

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.67>

УДК 339.138:339.37(477)

Н. В. Пархаєва,

к. т. н., доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: [https:// orcid.org/0000-0002-9834-501X](https://orcid.org/0000-0002-9834-501X)

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

N. Parkhaieva,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Trade

Entrepreneurship and Logistics, State university of trade and economics

COMPETITIVE ADVANTAGES OF UKRAINIAN GROCERY RETAIL CHAINS IN A TRANSFORMATIONAL ENVIRONMENT

У статті представлено комплексне дослідження сучасних методологічних підходів і ключових детермінант, що впливають на формування конкурентних переваг серед провідних мереж продуктової роздрібної торгівлі в Україні в умовах постійної економічної турбулентності, коливань споживчого попиту та суттєвої трансформації моделей споживання. Підкреслено, що в умовах швидкозмінного та висококонкурентного середовища українські продовольчі торговельні мережі, такі як «АТБ-Маркет», «Сільпо», «Novus» і «Metro Cash&Carry»,

демонструють високий рівень адаптивності, постійні інновації та зростаючу соціальну відповідальність. Ці підприємства не лише ефективно реагують на сучасні виклики, але й відіграють активну роль у формуванні нової культури споживання, що характеризується цифровізацією, сталим розвитком і цінностями, орієнтованими на споживача. Дослідження включає порівняльну фінансово-економічну оцінку обраних мереж, зосереджуючись на аналізі ключових показників ефективності, таких як динаміка обсягів продажів за фіксований період без урахування впливу розширення або закриття магазинів (LFL-продажі), середній дохід на користувача (ARPU) та показник (NPS), що відображає лояльність споживачів. Крім того, особлива увага приділяється оцінці рівня інтеграції інноваційних технологій, включаючи використання аналітики даних, штучного інтелекту, мобільних додатків і цифрових платіжних систем, які разом підвищують операційну ефективність й залученість клієнтів. Дослідження підкреслює зростаючу важливість цифрової трансформації та впровадження омніканальних стратегій, які поєднують фізичні та онлайн-канали продажів для створення безперебійного персоналізованого клієнтського досвіду. Впровадження таких моделей дозволяє роздрібним торговельним мережам підтримувати стабільні позиції на ринку, покращувати якість обслуговування та зміцнювати довгострокові відносини зі споживачами. Зрештою, результати підтверджують, що інновації, технологічний прогрес та орієнтація на клієнта стали основними елементами забезпечення конкурентної переваги для провідних продуктових роздрібних торговців України.

The article presents a comprehensive and in-depth study of modern methodological approaches and the key determinants influencing the formation of competitive advantages among the leading grocery retail chains in Ukraine under the conditions of ongoing economic turbulence, fluctuating consumer demand, and the profound transformation of consumption patterns. It emphasizes that in a

rapidly changing and highly competitive environment, Ukrainian food retail networks such as «ATB-Market», «Silpo», «Novus» and «Metro Cash & Carry» demonstrate a high level of adaptability, continuous innovation, and growing social responsibility. These enterprises not only respond effectively to current challenges but also play a proactive role in shaping a new consumption culture characterized by digitalization, sustainability, and consumer-centric values. The research includes a comparative financial and economic assessment of the selected networks, focusing on the analysis of key performance indicators such as the dynamics of sales volumes over a fixed period, excluding the impact of store expansion or closures (LFL-sales), average revenue per user (ARPU), and the Net Promoter Score (NPS) reflecting consumer loyalty. In addition, special attention is devoted to evaluating the level of integration of innovative technologies, including the use of data analytics, artificial intelligence, mobile applications, and digital payment systems, which together enhance operational efficiency and customer engagement. The study highlights the growing importance of digital transformation and the implementation of omnichannel retail strategies that combine physical and online sales channels to create seamless and personalized customer experiences. The adoption of such models enables retail chains to maintain stable market positions, improve service quality, and strengthen long-term relationships with consumers. Ultimately, the findings confirm that innovation, technological advancement, and customer orientation have become the core elements of sustainable competitive advantage for Ukraine's leading grocery retailers.

