонструють вищу стійкість до інфляційних шоків порівняно з форматами, орієнтованими виключно на преміальні сегменти.

Жоден із вимірів конкурентоспроможної стійкості продовольчого ритейлу не може бути реалізований без належної технологічної підтримки. Саме цифрові рішення забезпечують масштабування ESG-практик, прозорість ланцюгів постачання, точність прогнозування попиту та оперативність управлінських рішень в сучасних умовах ведення бізнесу.

Цифрова трансформація охоплює значно ширший спектр рішень – від автоматизації логістики до персоналізації покупок та точного прогнозування попиту на основі аналізу великих масивів даних. Як наголошують Нікітенко В. та Метеленко Н.: «Модель цифрової трансформації економіки як чинник сталого розвитку передбачає прогрес перерозподілу факторів конкурентоспроможності, які переналаштовуються з безпрецедентною швидкістю» [18, С. 133]. У контексті продовольчого ритейлу це означає перехід від фрагментарного впровадження IT-рішень до data-driven моделей управління, заснованих на аналізі великих масивів даних, машинному навчанні та елементах штучного інтелекту.

Практика провідних міжнародних мереж демонструє системний характер цього зсуву. Так, «Walmart» і «Tesco» використовують платформу Blue Yonder для оптимізації закупівель³, а Manhattan Active Supply Chain координує постачання в режимі

¹ Майбутнє ринку: які продукти завоюють популярність у 2025 році? URL: https://trademaster.ua/ryinki_food/313904

² Council of the European Union. Food security and affordability.. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/food-security-and-affordability/>

³ Blue Yonder. Офіційний сайт cervicey. URL: <https://blueyonder.com>

реального часу. Важливим елементом цифрової стійкості стає простежуваність ланцюгів постачання: платформа IBM Food Trust, впроваджена «Carrefour Group», «Walmart» і «Nestlé», дозволяє відстежувати рух продукції від виробника до торговельної полиці, що підвищує безпеку харчових продуктів і рівень довіри споживачів.

В українському продовольчому ритейлі технологічно-цифровий вимір також набуває системного характеру, хоча глибина використання AI-рішень поки поступається провідним глобальним практикам. «АТБ-Маркет» застосовує централізовану аналітику продажів і автоматизоване управління запасами для підтримання низької цінової моделі та високої оборотності товарів. Fozzy Group («Сільпо», «Фора», «Trash!») активно впроваджує BI-платформи, CDP-рішення та елементи алгоритмічного ціноутворення для персоналізації пропозицій, оптимізації промоактивності й скорочення втрат у свіжих категоріях. «VARUS» розвиває омніканальну аналітику та інструменти прогнозування попиту, що підвищує точність планування запасів і гнучкість цінової політики. «Novus» інтегрує цифрові системи управління асортиментом і ланцюгами постачання в межах централізованої логістичної моделі.

Узагальнюючи, технологічно-цифровий вимір перетворює дані на стратегічний актив, а цифрові платформи – на механізм упередження криз, забезпечуючи одночасне зниження витрат, скорочення втрат, підвищення адаптивності до ринкових і логістичних шоків та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності торговельних мереж. Окрім чотирьох базових векторів, виокремлених аналітичним шляхом, на мережеві структури продовольчого ритейлу впливають і додаткові, які модифікують характер дії базових, як-от:

- інституційно-регуляторний вимір, який виступає каналом трансформації глобальних трендів у конкретні вимоги до мереж: звітність, формати контрактів із постачальниками, політика щодо вразливих груп споживачів;

- фінансово-інвестиційний вимір, що відображає, наскільки мережа спроможна фінансувати власну стійкість – створення резервів, диверсифікацію ризиків, інвестиції в IT-інфраструктуру та логістичні потужності;

- соціально-демографічний вимір, пов'язаний із реакцією мереж не лише на індивідуальні споживчі переваги, а й на зміну структури домогосподарств, міграційні потоки, урбанізацію та поляризацію доходів;

- енергетично-ресурсний (енергетично-кліматичний) вимір, що визначає вплив вартості енергоносіїв і кліматичних обмежень на собівартість (холодильне обладнання, логістика, освітлення магазинів) та формує портфель ініціатив зі скорочення енерговитрат.

