

УКД 339.138:658.87(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>**Заїка Ю.А.**

кандидат економічних наук

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Zaika Yulia

PhD. in Economic Sc.

Pryazovsky State Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-1866-7711>**Irix T.A.**

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Irikh Timur

Pryazovskyi State Technical University

РИТЕЙЛ В УМОВАХ СУЧАСНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА: АНАЛІЗ ТРЕНДІВ ТА ТЕНДЕНЦІЙ

Конкурентне торговельне середовище в Україні набуває особливої актуальності у часи війни, тому метою даного дослідження є комплексний аналіз конкурентного середовища у сфері роздрібної торгівлі в Україні, визначення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність основних гравців ринку, та розробка стратегічних рекомендацій для підвищення ефективності маркетингових підходів компанії Novus.

У цій статті проведено комплексний аналіз конкурентного середовища у сфері ритейлу, розглянуто ключові тенденції ринку, а також стратегічні підходи основних гравців, серед яких АТБ-Маркет, Сільпо, Ашан та Novus. Досліджено вплив цінової політики, асортименту, реклами та географічного розташування магазинів на конкурентну позицію кожної компанії. Також окреслено можливі напрями покращення маркетингових стратегій, такі як покращення персоналізації реклами та розширення асортименту товарів під власною маркою.

Особлива увага приділена використанню методики конкурентного бенчмаркінгу як інструменту оцінки ринкових позицій компаній та порівняння ефективності їхніх бізнес-стратегій. У статті підсумовано основні виклики, з якими стикаються оператори роздрібною ринку, зокрема зростання частки онлайн-торгівлі, конкуренція з боку дискаунтерів, логістичні труднощі та зміни у вподобаннях споживачів.

Ключові слова: ритейл, конкурентний аналіз, маркетинг, ціноутворення, Novus, Сільпо, Ашан, АТБ, SMM, Big Data, бенчмаркінг.

RETAIL IN TODAY'S COMPETITIVE ENVIRONMENT: ANALYSIS OF TRENDS AND TENDENCIES

Retail trade in Ukraine is one of the most competitive economic sectors, constantly evolving under the influence of macroeconomic factors, changes in consumer behavior, and technological advancements. This article provides a comprehensive analysis of the competitive environment in the retail industry, examining key market trends and strategic approaches of major players, including ATB-Market, Silpo, Auchan, and Novus.

The study explores the impact of pricing policy, assortment, advertising, and store location on the competitive positioning of each company, as well as identifying major marketing challenges and opportunities for future growth. Special attention is given to the use of competitive benchmarking methodology as a tool for assessing market positions and comparing the effectiveness of business strategies. The analysis of marketing approaches reveals that modern retailers actively implement Big Data, CRM systems, SMM, and targeted advertising to enhance their competitiveness.

Additionally, consumer segmentation by income level, geographical location, and behavioral characteristics is explored, enabling more effective strategy adaptation for different audience groups. The article summarizes key challenges faced by retail operators, including the growing share of online commerce, competition from discount stores, logistics difficulties, and shifting consumer preferences.

Possible directions for improving Novus' marketing strategy are outlined, such as developing loyalty programs, optimizing pricing policies, enhancing ad personalization, and expanding the private label assortment. This approach ensures that retailers remain agile and responsive, ultimately fostering customer loyalty and sustaining competitive advantage in an ever-changing market landscape. Retailers must also continuously innovate and adapt to the fast-paced digital environment to thrive.

Analysis of the competitive environment in Ukrainian retail demonstrates that the market is dynamic and highly competitive, and its development is driven by factors such as changes in consumer preferences, economic instability, the development of digital technologies and the adaptation of business models to new realities. Despite differences in approaches, all retailers are called upon to respond to growing challenges, including increasing costs of state logistics, increased regulation and the transition of buyers to omnichannel consumption models.

In conclusion, maintaining a deep understanding of market dynamics and consumer needs will be crucial for retail companies to not only survive but also flourish in the competitive landscape. By leveraging emerging technologies and aligning their strategies with consumer expectations, these businesses can enhance their market position.

Keywords: retail, competitive analysis, marketing, pricing, Novus, Silpo, Auchan, ATB, SMM, Big Data, benchmarking.

JEL classification: M 30, M 31, M 37

Постановка проблеми. Конкурентне торговельне середовище в Україні набуває особливої актуальності у часи війни, тому метою даного дослідження є комплексний аналіз конкурентного середовища у сфері роздрібною торгівлі в Україні, визначення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність основних гравців ринку, та розробка стратегічних рекомендацій для підвищення ефективності маркетингових підходів компанії Novus. Особливий акцент зроблено на оцінці маркетингових стратегій, застосуванні сучасних цифрових технологій у просуванні товарів, а також використанні методик конкурентного аналізу, таких як SWOT-аналіз, конкурентний бенчмаркінг та аналіз споживчої поведінки. Дослідження також спрямоване на виявлення можливостей для покращення позиціонування Novus у конкурентному середовищі, включаючи оптимізацію цінової політики, розвиток програм лояльності, підвищення ефективності рекламних кампаній та удосконалення підходів до персоналізованого маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження і публікації у сфері ритейлу в Україні підтверджують зростаючу складність та динамічність цього ринку. На основі декількох ключових джерел можна виокремити основні тенденції та аспекти, що впливають на конкурентне середовище у даній сфері. Цян Бай і Анна Кухарук [1] розглядають сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності роздрібних компаній в Україні, акцентуючи увагу на ключових факторах, які впливають на ринок. Миколайчук Ірина та Силкіна Юлія [2] аналізують основні тренди та виклики, з якими стикаються українські ритейлери на фоні високої конкуренції.

