

УДК 330.341.1:339.17(477)

Г. В. Блакита,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4848-9912>
І. М. Вавдійчик,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-0327>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.13.25

АДАПТИВНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

Н. Blakyta,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics
І. Vavdiichyk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics

ADAPTIVE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES IN UKRAINE

У статті досліджено особливості адаптивного розвитку підприємств роздрібної торгівлі України в умовах воєнного стану, структурної нестабільності та дестабілізації внутрішнього ринку. Визначено ключові чинники зовнішнього впливу, що зумовлюють необхідність трансформації бізнес-моделей торговельних мереж. Проаналізовано реакцію великих ритейлерів на кризові виклики, зокрема в частині цифровізації бізнес-процесів, оптимізації логістичних ланцюгів, впровадження інновацій, активізації інвестицій у розвиток IT-інфраструктури. Обґрунтовано актуальність омніканального підходу до продажів, персоналізації сервісу, механізмів збереження клієнтської лояльності. Визначено ключові фактори адаптивності, включаючи розвиток власних торгових марок, імпортозаміщення та цифровізацію логістичних та клієнтських систем. У дослідженні також підкреслюється важливість персоналізованих послуг, CRM-систем для підвищення утримання клієнтів. Впровадження систем на основі штучного розглядається як ключовий фактор адаптивної конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

This article presents a comprehensive study of the adaptive development of trade enterprises in Ukraine under the conditions of martial law, economic destabilization, and deep structural transformation of the retail sector. It examines the strategic importance of the trade industry in ensuring economic stability, job creation, and food and goods supply under crisis conditions. The research highlights major challenges retail enterprises face, such as infrastructure destruction, disruption of supply chains, shifts in consumer preferences, rising logistics and labor costs, and external security threats. The authors analyze how Ukrainian retail chains, especially large networks, respond to these challenges by integrating innovative technologies, artificial intelligence tools, e-commerce solutions, and omnichannel strategies to improve flexibility and consumer experience. The research identifies key factors of adaptability, including the development of private labels, import substitution, and digitalization of logistics and customer service systems. Special emphasis is placed on the regional differentiation of recovery dynamics and adaptive strategies, highlighting the leading role of Kyiv, Dnipro, Odesa, and Lviv regions in retail transformation. The study also underlines the importance of personalized services, CRM systems, and loyalty programs in enhancing customer retention. The

implementation of AI-based systems in supply chain optimization, inventory management, and consumer behavior forecasting is presented as a key driver of adaptive competitiveness. The article further explores the state policy tools and grant programs that support adaptive transformation in the retail sector. Based on the analysis, the authors propose a framework for adaptive development of trade enterprises that incorporates digital innovation, proactive risk management, customer-centric business models, and regional supply chain resilience. The findings contribute to understanding how Ukrainian retail is transforming in wartime and suggest policy and managerial recommendations for sustaining competitiveness and strategic growth in a turbulent environment.

Ключові слова: адаптивний розвиток, підприємства торгівлі, цифровізація, інновації, економічна стійкість.

Key words: adaptive development, trade enterprises, digitalization, innovation, economic resilience.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах підприємства торгівлі України функціонують в умовах постійних змін, що обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Серед основних чинників, які суттєво впливають на розвиток вітчизняного торговельного бізнесу: вплив війни, нестабільність економічного середовища, зміна споживчих уподобань, обмеження логістичних ланцюгів, нестача робочої сили, підвищення конкуренції з боку онлайн-платформ, а також необхідність дотримання нових екологічних і соціальних стандартів. За таких умов традиційні підходи до управління підприємствами торгівлі стають недостатніми, що зумовлює потребу у впровадженні адаптивних моделей розвитку.

Адаптивний розвиток передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни, гнучко перебудовувати свої бізнес-процеси, шукати нові можливості зростання, інтегрувати інноваційні та цифрові технології, а також враховувати соціальні очікування споживачів. Цей підхід дозволяє забезпечити стійкість функціонування підприємств, але потребує глибокого економічного аналізу та формування відповідної стратегії в цьому напрямку з використанням результатів найновіших наукових напрацювань і результатів досліджень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних умовах функціонування підприємств торгівлі неможливе без належного реагування на негативний вплив факторів зовнішнього середовища, впровадження інноваційних підходів в управлінні, що потребує глибокого економічного аналізу та формування відповідної стратегії в цьому напрямку з використанням результатів найновіших наукових напрацювань і результатів досліджень.