Висновки. Таким чином, у сучасних умовах конкурентоспроможна стійкість мережевих торговельних структур дедалі менше визначається виключно масштабами бізнесу. Натомість вирішального значення набувають якість управлінських рішень, рівень технологічної зрілості, здатність працювати даними та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможна стійкість ритейлу постає як специфічний тип стійкості, що синтезує риси резильєнтності–здатність перетворювати зовнішні шоки на імпульси структурного оновлення, посилюючи довгострокові ринкові переваги без руйнування базових механізмів функціонування. На відміну від існуючих підходів, що розглядають стійкість або як статичну характеристику (збереження), або як динамічну (адаптація, відновлення), запропоноване поняття поєднує обидві категорії через механізм трансформації загроз у конкурентні переваги. У продовольчому ритейлі конкурентоспроможна стійкість виступає фактором розвитку мережевих структур, оскільки визначає їх здатність підтримувати безперервність бізнес процесів, забезпечувати адаптивність асортименту й цінової політики, а також прискорювати технологічну й організаційну модернізацію в умовах зростання невизначеності.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають в обґрунтуванні системи критеріїв оцінювання конкурентоспроможної стійкості мережевих структур у продуктовому ритейлі з метою формування науково обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності їх стратегічного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9, Iss. 2, Art. 5. <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
2. Ma C., Zhang L., You L., Tian W. A Review of Supply Chain Resilience: A Network Modeling Perspective. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15, Iss. 1. Art. 265. <https://doi.org/10.3390/app15010265>
3. Марусяк Н. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 483–488. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-66>
4. Фещур Р. В., Баранівська Х. С. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису. Проблеми економіки та управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2010. № 684. С. 284–290. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/ddf8fcac-a2ee-4b8f-91cf-bd9050c0fe10>
5. Хаустова В. С., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>

6. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01>
7. Шнирков О., Чугаєв О. Концептуальні засади дослідження глобальної економічної стійкості. *Вісник: Міжнародні відносини*. 2022. Т. 55, № 1. С. 54-59. <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2022/1-55/54-59>
8. Briguglio L., Cordina G., Farrugia N., Vella S. Conceptualizing and Measuring Economic Resilience. In *Building the Economic Resilience of Small States*. Commonwealth Secretariat, 2006. С. 26-49. <https://doi.org/10.22459/PIRIG.11.2005.03>
9. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки і економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 31-39. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>
10. Burgos D., Ivanov D. Food retail supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: a digital twin-based impact analysis and improvement directions. *Transp Res E Logist Transp Rev*. 2021. Vol. 152. Art. 102412. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102412>
11. Zhang J., Song J., Zeng J. Toward resilience: assessing retail location's complex impact mechanism using PLS-SEM aided by machine learning. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, Iss. 16. Art. 7461. <https://doi.org/10.3390/su17167461>
12. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 3, № 2. С. 643-652. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643>
13. Чміль Г., Стрюк К. Резильєнтність маркетингових стратегій у FMCG-секторі: вплив цифрових технологій та поведінки споживачів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-34>
14. Семененко О., Абрамова М., Тарасов О., Митченко С., Дзюбчук Р., Фомкін Д. Стійкість та сталий розвиток: ключові теоретико-практичні нарративи та уроки військової економіки. *Соціальний розвиток та безпека*. 2025. Вип. 15, № 2. С. 314-326. <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.2.24>
15. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 333-342. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342>
16. Нова економічна «нормальність» та перспективи розвитку світу: монографія / кол. авт.; кер. авт. кол. О. В. Дзяд. Дніпро: Видавель Біла К. О., 2024. 396 с. URL: <https://philpapers.org/archive/DZYTNE.pdf>
17. Neboh N. D., Mbhele T. P. Supply chain resilience and design in retail supermarkets. *Journal of Contemporary Management*. 2020. Vol. 17, No. 2. P. 51-73. <https://doi.org/10.35683/jcm19086.64>
18. Нікітенко В., Метеленко Н. Модель цифрової трансформації економіки як чинник сталого, справедливого та інклюзивного розвитку. *Humanities Studies*. 2022. Вип. 13 (90). <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-15>