Згідно з інформацією з Державної служби статистики України, спостерігається зростання обсягу споживчих витрат, що свідчить про позитивні тренди в економіці країни. [3]

Публікація Сак Тамари та Грицюк Наталії [4] акцентує увагу на труднощах, з якими зіштовхуються ритейлери під час економічних криз. Невизначеність на ринку змушує бізнеси переосмислювати свої стратегії, зокрема фокусуючись на витратах і оптимізації операцій. Дослідження маркетингових тенденцій в ритейлі демонструють, що компанії активно впроваджують нові технології для залучення клієнтів та підвищення ефективності своїх кампаній. Багато науковців вітчизняних зробили значний внесок у виокремленні та вирішенні певних проблем українського ритейлу, але досі

достеменно не вистачає розробок в рамках розвитку конкурентного середовища через негативний вплив економічних змін, які суттєво впливають на споживчу поведінку щоденно. Тому в даній роботі акцент зроблено на виявленні можливостей для покращення позиціонування окремих торговельних мереж у конкурентному середовищі у перспективі.

Мета статті - дослідити загальні тенденції розвитку ринку ритейлу в Україні, зокрема вплив економічних змін, інноваційних технологій та змін у споживчій поведінці на діяльність основних ритейлерів.

Виклад основних результатів дослідження. Ринок роздрібною торгівлі в Україні є одним із найбільш динамічних сегментів економіки, який перебуває під постійним впливом соціально-економічних факторів, технологічного прогресу та змін у споживчих вподобаннях. Його структура охоплює різноманітні формати магазинів, серед яких супермаркети (Novus, Сільпо), гіпермаркети (Ашан), дискаунтери (АТБ-Маркет), магазини біля дому (Pick Up Point Auchan, Мі-маркет), а також стрімко зростаючий сегмент онлайн-ритейлу. В умовах сучасних викликів компанії змушені адаптувати свої бізнес-стратегії, запроваджувати інноваційні методи залучення клієнтів та підвищувати ефективність роботи шляхом оптимізації маркетингових кампаній. Водночас, зростає значення цифрових технологій, аналітики великих даних (Big Data), CRM-систем та персоналізованого маркетингу, які дозволяють компаніям точніше прогнозувати попит, формувати ефективні стратегії ціноутворення та утримувати споживачів через програми лояльності та таргетовану рекламу. У такому конкурентному середовищі ритейлери змушені не лише адаптувати свої бізнес-моделі, а й активно застосовувати новітні маркетингові інструменти для збереження та розширення ринкових позицій. На сучасному етапі розвитку ритейлу в Україні відзначається кілька ключових тенденцій, які визначають конкурентну динаміку галузі. Перш за все, зростає частка дискаунтерів, що зумовлено змінами у платоспроможності споживачів та їх прагненням до економії. АТБ-Маркет, який займає лідерську позицію серед дискаунтерів, продовжує розширювати мережу, забезпечуючи доступність товарів широкому колу споживачів завдяки політиці низьких цін та активному впровадженню власних торгових марок. Дискаунтери пропонують обмежений асортимент у поєднанні з ефективною логістикою, що дозволяє їм утримувати низькі витрати на операційну діяльність і, відповідно,

знижувати кінцеву вартість товарів. Ще однією визначальною тенденцією є омніканальність, яка передбачає інтеграцію фізичних торгових точок із цифровими платформами. Українські ритейлери активно впроваджують онлайн-магазини, мобільні застосунки та сервіси доставки, що дає змогу збільшити охоплення клієнтів і підвищити рівень зручності покупок. Згідно з дослідженнями, частка онлайн-продажів у продуктовому сегменті України за останні три роки зросла на 40%, що свідчить про зміну споживчих пріоритетів і потребу компаній у розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Третя важлива тенденція — це розвиток власних торгових марок (private label), які дедалі більше закріплюються у споживчих кошиках українців [5]. Private label дозволяє компаніям збільшувати маржинальність продукції, пропонуючи клієнтам товари за доступнішою ціною при збереженні високої якості. За даними аналітичних досліджень, споживчий попит на власні торгові марки зріс на 25% порівняно з минулим роком [6]. Діджиталізація маркетингу є ще одним стратегічним напрямом розвитку ритейлу, який визначає рівень залучення клієнтів та ефективність рекламних кампаній. Провідні українські ритейлери активно використовують таргетовану рекламу, SMM (маркетинг у соціальних мережах) та CRM-системи для персоналізації пропозицій. Дані про товарообіг основних гравців ринку свідчать про значну різницю у масштабах діяльності. Так, АТБ-Маркет демонструє найбільший товарообіг серед продуктових ритейлерів України, що пов'язано з його широкою мережею магазинів та низькою ціновою політикою. У 2023 році товарообіг мережі склав понад 181 млрд грн. У той же час, Сільпо зосереджується на сегменті середнього та преміального класу, що впливає на вищий середній чек покупця, а його товарообіг у 2023 році склав приблизно 72 млрд грн [3]. Novus, як гравець преміального сегменту, демонструє помірне зростання, розширюючи асортимент за рахунок імпортованих товарів та інвестицій у цифрові технології. Важливим фактором, що впливає на динаміку ринку, є загальна економічна ситуація в країні. Високий рівень інфляції та падіння купівельної спроможності стимулюють компанії до пошуку оптимальних моделей ціноутворення, що дозволяють залучати споживачів та забезпечувати фінансову стабільність бізнесу. Зміни в структурі ринку ритейлу відображаються у співвідношенні форматів магазинів. Сьогодні найбільша частка припадає на дискаунтери, що обумовлено їхньою здатністю пропонувати споживачам продукти за мінімальними цінами. Проте супермаркети та гіпермаркети продовжують утримувати стабільні позиції, орієнтуючись на споживачів із середнім та високим рівнем доходу. Значну роль у роздрібній торгівлі відіграють магазини біля дому, які пропонують товари першої необхідності у зручному форматі [5]. Важливо також зазначити, що онлайн-торгівля розширюється швидкими темпами, що спричиняє суттєві зміни у маркетингових та операційних стратегіях компаній.

