

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРОДУКТОВОГО РИТЕЙЛЮ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Коваленко О. В., д.е.н., с.н.с..

зав. відділу економічних досліджень.

<https://orcid.org/0000-0001-8364-3316>

Інститут продовольчих ресурсів НААН, Київ, Україна

<https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-23>

Предмет. Сукупність теоретико-методологічних і прикладних положень щодо діагностики стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу в кризових умовах. **Мета.** Визначити систему індикаторів ефективності і здійснити діагностику стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу України в кризових умовах. **Методи.** Застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, у тому числі: теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів щодо застосування методу економічної діагностики в наукових дослідженнях; системного підходу – для виявлення і обґрунтування ефективності інновацій в організації та управлінні продуктовим ритейлом; аналізу і синтезу, індукції і дедукції – для оцінки стану функціонування продуктового ритейлу в кризових умовах, обґрунтування і формулювання висновків на основі узагальнення розрізнених фактів щодо розвитку внутрішньої торгівлі України; статистичний аналіз – для визначення ключових індикаторів ефективності (KPI), їх динаміки, результатів діяльності підприємств роздрібною торгівлі різних розмірів; порівняння і зіставлення – для виявлення тенденцій і особливостей розвитку мережеских структур продуктового ритейлу; методи групування, порівняння, абсолютних і відносних величин, графічний – для обробки статистичних даних та візуалізації результатів оцінки. **Результати.** Обґрунтовано доцільність застосування економічної діагностики для оцінки стану функціонування продуктового ритейлу в кризових умовах та виявлення заходів інноваційної адаптації роздрібною торгівлі для забезпечення населення харчовими продуктами в критичних ситуаціях. Наслідками кризи 2020–2023 років (пандемії COVID 19 і війни рф проти України), що вплинули на розвиток продуктового ритейлу, стали: зменшення кількості працюючих магазинів і чисельності персоналу підприємств; збитки великих компаній і підприємств малого бізнесу; зниження ефективності торгових площ; зростання споживчих цін на основну харчову продукцію; відновлення втрачених майданчиків торгових мереж та відкриття магазинів з новими торговими брендами в західних регіонах країни тощо. Виявлено, що зберегти результативність діяльності вдалося суб'єктам малого бізнесу, які здійснювали торгівлю через мережу Інтернет, поштову мережу та продаж товарів поза магазинами, кількість яких в сегменті продуктового ритейлу зростала. Встановлено, що зниження позицій українського продуктового ритейлу в глобальних рейтингах були зумовлені бар'єрами для ефективної торгівлі, зокрема нестабільними ланцюгами постачання товарів, дефіцитом кваліфікованих кадрів в управлінні складами та логістикою, несприятливим бізнес-кліматом та ін. Орієнтація на європейську систему управління сучасним продуктовим ритейлом посилила активність впровадження інноваційних технологій в організації та управлінні розвитком вітчизняної роздрібною торгівлі. **Сфера застосування результатів.** Теоретико-методологічні та прикладні положення щодо діагностики стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу України в кризових умовах можуть стати джерелом наукової інформації в подальших наукових дослідженнях і використовуватися науковими працівниками економічного профілю, викладачами, здобувачами вищої освіти.

Ключові слова: діагностика, продуктивний ритейл, інновації, роздрібна торгівля, інноваційна адаптація, кризові умови, війна рф проти України.

DIAGNOSTICS OF THE STATE AND INNOVATIVE ADAPTATION OF FOOD RETAIL IN UKRAINE IN CRISIS CONDITIONS

Olha Kovalenko, D-r of Sc., Economics, Senior Researcher,

Head of the Department of Economic Research

<https://orcid.org/0000-0001-8364-3316>

Institute of Food Resources of NAAS, Kyiv, Ukraine

Subject. A set of theoretical-methodological and applied provisions regarding state diagnostics and innovative adaptation of food retail in crisis conditions. **Purpose.** Determine the system of performance indicators and carry out diagnostics of the state and innovative adaptation of the food retail of Ukraine in crisis conditions. **Methods.** A set of general scientific and special methods was used, including: theoretical generalization – to systematize scientific approaches to the application of the method of economic diagnostics in scientific research; systematic approach – to identify and justify the effectiveness of innovations in the organization and management of food retail; analysis and synthesis, induction and deduction – to assess the state of functioning of food retail in crisis conditions, substantiation and formulation of conclusions based on the analysis of various facts regarding the development of internal trade of Ukraine; statistical analysis – to determine key performance indicators (KPI), their dynamics, results of retail trade enterprises of various sizes; comparison and contrast – to identify trends and features of the development of food retail network structures; methods of grouping, comparison, absolute and relative values, graphical – for processing statistical data and visualizing assessment results. **Results.** The expediency of applying economic diagnostics to assess the state of functioning of food retail in crisis conditions and identify measures of innovative adaptation of retail trade to provide the population with food products in critical situations is substantiated. The consequences of the crisis of 2020-2023 (the COVID 19 pandemic and the war between the Russian Federation and Ukraine), that affected the development of food retail, were: a decrease in the number of operating stores and the number of personnel of enterprises; losses of large companies and small businesses; decreased efficiency of retail space; increase in consumer prices for basic food products; restoration of lost sites of retail chains and opening of stores with new brands in the western regions of the country, etc. It was found that small business entities that carried out trade through the Internet, the postal network and the sale of goods outside stores managed to maintain the effectiveness of their activities, the number of which in the food retail segment was growing. It was found that the decline in the position of Ukrainian food retail in global rankings was due to barriers to effective trade, in particular, unstable supply chains for goods, a shortage of qualified personnel in warehouse and logistics management, and an unfavorable business climate, etc. Focus on the European management system for modern food retail has increased the activity of introducing innovative technologies in organizing and managing the development of domestic retail trade. **Scope of results.** Theoretical, methodological and applied provisions on diagnosing the development of food retail and its innovative adaptation to crisis conditions can become a source of scientific information in further scientific research and can be used by economic researchers, teachers, and higher education applicants.

Key words: diagnostics, food retail, innovation, retail trade, innovative adaptation, crisis conditions, russian war against Ukraine.

Постановка проблеми. Найпотужнішими тригерами, що додали невизначеності та нестабільності глобальному економічному простору в 2020–2023 рр. стали пандемія COVID-19 та розпочата рф повномасштабна війна в Україні. Ці події відчутно вплинули на ринок продуктового ритейлу, суттєво змінили бізнес-операції та поведінку споживачів. Карантинні обмеження за період пандемії змушували підприємства спішно переходити на онлайн-торгівлю і активно розвивати цифрові платформи. Економічні санкції проти росії та геополітична напруга в суспільстві хвилеподібно впливали на харчові переваги споживачів і їх купівельну спроможність. Населення, що опинилось на початку вторгнення в зоні бойових дій, стало свідками пустих полиць і закриття (у т.ч. через руйнацію) значної кількості продовольчих магазинів й торгових точок, а також активного відновлення торгівлі після звільнення територій. Таке рухливо-нестабільне середовище спонукало операторів внутрішніх продовольчих ринків швидко адаптуватися до нового стану економіки, а підприємства – переглядати маркетингові стратегії, розробляти нові бренди, які б враховували зміни попиту споживачів. Непередбачуваність і перепади подій ускладнили оцінювання стану розвитку продуктового ритейлу, що вказало на доцільність застосування методичних прийомів діагностики для розпізнавання стану галузі.