Ключові слова: *конкурентні переваги, роздрібна торгівля, FMCG, продовольчі торговельні мережі, трансформація поведінки споживачів, LFL-продажі, NPS, ARPU, інновації, омніканальність, стратегія.*

Keywords: *competitive advantages, retail, FMCG, food retail chains, consumer behavior transformation, LFL sales, NPS, ARPU, innovation, omnichannel, strategy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Військові дії, інфляційні процеси, перебої в логістичних ланцюгах, зростання витратного навантаження та зміни споживчих пріоритетів формують нові виклики на ринку продовольчого ритейлу України. Переорієнтація покупців на онлайн-канали, значна чутливість до зміни цін на продукти харчування, підвищені вимоги до якості сервісу створюють достатньо вагомі проблеми та потребують пошуку нових управлінських рішень в організації торгівлі. Конкуренція серед продовольчих торговельних мереж стає дедалі жорсткішою, а ключовим фактором успіху є здатність компаній швидко адаптуватися, впроваджувати інноваційні рішення та формувати унікальні конкурентні переваги. В умовах цих трансформацій особливу увагу привертає аналіз діяльності та визначення конкурентних переваг провідних ритейлерів, які дозволяють їм зберігати ринкові позиції, збільшувати прибутковість і формувати стійкі взаємини зі споживачами. З іншого боку, актуальність дослідження спектру конкурентних переваг продовольчих торговельних мереж обумовлена тим, що наявні наукові праці недостатньо висвітлюють інтегрований вплив фінансових показників, лояльності клієнтів та цифрових інновацій на їх стратегічне позиціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним питанням формування конкурентного середовища України та проблематиці забезпечення конкурентних переваг торговельними мережами в умовах турбулентності присвячено широке коло досліджень, що відображено у наукових публікаціях. На основі огляду літературних джерел можна виокремити певні аспекти, які мають на даний час достатнє представлення у наукових дослідженнях, а також визначити деякі проблемні напрями, які потребують додаткового розгляду. У роботі [1] названо основні проблеми роздрібної торгівлі в Україні, а саме: нестаток інвестицій через нестабільну політичну ситуацію та використання інноваційних технологій, низький купівельний попит населення, зростання цін на сировину та енергоносії,

орендну плату, логістику тощо, а також на прикладі провідної вітчизняної продовольчої мережі визначено можливості діяльності в умовах жорсткої конкуренції та обмежень. У публікаціях [2, 3] узагальнено тенденції розвитку вітчизняних мережових ритейлерів. Розглянуто напрями подальшого розвитку галузі (цифровізацію бізнес-процесів, розширення омніканальних форматів), запропоновано структурований перелік прикладних підходів до розвитку ритейлу, здатних сприяти підвищенню ефективності функціонування підприємств роздрібної торгівлі та посиленню їх конкурентних позицій [2]. Крім того, в рамках мережевого ритейлу розглянуто конкурентні переваги впровадження власних торговельних марок [3]. Робота [4] формує уяву про загальні конкурентні чинники ритейлу (ціна/асортимент, сервіс, інновації) та зв'язок ефективності з досягненням переваг роздрібних торговельних підприємств в Україні до та на початку війни. У публікації [5] показано як вітчизняний ритейл адаптується до змін у світі, через пошук балансу між екологічністю, ефективністю, цифровими технологіями та емоційним зв'язком з клієнтами. Дослідження [6] доводять, що інтеграція омніканальних продажів (онлайн + офлайн) суттєво підвищує ефективність і конкурентоспроможність. Крім того, в даній публікації наведено практичні висновки для продуктових мереж щодо синхронізації цін і залишків між каналами, трансформації роздрібної торгівлі під впливом війни, кризи та цифровізації. У роботі [7] представлено аналіз впровадження ІТ-персоналізації, програм лояльності, мобільних додатків й Big Data, а також переваги форматів торговельних підприємств і швидкості оновлення асортименту у війні цін деяких продовольчих торговельних мереж України. Позиціювання продовольчих торговельних мереж умовах сучасного конкурентного середовища, їх головні переваги (ширина асортименту, географія магазинів, цінові стратегії, промо-мікси) розглянуто в роботі [8], де також окреслено можливі напрями покращення маркетингової стратегії (персоналізація реклами, розширення асортименту товарів під власною маркою). Діагностика стану та інноваційна адаптація продовольчого ритейлу

України в кризових умовах, а саме: стійкість мереж за рахунок гнучких ланцюгів постачання, швидкої релокації складів, розвитку e-grocery/доставки, інновації в логістиці «останньої милі» і dark-store під час воєнних ризиків узагальнено в роботі [9]. На основі дослідження світового досвіду та ситуації в Україні у якості фактору забезпечення стійких конкурентних переваг, у роботі [10] обґрунтовано необхідність впровадження державного регулювання взаємовідносин роздрібних мереж із постачальниками. Цікавими є дослідження динаміки приватних марок (PL) та тенденцій споживчого сприйняття (здебільшого дані поза Україною або наведення загальноєвропейського оглядового ракурсу; по Україні – галузеві аналітики) [11]. І ринковий контекст – дані RAU/медіа/аналітики: зростання виручки лідерів, екстенсивне відкриття магазинів протягом 2023–2025 рр. [12].