Окремої уваги заслуговує сегмент власних торгових марок, який є одним із ключових драйверів

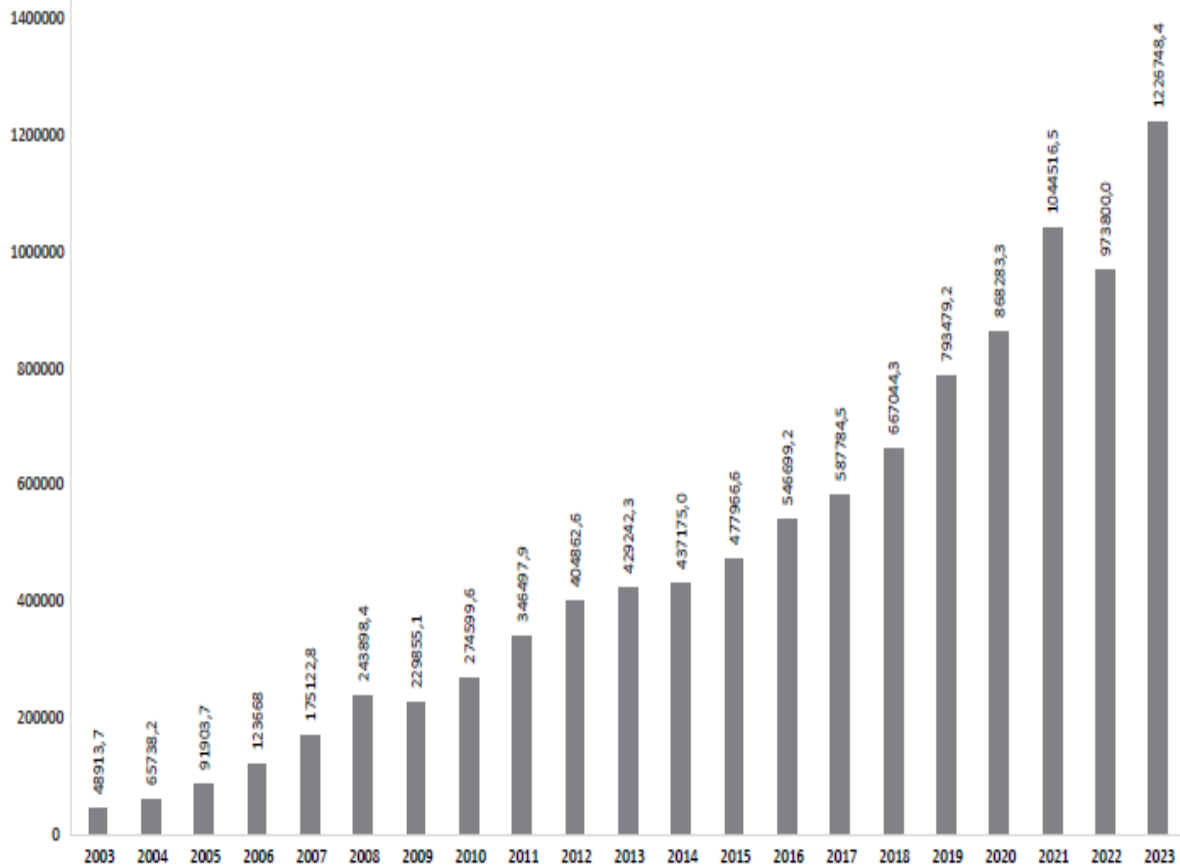
розвитку роздрібною ринку. Власні марки дозволяють компаніям контролювати якість товарів, знижувати витрати на постачання та формувати унікальні пропозиції для споживачів. За даними досліджень, частка private label у загальному товарообігу ритейлерів в Україні зростає, особливо серед дискаунтерів і супермаркетів. У компанії АТБ-Маркет, яка активно використовує цей інструмент, власні торгові марки займають понад 40% усього асортименту. Сільпо орієнтується на преміальний сегмент private label, що дозволяє залучати покупців, які цінують якість продукції. Ще одним визначальним фактором розвитку ритейлу є географічна структура розташування магазинів, яка впливає на доступність товарів для споживачів та загальний рівень конкуренції. АТБ-Маркет має найбільшу мережу магазинів, охоплюючи всі регіони України, включаючи невеликі населені пункти. Водночас, Novus та Ашан зосереджені переважно у великих містах, що визначає їхню цінову політику та маркетингові стратегії. Важливим аспектом конкурентного середовища є цінова політика, яка безпосередньо впливає на вибір споживачів. АТБ-Маркет пропонує товари за найнижчими цінами на ринку, що дозволяє йому залучати широку аудиторію. Сільпо та Novus орієнтуються на середній та преміальний сегмент, пропонуючи якісні товари та розширені сервіси. Ринок роздрібною торгівлі в Україні представлений кількома великими гравцями, які конкурують між собою за частку ринку, використовуючи різні бізнес-моделі, стратегії ціноутворення, маркетингові підходи та канали збуту. На рис. 1 зображена динаміка роздрібною товарообороту (у млн. грн) підприємств роздрібною торгівлі (юридичних осіб) України за період 2003-2023 років.