Аналіз літературних джерел. Словник іншомовних слів трактує термін "діагностика" (від грец. *здатність розпізнавати*) як процес розпізнавання хвороби та її визначення, а також як науку про методи встановлення діагнозу [1]. Великий тлумачний словник сучасної мови наводить визначення "соціальної діагностики" – як аналіз стану соціальних об'єктів та процесів, виявлення проблем їх функціонування і розвитку [2]. В

економічній науці поняття "діагностика" зазвичай розглядають лише разом з поняттям "аналіз", оскільки вважається, що діагностика є підсумком процесу аналізування досліджуваного явища [3], а сам термін трактується як розпізнавання стану досліджуваного об'єкта за непрямими ознаками [4]. В соціально-економічних системах економічна діагностика являє собою комплексний набір специфічних дослідницьких прийомів, які полягають у непрямим вимірюваннях і дають можливість виявляти слабкі місця в зв'язках, розпізнавати непередбачені ситуації, визначати діапазон подальших дій [5]. Економічна діагностика стає в нагоді при вирішенні різноманітних питань – від виявлення існуючих проблем і тенденцій до обґрунтування модернізаційних заходів [6].

Застосування системи "діагностики зростання", розробленої Rodrik D. зі співавторами [7] з метою визначення пріоритетності політичних реформ, допомогло виявити й вчасно усунути найвагоміші обмеження при впровадженні запланованих реформ.

При обґрунтуванні стратегії розвитку бізнесу за допомогою фінансових показників Tkachenko A. M. і Pozhuieva T. O. [8] застосували метод комплексної діагностики DuPont, що вважається ефективним методом факторного аналізу й використовується для оцінювання фінансової стійкості підприємств, у тому числі для визначення найбільш доцільного співвідношення запасів і витрат.

Zham O., Rudyka V. та ін. [9] діагностику стратегічного управління фінансово-економічним розвитком підприємств текстильної промисловості здійснюють на основі комплексної моделі системно-ситуаційного розвитку та розрахунку збалансованої системи показників.

У праці Zhytar M. із співавторами [10] діагностика економічної безпеки та рівня захисту економічних інтересів суб'єктів господарювання полягає у виявленні кризових індикаторів й побудована на критеріях ефективності аграрного виробництва, до складу яких входять ресурсні, соціальні, ринкові та інноваційні можливості.

Прийоми економічної діагностики були застосовані й нами в дослідженні споживчого попиту на ринку продовольчих товарів з розкриттям сезонності попиту на харчову продукцію, змін вподобань споживачів щодо вибору товарів та розробленні прогнозу споживчого попиту в період епідемії COVID-19 [11]. На основі запропонованої системи показників здійснено діагностику фінансової безпеки аграрних підприємств й обґрунтовано основні структурні елементи механізму управління нею [12].

Аналіз практики застосування економічної діагностики в розглянутих нами роботах свідчить про наявність двох груп діагностики: експрес-діагностики та комплексної діагностики. *Експрес-діагностика* застосовується як початковий оперативний аналіз з метою визначення стану об'єкта дослідження, виявлення попередніх чинників нестабільності на основі типових ознак, з'ясування особливостей кризового стану та оцінювання "вузьких місць". Прийомами діагностики визначається загальна характеристика діяльності підприємств без розгорнутого аналізу чинників, які впливають на формування показників, а в основу діагностичних розрахунків покладаються переважно дані фінансової звітності. *Комплексна* діагностика здійснюється із залученням значного обсягу інформації та спрямована на поглиблену оцінку всіх сторін діяльності об'єкту дослідження, дає можливість детально вивчити проблеми на основі даних експрес-діагностики, виявити причини їх виникнення з метою подальшого впровадження ефективних антикризових заходів.

Незважаючи на те, що економічна діагностика нині застосовується в різних галузях і сферах діяльності, все ж методичні підходи щодо діагностики стану розвитку продуктового ритейлу в умовах війни в Україні висвітлені недостатньо.

Мета статті – визначити систему індикаторів ефективності і здійснити діагностику стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу України в кризових умовах.

Матеріали та методи. Серед представлених в науковій літературі методичних підходів до діагностики стану економічних об'єктів найчастіше зустрічаються праці, спрямовані на дослідження конкурентоспроможності та фінансового стану підприємств. Алгоритм досліджень зазвичай полягає у відборі необхідних фінансових показників впродовж певного періоду часу, значимість яких визначається відповідно до мети діагностики. Встановлення діагнозу відбувається за допомогою застосування різноманітних методів економічного аналізу, на основі яких підводяться підсумки, формулюються висновки і приймаються управлінські рішення.

Так, в дослідженні R. Andekina та R. Rakhmetova [3] стійкість фінансового стану компанії визначається шляхом ранжування фінансових показників, порівняння їх з індикаторами удосконаленої нормативної матриці, визначення інтегральних показників по роках, які є підставою для висновків щодо фінансової стійкості компанії.

Діагностика стратегічного управління фінансово-економічним розвитком компанії в роботі Zham O., Rudyka V. та ін. [9] ґрунтується на використанні комплексу наукових методів, зокрема: кореляційного аналізу – для встановлення єдиного діагностичного індикатора рівня стратегічного управління в компанії; експертно-аналітичних методів і методу імітаційного моделювання – для визначення вагових коефіцієнтів; адаптивних моделей прогнозування – для формування збалансованої системи показників майбутнього стану. Автори роблять висновок, що фінансово-економічний розвиток компанії вважається ефективним тоді, коли співвідношення витрат і результатів при переході від екстенсивного до інтенсивного темпу розширеного відтворення зростає.

Діагностику конкурентоспроможності галузі Кривов'язюк І. [13] пропонує здійснювати за етапами: 1) визначення профілю галузі та її загальної характеристики; 2) цінка драйверів розвитку галузі; 3) діагностування конкурентного середовища; 4) оцінка конкурентних можливостей підприємств-суперників; 5) виявлення та оцінка ключових чинників впливу в галузі; 6) оцінка перспектив розвитку галузі.

Новою течією в практиці застосування прийомів економічної діагностики став морфологічний аналіз, який відноситься до групи евристичних методів, однак здобув визнання і достатньо поширився серед методів творчого пошуку для оцінювання складно аналізованих й прогнозованих процесів. Цей метод походить від "морфологічного ящика Ф. Цвіккі" [14], що ґрунтується на аналізі структури об'єкта дослідження шляхом комбінування його окремих ознак і елементів. В працях сучасних вчених морфологічний аналіз застосовується в різних галузях знань і отримав багато модифікацій, які окрім розбиття об'єкта дослідження на складові, можуть включати елементи комбінаторики, бальну оцінку, експертні оцінки, методи економіко-статистичного аналізу. Наприклад, Жегус О. (2018, [15]) застосувала його для діагностики маркетингової діяльності в закладах вищої освіти, а Дуднік О. [16] – для діагностики конкурентоспроможності у сфері електронної комерції.