Ступінь наукової розробленості теми свідчить про наявність значного теоретичного і прикладного напрацювання вітчизняних та зарубіжних дослідників. Однак, попри значну кількість публікацій, питання адаптивного розвитку підприємств торгівлі в контексті кризових явищ та специфіки функціонування національної економіки в умовах повномасштабного вторгнення залишаються недостатньо висвітленими, що обумовлює потребу у подальшому дослідженні даної проблематики.

Підтвердженням актуальності обраної теми є публікація [1], у якій відзначається, що в умовах воєнного стану значно змінилась діяльність роздрібною торгівлі, яка працює в умовах жорсткої конкуренції, підвищеного ризику та непередбачуваності. Встановлено, що незважаючи на існуючі проблеми, після значного спаду під час повномасштабного вторгнення, галузь адаптувалась до складних умов роботи під час воєнного стану, продемонструвавши за результатами 2023 р. поступове зростання обсягу товарообороту та кількості працюючих в даній сфері суб'єктів господарювання.

У статті Пугачевської К.Й., Лисенко Е.Р. ідентифіковано умови, за яких зростає значимість адаптивного менеджменту та розглянуто адаптивний менеджмент з позицій управлінської концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства; визначено основні засади концепції динамічного управління бізнес-процесами підприємства. Обгрунтовано, що управління змінами на вітчизняних підприємствах повинно бути орієнтоване переважно не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства [2].

Гросул В.А., Шинкаренко І.А. [3] в своїй роботі надають характеристику сучасному інформаційному простору, що сприяє процесу адаптивного розвитку підприємств роздрібною торгівлі України. Автори доводять необхідність ситуативного підходу до цифрових змін, одночасно визначаючи цифрові компетенції персоналу як ключові критерії встановлення рівня готовності до цифрової трансформації бізнес-процесів різних рівнів в умовах високо динамічного бізнес-середовища.

У дослідженні [4] у якості ключового фактору адаптивного розвитку виокремлюють інноваційну стратегію, яка на їх погляд є гарантією успішного розвитку підприємства в майбутньому. Встановлено, що інновації в умовах адаптації до змін середовища є інструментом, який дозволяє відкрити можливості для виявлення та аналізу новітніх продуктів та процесів. Стратегія визначає вектор розвитку з орієнтацією на сучасні виклики, забезпечує адаптацію підприємства до вимог клієнтів, ринку та в результаті підвищення його конкурентоспроможності, успіху на майбутнє.

Основну увагу дослідники [5] зосередили на механізмах адаптивного розвитку підприємств торгівлі Ук-

раїни, спрямованих на забезпечення їхньої стійкої конкурентоспроможності в умовах динамічного трансформування ринкового середовища. Визначальними факторами, що обумовлюють потребу в адаптації, є зміна споживчих пріоритетів, посилення індивідуалізації попиту, а також стрімкий розвиток цифрових технологій і діджиталізації. У контексті адаптивного розвитку підприємств торгівлі ключовими стратегічними напрямками виступають: впровадження інструментів штучного інтелекту, використання криптоплатежів, застосування технологій доповненої реальності, а також розвиток персоналізованих форматів взаємодії з клієнтами.