Основними операторами українського ритейлу є АТБ-Маркет, Сільпо, Ашан та Novus. Для аналізу їхньої ринкової позиції важливо розглянути такі фактори, як кількість магазинів, частка ринку, цінова політика, особливості асортименту, маркетингові стратегії та рівень цифровізації. АТБ-Маркет є найбільшою мережею дискаунтерів в Україні та утримує лідерську позицію за кількістю торгових точок. Компанія реалізує модель низьких операційних витрат, що дозволяє їй зберігати мінімальні ціни на товари та приваблювати широкі верстви населення. За даними 2023 року, мережа налічувала понад 1300 магазинів, що дозволяє їй мати 45% частки українського роздрібною ринку в продуктовому сегменті [7]. Водночас, середня площа торгових точок АТБ-Маркет є меншою, ніж у конкурентів, що дозволяє економити на витратах і швидко відкривати нові магазини. Основу асортименту АТБ становлять власні торгові марки (private label), частка яких перевищує 40%, що є одним із ключових факторів утримання низьких цін.

Сільпо належить до преміального сегмента українського ритейлу та орієнтоване на середній і високий клас споживачів. Компанія активно використовує програми лояльності, акції та спеціальні пропозиції, що дозволяє залучати клієнтів, які цінують якість товарів та рівень обслуговування. Станом на 2023 рік, у мережі працювало понад 300 супермаркетів, що робить її

однією з найбільших у країні. Сільпо вирізняється широким асортиментом, який включає не лише традиційні продукти, а й преміальні позиції, імпорتنі товари та спеціалізовані лінійки власних торгових марок. Також значну роль у стратегії Сільпо відіграють програми лояльності, які дозволяють клієнтам отримувати знижки, кешбек та інші вигідні пропозиції. За оцінками

аналітиків, понад 70% покупців Сільпо регулярно використовують картки лояльності, що свідчить про високу ефективність таких програм [4]. Крім того, Сільпо активно розвиває напрямки власних торгових марок, зокрема, преміальну лінійку продуктів "Лавка традицій", що дає змогу конкурувати з міжнародними брендами.



Дані: Держкомстат України

* дані за 2014-2023 рр. наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополь, а також без урахування тимчасово окупованих територій Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей

Рис. 1. Динаміка роздрібно товарообороту підприємств роздрібно торгівлі (юридичних осіб) України, 2003-2023 рр., млн грн.

Джерело: [3]

Ашан є міжнародною мережею, яка представлена в Україні порівняно меншою кількістю магазинів, проте займає значну частку ринку серед гіпермаркетів. Основною перевагою Ашан є широкий асортимент та низькі ціни на імпорتنі товари, що робить його привабливим для споживачів, які шукають великий вибір за оптимальною ціною. На відміну від АТБ та Сільпо, Ашан не має такої ж високої щільності покриття в регіонах, оскільки його бізнес-модель базується на великих торгових площах, розташованих у мегаполісах і великих містах. Станом на 2023 рік, мережа налічувала 30+ гіпермаркетів, що дозволяє їй залишатися важливим гравцем у сегменті великих торгових центрів [3].

Novus є ритейлером, що позиціонується в середньому та преміальному сегменті. Компанія активно

розвиває мережу супермаркетів у великих містах, пропонуючи широкий вибір імпоротної продукції та високий рівень обслуговування. Станом на 2023 рік, Novus мав понад 100 магазинів, основна частина яких розташована у Києві та обласних центрах. Компанія робить ставку на якість продукції, зручність розташування магазинів та впровадження цифрових технологій. Однією з ключових переваг Novus є високий рівень цифровізації: ритейлер активно використовує онлайн-замовлення, мобільні додатки, програми лояльності та персоналізовані пропозиції.

Цінова політика є ключовим аспектом у формуванні конкурентних стратегій [8]. АТБ-Маркет орієнтується на низькі ціни, використовуючи мінімальні операційні витрати. Сільпо та Novus працюють у

середньому та преміальному сегменті, пропонуючи високий рівень сервісу та ексклюзивні товари. Ашан застосовує гнучку модель ціноутворення, орієнтуючись на імпорتنі товари та акційні пропозиції.