Отже, в умовах багатовекторних викликів – від війни до економічної нестабільності – українські продовольчі ритейлери дедалі частіше звертаються до стратегій, які можуть зміцнити їхню ринкову позицію. Водночас, сучасна наукова література недостатньо досліджує інноваційні аспекти конкурентних переваг у контексті українських продовольчих мереж. Це формує потребу у комплексному підході до аналізу факторів забезпечення стійкості торговельних стратегій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в узагальненні ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності провідних продовольчих торговельних мереж України та в оцінюванні ефективності стратегій на основі фінансових показників, лояльності клієнтів, LFL-продажів та інноваційних практик. Для досягнення поставленої мети окреслено комплекс завдань дослідження, що включає:

1. Аналізування фінансово-економічних показників діяльності провідних ритейлерів (маржинальність, LFL-продажі, ARPU).

2. Дослідження застосування омніканальних стратегій продажу та впливу цифрових технологій.
3. Оцінювання ролі соціального капіталу брендів та клієнтського досвіду (NPS).
4. Розроблення рекомендації щодо посилення конкурентних переваг продовольчих торговельних мереж України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок ритейлу України, зокрема у секторі продажу товарів FMCG, поступово продовжує адаптуватися до викликів, пов'язаних із впливом війни, зовнішньою економічною ситуацією, зміною поведінки споживачів. Втручання РФ призвело до руйнування ланцюгів постачання, зміни географії попиту, міграційних потоків і блекаутів. Споживчі ціни на продовольство у 2023 році зросли більш ніж на 30%, у 2024 році – в середньому на 14,1%. Попри загальне уповільнення інфляції (у червні 2025 року інфляція в річному вимірі становила 14,3%), харчова інфляція була значно вищою – на рівні 23,2% (за даними Державної служби статистики).

За інформацією NielsenIQ (2024), обсяг ринку FMCG в Україні перевищив 820 млрд грн, демонструючи зростання на 17% у річному вимірі, попри загальне зниження купівельної спроможності населення. Однак понад 65% українських споживачів змінили торговельні звички після початку повномасштабної війни, а понад 42% респондентів віддають перевагу ритейлерам, які пропонують власні торгові марки [11, 12]. Також слід визначити, що зростає роль гуманітарних і соціальних ініціатив ритейлерів (підтримка ВПО, локальних виробників, відмова від російських товарів), що формує довіру та лояльність покупців.

Ринок продовольчого ритейлу України продовжує адаптуватись до викликів, пов'язаних із зовнішньою економічною ситуацією, впливом війни та зміною поведінки споживачів. У таких умовах питання формування та утримання конкурентних переваг стає вирішальним фактором виживання і розвитку продовольчих торговельних мереж, що вимагає розробки нових

стратегій залучення й утримання клієнтів, оптимізації асортименту, підвищення рівня сервісу та цифровізації продажів.

Отже, конкурентні переваги під час нестабільності економічної ситуації, інфляції, валютних коливань і політичних змін – це фактори, які визначають успішність діяльності торговельних мереж в Україні. За останні 5 років вітчизняні продовольчі торговельні мережі продемонстрували надзвичайну гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації. Їхні конкурентні переваги базуються не лише на ціні, а й на якості сервісу, технологіях, соціальній відповідальності та глибокому розумінні споживача. «Споживчі настрої залишаються слабкими, тому ритейлерам доведеться працювати на всіх фронтах – інтегрувати нові технології, адаптуватися до нових уподобань споживачів і покращувати операційну ефективність» [13].

Відомо, що сучасні концепції управління конкурентними перевагами спираються на роботи М. Портера (модель «п'яти сил»), Дж. Барні (ресурсно-орієнтований підхід) та Р. Гранта (динамічні можливості). Для роздрібної торгівлі ключовими є:

- цінові переваги – оптимізація собівартості, ефективні закупівельні стратегії, власні торгові марки;
- сервісні переваги – лояльність клієнтів, омніканальні послуги;
- інноваційні переваги – Big Data, прогнозна аналітика, роботизація складів, self-checkout;
- стратегічна гнучкість – швидка адаптація до ринкових змін.

У контексті FMCG-ринку України ці підходи трансформуються під впливом інфляційних процесів, міграційних трендів і переорієнтації логістичних ланцюгів в умовах війни. Ключовою конкурентною перевагою продовольчих торговельних мереж стала швидка адаптація до викликів війни, інфляції та змін у споживацькій поведінці. Українські мережі швидко перебудовують бізнес-моделі відповідно до мінливих умов шляхом розвитку омніканальних стратегій та інтеграції онлайн- і офлайн-каналів продажу, оптимізації логістичних процесів і створення гнучких ланцюгів постачання,

розширення партнерства із сервісами доставки, що дозволяє зберігати доступність продукції навіть у кризових ситуаціях.