У статті українських науковців Наумової Т., Кирильєвої Л., Лемешко Я. [6] проаналізовано сучасний стан та тенденції, проблеми та трансформації в українському ритейлі від початку повномасштабної війни. Доведено необхідність формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі, у тому числі електронної, із використанням інноваційних технологій концепції "Retail 4.0". Виявлено загрози та виклики для українського ритейлу з боку стрімкого розвитку онлайн-ритейлу — електронної комерції. Запропоновано й обґрунтовано сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу з урахуванням особливостей його функціонування в умовах глобальних криз та війни.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення адаптивного розвитку підприємств торгівлі України, виявлення сучасних викликів та загроз, а також окреслення стратегічних орієнтирів, які сприятимуть ефективній трансформації галузі в умовах невизначеності. Особливу увагу приділено вітчизняному досвіду адаптації підприємств до кризових умов, а також визначенню ролі інновацій, цифрових технологій і стратегічного управління у забезпеченні стійкості торговельних компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах повномасштабного вторгнення, економічної нестабільності, посилення конкурентного тиску та трансформації ринкових відносин підприємства торгівлі України зіштовхуються з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Галузь торгівлі стикається з комплексом викликів, що потребують впровадження адаптивних і технологічно орієнтованих управлінських рішень. До таких викликів належать дефіцит кваліфікованого персоналу, необхідність забезпечення омніканального обслуговування, зростаючі очікування споживачів щодо персоналізації сервісів, перебої в постачанні товарів, обмеженість фінансових ресурсів, а також безпекові ризики, спричинені військовими діями. Глобалізаційні процеси, цифровізація, зміна споживчої поведінки, воєнні дії на території України, порушення логістичних ланцюгів, високий рівень інфляції та коливання валютних курсів значною мірою ускладнюють функціонування суб'єктів господарювання та вимагають запровадження нових моделей адаптивного управління.

Більшість з цих проблем є хронічними для вітчизняного ритейлу, однак саме війна та економічна неста-

більність значно посилили їхній негативний вплив. У зв'язку з цим адаптивна здатність підприємств торгівлі виступає визначальним чинником формування ефективної стратегії розвитку в довгостроковій перспективі.

Розвиток ритейлу часто розглядається як важливий фактор у загальному економічному зростанні країни, так як може сприяти стабільності економіки і благополуччю громадян. Незважаючи на війну та виклики, що стоять перед ритейлом галузь продовжує швидко розвиватися й трансформуватися. Тому, для того, щоб торговельні мережі не пропустили важливі зміни і були успішними вони повинні враховувати актуальні тренди та адаптуватися до нових реалій ринку [7].

В умовах затяжного воєнного конфлікту адаптивний розвиток підприємств торгівлі України проявляє чітко виражену регіональну специфіку. Підприємства торгівлі змушені не лише реагувати на зміни в попиті та логістиці, але й оперативно адаптувати бізнес-моделі до нестабільного зовнішнього середовища.

Згідно з результатами регулярного щомісячного дослідження, проведеного Асоціацією ритейлерів України (RAU) серед 115 її учасників, станом на квітень 2025 року в межах восьми основних сегментів роздрібно торгівлі функціонувало 23 490 торговельних об'єктів. До зазначених сегментів належать продовольча та не продовольча торгівля, аптечні мережі, сектор fashion-ритейлу, роздрібна реалізація техніки та електроніки, автозаправні комплекси (АЗК), торгівля ювелірними виробами, а також DIY-сегмент. Упродовж першого кварталу 2025 року було відкрито 512 нових торговельних точок, водночас 144 об'єкти припинили діяльність з різних причин. Таким чином, чистий приріст становив 368 одиниць, що свідчить про позитивну динаміку у розвитку ритейл-мереж. Традиційно найбільша концентрація торговельної інфраструктури спостерігається у м. Києві та Київській області, де функціонує 5513 магазинів. До регіонів із найбільш розвинутою мережею роздрібно торгівлі також належать Дніпропетровська, Львівська, Одеська та Харківська області. Водночас лише у Донецькій та Херсонській областях зафіксовано скорочення кількості діючих торговельних точок, що, очевидно, обумовлено складною безпековою ситуацією. RAU/ Український ритейл в умовах війни [8]. <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-1/>

Таким чином можна стверджувати, що наразі в Україні відбувається відновлення мережі торговельних об'єктів, проте відновлення відбувається нерівномірно в розрізі регіонів та областей. Функціонування торгівлі в надзвичайно складних умовах спричинило активізацію процесів адаптації, включаючи відновлення інфраструктури та відкриття нових об'єктів. Незважаючи на диференційовані темпи відновлення у різних підсекторах ринку, адаптивний розвиток є сталою тенденцією, що свідчить про високу гнучкість та стійкість підприємств торгівлі в умовах трансформаційної економіки. Найбільшу здатність до адаптації в умовах повномасштабного вторгнення демонструють великі торговельні мережі.