Діагностику стану продуктового ритейлу в країнах Європи у 2023 році бізнес-партнери McKinsey&Company та EuroCommerce здійснили за допомогою системи індикаторів ефективності KPI (*англ. key performance indicators*). Джерелом інформації для аналізу слугували дані опитування генеральних директорів великих компаній [17]. Дослідження здійснювалося за 28 індикаторами, що були класифіковані в шість груп за такими ознаками: зміни в сегментах товарів продуктового ритейлу; розподіл доходів і торгових площ між основними операторами ритейлу в країнах Європи; зміни цін та обсягів продажу товарів продуктового ритейлу; інші ключові продуктові та споживчі показники. За результатами діагностики встановлено ключові тенденції, які формували європейський ринок продуктового ритейлу в 2023 році, серед них:

- поступова нормалізація цін та обсягів реалізації товарів після чергової інфляції;

- орієнтація споживачів на дешевші харчові продукти, які реалізуються приватними торговими марками та дискаунтерами (крамницями, що торгують за цінами, нижчими ніж у інших продавців на ринку);

- тиск на прибуток і витрати підприємств;
- зменшення обсягів покупок споживачами;
- зростання прибутковості онлайн-торгівлі;
- розширення можливостей роздрібного ритейлу;
- підвищення рентабельності підприємств за рахунок автоматизації, нових технологій та сучасної аналітики;

- співпраця продовольчих магазинів зі своїми постачальниками для вирішення проблем сталого розвитку, зокрема щодо груп товарів з молока і м'яса, оскільки близько 50% викидів в ланцюжку створення вартості припадає саме на ці товарні групи.

Теоретичною та методологічною основою нашого дослідження є основні положення, принципи і методи сучасної економічної теорії та управління. В дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, у тому числі: теоретичного узагальнення – для систематизації наукових підходів щодо застосування методу економічної діагностики в наукових дослідженнях; системного підходу – для виявлення і обґрунтування ефективності інновацій в організації і управлінні продуктовым ритейлом; аналізу і синтезу, індукції і дедукції – для оцінки стану функціонування продуктового ритейлу в кризових умовах, обґрунтування і формулювання висновків на основі узагальнення розрізнених фактів щодо розвитку внутрішньої торгівлі України; статистичний аналіз – для визначення ключових індикаторів ефективності (KPI), їх динаміки, результатів діяльності підприємств роздрібної торгівлі різних розмірів; порівняння і зіставлення – для виявлення тенденцій і особливостей розвитку мережеских структур продуктового ритейлу; групування, порівняння, абсолютних і відносних величин, графічний – для обробки статистичних даних та візуалізації результатів оцінки.

Систему ключових індикаторів ефективності (*KPI*) для діагностики наслідків впливу кризових явищ на стан продуктового ритейлу в Україні та його інноваційну адаптацію до змін ринкового середовища сформовано на основі аналізу наявної у відкритому доступі релевантної інформації за 2020–2023 роки. Система обраних індикаторів відповідає таким критеріям: зайнятість населення в продуктовому ритейлі; зміни кількості операторів торговельних мереж; прибутковість ритейлерів; податки в бюджет країни; втрати і збитки, у т.ч. щодо ефективності використання торгових площ; цінова кон'юнктура; глобальні рейтингові оцінки; аналіз впроваджених інновацій.

Результати та обговорення. Продуктовий ритейл або внутрішня торгівля харчовими продуктами охоплює потужний сектор бізнесу (великого, малого, середнього), в якому зайнята значна частка працездатного населення України. Цей напрямок діяльності найбільш вигідний для суб'єктів господарювання, оскільки за будь-яких умов населення має потребу в продовольстві. Кризи останніх років (COVID 19, повномасштабна війна рф проти України) змусили операторів продуктового ритейлу адаптуватися до нових умов господарювання, підкреслили значимість цієї сфери діяльності для суспільства. Відповідно до українського законодавства об'єкти продуктового ритейлу можна віднести до критичної інфраструктури II і III категорій як життєзабезпечуючі господарські одиниці, порушення функціонування яких призводить до загострення ситуації в економіці і суспільстві [18].

За даними Державної служби статистики України кількість зайнятого населення в секторі продуктового ритейлу України в 2022 році становила 512618 осіб або понад 47% всього сегменту зайнятих у роздрібній торгівлі. В порівнянні з 2020 роком чисельність працюючих зменшилася на 20,4%, у тому числі за всіма видами роздрібної торгівлі харчовими продуктами: в неспеціалізованих магазинах – на 20,9%; в спеціалізованих

магазинах – на 18,9%; з лотків на риках – 29,4%; поза магазинами – на 26,8%; через мережу Інтернет – на 4,4% (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість зайнятого населення в продуктовому ритейлі, осіб

Вид (форма) роздрібної торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами	код за КВЕД-2010	2020 р	2021 р	2022 р	Зміна 2022 р до 2020 р, %
В неспеціалізованих магазинах	47.11	468245	462398	370483	79,12
В спеціалізованих магазинах	47.2	99220	100679	80497	81,13
З лотків і на ринках	47.81	36141	32413	25535	70,65
Поза магазинами *	47.99.1	11133	10389	8148	73,19
Через поштові замовлення або мережу Інтернет *	47.91.1	29251	30718	27955	95,57
Разом	–	643990	636597	512618	79,60

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [19].

* розраховано як 50% від загальної кількості продавців в даній групі.

Зменшення чисельності зайнятих в продуктовому ритейлі було зумовлено активними бойовими діями на значній території України, руйнацією об'єктів торговельної інфраструктури, міграцією населення в безпечні регіони, зниженням обсягів торгівлі через проблеми з постачанням товарів, порушенням логістики, втратою персоналу, обстрілами, повітряними тривогами тощо. Окрім того, через війну змінилася споживацька платоспроможність українців. Третина покупців зменшила витрати на придбання харчових продуктів не лише в традиційних магазинах, а й в онлайн-магазинах, понад 60% споживачів заощаджували на купівлі продовольчих товарів, близько 50% українців зменшили витрати на алкоголь тощо [20].

Щільність розміщення продовольчих магазинів на території України станом на 2021 рік (без врахування тимчасово окупованих територій) становила в середньому 38 магазинів різних форматів на 1 км² [19].

В січні 2022 року продуктові мережі України налічували 5226 об'єктів. У квітні цього ж року, в період найактивніших бойових дій, було зачинено 24% магазинів. Впродовж наступних місяців 2022-го частка закритих гіпермаркетів, супермаркетів, мінімаркетів поступово зменшувалась і вже у квітні 2023-го близько 98% непрацюючих магазинів відновили свою роботу – кількість працюючих об'єктів сягнула 5100 одиниць [21].

За даними аналітиків Асоціації ритейлерів України (RAU) та GT Partners Ukraine, понад 36% нових магазинів була відкрита на Заході України. Це обумовлено як фактором відносної безпечності західних регіонів, так і різким збільшенням кількості споживачів за рахунок евакуйованого населення. У 2023 році перелік національних мереж за кількістю працюючих магазинів очолили "АТБ" (Дніпро), "Fozzy Group" (Київ) та "VolWest Retail" (Луцьк) (рис. 1).

Мережа "АТБ" (Дніпро) збільшила протягом першого кварталу 2023 року кількість своїх точок на 1,7% й нині в Україні працюють 1182 магазини проти 1162 на кінець 2022 року. ТОВ "Клевер Сторс" з Луцька відкрив 12 магазинів під брендами "Сім23" та "Сімі". На 5,8% збільшила доступність на ринку мережа "Файно" з Кропивницького, яка нині налічує 146 магазинів прилавкового типу, а також супермаркетів, які активно розвиваються у Кіровоградській та Черкаській областях. Впродовж першого кварталу 2023 р. 8 нових магазинів відкрив агрохолдинг "МХП" під брендом "М'ясомаркет".

Компанії, які за результатами 2021 року увійшли в ТОП-10 операторів продуктового ритейлу за найбільшою сукупною торговою площею, у 2022 році втратили від 18,3% ("АТБ"-маркет) до 5,7% (Копійка-центр) площ своїх торговельних майданчиків. Водночас окремим компаніям із цього рейтингу вдалося завершити рік з прибутками (рис. 2).