Великі продовольчі торговельні мережі активно реалізують ESG-стратегії (Environmental, Social, Governance), а саме екологічні ініціативи (зменшення використання пластику, розвиток програм ресайклінгу, впровадження багаторазової тари), підтримка локальних виробників через спеціальні програми та промоції, соціальні проєкти (благодійні збори, допомога внутрішньо переміщеним особам, підтримка ЗСУ). Завдяки поєднанню технологічних інновацій та соціальної відповідальності продовольчі мережі створюють нову споживчу парадигму: споживачі отримують швидкий доступ до товарів і сервісів через мобільні додатки, онлайн-магазини та доставку, популяризація екологічно чистої продукції та sustainable-форматів, зростає попит на українські товари та регіональні бренди, що підтримує національну економіку. Таким чином, українські продовольчі мережі не лише реагують на виклики часу, але й виступають активними агентами змін, формуючи нові стандарти споживчої поведінки, побудовані на цифрових технологіях, екологічній свідомості та підтримці національного виробника.

Аналіз фінансових результатів чотирьох ключових гравців на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування – «АТБ-Маркет», «Сільпо» (Fozzy Group), «Novus» і «Metro Cash&Carry» – свідчить про різний рівень масштабів діяльності та ефективності управління (Табл. 1).

Таблиця 1. Фінансові показники провідних продовольчих мереж України (2024 р.)

Мережа	Дохід, млрд грн	Чистий прибуток, млрд грн	Рентабельність, %	Частка ринку, %
«АТБ»	216,5	17,2	7,9	30,5
«Сільпо»	154,3	11,4	7,4	22,1
«Novus»	38,1	2,1	5,5	5,6
«Metro»	24,6	1,6	6,5	3,9

Джерело: сформовано на основі [14-19].

Аналіз фінансових результатів свідчить про поступове зростання доходів провідних мереж, незважаючи на економічну нестабільність. «АТБ» демонструє лідерство за доходами та маржинальністю, що підтверджує ефективність моделі масштабованого дискаунтера. Водночас «Сільпо» утримує другу позицію, активно розширює асортимент і робить ставку на преміалізацію пропозиції, забезпечуючи високу частку маржинальних товарів. «Novus» та «Metro» фокусуються на нішевих форматах і розвитку B2B-платформ. «АТБ» і «Сільпо» залишаються безумовними лідерами FMCG-ринку, концентруючи понад 52% ринку.

Важливим показником конкурентоспроможності є LFL-продажі (like-for-like), які відображають приріст виручки існуючих магазинів за однаковий період часу, виключаючи вплив відкриття або закриття магазинів (Табл. 2).

Таблиця 2. Динаміка LFL-продажів та ARPU у 2021-2024 рр.

Мережа	LFL, %				ARPU, грн	
	2021	2022	2023	2024	2023	2024
«АТБ»	9,5	12,3	14,8	18,4	382	263
«Сільпо»	7,8	8,9	10,5	12,6	445	418
«Novus»	6,4	7,2	8,3	7,8	401	396
«Metro»	5,2	6,0	7,4	5,5	517	354

Джерело: сформовано на основі [14-18, 20, RAU, Bzns.media, Finway].

Як видно з наведених даних, у 2021–2024 рр. зростання цього показника демонстрували всі гравці, проте лідером залишалась торговельна мережа «АТБ», що свідчить про ефективне управління асортиментом і ціновими стратегіями. «Metro» має найвищий ARPU (середній дохід на одного споживача), що пояснюється опорою на корпоративних клієнтів і форматом cash&carry. Високі показники LFL свідчать про стійке зростання попиту навіть за умов зниження купівельної спроможності.

Важливим нематеріальним показником конкурентоспроможності є індекс NPS, який показує, наскільки клієнти готові рекомендувати торговельну мережу іншим споживачам (Табл. 3).

Таблиця 3. Індекс лояльності споживачів (NPS) у 2021-2024 рр., %

Мережа	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
«АТБ»	52	55	58	68
«Сільпо»	60	62	65	74
«Novus»	47	51	54	63
«Metro»	43	46	48	59

Джерело: сформовано на основі [20, RAU, Bzns.media, Finway].

«Сільпо» демонструє найвищий рівень лояльності завдяки преміальному позиціонуванню та розвиненим програмам залучення споживачів. «АТБ» займає друге місце завдяки стратегії низьких цін і широкій присутності на ринку. Отже, наведені дані підтверджують важливість інвестування в клієнтський досвід, персоналізовані програми лояльності та брендингові активності продовольчих торговельних мереж.

Відомо, що ключовим драйвером формування конкурентних переваг в ритейлі на даний час є інноваційність. У зв'язку з чим, продовольчі торговельні мережі України активно впроваджують диджитал-рішення та омніканальні стратегії для посилення конкурентоспроможності (Табл. 4).