Вагомою конкурентною перевагою, яка забезпечує адаптивний розвиток торговельних мереж у сучасних умовах господарювання є виробництво товарів під власною торговельною маркою. Такий підхід надає низку

стратегічних переваг. Власне виробництво дозволяє торговельним мережам повністю контролювати якість продукції та оперативно адаптувати її характеристики до змін у вподобаннях споживачів. В умовах порушення традиційних логістичних каналів і проблем з імпортом товари власного виробництва забезпечують стабільність асортименту та безперервність товаропостачання. Використання власних виробничих потужностей дає змогу мінімізувати витрати на закупівлю, транспортування та посередників, що позитивно впливає на кінцеву ціну товару для споживача. Власне виробництво сприяє оперативному реагуванню на коливання попиту та ринкову кон'юнктуру, зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників. Продукція з маркуванням торговельної мережі часто сприймається покупцями як більш доступна альтернатива імпортованим товарам, що підвищує довіру до бренду та сприяє формуванню сталої клієнтської бази. Виробництво на території України сприяє створенню робочих місць, підтримці національного виробника, що є надзвичайно важливим у період повномасштабного вторгнення. Товари власного виробництва дають змогу формувати незалежну та стабільну модель забезпечення, що критично важливо для підтримки діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Отже, розвиток та розширення напрямку виробництва власних торговельних марок дозволяє мережам не лише ефективно адаптуватися до нових викликів, але й посилити свою конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, закладаючи основу для стійкого довгострокового розвитку.

В умовах воєнного стану адаптивний розвиток торговельних мереж проявляється у формуванні індивідуальних підходів до організації бізнес-процесів, спрямованих на мінімізацію впливу деструктивних зовнішніх чинників. Кожна мережа виробляє власну стратегію адаптації, що дозволяє забезпечити безперервність діяльності, зберегти конкурентні позиції та гнучко реагувати на виклики нестабільного середовища.

У складних умовах функціонування на тлі воєнного стану та економічної нестабільності торговельні мережі України демонструють здатність до адаптивного розвитку, що зумовлено низкою структурних і стратегічних переваг. Так зокрема, великі торговельні мережі мають вищу фінансову спроможність щодо залучення інвестицій, що дозволяє їм здійснювати стратегічні вкладення в оновлення логістичних систем, автоматизацію складів, розвиток IT-інфраструктури та модернізацію торговельних площ. Перевага масштабу дозволяє більш ефективно використовувати внутрішні ресурси на розвиток інновацій, зокрема в галузях електронної комерції, мобільних додатків, CRM-систем тощо. Торговельні мережі активно використовують цифрові інструменти для адаптації до змін у поведінці споживачів: мобільні додатки, онлайн-магазини, чат-боти, системи безконтактної оплати. Розвиток аналітики споживчого попиту на базі Big Data дозволяє оперативно реагувати на зміни в структурі попиту й формувати персоналізовані пропозиції. Впровадження цифрових платформ управління товарообігом і ланцюгами постачання (supply chain platforms) забезпечує підвищену гнучкість у логістиці та управлінні запасами. Наявність централізованих логістичних хабів та систем постачання дозво-