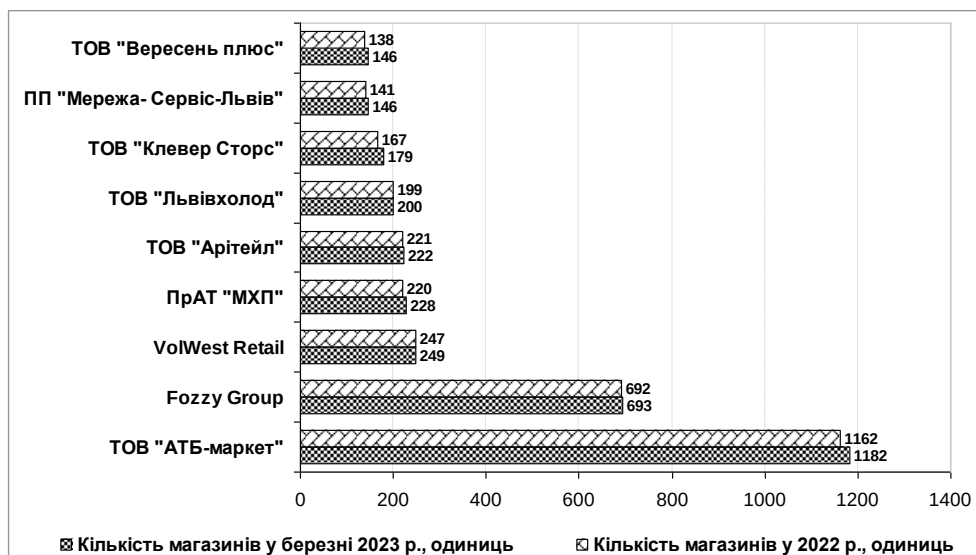


Рис. 1. Продовольчі торговельні оператори України – лідери за кількістю магазинів
Джерело: сформовано за даними [22]

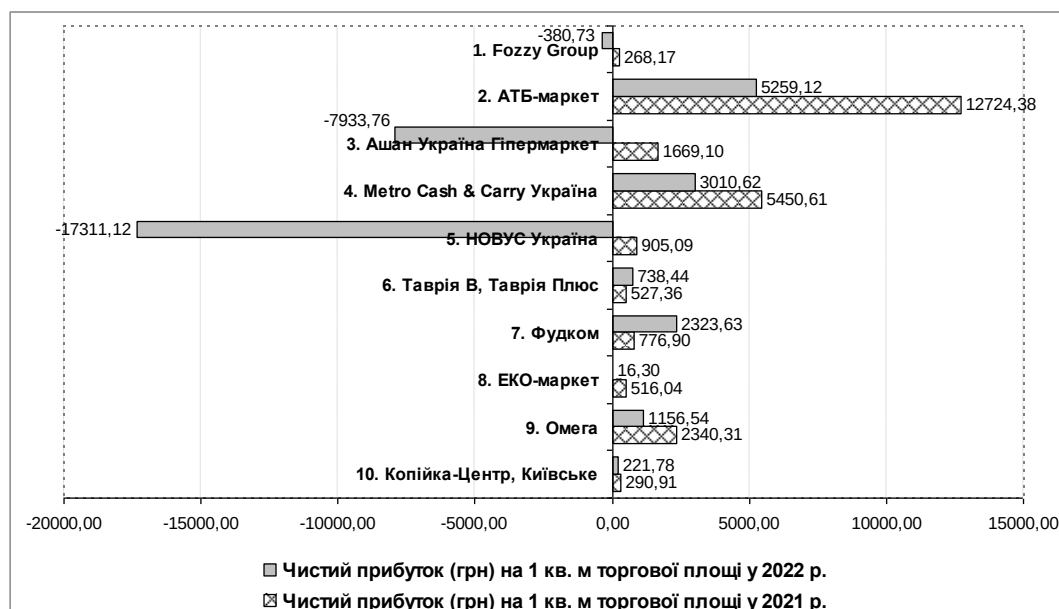


Рис. 2. Топ-10 операторів продуктового ритейлу з найбільшою торговою площею у 2021-2022 рр. і їх чистий прибуток в розрахунку на 1 кв. м торгової площі

Найвищу ефективність використання торгової площі у 2022 році мали "АТБ"-маркет (5,3 тис. грн на 1 м² площі), "Metro Cash & Carry" (3,0 тис. грн/м²), однак ця ефективність була нижчою від показників 2021 р. в 4,1 і 5,5 раза відповідно. Серед ритейлерів з іноземним капіталом найбільших втрат ефективності використання торгових площ зазнали "Novus", "Auchan" і "Fozzy Group". Втрати чистого прибутку цих компаній з розрахунку на 1 м² торгової площі становили 17311 грн, 7934 і 381 грн відповідно.

За результатами опитування 295 торговельних компаній, проведеного Асоціацією ритейлерів України та Української ради торгових центрів, сума *прямих збитків* від військових дій у продуктовому ритейлі за період із 24 лютого по 23 квітня 2022 року, тобто за *перші два місяці війни*, становила 30,2 млрд грн [23]. Однак, незважаючи на повномасштабну війну, організованому ритейлу вдалося зберегти більшість своїх активів (від промислових площ до торговельних залів) і продовжити нарощувати обсяги продажів.

В цілому за 2022 рік загальна сума збитків продуктового ритейлу склала 7482,9 млн грн, з них: збитки великих підприємств становили 8590 млн грн; малих – 59,1 млн грн. Середнім підприємствам вдалося завершити рік з чистим прибутком – 1166,3 млн грн [19].

Не можна не відмітити зміну кількості підприємств різних розмірів лише продовж 2022 року. Кількість великих підприємств зменшилася на 3 одиниці (до 24), середніх – на 34 одиниці (до 230); малих – на 29491 одиницю (до 161531). Водночас, незважаючи на закриття значної кількості підприємств малого бізнесу, на 7,4% зросла чисельність бізнес-одиниць в сегменті роздрібної торгівлі через мережу Інтернет і поштову мережу (до 15396 одиниць), які завершили фінансовий рік з прибутками – близько 59,6 млн грн. Роздрібною торгівлею поза магазинами займалися понад шість тисяч суб'єктів малого бізнесу, які за підсумками 2022 року отримали прибутків на суму 33 млн грн [19].

У 2022 році операторами продуктового ритейлу було сплачено до державного бюджету суму, що перевищує 35 млрд грн, а це становить близько 40% сукупного показника всієї української роздрібної торгівлі [24]. Лише корпорація АТБ у 2022 році сплатила 20,44 млрд грн податків і зборів (що 1 млрд грн більше, ніж у 2021 р. і на 4,64 млрд грн – ніж у 2020 р.), з них: до державного бюджету – 13,65 млрд грн; до місцевих бюджетів – 4,32 млрд грн; до цільових фондів – 2,47 млрд грн [25].

Ефективність продуктового ритейлу безумовно залежала від цінової кон'юнктури, що склалася на ринку. За даними Держстату України, у 2022–2023 рр. (січень до січня) середні споживчі ціни на основну харчову продукцію відчутно підвищились. Найбільше подорожчали: свинина – на 35,3% (до 167,8 грн/кг); цукор – на 30,3% (до 35,3 грн/кг); сметана і масло вершкове – на 28,5 і 27,3% відповідно (до 96,5 і 332,2 грн/кг); ковбаси варені – на 26,8% (до 157,8 грн/кг); хліб пшеничний першого та вищого ґатунку – на 26,2 і 22,3% відповідно (до 34,2 і 41,1 грн/кг); хліб житній і житньо-пшеничний – на 22,3% (до 41,1 грн/кг) та ін. (рис. 3).