Таблиця 4. Інноваційні рішення та омніканальні стратегії провідних продовольчих торговельних мереж України

Мережа	Мобільний застосунок	Доставка	Маркетплейси	Інноваційні рішення
«АТБ»	+	+	Rozetka, Prom	Динамічне ціноутворення, автоматизовані склади
«Сільпо»	+	+	Rozetka, Glovo	VR-тури, AI-аналітика попиту
«Novus»	+	+	Zakaz.ua, Rozetka	Big Data персоналізація, loyalty-платформа
«Metro»	+	—	Zakaz.ua	B2B-платформа, оптимізація запасів

Джерело: сформовано на основі [14-17, 22-23].

Щодо омніканальної стратегії та цифрової трансформації, то згідно з даними Kantar Ukraine (2024) [21] понад 55% покупців користуються мобільними додатками для оформлення онлайн-замовлень. «Сільпо» впровадив у 2023 р. власну екосистему Silpo Digital – мобільний додаток з персоналізованими пропозиціями, карткою лояльності та можливістю

онлайн-замовлення. Також реалізовано функцію «скануй та йди» для безконтактного шопінгу. Послуга наразі доступна у більш ніж 200 магазинах і має охопити всі супермаркети мережі [22]. «АТБ» активно розширює партнерство з сервісами доставки Glovo та Raketa, що дозволило покрити понад 80% міських центрів і охопити нові сегменти споживачів [23].

Впровадження Big Data-аналітики для персоналізації пропозицій, автоматизація складів і ланцюгів постачання, розширення мобільних застосунків і доставки, AI-моделей прогнозування попиту, розвиток VR/AR-сервісів для залучення покупців посилює конкурентні позиції гравців на FMCG-ринку України. Отже інноваційність прямо корелює з рівнем NPS.

Розвиток PL (private label) також стає ключовим чинником формування конкурентних переваг. Прикладом, в «АТБ» частка власних торгових марок досягла 46%, що забезпечило додатковий приріст валового прибутку на +12% у 2023 р.

Таким чином, результати дослідження доводять, що конкурентні переваги українських продовольчих торговельних мереж формуються під впливом трьох ключових факторів:

- фінансово-економічна ефективність («АТБ» лідер за доходами та маржею);
- лояльність і залученість споживачів («Сільпо» демонструє найвищий NPS);
- інноваційність і цифровізація бізнес-моделі («Novus» і «Metro» активно розвивають омніканальні сервіси).

Спираючись на визначення впливу певних факторів на формування конкурентних переваг досліджених торговельних мереж можна отримати концептуальну модель з чітко визначеними метриками: LFL-продажі, маржинальність, NPS, ARPU, соціальна віддача, що демонструє, як кожен стратегічний компонент не лише додає конкурентні переваги, але й створює синергічний ефект, що забезпечує успіх в умовах трансформаційного середовища.

Аналіз показників LFL і маржинальності провідних продовольчих мереж України показав позитивну динаміку LFL-продажу у всіх розглянутих мережах, що свідчить про певне відновлення купівельної активності споживачів в останній час (Табл. 5).

Таблиця 5. Динаміка LFL-продажів і маржинальності провідних продовольчих мереж України

Мережа	LFL, % (2023)	Середня маржинальність, %	Зміна LFL до 2021 р., п.п	Коментар
«АТБ»	+18,4	~21,7	+5,2	Лідер за кількістю магазинів та експансією у Західному регіоні
«Сільпо»	+14,9	~23,1	+4,7	Орієнтація на преміум-сегмент і розширення PL-асортименту
«Novus»	+12,5	~22,4	+3,1	Розвиток омніканальних сервісів у Києві на Центральному регіоні
«Metro»	+7,1	~19,5	+0,9	Основний акцент на B2B та HoReCa

Джерело: сформовано на основі [20, RAU, Bzns.media, Finway].

Однак середній приріст LFL коливається в діапазоні від +7,1 до +18,4%, що демонструє нерівномірність розвитку різних форматів і цільових стратегій. Маржинальність провідних гравців зберігається на відносно високому рівні (~19,5–23,1%), що вказує на ефективне управління витратами та активне застосування PL-стратегій. Торговельна мережа «АТБ» суттєво випереджає конкурентів за приростом продажів (+18,4%) і водночас утримує високу маржинальність (~21,7%). «Сільпо» демонструє найвищу маржинальність (~23,1%) і високі темпи зростання LFL (+14,9%). «Novus» має збалансовану стратегію – достатнє зростання та високу маржинальність. «Metro» відстає за темпами LFL (+7,1%) і має найнижчу маржинальність (~19,5%).

Отже, можна виділити деякі аналітичні тренди: зростання LFL-продажів свідчить про адаптацію мереж до кризових умов і підвищення лояльності споживачів; розвиток власних торгових марок став ключовим фактором зростання маржинальності у «Сільпо» та «АТБ»; омніканальні

стратегії («Novus») забезпечують додатковий приріст доходів у великих містах; консервативні формати («Metro») демонструють меншу динаміку зростання, але утримують стабільні позиції завдяки фокусуванню на корпоративних клієнтах.