Сегментація споживачів є одним із ключових аспектів стратегічного управління ритейлом, оскільки вона дозволяє компаніям точніше орієнтувати свою продукцію, цінову політику та маркетингові заходи відповідно до потреб і характеристик цільової аудиторії [8]. Український ринок ритейлу охоплює широке коло споживачів, які відрізняються за рівнем доходів, стилем життя, географічним розташуванням та споживчими уподобаннями. Зважаючи на це, кожен із провідних ритейлерів використовує власну модель сегментації, що дозволяє їм формувати пропозиції, які відповідають очікуванням їхніх клієнтів. Основною відмінністю між різними сегментами споживачів є їхня купівельна спроможність, яка прямо впливає на вибір ритейлера та тип продукції. Умовно всіх покупців можна поділити на три основні групи: економ-сегмент, середній клас та преміальний сегмент. До економ-сегменту, який складає понад 50% загальної кількості покупців, належать споживачі, що орієнтуються на низькі ціни, знижки та акційні пропозиції. Вони переважно здійснюють покупки у мережі АТБ-Маркет, де товари коштують на 15-30% дешевше, ніж у середньому на ринку, а також користуються перевагами власних торгових марок. Другий сегмент – це середній клас, який налічує близько 35% покупців і має ширший вибір магазинів [9]. Представники цього сегмента звертають увагу не лише на ціну, а й на якість продукції, рівень обслуговування та комфорт покупок. Саме тому вони є основними клієнтами Сільпо, де пропонується збалансований вибір товарів різних цінних категорій. Преміальний сегмент становить приблизно 15% споживачів і складається з покупців, які готові витратити більше на якісні імпорتنі товари, преміальні бренди та персоналізовані сервіси. Основними ритейлерами для цієї категорії є Novus та Ашан, що пропонують широкий асортимент органічних продуктів, імпортних делікатесів та ексклюзивних позицій. У середньому, покупці цього сегмента витрачають 30-50% більше на покупки, ніж середній споживач у продуктовому ритейлі [9].

Розвиток цифрових технологій та програм лояльності також впливає на сегментацію покупців. Близько 75% українських покупців беруть участь у програмах лояльності, використовуючи накопичувальні бонуси, кешбек та персоналізовані знижки [10]. Сільпо є лідером у цій категорії, оскільки його програма "Власний рахунок" є однією з найбільш популярних у країні. фактор також відіграє ключову роль у сегментації ринку. У великих містах, таких як Київ, Львів, Одеса, Дніпро та Харків, представлені всі основні формати ритейлу, зокрема преміальні мережі. Покупці у цих містах мають ширший вибір торгових мереж і частіше орієнтуються на якість товарів і рівень сервісу. Навпаки, у менших містах та сільській місцевості вибір ритейлерів є обмеженим, що змушує покупців орієнтуватися на доступні мережі, такі як АТБ-Маркет, що має найбільш розгалужену мережу магазинів. За статистикою,

близько 70% жителів малих міст регулярно роблять покупки в дискаунтерах, тоді як у великих містах ця частка не перевищує 30%. Сучасний ринок характеризується високою концентрацією, де провідні позиції займають АТБ-Маркет, Сільпо, Ашан та Novus. Кожна з цих компаній використовує власну модель розвитку, що включає цінову політику, маркетингові стратегії, особливості асортименту та рівень цифровізації. Конкурентний тиск у галузі зростає через зміну споживчих вподобань, поширення онлайн-торгівлі та активне впровадження новітніх технологій [11]. Одним із ключових параметрів аналізу конкурентного середовища є частка ринку, яку займає кожен ритейлер. Лідером залишається АТБ-Маркет, який контролює близько 45% роздрібно-ринку у продуктовому сегменті. Це стало можливим завдяки агресивній експансії, політиці низьких цін та широкій географії покриття. Сільпо утримує близько 20% ринку, орієнтуючись на споживачів середнього та преміального сегментів. Ашан займає приблизно 15% ринку, зосереджуючись на моделі гіпермаркетів із широким вибором товарів, а Novus контролює 10% ринку, позиціонуючи себе як супермаркет преміального рівня. Асортимент товарів відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг компаній. АТБ-Маркет робить акцент на стандартний набір продуктів та значну частку власних торгових марок, що дозволяє йому утримувати низькі ціни. Сільпо та Novus пропонують широкий асортимент преміальних товарів, включаючи імпортну продукцію, ексклюзивні позиції та фермерські продукти. Ашан вигідно вирізняється завдяки великому вибору товарів, у тому числі побутової техніки, товарів для дому та імпортних продуктів, що робить його більш універсальним ритейлером у порівнянні з іншими мережами. Онлайн-торгівля є ще одним важливим фактором конкуренції у ритейлі. Novus та Сільпо активно розвивають цифрові платформи, мобільні додатки та послуги доставки, що дозволяє їм залучати сучасних покупців, які цінують зручність. АТБ-Маркет також розпочав активне впровадження онлайн-замовлень, але поки що цей сегмент займає менше 5% його загального товарообігу. Ашан поступово впроваджує електронну комерцію, однак значна частина його клієнтів все ще віддає перевагу традиційним покупкам. Маркетингові кампанії та реклама також впливають на конкурентну боротьбу. Novus та Сільпо активно використовують цифровий маркетинг, таргетовану рекламу, соціальні мережі та e-mail маркетинг, що дозволяє їм взаємодіяти зі споживачами та формувати довгострокові відносини. Ашан традиційно робить акцент на масштабних рекламних кампаніях, орієнтованих на залучення масової аудиторії. АТБ-Маркет більше сфокусований на акційних пропозиціях і друкованих рекламних матеріалах, що добре працює для його цільової аудиторії. Конкурентне середовище ринку ритейлу в Україні формується під впливом численних факторів, серед яких ключову роль відіграють цінова політика, якість продукції, рівень сервісу, маркетингові стратегії, інноваційні підходи та розвиток цифрових технологій. Основні гравці ринку конкурують за утримання існуючих клієнтів та