ляє швидко реагувати на зміни в географії попиту, особливо у випадках евакуації або переміщення населення. Мережевий формат присутності дозволяє оперативно перерозподіляти товари між регіонами та підтримувати стабільну роботу у відносно безпечних регіонах. Сформована корпоративна культура, стандартизовані операційні процедури та централізоване управління дозволяють реалізовувати адаптаційні стратегії більш системно та швидко, ніж це можуть дозволити собі малі та середні підприємства. Наявність клієнтських баз даних, програм лояльності, SMM-комунікацій та маркетингових платформ дозволяє мережам ефективно інформувати споживачів про зміни в асортименті, умовах роботи, нові сервіси тощо. Великі торговельні мережі впроваджуючи автоматизовані системи управління та оптимізацію логістичних процесів забезпечують зменшення витрат і скороченню часу обслуговування споживачів. Засоби персоналізації, інтерактивні формати взаємодії з клієнтами та інтеграція багатоканальних продажів сприяють формуванню позитивного споживчого досвіду та підвищенню лояльності. Крім того, сучасні технології надають ритейлерам інструменти для глибокого аналізу поведінки споживачів і формування довгострокових партнерських відносин із цільовою аудиторією. Швидка адаптація до змін ринкового середовища та посилення конкурентних позицій стають можливими завдяки впровадженню технологічних інновацій.

Переваги торговельних мереж України у реалізації адаптивного розвитку також відзначає Височин І.В., акцентуючи увагу на їх здатності ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати відповідні трансформаційні стратегії [9].

Одним із ключових напрямів адаптивного розвитку великих торговельних мереж України є впровадження омніканального підходу до організації клієнтського сервісу, що передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачами в єдину, узгоджену систему. Омніканальність дозволяє забезпечити безперервний та персоналізований досвід покупця незалежно від того, який саме канал комунікації чи купівлі обрано — фізичний магазин, вебсайт, мобільний застосунок чи соціальні мережі.

Принцип омніканального підходу передбачає використання різних каналів продажу (магазинів, он-лайн-платформ, мобільних додатків тощо) для забезпечення компенсації та однорідності досвіду покупців. Цей принцип ставить за мету забезпечити зручність та персоналізований підхід для клієнтів незалежно від того, який канал вони вибирають для покупок. Омніканальний підхід означає, що клієнти можуть легко переміщатися між безкоштовними каналами продажу, зберігаючи послідовність та якість обслуговування [10].

Для великих ритейлерів в Україні, особливо в умовах воєнного стану та нестабільного ринку, це означає можливість підтримувати ефективну взаємодію з клієнтами навіть за умов обмеженого фізичного доступу до торгових об'єктів. Адаптивна роль омніканальності полягає в здатності швидко перебудовувати логістику, обслуговування, маркетингові активності та комунікаційні процеси відповідно до змін у поведінці споживачів, рівня доступності ресурсів та географічних обмежень.

Запровадження омніканальних стратегій сприяє підвищенню лояльності споживачів, дозволяє ефективніше використовувати аналітику великих даних для сегментації клієнтів, персоналізації пропозицій, прогнозування попиту та оптимізації товарного асортименту. Великі торговельні мережі України вже активно інвестують у відповідні цифрові інструменти, CRM-системи, штучний інтелект для аналізу клієнтської поведінки, що забезпечує їхню здатність швидко адаптуватися до ринкових змін та нарощувати конкурентні переваги.

Майбутнє омніканального підходу до продажів та його наслідки поки що невизначені, але багатообіцяючі. Такий перехід зазвичай вимагає реінжинірингу бізнес-процесів і, таким чином, змушує представників бізнесу більше уваги приділяти питанням точного і правильного поєднання декількох каналів продажів. У сучасному світі цей момент є важливим для ритейлу, оскільки бізнес намагається виявити та розвинути нові тренди, які можуть бути актуальними для споживачів, на основі яких можна отримати конкурентну перевагу [11].

Таким чином, омніканальність стає не лише інструментом підвищення якості сервісу, але й стратегічним чинником адаптивного розвитку підприємств торгівлі в умовах глибокої трансформації економічного середовища.

Ще одним важливим напрямом адаптивного розвитку великих торговельних мереж України є активне впровадження штучного інтелекту (ШІ) та інших інноваційних цифрових технологій, які суттєво змінюють підходи до організації бізнес-процесів, обслуговування клієнтів та управління ресурсами. Інструменти на основі ШІ дедалі частіше використовуються для оптимізації ланцюгів постачання, автоматизації операційної діяльності, прогнозування попиту, управління асортиментом і ціноутворенням, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень в умовах високої нестабільності.