На основі показників NPS, частоти повторних покупок, та ARPU (Average Revenue Per User), середнього доходу на одного користувача, можна зробити висновок про позиціонування досліджуваних мереж та їхні стратегічні пріоритети (Табл. 6).

Таблиця 6. NPS і лояльність покупців у провідних продовольчих мережах України (2024 р.)

Мережа	NPS, балів (0-100)	Середня частота повторних покупок, раз/міс	ARPU, грн/міс	Коментар
«АТБ»	54	5,8	1120	Висока лояльність до PL-брендів і цінової стратегії
«Сільпо»	62	6,1	1480	Лідер за клієнтською лояльністю завдяки преміум-сервісу
«Novus»	51	5,4	1300	Фокус на омніканальності та розширення доставки
«Metro»	42	4,2	2100	Лояльність нижча через B2B-стратегію

Джерело: сформовано на основі [20, RAU, Bzns.media].

Усі чотири торговельні мережі демонструють достатньо високий рівень NPS (від 42 до 62 балів), що свідчить про довіру та прихильність споживачів. Частота повторних покупок коливається в межах 4,2–6,1 разів на місяць: це вказує на суттєву різницю у форматах (масовий ритейл проти B2B-стратегії). Щодо ARPU, то за цим показником помітні значні розбіжності (1120–2100 грн/міс), які відображають відмінності у середньому чеку та ціновій політиці. Як видно з наведених даних, лояльність споживачів зміщується до мереж із високою якістю сервісу та інноваційними рішеннями – «Сільпо» та «Novus», які виграють у преміум- та сервісному сегментах. Масові формати («АТБ») утримують лояльність за рахунок цінової доступності та широкого розвитку private label. Омніканальні стратегії стають ключовим фактором утримання

клієнтів, особливо для «Novus». «Metro» зберігає лідерство у B2B, але потребує окремих програм для роздрібних споживачів для підвищення NPS.

На основі показників зростання LFL-продажів, зміни ARPU і впливу на маржинальність можна визначити, які мережі найефективніше використовують цифрові канали та інтегровані сервіси (Табл. 7).

Таблиця 7. Омніканальні стратегії та їх вплив на ефективність провідних продовольчих мереж України (2021-2024 рр.)

Мережа	Ключові омніканальні сервіси	Зростання LFL у магазинах із сервісом, %	Зміна ARPU, %	Вплив на маржинальність
«АТБ»	Доставка Glovo, Rozetka, Express, піс-уп точки	+13,2	+6,7	Нейтральний вплив через low-cost формат
«Сільпо»	«Власна доставка», мобільний застосунок, персональні пропозиції	+15,8	+11,2	Позитивний вплив для PL-стратегії
«Novus»	Chic&Collect, інтеграція з Raketa	+11,7	+7,4	Помірне зростання
«Metro»	Онлайн платформа для B2B-клієнтів	+6,5	+3,2	Вплив мінімальний через бізнес-модель

Джерело: сформовано на основі [20, RAU, Bzns.media].

Аналіз впливу омніканальних стратегій на ефективність діяльності провідних продовольчих торговельних мереж України у 2021–2024 рр. свідчить про те, що цифровізація та інтеграція онлайн- і офлайн-каналів стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності у сучасних умовах. Отримані результати демонструють, що мережі, які активно впроваджують персоналізовані сервіси, мобільні застосунки та системи доставки, досягають вищих темпів зростання LFL-продажів та ARPU, а також отримують позитивний вплив на маржинальність. Найбільш показовим прикладом є мережа «Сільпо», яка за рахунок розвиненої омніканальної екосистеми демонструє максимальне зростання ключових фінансових показників і зміцнює позиції на ринку преміального сегмента. Водночас, мережі з low-cost стратегіями (наприклад, «АТБ») отримують суттєвий приріст обсягів продажів завдяки масштабам і широкому покриттю,