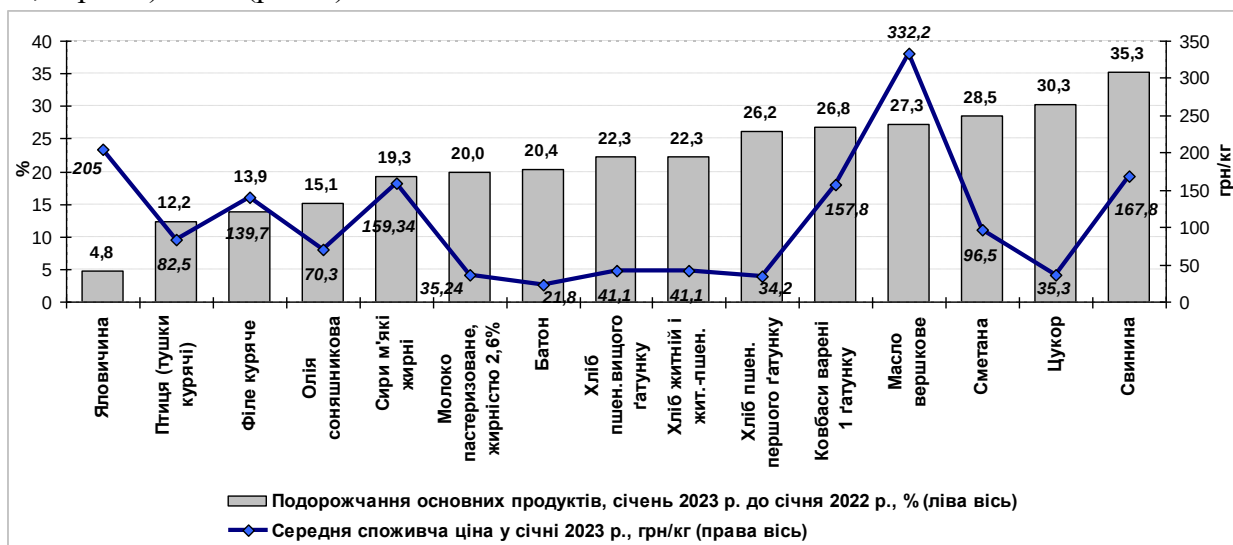


Рис. 3. Зміна середніх споживчих цін на основні харчові продукти за січень 2023 р. до січня 2022 р., %

Подорожчання харчових продуктів разом з іншими чинниками, що виникли внаслідок військової агресії РФ (зниження платоспроможності населення, міграція частини населення за межі України, ускладнення логістики тощо) суттєво вплинуло на обсяги реалізованої продукції суб'єктами господарювання. У 2022 році було продано товарів на суму 493,4 млрд грн, що на 19,6% менше ніж у 2021 році. Слід зазначити, що 94,4% обсягу продукції було реалізовано неспеціалізованими магазинами [19].

Стан та ефективність діяльності продуктового ритейлу в Україні характеризують результати оцінки міжнародних рейтингів. Так, відомий світовий рейтинг "Global Retail

Development Index" (GRDI – Індекс глобального розвитку ритейлу), який з 2002 року складає компанія Kearney, ранжує 35 країн, що розвиваються, за шкалою від нуля до 100: чим вищий рейтинг, тим привабливіша країна для ведення ритейлу. Країни відбираються на основі п'яти критеріїв: ризики ведення ритейлу в країні; чисельність населення; торгова площа; роздрібні продажі; доходи. Індекс розраховується як середньозважене значення субіндексів, які враховують 26 факторів. За цим рейтингом у 2005–2007 роках Україна займала по чергово 3, 4, 5 місця. У 2021 році Україна посіла 33 сходинку, набравши 40 балів зі 100 [26].

Ще один міжнародний рейтинг – "Top 50 Global Retailers" – щорічно проводить Національна федерація роздрібної торгівлі (NRF, США) разом з британською компанією по дослідженню ринку Kantar Group. Рейтинг визначається за бальною оцінкою компаній на основі їх внутрішнього та міжнародного доходу. Щоб потрапити до рейтингу, ритейлери повинні мати прямі інвестиції щонайменше у трьох країнах. Серед відомих світових компаній-ритейлерів, які працюють у сегменті харчових продуктів, у тому числі й на території України, – "Metro AG" (Німеччина), "Auchan", "Novus" (Литва). За підсумками рейтингу 2022 року компанія "Metro AG" посіла 12 сходинку з річним сукупним доходом 26,21 млрд дол. США, а "Auchan" – 17 сходинку з сукупним доходом 19,12 млрд дол. США. Компанія "Novus" до рейтингу не потрапила. [27]. У рейтингу 2023 року компанія "Metro AG" втратила чотири позиції і зайняла 16 місце з доходом 23,10 млрд дол. США, а компанія "Auchan" не увійшла в ТОП-двадцятку [28]. Бар'єри для роздрібної торгівлі цим компаніям створювали нестабільні ланцюги постачання і дефіцит кваліфікованих кадрів в управлінні складами та логістикою, несприятливий бізнес-клімат, зумовлений війною рф в Україні.

Як зазначають експерти, важливою проблемою продуктового ритейлу в Україні є контролювання цього сегменту ринку олігархами та великими фінансово-промисловими групами, частка яких в роздрібній торгівлі сягає 70%. У важких кризових умовах 2020–2023 рр. олігархічний бізнес у роздрібній торгівлі харчовими продуктами, за рахунок великих обсягів товарообороту і низьких зарплат персоналу, знижував ціни і відповідно нівелював конкуренцію, усуваючи з ринку малих приватних підприємців, відкривав нові супермаркети в центральних районах міст, на відміну від інших розвинених країн, де супермаркети розміщують переважно за окремими дорогами [29].

Аналітики Київської школи економіки зазначають, що ритейлери з початку воєнних дій в Україні для збільшення прибутковості застосовували сукупність різноманітних заходів: знижували закупівельну ціну на товари та відстрочували оплату за них, що зумовлювало тиск на виробників; торгові мережі скорочували витрати, вивільняли персонал, переглядали логістичні маршрути, оптимізовували продуктові лінійки у торгових залах. Останнє, зокрема, зумовлювало ризик зникнення з полиць магазинів окремих продуктів взагалі [23].

Незважаючи на кризову ситуацію, ще однією тенденцією розвитку роздрібної торгівлі харчовою продукцією в Україні стала орієнтація на європейську систему управління сучасним продуктовим ритейлом, яка визначається трьома ключовими чинниками [30]:

1. Розвиток онлайн-торгівлі через мережеві магазини та власні служби доставки, що стають основними каналами продажів.
2. Вимоги до відповідності ціни і якості продукції: в умовах криз споживачі шукають якісну заміну дорогим брендам.
3. Зміна способу життя споживача: акцент на здорові, екологічні продукти і якісні напівфабрикати.