Торговельна галузь постійно змінюється під впливом нових технологій, нових тенденцій споживання та нових конкурентів. Торговельні мережі повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти мінливі потреби ринку.

Так, за твердженням [12], серед тенденцій та ключових інноваційних технологій, які трансформують ритейл сьогодні можна виокремити: персоналізацію; омніканальний ритейл; штучний інтелект (ШІ); доповнену та віртуальну реальність (AR/VR); голосовий помічник; безконтактні платежі; електронну комерцію; оптимізацію ланцюгів постачання та швидку, зручну й екологічно чисту доставку з використанням роботів та дронів; зменшення негативного впливу на довкілля та пропонування споживачам етичних та екологічних продуктів в світлі світових трендів.

У сучасних умовах, коли ринок зазнає постійних змін, спричинених як зовнішніми (воєнні дії, інфляція, порушення логістичних маршрутів), так і внутрішніми (зміна споживчих уподобань, зростання витрат) чинниками, здатність оперативно адаптуватися до нових викликів є критично важливою. Використання ШІ дозволяє великим мережам аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, швидко виявляти тренди та змінювати бізнес-стратегії відповідно до актуальної ситуації.

Автоматизація за допомогою цифрових інстру-

ментів охоплює широкий спектр процесів, включаючи облік, управління запасами, логістику, обробку замовлень. Крім того, цифрові операційні процеси сприяють підвищенню гнучкості бізнесу, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку або вимог клієнтів. Це особливо важливо в сучасному динамічному бізнес-середовищі, де здатність швидко реагувати на нові тенденції, технології або конкурентні виклики може бути вирішальним фактором успіху [10].

Крім того, інноваційні рішення сприяють підвищенню якості клієнтського досвіду. Зокрема, застосування чат-ботів для консультацій, систем рекомендацій для персоналізованих пропозицій, голосових помічників, розумних касових апаратів та аналітичних систем на базі машинного навчання дозволяє забезпечити безперервний і комфортний сервіс, незалежно від каналу комунікації. Такі технології також сприяють зменшенню людського фактору, підвищенню швидкості обслуговування, зниженню витрат на персонал та зменшенню операційних ризиків.

Таким чином, впровадження штучного інтелекту та інноваційних технологій є не лише ознакою технологічного прогресу, але й важливим стратегічним інструментом адаптивного розвитку торговельних мереж України. Завдяки їм підприємства здатні не лише ефективно реагувати на сучасні виклики, а й формувати стійкі конкурентні переваги на майбутнє.

Сукупність зазначених переваг дозволяє торговельним мережам України реалізовувати адаптивні стратегії розвитку в умовах воєнного стану та економічної трансформації. Гнучкість бізнес-моделей, підтримка цифрової інфраструктури, доступ до інвестицій та стратегічне управління ризиками формують передумови для адаптивного розвитку та збереження конкурентоспроможності в майбутньому.

За твердженням [7] вітчизняний ритейл під впливом надзвичайних обставин, зумовлених повномасштабною війною, зазнає глибокої трансформації, що проявляється як у структурі бізнес-процесів, так і у стратегічних підходах до розвитку. Попри високий рівень невизначеності та ризиків, у яких функціонують підприємства торгівлі, вони не повинні відмовлятися від інвестицій у модернізацію інфраструктури, логістичних рішень та технологічного оновлення. Навпаки, стратегія адаптивного розвитку має ґрунтуватися на адаптації внутрішніх процесів до умов воєнного часу з метою забезпечення безперервного функціонування підприємств торгівлі.

Адаптивний розвиток підприємств роздрібно торгівлі в сучасних умовах характеризується гнучким реагуванням на зміни зовнішнього середовища шляхом оптимізації товарного асортименту, зокрема через переорієнтацію на продовольчі товари як ключовий сегмент попиту. Серед провідних стратегій адаптації — активний пошук шляхів скорочення витрат, у тому числі через розвиток власного імпорту, цифровізацію каналів збуту шляхом інтенсифікації інтернет-торгівлі, збереження та удосконалення програм лояльності, а також розширення спектру споживчих сервісів, насамперед доставки товарів. Такі заходи сприяють підвищенню стійкості підприємств до кризових явищ та зміцненню їх конкурентоспроможності в умовах невизначеності.