Надійшла до редакції 12.02.2026

Прийнята до друку 30.03.2026

Опублікована 30.05.2026

REFERENCES

1. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5. <https://doi.org/10.5751/ES-00650-090205>
2. Ma, C., Zhang, L., You, L., & Tian, W. (2025). A review of supply chain resilience: A network modeling perspective. *Applied Sciences*, 15(1), 265. <https://doi.org/10.3390/app15010265>
3. Marusiak, N. (2025). Ensuring the financial stability of enterprises in the conditions of martial law and economic turbulence. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5, 483-488. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-66> [in Ukrainian].
4. Feshchur, R. V., & Baranivska, Kh. S. (2010). Economic stability of the enterprise – the formation of a conceptual basis. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, 684, 284-290. <https://ena.lpnu.ua/items/ddf8fcac-a2ee-4b8f-91cf-bd9050c0fe10> [in Ukrainian].
5. Khaustova, V. Ye., & Reshetniak, O. I. (2023). Economic resilience: Essence and challenges for Ukraine. *Biznes Inform*, 7, 30-41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41> [in Ukrainian].
6. Reznikova, O. O. (2022). *National resilience in a changing security environment* [Monograph]. NISS. <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01> [in Ukrainian].
7. Shnyrkov, O., & Chuhaiev, O. (2022). Conceptual foundations of global economic resilience research. *Visnyk: Mizhnarodni vidnosyny*, 55(1), 54-59. <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2022/1-55/54-59> [in Ukrainian].
8. Briguglio, L., Cordina, G., Farrugia, N., & Vella, S. (2006). Conceptualizing and measuring economic resilience. In *Building the economic resilience of small states* (pp. 26-49). Commonwealth Secretariat. <https://doi.org/10.22459/PIRIG.11.2005.03>
9. Cherevatskyi, D. Yu. (2023). Resilience of the economy and the economy of resilience. *Ekonomika ta suspiilstvo*, 1(101), 31-39. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031> [in Ukrainian].
10. Burgos, D., & Ivanov, D. (2021). Food retail supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: a digital twin-based impact analysis and improvement directions. *Transp Res E Logist Transp Rev*, 152, 102412. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102412>
11. Zhang, J., Song, J., & Zeng, J. (2025). Toward resilience: Assessing retail location's complex impact mechanism using PLS-SEM aided by machine learning. *Sustainability*, 17(16), 7461. <https://doi.org/10.3390/su17167461>
12. Makovoz, O., & Us, Yu. (2025). Resilience of enterprises as a factor in ensuring strategic business stability. *Ekonomichnyi analiz*, 3(2), 643-652. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643> [in Ukrainian].
13. Chmil, H., & Striuk, K. (2025). Resilience of marketing strategies in the FMCG sector: the impact of digital technologies and consumer behavior. *Ekonomika ta suspiilstvo*, 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-34> [in Ukrainian].
14. Semenenko, O., Abramova, M., Tarasov, O., Mytchenko, S., Dziubchuk, R., & Fomkin, D. (2025). Resilience and sustainable development: Key theoretical and practical narratives and lessons from the military economy. *Sotsialnyi rozvytok ta bezpeka*, 15(2), 314-326. <https://doi.org/10.33445/sds.2025.15.2.24> [in Ukrainian].
15. Bobryntsev, P. V. (2025) Enterprise resilience management in the context of strategic challenges of the business environment: the theoretical aspect. *Biznes Inform*, 8, 333-342. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-333-342> [in Ukrainian].
16. Dziad, O. V. (Ed.). (2024). *The new economic «normality» and world development prospects* [Monograph]. Vydavets Bila K. O. <https://philpapers.org/archive/DZYTNE.pdf> [in Ukrainian].