Сукупність розглянутих тенденцій стала тригером для стрімкого розвитку автоматизації та впровадження інноваційних технологій в продуктовому ритейлі України, що сприяють створенню зручних умов для покупців у магазинах, забезпечують наявність

необхідних товарів на полицях і постійний дохід операторам роздрібної торгівлі харчовими продуктами. Здійснене дослідження вказує на те, що торгові мережі великих компаній в кризових умовах краще адаптувалися до змін і впроваджували інновації (технологічні, інфраструктурні, управлінські, комунікаційні). Серед інновацій, які вже запроваджені в продуктовому ритейлі слід виділити наступні:

1. Створення *планограм*, тобто схематичних зображень товарів на полицях магазинів із зазначенням їх кількості (точних товарних запасів), значно спрощує і підвищує якість управління асортиментом. Візуалізація торгового обладнання (його ширини, глибини, висоти, кількості полиць) допомагає планувати поповнення полиць та налаштовувати систему замовлень, дає можливість охопити до 85% товарних категорій. Розробляють планограми менеджери головних офісів торгових мереж з використанням принципів мерчандайзингу, дерева купівельних рішень, програмних продуктів (зокрема Excel), спираючись на обсяги продажів та бажаний товарний запас магазинів. Планограми актуальні як для маленьких торговельних майданчиків біля будинку, так і для великих мереж – супер- і гіпермаркетів. В Україні планограмами вже користуються мережі Novus, АТБ, Таврія В, Бджілка маркет та інші лідери роздрібної торгівлі [31].

2. Актуальності набирає окремий напрямок бізнесу – *Smartshop*. Це автономні мікромагазини без продавця. Оплата покупок здійснюється через платіжні термінали. Таке інноваційне рішення задовольняє потреби покупців у зручності та швидкості, а підприємців – в оптимізації витрат, сприяючи збільшенню прибутку. Покупці можуть здійснювати покупки у будь-який час доби без черг чи взаємодії з продавцем. Мікромагазини працюють повністю в автономному режимі, тому відповідає необхідність їх власникам наймати та навчати персонал, платити зарплату [32].

3. Франшиза з власною торговою маркою (*Private Label*).

Потужним трендом для розвитку малого і середнього бізнесу (МСБ) у сфері продуктового ритейлу з початком воєнних дій в Україні став франчайзинг. З перших місяців повномасштабного вторгнення франшизу для МСБ, надавав ПрАТ "МХП". Це давало змогу годувати людей в місцевостях, куди компанія "МХП" не могла доставити товари. Незважаючи на чималі ризики, у прифронтових областях було відкрито перші магазини "М'ясомаркет" – спочатку в Сумській і Чернігівській областях, а пізніше і в інших областях України [33]. Важливою ознакою динамічного просування ідеї франчайзингу для розвитку малого і середнього бізнесу є його оптимальний формат, що не потребує значного обсягу капіталовкладень, можливість швидкої релокації торгової точки та адаптації формату закладу, підбір асортименту під потреби місцевого ринку.

Створення і розвиток у "М'ясомаркеті" власної торгової марки "Секрети шефа" надало можливість власнику сформувати портфель бренду з 26 продуктів, частка яких залежно від категорії займає від 25 до 55 відсотків [34]. В основі створення власної торгової марки лежить ідея комплексного вирішення питання приготування їжі, унікальна рецептура якої розроблювалася командою бренд-шефів компанії МХП. Заморожені пельмені і вареники, кетчупи, майонези, соуси, маринади тощо спрощують приготування м'ясних страв дома.

За прикладом "МХП" пивна мережа Good Beer відкрила 26 нових закладів, а мережа кав'ярень самообслуговування Zernova – 57.

Ще одним трендом франшизного ринку воєнного часу стало відкриття франчайзерами торгових точок за кордоном. Прикладом є мережа домашніх заморожених напівфабрикатів "Галя балувана", яка впродовж 2022 року відкрила 50 точок в Україні, а в 2023 році – 20 точок за кордоном під брендом MultiCook. Значна перевага "Галі" також у орієнтації компанії на українських франчайзі, які вже були знайомі з брендом. Міжнародну експансію торік освоювали й ресторани «Львівські круасани», «П'яна вишня», «Чорноморка». Популярними країнами, куди українські компанії продають

франшизи після 24 лютого 2022 року є Польща, Німеччина, Чехія, Франція, США, Казахстан.

4. Впровадження *сервісів*, які допомагають ритейлерам щотижня відстежувати зміни поведінки покупців в торговельній мережі, а також на рівні всієї країни, регіонів, міст та районів міста. Такий сервіс було розроблено українськими фахівцями аналітичної компанії Num8erz і він не має аналогів на ринку. Цей сервіс дає можливість приймати маркетингові рішення на основі аналізу продуктових кошиків, сегментації поведінки покупців, дерева прийняття рішень споживачами, кластеризації та інших методів аналізу [35].

Розробниками згаданого сервісу був проведений аналіз продовольчих кошиків покупців м. Києва впродовж 2023 року. Результати аналізу показали, що споживання м'яса зросло на 59%, а молочної продукції знизилось на 23%, найбільше було продано м'ясної продукції в магазинах формату "біля дому". Це дало змогу ритейлерам оперативно зреагувати на зміну поведінки споживачів та доповнити магазини «біля дому» необхідним асортиментом м'ясної продукції.

Висновки. Суб'єкти підприємництва у сфері продуктового ритейлу в Україні, попри потрясіння, зумовлені війною й отримані збитки, демонстрували живучість і витривалість, адаптувалися до нових умов, продовжували працювати, інвестувати у відновлення втраченого майна. Великі продуктові мережі, що краще забезпечені фінансовими, технологічними, трудовими ресурсами, мали більше можливостей для опору кризовим умовам – вони відкривали нові магазини, активніше впроваджували інновації.

У 2022 році пішли з продуктового ринку понад 29 тис. підприємств малого бізнесу. Однією з причин цього, окрім зумовлених війною, став тиск великих олігархічних мереж, які знижували ціни на основні харчові продукти за рахунок розширення масштабів своєї торгівлі. Незважаючи на це, зростає частка малих підприємств, які розвивали Інтернет-торгівлю і працювали поза магазинами. Саме ці сегменти продуктового ринку забезпечили чистий прибуток операторам малого бізнесу.

Кризові умови в Україні значно змінили систему управління сучасним продуктовим ритейлом, прискорили інноваційну адаптацію до нових можливостей торгівлі, що реалізуються шляхом впровадження технологічних, управлінських, комунікаційних й інших інновацій, сприяють розвитку цифровізації та електронної комерції, автоматизації управління бізнес-процесами, удосконаленню форматів роздрібної торгівлі, використанню соцмереж для продажів, плануванню та прогнозуванню асортименту за допомогою штучного інтелекту, розробленню маркетингових стратегій для взаємодії з різними віковими групами споживачів та ін. Запровадження інноваційних технологій в управлінні продуктовим ритейлом розширило можливості франчайзингу, забезпечило ефективну взаємодію великого і малого бізнесу шляхом застосування нових напрямів франшизи, що своєю чергою, забезпечило населення необхідними харчовими продуктами, у тому числі в прифронтових областях, сприяло просуванню нових видів товарів на експорт.

Бібліографія

1. Лук'янюк В. Словник іншомовних слів. <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl>. (дата звернення 01.04.2024).
2. Великий тлумачний словник сучасної мови. <https://slovnnyk.me/dict/vts/%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>. (дата звернення 01.04.2024).
3. Andekina R., Rakhmetova R. Financial Analysis and Diagnostics of the Company. *Procedia Economics and Finance*. 2013. Vol. 5, P. 50-57. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00008-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00008-7). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567113000087>.
4. Сарай Н. І. Економічна діагностика. Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 165 с. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9423/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%A1%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B9%202015.pdf>.