Успішна адаптація передбачає використання цифрових інструментів, стратегічне партнерство, персона-

лізацію сервісів, впровадження екологічно сталих практик та активне інвестування у людський капітал, навіть в умовах турбулентності з боку зовнішнього середовища. Важливо зазначити, що адаптивність не обмежується реакцією на зовнішні зміни — вона також передбачає проактивне стратегічне мислення, яке дозволяє формувати нові ринкові ніші, змінювати модель взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, воєнними ризиками та стрімкими змінами ринкового середовища, адаптивний розвиток підприємств торгівлі України набуває особливого значення. Основними передумовами такого розвитку виступають гнучкість управлінських рішень, здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики, а також активне впровадження інноваційних технологій. За цих умов адаптивний розвиток підприємств торгівлі стає ключовим чинником їх життєздатності, стійкості та здатності до зростання в умовах нової економічної реальності.

Література:

1. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібно торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>
2. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158—161.
3. Гросул В. А., Шинкаренко І. А. Інформаційні технології та цифрова трансформація в системі адаптивного розвитку підприємств роздрібно торгівлі. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/86.pdf>
4. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія *Економіка*, 16 (32). 2023. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)
5. Гринько Т. В., Патлах В. В. Е-комерція в Україні: сучасні тренди у роздрібній торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 6—13.
6. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
7. Степасюк Л., Старомінський В. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>
8. RAU. Український ритейл в умовах війни. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-1/>
9. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>
10. Парасюк О., Русин-Гриник Р., Фарат О. Принципи розвитку е-комерції у сфері ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-152>
11. Височин І., Хмара А. Омніканальність у підвищенні дохідності в ритейлі. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 140 (6). С. 89—98. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)07)
12. Боліла С. Інноваційні підходи та новітні технології в вирішенні завдань в сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 51—60. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.6>

References:

1. Hrosul, V.A., & Shynkarenko, I.A. (2023), "Information technologies and digital transformation in the system of adaptive development of retail enterprises", *Economics: Time Realities*, vol. (1) 65, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/86.pdf> (Accessed 09 June 2025).
2. Puhachevska, K.Y., & Lysenko, E.R. (2021), "Adaptive enterprise management under uncertainty", *Young Scientist*, vol. (9) 97, pp. 158—161.
3. Shkurenko, O., & Chorna, T. (2023), "Innovative strategy of enterprise development under adaptation to modern challenges", *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*, vol. 16 (32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10).
4. Chupryna, O., Arakelova, I., & Popova, Yu. (2024), "Development of domestic retail trade: current trends and prospects", *Economics and Society*, vol. (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>.
5. Hrynyk, T.V., & Patlakha, V.V. (2024), "E-commerce in Ukraine: current trends in retail", *Actual Problems of Economics*, vol. (11) 281, pp. 6—13
6. Naumova, T., Kyrylieva, L., & Lemeshko, Ya. (2023), "Transformation of Ukraine's retail market under global crises and war", *Economics and Society*, vol. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.
7. Stepasiuk, L., & Starominskyi, V. (2024), "New trends and challenges of Ukrainian food retail", *Economics and Society*, vol. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>.
8. RAU (2025), "Ukrainian retail under wartime conditions", available at: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-1/> (Accessed 09 June 2025).
9. Vysochyn, I (2023), "Adaptive development of network retail under the conditions of Ukraine's European integration", *Economics and Society*, vol. (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48>.
10. Parasiuk, O., Rusyn-Hrynyk, R., & Farat, O. (2024), "Principles of e-commerce development in the retail sector", *Economics and Society*, vol. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-152>.
11. Vysochyn, I., & Khmara, A. (2022), "Omnichannel approach in increasing profitability in retail", *Scientia Fructuosa*, vol. (140) 6, pp. 89—98. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)07).
12. Bolila, S. (2024), "Innovative approaches and advanced technologies in solving retail sector tasks as a factor of competitive advantage", *Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, vol. (20), pp. 51—60. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.6>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2025 р.