залучення нових, застосовуючи диференційовані стратегії. Однією з ключових особливостей конкурентної боротьби є розширення торгових мереж та експансія в нові регіони. Найбільший темп розширення демонструє АТБ-Маркет, який щорічно відкриває понад 100 нових магазинів, зосереджуючи увагу як на великих містах, так і на невеликих населених пунктах. Такий підхід забезпечує йому домінуючу частку ринку на рівні 45% [4], що є найбільшим показником серед конкурентів. Рівень конкуренції значною мірою визначається ціновими стратегіями ритейлерів. АТБ-Маркет орієнтується на найнижчі ціни, що дозволяє йому приваблювати масового покупця. Аналіз ринку показує, що вартість кошика базових продуктів у магазинах АТБ на 20-30% нижча, ніж у Novus та Сільпо, що зумовлює високий рівень лояльності клієнтів з низьким рівнем доходу. Водночас Сільпо пропонує широкий діапазон цін, орієнтуючись на покупців середнього класу. Novus, своєю чергою, має найвищий рівень цін, орієнтуючись на покупців, які готові платити більше за якість та ексклюзивні імпортні товари. Ще одним важливим фактором конкурентного середовища є асортимент продукції [9]. Найбільш широкий асортимент мають Ашан та Сільпо, які пропонують не тільки продуктивні товари, а й побутову хімію, косметику, техніку та товари для дому. Варто зазначити, що частка власних торгових марок (private label) у загальному асортименті зростає, оскільки це дозволяє компаніям збільшувати маржинальність і пропонувати унікальні товари. Для АТБ-Маркет частка private label вже перевищує 40%, тоді як Сільпо орієнтується на власні преміальні лінійки, що дозволяє йому створювати ексклюзивні продукти. Сильна конкуренція спостерігається і в сфері маркетингу та залучення клієнтів. Сільпо та Novus активно використовують цифрові технології, застосовуючи CRM-системи, персоналізовані пропозиції та програми лояльності, що дозволяє залучати та утримувати клієнтів через знижки, кеш-бек та бонуси. Novus впроваджує новітні стратегії, включаючи таргетовану рекламу та цифрові акції, що дозволяє підвищити рівень персоналізації покупок. У той же час АТБ-Маркет, хоча і має меншу залученість до програм лояльності, компенсує це стабільно низькими цінами, що приваблює велику частину економічного сегмента покупців. Важливим індикатором ефективності конкурентної боротьби є споживча лояльність. За даними досліджень, найвищий рівень повторних покупок демонструє Сільпо, оскільки понад 70% клієнтів регулярно повертаються до цієї мережі. АТБ-Маркет має найбільшу аудиторію завдяки низьким цінам, але рівень лояльності покупців тут нижчий – близько 60%. Novus та Ашан також мають стабільну аудиторію, однак через високу цінову політику частка регулярних покупців дещо нижча. Маркетингові підходи у роздрібно-ритейлі відіграють визначальну роль у формуванні конкурентних переваг та залученні споживачів. В умовах високої конкуренції між основними гравцями ринку – АТБ-Маркет, Сільпо, Ашан та Novus – маркетинг стає ключовим інструментом для утримання клієнтів, формування лояльності та збільшення частки ринку. Сучасні

тенденції маркетингової діяльності в ритейлі України орієнтовані на цифровізацію, персоналізацію, розвиток програм лояльності, ефективне ціноутворення та активне використання аналітичних технологій. Цифровізація маркетингу є ще одним ключовим фактором, який формує конкурентну стратегію ритейлерів. SMM (маркетинг у соціальних мережах), таргетована реклама, мобільні додатки та чат-боти стають важливими інструментами залучення споживачів. Сільпо та Novus активно використовують соціальні мережі, створюючи інтерактивний контент, що залучає клієнтів через Facebook, Instagram та TikTok. Окремим важливим напрямком є Big-Data та аналітика споживчої поведінки. Це дозволяє оптимізувати складські запаси, знижувати рівень залишків та мінімізувати витрати на логістику. Наприклад, Novus у 2023 році на 15% скоротив витрати на зберігання товарів завдяки впровадженню прогнозуючих алгоритмів. Одним із ключових інструментів залучення покупців залишається ціноутворення, яке безпосередньо впливає на конкурентні позиції компанії. АТБ-Маркет продовжує реалізовувати стратегію "низьких цін", що дозволяє залучати найбільшу кількість споживачів із низьким і середнім рівнем доходу. Цифровізація маркетингових стратегій стає обов'язковою умовою успішного функціонування ритейлерів. Сільпо, Novus та Ашан активно впроваджують CRM-системи для аналізу поведінки споживачів, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, керувати рекламними кампаніями та підвищувати ефективність програм лояльності. Ще одним важливим маркетинговим інструментом є омніканальність, яка включає поєднання офлайн- та онлайн-продажів. Novus і Сільпо розвивають мобільні додатки, що дозволяють здійснювати покупки онлайн, замовляти доставку або отримувати персоналізовані знижки. У 2023 році обсяг онлайн-продажів у Novus зріс на 40%, що свідчить про зміну поведінкових моделей споживачів і перехід до цифрових каналів обслуговування. Маркетингові комунікації також відіграють вирішальну роль у конкурентній боротьбі. Сільпо та Novus активно використовують соціальні мережі, email-розсилки та push-повідомлення, що дозволяє підтримувати зв'язок із клієнтами та стимулювати їх до повторних покупок. Особливим напрямком маркетингових стратегій є реорганізація простору магазинів, що дозволяє підвищити рівень комфорту покупців. Сільпо активно впроваджує концепцію "магазин як розважальний простір", де покупці можуть отримати не лише товари, але й емоційний досвід. Novus робить акцент на зручному розташуванні товарів і мінімізації часу на здійснення покупок, що приваблює споживачів, які цінують швидкість і зручність обслуговування. АТБ-Маркет, у свою чергу, прагне мінімізувати витрати на оформлення торгових точок, орієнтуючись на функціональність і ефективність розміщення товарів. Основні виклики та проблеми, з якими стикається ринок ритейлу в Україні, визначають конкурентоспроможність його учасників і перспективи розвитку галузі. Основні проблеми, що впливають на діяльність провідних гравців ринку: зміни споживчих вподобань, високу конкуренцію,