5. Bazarbekova A. D. (2013). Economic diagnostics of private higher education activities: organization and methodology. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 5. P. 93–102. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567113000142>.
6. Shermatov G.G. Fundamentals of Economic Diagnostics and Modeling in Assessing the Development of the Economy. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*. 2023. Vol. 10 (2S). P. 3703–3715. <https://sifisheriessciences.com/journal/index.php/journal/article/view/1650>.
7. Rodrik, Dani. Diagnostics Before Prescription. *Journal of Economic Perspectives*. 2010. Vol. 24(3). P. 33–44. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.24.3.33>.
8. Tkachenko A. M., Pozhuieva T. O. Diagnosis as a tool for developing a business development strategy. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*, 2020, № 2(12). P. 95–103. http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2020-2/Tkachenko_P.pdf.
9. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebeko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 5 (52), 2023. P. 162–172. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4214>.
10. Zhytar M., Sosnovska O., Shchur R., Lisnichuk O., Navolokina A. Scientific and methodical approach to the assessment of diagnostics of the economic security of economic. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. Vol. 5 (46). P. 209–221. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3872>.
11. Коваленко О. В., Яценко Л. О. Діагностика споживчого попиту на ринку продовольчих товарів з використанням Інтернет-технологій. *Продовольчі ресурси*. 2020. №14. С. 241–249. <https://doi.org/10.31073/foodresources2020-14-25>
12. Коваленко О. В., Яценко Л. О. Діагностика стану фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси*. 2021. № 1 (91). С. 52–60. <http://www.afj.org.ua/ru/article/811/>, [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1\(91\)-52-60](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-52-60).
13. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/ek_diagn_kryvovayz.pdf.
14. Morphologische Analyse. *Quality Services und Wissen GmbH*. 2024. <https://www.quality.de/lexikon/morphologische-analyse/>.
15. Жерусь О. В. Методологія та результати діагностики маркетингової діяльності закладів вищої освіти в Україні. *Бізнесінформ*. 2018. № 6. С. 400–407. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_6_58.
16. Дуднік О. В., Сагачко Ю. М. Морфологічний аналіз при управлінні конкурентоспроможністю в умовах активізації електронної комерції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 2. С. 78–85. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-2-14>.
17. The State of Grocery Retail 2023. Europe. Living with and responding to uncertainty. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe> (дата звернення 18.04.2024).
18. Про критичну інфраструктуру. Закон України. Станом на 16.11.2021. № 1882-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення 18.04.2024).
19. Державна служба статистики України [сайт]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
20. Дослідження українського ринку FMCG. 10.05.2023. <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/> (дата звернення 18.04.2024).
21. Єрмакова Я. 430 днів спротиву: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за 14 місяців війни. 2023. <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratile-merezhi-14/> (дата звернення 18.04.2024).
22. Симоненко К. Швидше за інших: ТОП-5 українських продуктових мереж за темпами відкриттів у 2023 році. RAU. 2023. <https://rau.ua/novyni/top-5-produktovih-merezh-2023/> (дата звернення 18.04.2024).
23. Галузеві тренди. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. 2022. https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2022/09/ot_2022_i_v3.pdf (дата звернення 18.04.2024).
24. Жук К. Понад 90 мільярдів гривень податків сплатили торговельні мережі за 2022 рік. (2023). <https://investory.news/ponad-90-milyardiv-griven-podatviv-splatili-torgovelni-merezhi-za-2022-rik/> (дата звернення 18.04.2024).
25. У 2022 році Корпорація «АТБ» збільшила суми сплати податків майже на мільярд гривень/ (2023). <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/u-2022-rotsi-korporatsiia-atb-zbilshila-sumi-splat-podatviv-maizhe-na-miliard-griven-217> (дата звернення 18.04.2024).
26. Leapfrogging into the future of retail. The 2021 Global Retail Development Index. Kearney. 2021. <https://www.kenarney.com/industry/consumer-retail/global-retail-development-index> (дата звернення 18.04.2024).
27. Рейтинг NRF Top 50 Global Retailers 2022 – найбільші ритейлери світу за версією Kantar. 2023. <https://allretail.ua/news/77827-reyting-nrf-top-50-global-retailers-2022-naybilshi-riteyleri-svitu-za-versiyeyu-kantar> (дата звернення 18.04.2024).

28. Топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023. Kantar. 2023. <https://ua-retail.com/2023/03/top-20-torgovix-merezh-svitu-za-viruchkoyu-i-mizhnarodnim-doxodom-2023/> (дата звернення 18.04.2024).
29. Войчук В. Україна в заручниках олігархів. Рітейл. 2022. <https://money.comments.ua/ua/article/economy/ukraina-v-zaruchnikah-oligarhiv-riteyl-705086.html> (дата звернення 18.04.2024).
30. Disruption & Uncertainty. The State of Grocery Retail 2021. Europe. <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2022/08/Disruption-and-Uncertainty-The-State-of-Grocery-Retail-2021-Europe-final.pdf> (дата звернення 18.04.2024).
31. Планограмма: что это такое, кому она нужна и какие задачи решает. 2023. Консалтингова компанія "C4R". https://www.c4r.eu/rus/blog/category_managment/chto-takoe-planogramma/ (дата звернення 18.04.2024).
32. Автономні смартмагазини – революція в сфері рітейлу. 2023. <https://trademaster.ua/innovatsii-v-riteyle/313683> (дата звернення 18.04.2024).
33. Петрушко Л. Рятівники МСБ. Журнал Forbes Ukraine. 2023. <https://forbes.ua/company/franshizi-shcho-ne-tonut-yak-kompanii-vidkrivali-franshizi-pid-chas-velikoi-viyni-01082023-14913> (дата звернення 18.04.2024).
34. «Секрети шефа» для своєї мережі: як власна торгова марка може бути додатковою цінністю й відповіддю на потреби споживачів. 2023. <https://trademaster.ua/innovatsii-v-riteyle/313709> (дата звернення 18.04.2024).
35. Фахівці компанії Num8erz презентували українським ритейлерам та виробникам унікальний сервіс Num8erz.insightspanel, який не має аналогів на ринку. 2023. <https://trademaster.ua/innovatsii-v-riteyle/313656> (дата звернення 18.04.2024).

References

1. Lukianiuk V. Slovyk inshomovnykh sliv. [Dictionary of foreign words]. <http://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl>. (date of access 01.04.2024). [in Ukrainian].
2. Velykyi tlumachnyi slovyk suchasnoi movy. [Large explanatory dictionary of modern language]. <https://slovyk.me/dict/vts/%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>. (date of access 01.04.2024) [in Ukrainian].
3. Andekina R., Rakhmetova R. (2013). Financial Analysis and Diagnostics of the Company. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 5, P. 50–57. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00008-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00008-7). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567113000087>.
4. Sarai N. I. (2015). *Ekonomichna diahnostryka. Navch. posib.* [Economic diagnosis. Education manual]. Ternopil: TNEU, 2015. 165 c. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9423/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%A1%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B9%202015.pdf> [in Ukrainian].
5. Bazarbekova A. D. (2013). Economic diagnostics of private higher education activities: organization and methodology. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 5. P. 93–102. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567113000142>.
6. Shermatov G. G. (2023). Fundamentals of Economic Diagnostics and Modeling in Assessing the Development of the Economy. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*. Vol. 10 (2S). P. 3703–3715. <https://sifisheriessciences.com/journal/index.php/journal/article/view/1650>.
7. Rodrik, Dani. (2010). Diagnostics Before Prescription. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 24(3). P. 33–44. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.24.3.33>.
8. Tkachenko A. M., Pozhuieva T. O. (2020). Diagnosis as a tool for developing a business development strategy. *Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ*. № 2 (12). P. 95–103. http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2020-2/Tkachenko_P.pdf.
9. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebeko S., Shikovets C., Kvita H. (2023). Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Vol. 5 (52). P. 162–172. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4214>.
10. Zhytar M., Sosnovska O., Shchur R., Lisnichuk O., Navolokina A. (2022). Scientific and methodical approach to the assessment of diagnostics of the economic security of economic. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Vol. 5 (46). P. 209–221. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3872>.
11. Kovalenko O. V., Yashchenko L. O. (2020). Diagnostics of consumer demand in the food market using Internet technologies. *Prodovolchi resursy*. [Food resources]. № 14. P. 241–249. <https://doi.org/10.31073/foodresources2020-14-25> [in Ukrainian].