однак обмеженість можливостей підвищення цінової маржі не дозволяє досягати істотного зростання прибутковості. «Novus» демонструє помірно позитивну динаміку завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень, тоді як «Metro», орієнтуючись переважно на B2B-сегмент, відчуває мінімальний вплив омніканальних інструментів на ефективність діяльності. Таким чином, омніканальність виступає не лише трендом, а й стратегічною необхідністю для українських продовольчих торговельних мереж у контексті трансформації споживчих моделей, посилення конкуренції та зростання значення клієнтоорієнтованих сервісів. Розвиток мобільних застосунків, інтегрованих платформ доставки, систем персоналізації та pick-up точок забезпечує зростання лояльності покупців, підвищує середній чек і зміцнює ринкові позиції.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. На основі узагальнення результатів дослідження, можна визначити, що за останні п'ять років українські продовольчі торговельні мережі продемонстрували надзвичайну гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації. Їхні конкурентні переваги базуються не лише на ціні, а й на якості сервісу, технологіях, соціальній відповідальності та глибокому розумінні споживача. Конкурентоспроможність продовольчих мереж України визначається саме здатністю швидко пристосовуватися до економічних і соціальних змін, впроваджувати цифрові технології та оптимізувати асортимент. Слід відзначити, що висока маржинальність і позитивна динаміка LFL-продажів демонструють ефективність стратегій лідерів вітчизняного FMCG-ринку. А показники NPS та розвиток власних торгових марок підтверджують, що ключовим ресурсом успіху є клієнтський досвід і довіра споживачів.

Крім того, можна зробити висновок, що у перспективі торговельні компанії, які активно розвиватимуть омніканальні екосистеми, отримають стійку конкурентну перевагу та зможуть адаптуватися до динамічних змін

ринку, тоді як ігнорування цього напрямку створює ризики втрати частки споживачів.

Подальші дослідження факторів забезпечення конкурентних переваг торговельних операторів роздрібного ринку доцільно зосередити на розробці науково обґрунтованої моделі конкурентних переваг українських продовольчих торговельних мереж у трансформаційному середовищі, враховуючи вплив приватних марок, омніканальних стратегій, просторового розміщення та соціального капіталу.

Література

1. Євтушенко, В. А., Рахман, М. С., Дяченко, Ю. І. (2021). Сучасний стан і нові реалії роздрібної торгівлі України. *Бізнес ІНФОРМ*, № 9, 116-123. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-116_123.pdf
2. Шапка, І. (2025). Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>
3. Ніколайчук, О., Костакова, Л. (2023). Тенденції розвитку мережевих ритейлерів України. *Торгівля і ринок України*, 2(50). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-50-2-51-58>
4. Височин, І. (2023). Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>
5. Ковальчук, С. (2024). Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. № 1. С. 120-132.
6. Zhuk, A., Usoltsev, I. (2024). Assessing the impact of multichannel sales integration on the efficiency and competitiveness of Ukrainian retail in the context of digital commerce. *Technology Audit and Production Reserves*, 5 (2 (79), 16-23. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.311746>
7. Лялюк, А., Милько, І. (2025). Маркетингові війни найбільших роздрібних торгових мереж FMCG в Україні та роль сучасних інформаційних

технологій у конкурентній боротьбі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2, 172-181. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-172-181>

8. Заїка, Ю., Іріх, Т. (2025). Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. *Економічний простір*, 199, 176-183. <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>

9. Коваленко, О. В. (2024). Діагностика стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу України в кризових умовах. *Продовольчі ресурси*, 12(22), 234-248. <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-23>

10. Щербак, А. В. (2022). Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 4(62), 52-59. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No4/52.pdf>

11. In Ukraine, over a thousand new stores opened in the first half of 2025. URL: <https://esmmagazine.comdiva-portal.org> (дата звернення: 7.09.2025).

12. Дослідження «Делойт» про споживацькі настрої українців. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-2024.html> (дата звернення: 12.09.2025).

13. 12 прогнозів на 2025-й: основні тренди індустрії роздрібної торгівлі від ритейлерів та експертів. URL: <https://rau.ua/novyni/12-prognoziv-2025-trendi/> (дата звернення: 12.09.2025).

14. Сільпо. Звітність. URL: <https://silpo.ua/reports?utm>

15. АТБ. Новини корпорації. URL: <https://www.atb.ua/page/reference>

16. Novus. URL: <https://allretail.ua/ru/networks/set-novus>

17. Metro Cash&Carry. URL: <https://opendatabot.ua/c/32049199>

18. Retail в Україні у 2024 році: тенденції розвитку та внесок у бюджет URL: <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/> (дата звернення: 07.09.2025).

19. Retail leaders' revenue in Ukraine increased by 23%. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/index-retail-2024?utm> (дата звернення: 07.09.2025).

20. Euromonitor International. (2024). Grocery Retailing in Ukraine. URL: <https://www.euromonitor.com/retail-in-ukraine/report> (дата звернення: 05.09.2025).

21. Kolomytseva, O., Boyko, A., Vasylchenko, O. (2024). Customer experience and brand loyalty in relationship marketing strategies: analysis and methodological aspects. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. Vol. 25. Issue 2(73). 23-41. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5429/1/4.pdf>

22. Ukrainian supermarket chain Silpo goes green by abandoning paper receipts. URL: <https://rubryka.com/en/2023/08/14/silpo-elektronni-cheky/?utm> (дата звернення: 02.10.2025).