зростання витрат на логістику, розвиток цифрових технологій, кадрові питання та правове регулювання. Одним із ключових викликів для ритейлерів є економічна нестабільність, яка впливає на рівень доходів населення та купівельну спроможність. За останні роки темпи інфляції в Україні залишаються високими, що змушує споживачів скорочувати витрати на непродовольчі товари та шукати вигідніші пропозиції в продуктовому сегменті. Дослідження показують, що у 2023 році середній чек покупця в продуктових мережах знизився на 12% порівняно з 2022 роком [2], що свідчить про зміну поведінкових моделей споживачів. АТБ-Маркет, орієнтований на бюджетний сегмент, меншою мірою відчуває вплив цього фактору, тоді як Novus та Сільпо стикаються зі зниженням попиту на преміальні товари. Ще однією значною проблемою є зміна споживчих вподобань, яка пов'язана зі зростанням популярності онлайн-торгівлі, збільшенням попиту на екологічно чисті продукти та розвитком концепції «зручного шопінгу». Novus і Сільпо активно інвестують у цифрові платформи, мобільні додатки та програми лояльності, що дозволяє їм залучати більш технологічно підковану аудиторію. У 2023 році обсяг онлайн-продажів у продуктовому сегменті зріс на 35%, що вказує на перехід ритейлу до омніканальної моделі. Водночас АТБ-Маркет та Ашан, які орієнтуються на традиційні магазини, змушені адаптувати свої стратегії та впроваджувати онлайн-замовлення, хоча їх частка в загальному обороті компаній поки що залишається незначною. Зростання витрат на логістику також є серйозним викликом для ритейлерів. Ціни на паливо, енергоносії та оренду торгових площ постійно зростають, що змушує компанії оптимізувати свої постачання та впроваджувати нові моделі управління товарними запасами. Кадрове питання також залишається викликом для роздрібних мереж. Через високий рівень трудової міграції та дефіцит кваліфікованих працівників ритейлери стикаються з проблемами комплектування персоналу. У 2023 році плінність кадрів у сфері роздрібно торгівлі зросла на 15%, що змушує компанії переглядати підходи до мотивації та підвищення заробітної плати. Регулювання ринку також створює значні виклики для компаній. Державні обмеження щодо ціноутворення, вимоги до якості продукції, зміни в податковому законодавстві та вимоги щодо екологічної сертифікації товарів створюють додаткові витрати для ритейлерів. Наприклад, впровадження нових екологічних стандартів для пакування продукції змушує мережі адаптувати свої постачання, що призводить до збільшення витрат. Ринок ритейлу в Україні стикається з низкою викликів,

які впливають на конкурентоспроможність його учасників. Економічна нестабільність, зміни споживчої поведінки, високі логістичні витрати, дефіцит кадрів, державне регулювання та необхідність впровадження цифрових технологій створюють складнощі для всіх ритейлерів. Водночас ті компанії, які зможуть оперативно адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні стратегії, отримають значні конкурентні переваги у майбутньому.

Висновки. Аналіз конкурентного середовища у ритейлі України демонструє, що ринок є динамічним та висококонкурентним, а його розвиток визначається такими факторами, як зміни у споживчих вподобаннях, економічна нестабільність, розвиток цифрових технологій та адаптація бізнес-моделей до нових реалій. Основні гравці ринку – АТБ-Маркет, Сільпо, Ашан та Novus – реалізують різні стратегічні підходи для збереження конкурентних позицій. Незважаючи на відмінності у підходах, всі ритейлери змушені реагувати на зростаючі виклики, серед яких підвищення вартості логістики, посилення державного регулювання та перехід покупців до омніканальних моделей споживання. Одним із ключових аспектів конкурентної боротьби стає розвиток онлайн-продажів, мобільних додатків, персоналізованих програм лояльності та інтеграція цифрових технологій у процеси управління. Успішність ритейлерів значною мірою залежить від здатності використовувати Big Data та штучний інтелект для аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів. Компанії, які вже впроваджують подібні рішення, такі як Novus та Сільпо, мають перевагу у залученні клієнтів, що орієнтуються на зручність та цифровий сервіс. Водночас традиційні дискаунтери, такі як АТБ-Маркет, мають перевагу у стабільності цінової політики, що дозволяє їм утримувати значну частку ринку серед споживачів із низьким рівнем доходу. У перспективі подальший розвиток ритейлу в Україні залежатиме від здатності компаній адаптуватися до нових викликів, зокрема автоматизації процесів, розвитку омніканальних продажів, підвищення ефективності логістики та екологічної відповідальності. Успішні ритейлери будуть змушені шукати баланс між оптимізацією витрат і покращенням якості обслуговування, адже конкуренція в умовах економічних викликів лише посилюватиметься. Ритейл майбутнього – це гнучкі бізнес-моделі, що поєднують традиційну торгівлю, цифрові платформи, штучний інтелект та персоналізований підхід до споживачів.