12. Kovalenko O. V., Yashchenko L. O. (2021). Diahnastyka stanu finansovoi bezpeky silskohospodarskykh pidpriemstv. [Diagnostics of the state of financial security of agricultural enterprises]. *Oblik i finansy. [Accounting and finance].* № 1 (91). P. 52–60. <http://www.afj.org.ua/ru/article/811/>; [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1\(91\)-52-60](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-1(91)-52-60) [in Ukrainian].
13. Kryvov'iaziuk I. V. (2017). *Ekonomichna diahnastyka: navch. posib. [Economic diagnosis: teaching. manual].* Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury., 456 p. http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/ek_diagn_kryvovayz.pdf [in Ukrainian].
14. Morphologische Analyse. (2024). Quality Services und Wissen GmbH. <https://www.quality.de/lexikon/morphologische-analyse/>.
15. Zhehus O. V. (2018). Metodolohiia ta rezultaty diahnastyky marketynhovoï diialnosti zakladiv vyshchoi osvity v Ukraini. [Methodology and results of diagnostics of marketing activity of higher education institutions in Ukraine]. *BIZNESINFORM. [BUSINESS INFORMATION].* №6. P. 400–407. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_6_58 [in Ukrainian].
16. Dudnik O. V., Sahachko Yu. M. (2020). Morfolohichniy analiz pry upravlinni konkurentospromozhnistiu v umovakh aktyvizatsii elektronnoi komertsii. [Morphological analysis in the management of competitiveness in the conditions of the activation of electronic commerce]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky. [Actual problems of innovative economy].* № 2. P. 78–85. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-2-14> [in Ukrainian].
17. The State of Grocery Retail 2023. Europe. Living with and responding to uncertainty. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe> (date of access 18.04.2024).
18. Pro krytychnu infrastrukturu. Zakon Ukrainy. [About critical infrastructure. Law of Ukraine]. As of 16.11.2021. № 1882-IX. Verkhovna Rada Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].
19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. [sait]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
20. Doslidzhennia ukrainskoho rynku FMCG. [Research of the Ukrainian market FMCG]. (2023). <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].
21. Yermakova Ya. (2023). 430 dniv sprotyvu: skilky mahazyniv vtratyli y vidkryly providni torhovelni merezhi Ukrainy za 14 misiatsiv viiny. [430 days of resistance: how many stores were lost and opened by the leading retail chains of Ukraine during the 14 months of the war]. <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratile-merezhi-14/> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].
22. Symonenko K. (2023). Shvydshe za inshykh: TOP-5 ukrainskykh produktovykh merezh za tempamy vidkryttiv u 2023 rotsi. [Faster than others: TOP-5 Ukrainian grocery chains by the pace of openings in 2023]. RAU. <https://rau.ua/novyni/top-5-produktovih-merezh-2023/> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].
23. Haluzevi trendy. Tsina zmin. Transformatsiia rozdribnoi torhivli pid chas viiny. [Industry trends. The price of changes. The transformation of retail during the war]. (2022). https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2022/09/ot_2022_i_v3.pdf (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].
24. Zhuk K. (2023). Ponad 90 miliardiv hryven podatkov splatyli torhovelni merezhi za 2022 rik. [Over 90 billion hryvnias of taxes were paid by trade networks for 2022]. <https://investory.news/ponad-90-milyardiv-griven-podatkov-splatili-torgovelni-merezhi-za-2022-rik/> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].
25. U 2022 rotsi Korporatsiia «ATB» zbilshyla sumy splaty podatkov maizhe na miliard hryven. [In 2022, ATB Corporation increased the amount of tax payments by almost one billion hryvnias]. (2023). <https://www.atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/u-2022-rotsi-korporatsiia-atb-zbilshila-sumi-splati-podatkov-maizhe-na-miliard-griven-217> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].
26. Leapfrogging into the future of retail. The 2021 Global Retail Development Index. Kearney. (2021). <https://www.kenney.com/industry/consumer-retail/global-retail-development-index> (date of access 18.04.2024).
27. Reitynh NRF. Top 50 Global Retailers 2022 – naibilshi ryteily svitu za versiieu Kantar. [NRF Top 50 Global Retailers 2022 rating – the world's largest retailers according to Kantar]. (2023). <https://allretail.ua/news/77827-reyting-nrf-top-50-global-retailers-2022-naybilshi-riteyli-svitu-za-versiyeyu-kantar> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].
28. Top-20 torhovnykh merezh svitu za vyruchkoï i mizhnarodnym dokhodom 2023. [Top 20 retail chains in the world by revenue and international income 2023]. Kantar. (2023). <https://ua-retail.com/2023/03/top-20-torgovix-merezh-svitu-za-viruchkoyu-i-mizhnarodnim-dokhodom-2023/> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].
29. Voichuk V. Ukraina v zaruchnykakh oliharkhiv. Riteil. [Ukraine held hostage by the oligarchs. Retail]. (2022). <https://money.comments.ua/ua/article/economy/ukraina-v-zaruchnikah-oligarhiv-riteyl-705086.html> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].

30. Disruption & Uncertainty. The State of Grocery Retail 2021. Europe. <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2022/08/Disruption-and-Uncertainty-The-State-of-Grocery-Retail-2021-Europe-final.pdf> (date of access 18.04.2024). .

31. Planogramma: chto eto takoe, komu ona nuzhna y kakye zadachy reshaet. [A planogram: what it is, who needs it, and what tasks it solves]. (2023). Консалтингова компанія "С4R". https://www.c4r.eu/rus/blog/category_managment/chto-takoe-planogramma/ (date of access 18.04.2024). [in russian].

32. Avtonomni smartmahazyny – revoliutsiia v sferi riteilu. [Autonomous smart stores are a revolution in the retail sector]. (2023). <https://trademaster.ua/innovatsii-v-riteyle/313683> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].

33. Petrushko L. Riativnyky MSB. Zhurnal Forbes Ukraine. [Rescuers of SMEs. Forbes Ukraine magazine]. (2023). <https://forbes.ua/company/franshizi-shcho-ne-tonut-yak-kompanii-vidkrivali-franshizi-pid-chas-velikoi-viyni-01082023-14913> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].

34. «Sekrety shefa» dlia svoiei merezhi: yak vlasna torhova marka mozhe buty dodatkovoiu tsinnistiu y vidpoviddiu na potreby spozhyvachiv. ["Chef's secrets" for your network: how your own brand can be an added value and answer to consumer needs]. (2023). <https://trademaster.ua/innovatsii-v-riteyle/313709> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].

35. Fakhivtsi kompanii Num8erz prezentuvaly ukrainskym ryteileram ta vyrobnykam unikalnyi servis Num8erz.insightspanel, yakyi ne maie analohiv na rynku. [Num8erz company specialists presented the unique Num8erz.insightspanel service to Ukrainian retailers and manufacturers, which has no analogues on the market]. (2023). <https://trademaster.ua/innovatsii-v-riteyle/313656> (date of access 18.04.2024). [in Ukrainian].