23. Компанія «АТБ-Маркет» запустила спільний проект із сервісом кур'єрської доставки Glovo. URL: <https://atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/kompaniia-atb-market-zapustila-spilnii-proekt-iz-servisom-kur-ierskoyi-dostavki-glovo-156?utm> (дата звернення: 02.10.2025).

References

1. Evtushenko, V.A., Rakhman, M.S. and Dyachenko, Yu.I. (2021), "Current state and new realities of retail trade in Ukraine", *Biznes INFORM*, vol. (9), pp. 116-123. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-116_123.pdf (Accessed: 12 September 2025).

2. Shapka, I. (2025), "Retail market in Ukraine: analysis of the current state and prospects for development in a transformational economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>

3. Nikolaychuk, O. and Kostakova, L. (2023), "Development trends of Ukrainian retail chains", *Torhivlia i rynek Ukrainy*, vol. 2(50). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-50-2-51-58>

4. Vysochyn, I. (2023), "Adaptive development of network retail under conditions of Ukraine's European integration", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>

5. Kovalchuk, S. (2024), "Analysis of retail transformations: global trends and Ukrainian segment", *Innovation and Sustainability*, vol. (1), pp. 120-132.

6. Zhuk, A. and Usoltsev, I. (2024), "Assessing the impact of multichannel sales integration on the efficiency and competitiveness of Ukrainian retail in the context of digital commerce", *Technology Audit and Production*

Reserves, vol. 5(2(79)), pp. 16-23. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.311746>

7. Lialyuk, A. and Mylko, I. (2025), "Marketing wars of major FMCG retail chains in Ukraine and the role of modern IT in competition", *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. (2), pp. 172-181. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-172-181>

8. Zaika, Yu. and Irikh, T. (2025), "Retail in a modern competitive environment: trend analysis", *Ekonomichnyi prostir*, vol. (199), pp. 176-183. <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>

9. Kovalenko, O.V. (2024), "Diagnostics of the state and innovative adaptation of food retail in Ukraine under crisis conditions", *Prodovolchi resursy*, vol. 12(22), pp. 234-248. <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-23>

10. Shcherbak, A.V. (2022), "Retail chains in Ukraine: development trends and dominance problems", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 4(62), pp. 52-59. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No4/52.pdf> (Accessed: 12 September 2025).

11. ESM (2025), "In Ukraine, over a thousand new stores opened in the first half of 2025", Available at: <https://esmmagazine.comdiva-portal.org> (Accessed: 7 September 2025).

12. Deloitte Ukraine (2024), "Deloitte research on Ukrainian consumer sentiment", Available at: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-2024.html> (Accessed: 12 September 2025).

13. RAU (2025), "12 forecasts for 2025: key retail industry trends", Available at: <https://rau.ua/novyni/12-prognoziv-2025-trendi/> (Accessed: 12 September 2025).

14. Silpo (2025), "Reports", Available at: <https://silpo.ua/reports?utm> (Accessed: 12 September 2025).

15. ATB. (2025), "Corporate news", Available at: <https://www.atb.ua/page/reference> (Accessed: 12 September 2025).

16. Allretail (2025), "Novus retail chain", Available at: <https://allretail.ua/ru/networks/set-novus> (Accessed: 12 September 2025).

17. Opendatabot (2025), "Metro Cash & Carry Ukraine", Available at: <https://opendatabot.ua/c/32049199> (Accessed: 12 September 2025).

18. Delo (2025), "Retail in Ukraine in 2024: development trends and contribution to the budget", Available at: <https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail->

v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/ (Accessed: 7 September 2025).

19. Opendatabot (2024), “Retail leaders’ revenue in Ukraine increased by 23%”, Available at: <https://opendatabot.ua/en/analytics/index-retail-2024?utm> (Accessed: 7 September 2025).

20. Euromonitor International (2024), “Grocery Retailing in Ukraine”, Available at: <https://www.euromonitor.com/retail-in-ukraine/report> (Accessed: 5 September 2025).

21. Kolomytseva, O. Boyko, A. and Vasylchenko, O. (2024), “Customer experience and brand loyalty in relationship marketing strategies: analysis and methodological aspects”, *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, vol. 25(2(73)), pp. 23-41 Available at: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5429/1/4.pdf> (Accessed: 12 September 2025).

22. Rubryka (2023), “Ukrainian supermarket chain Silpo goes green by abandoning paper receipts”, Available at: <https://rubryka.com/en/2023/08/14/silpo-elektronni-cheky/?utm> (Accessed: 2 October 2025).

23. ATB (2025), “ATB-Market launched a joint project with Glovo delivery service”, Available at: <https://atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/kompaniia-atb-market-zapustila-spilnii-proekt-iz-servisom-kur-ierskoyi-dostavki-glovo-156?utm> (Accessed: 2 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.10.2025 р.