Список використаних джерел:

1. Бай, Ц., Кухарук, А. (2024). Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*, № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>.
2. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. (2019). Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, № 57. Рр. 40-44. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>.
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Сак Т., Грищок Н. (2020). Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Економічний часопис Східноєвропейського нац. ун-ту ім. Лесі Українки*, Т. 2. № 22. С. 33–42.

DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42>.

5. Солтис-Шолудько, Н. (2023). Український ринок роздрібної розділки: основні тенденції розвитку. Сучасна інженерія та інноваційні технології, № 4(25-04). С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-071>.

6. Зміст маркетингової товарної політики. Сутність та класифікація товарів. Buklib.net. URL: <https://buklib.net/books/24297/>.

7. Актуальні проблеми та перспективи розвитку торгівлі в умовах Євроінтеграції. IV Всеукраїнська наук.-практ. конференція зб. тез доповідей (2022). С. 77-78; С. 130-132; С. 141-143. URL: https://ktepcknute.kyiv.ua/wp-content/uploads/2022/05/Zbirnyk_tez_tek_2022-1.pdf.

8. Гулик Т., Крюк В. (2018). Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу. Економіка та суспільство, № 9 С. 354-360. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/54.pdf.

9. Маркетинг у роздрібній торгівлі. URL: https://stud.com.ua/800/marketing/marketing_rozdribniy_torgivli.

10. Пужай-Черета, А. (2016). Сутність економічної конкуренції та конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки, № 30. Рр. 55-60. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/437>.

11. Процишин Ю. (2020). Стратегічний маркетинг: електрон. навч. посібник для студ. спец. 075 МАРКЕТИНГ. Тернопіль: ЗУНУ. 146 с. URL: <https://surl.li/ksooio>. ISBN 978-966-654-668-8.

References:

1. Bai, C., & Kukharuk, A. (2024). Analiz konkurentospromozhnosti pidpriemstva: zmist ta faktory vplyvu [Analysis of enterprise competitiveness: content and factors of influence]. *Economy and society*, No. 66. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>. [in Ukrainian].

2. Mykolaychuk, I.P., & Sylkina, Y.O. (2019). Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini [Modern trends in the development of chain retail in Ukraine]. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, No. 57. Pp. 40-44. Retrieved from: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>. [in Ukrainian].

3. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. [in Ukrainian].

4. Sak T., Hrytsiuk N. (2020). Rynok ryteilu v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku v umovakh kryzy [Retail market in Ukraine: trends and prospects for development in times of crisis]. *Economic Journal of the Lesya Ukrainka East European National University*, Vol. 2. No. 22. Pp. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42>. [in Ukrainian].

5. Soltis-Sholudko, H. (2023). Ukrainskyi rynek rozdrubnoi rozdilky: osnovni tendentsii rozvytku [Ukrainian market of retail sectioning: the main trends of development]. *Modern engineering and innovative technologies*, No. 4(25-04). Pp. 74-78. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-071>. [in Ukrainian].

6. Content of the marketing commodity policy. The essence and classification of goods. Buklib.net. Retrieved from: <https://buklib.net/books/24297/>. [in Ukrainian].

7. Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku torhivli v umovakh Yevrointehratsii. IV Vseukrainska nauk.-prakt. konferentsiia zb. tez dopovidei [Current problems and prospects for trade development in the context of European integration. IV All-Ukrainian scientific-practical conference collection of abstracts]. (2022). Pp. 77-78; Pp. 130-132; Pp. 141-143. Retrieved from: https://ktepcknute.kyiv.ua/wp-content/uploads/2022/05/Zbirnyk_tez_tek_2022-1.pdf. [in Ukrainian].

8. Gulyk T., Kryuk V. (2018). Sutnist poniattia rynkovoї stratehii ta yii mistse v systemi mizhnarodnoho marketynhu [The essence of the concept of market strategy and its place in the system of international marketing]. *Economy and Society*, No. 19. Pp. 35-360. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/54.pdf. [in Ukrainian].

9. Marketing in retail. Retrieved from: https://stud.com.ua/800/marketing/marketing_rozdribniy_torgivli

10. Puzhay-Chereda, A. (2016). Sutnist ekonomichnoi konkurentsii ta konkurentospromozhnosti [The essence of economic competition and competitiveness]. *Sustainable development of the economy*, No. 30. Pp. 55-60. Retrieved from: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/437>. [in Ukrainian].

11. Protsyshyn Y.S. (2020). Stratehichniy marketynh: elektron. navch. posibnyk dlia stud. spets. 075 MARKETYNH [Strategic Marketing: Electronic Textbook for Students Specializing in 075 MARKETING]. Ternopil: ZUNU. 146 p. Retrieved from: <https://surl.li/ksooio>. ISBN 978-966-654-668-8. [in Ukrainian].