17. Neboh, N. D., & Mbhele, T. P. (2020). Supply chain resilience and design in retail supermarkets. *Journal of Contemporary Management*, 17(2), 51–73. <https://doi.org/10.35683/jcm19086.64>
18. Nikitenko, V., & Metelenko, N. (2022). Model of digital transformation of the economy as a factor of sustainable, fair and inclusive development. *Humanities Studies*, 13(90). <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-15> [in Ukrainian].

Received: 12.02.2026

Accepted: 30.03.2026

Published: 30.05.2026

Солодковський А. М. Конкурентоспроможна стійкість як фактор розвитку мережових структур у продовольчому ритейлі

Стаття присвячена обґрунтовано концептуальні засади конкурентоспроможної стійкості як фактора розвитку мережових структур у продовольчому ритейлі в умовах зростання глобальної нестабільності, ризиків, шоків, трансформації стійкості мережових структур під впливом системи взаємопов'язаних векторів та вимірів.

Проаналізовано стан і динаміка розвитку продовольчого ритейлу характеризуються обсягом товарообороту, який відображає масштаби споживчого попиту та інтенсивність ринкової активності. Водночас статистичні тренди та показники коливань відображають лише поверхневу динаміку процесів, тоді як глибинна трансформація мережових структур відбувається під впливом змін глобальних економічних умов, регуляторного поля, рівня технологічного розвитку та зрушень у споживчій поведінці.

У дослідженні зроблено теоретичне узагальнення підходів до трактування категорій «стійкість», «резильєнтність» та сформовано авторський підхід до визначення категорії «конкурентоспроможна стійкість» як аналітичної основи розвитку мережових торговельних структур у продовольчому ритейлі. Конкурентоспроможна стійкість ритейлу постає як інтегральну властивість мережової торговельної структури, що відображає її здатність в умовах багатоаспектних криз не лише зберігати функціональну цілісність, а й активно посилювати конкурентні позиції, поєднуючи статичний вимір стійкості з трансформативним. Доведено, що в продовольчому ритейлі конкурентоспроможна стійкість виступає не лише інструментом антикризового реагування, а й фактором довгострокового розвитку, який забезпечує адаптивне оновлення бізнес-моделей, підвищення операційної гнучкості, масштабування інноваційних форматів і відтворення конкурентних переваг у середовищі невизначеності.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для формування стратегій розвитку мережових структур у продовольчому ритейлі та розроблення системи критеріїв оцінювання їх конкурентоспроможної стійкості.

Ключові слова: мережева структура, ритейл, стійкість, резильєнтність, конкурентоспроможна стійкість, форми прояву конкурентоспроможної стійкості.

Solodkovskiy A. Competitive resilience as a factor in the development of food retail networks

The article substantiates the conceptual foundations of competitive resilience as a factor in the development of food retail networks under conditions of increasing global instability, risks, and shocks, as well as the transformation of their resilience under the influence of a system of interconnected vectors and dimensions.

The state and dynamics of food retail development are analyzed using turnover volume, which reflects the scale of consumer demand and the intensity of market activity. At the same time, statistical trends and fluctuation indicators capture only the surface dynamics of these processes, while the deeper transformation of retail networks occurs under the influence of changes in global economic conditions, the regulatory environment, the level of technological development, and shifts in consumer behavior.

The study provides a theoretical generalization of approaches to interpreting the categories of «stability» and «resilience» and proposes the author's definition of «competitive resilience» as an analytical foundation for the development of food retail networks. Competitive resilience in retail is conceptualized as an integral property of a retail network that reflects its ability, under conditions of multifaceted crises, not only to preserve functional integrity but also to strengthen its competitive position by combining the static dimension of stability with a transformative dimension. It is demonstrated that in food retail, competitive resilience functions not only as a crisis-response instrument but also as a factor of long-term development, ensuring the adaptive renewal of business models, increased operational flexibility, the scaling of innovative formats, and the reproduction of competitive advantages in conditions of uncertainty.

The practical significance of the study lies in the application of its results to the formulation of development strategies for food retail networks and to the design of a system of criteria for assessing their competitive resilience.

Keywords: food retail networks, retail, stability, resilience, competitive resilience, manifestations of competitive resilience.