

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-5>

УДК 658.89:004.738.5

КУЗЬМЕНКО Олена

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0003-4954-2815>e-mail kuzmenko.olena@kneu.edu.ua

КРУЛЬ Дмитро

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0004-5487-6654>e-mail krul.dmytro@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

У статті комплексно досліджено інноваційні чинники, що визначають конкурентоспроможність торговельних мереж України в умовах цифрової трансформації, глобалізації та зростаючої ринкової турбулентності. Розглянуто ключові напрями інноваційного розвитку, серед яких цифровізація бізнес-процесів, впровадження омніканальних стратегій, автоматизація та роботизація операцій, використання сучасних логістичних технологій, екологічні та соціальні ініціативи. Проаналізовано конкретні приклади інноваційних практик провідних торговельних мереж — «Сільпо», «АТБ», «Novus» та «METRO Україна», що охоплюють як технологічні рішення (AR/VR, мобільні застосунки, цифрові програми лояльності), так і організаційні зміни (нові формати торгівлі, оптимізація ланцюгів постачання). Визначено основні бар'єри інноваційного розвитку: обмежений доступ до фінансування, низький рівень цифрових компетентностей персоналу, технічна застарілість IT-інфраструктури, регуляторні обмеження та опір змінам усередині компаній. Запропоновано шляхи їх подолання, включаючи інвестиції в людський капітал, модернізацію інфраструктури та посилення партнерства між державою та бізнесом. Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегій сталого розвитку торговельних мереж, підвищення їх ринкових позицій і конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ключові слова: інновації, конкурентоспроможність, торговельні мережі, цифрова трансформація, омніканальність, автоматизація, логістика.

KUZMENKO Olena, KRUL Dmytro

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

INNOVATIVE FACTORS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF RETAIL CHAINS IN UKRAINE

This article provides a comprehensive analysis of the innovative factors that determine the competitiveness of retail chains in Ukraine in the context of digital transformation, globalization, and growing market turbulence. The study identifies and explores the main directions of innovative development, including the digitalization of business processes, implementation of omnichannel strategies, automation and robotization of operations, adoption of advanced logistics technologies, as well as environmental and social initiatives. Specific innovative practices of leading Ukrainian retail chains such as "Silpo," "ATB," "Novus," and "METRO Ukraine" are analyzed in detail. These practices cover both technological solutions (e.g., AR/VR in-store experiences, mobile applications, digital loyalty programs) and organizational changes (new retail formats, supply chain optimization). The article also identifies key barriers to innovative development, such as limited access to financing, low levels of digital literacy among staff, outdated IT infrastructure, regulatory constraints, and resistance to change within companies. Strategies to overcome these barriers are proposed, including investments in human capital, modernization of infrastructure, and enhanced cooperation between the state and the business sector. The findings highlight that innovation is a decisive factor for strengthening market positions and achieving sustainable competitive advantages in the retail sector. They can be applied to develop effective strategies for sustainable growth, ensuring that retail chains remain adaptive and resilient in the face of economic instability and evolving consumer demands. This research contributes to both theoretical understanding and practical guidance for retail business leaders, policymakers, and scholars interested in the dynamics of innovation-driven competitiveness in emerging markets.

Keywords: innovations, competitiveness, retail chains, digital transformation, omnichannel, automation, logistics.

Стаття надійшла до редакції / Received 07.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації економіки та стрімкого розвитку цифрових технологій забезпечення конкурентоспроможності торговельних мереж України набуває особливої актуальності. Підвищення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає від суб'єктів роздрібною торгівлі впровадження інноваційних рішень, орієнтованих на підвищення ефективності бізнес-процесів, поліпшення клієнтського досвіду та створення доданої вартості.

Незважаючи на наявність певних позитивних змін у діяльності торговельних мереж, досі існує низка не вирішених проблем, пов'язаних з недостатнім рівнем цифровізації, слабким використанням інноваційних підходів до управління, логістики, маркетингу та взаємодії з клієнтами. У цьому контексті постає необхідність

комплексного наукового осмислення інноваційних чинників як ключових детермінант підвищення конкурентоспроможності торговельних мереж.

Зазначена проблема має важливе наукове та практичне значення, оскільки її вирішення сприятиме формуванню ефективної стратегії розвитку національного роздрібного ринку, забезпеченню сталого зростання підприємств торгівлі та покращенню економічних показників країни загалом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі, зокрема торговельних мереж, широко представлена у науковій літературі. У працях таких вітчизняних науковців, як О. Амоша, В. Геєць, І. Лукінов [1], висвітлено теоретичні аспекти конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки, з акцентом на макроекономічні чинники, інституційне середовище та загальні підходи до підвищення ефективності бізнесу. Їхні дослідження заклали фундамент для подальших практико-орієнтованих розробок у сфері торгівлі.

На мікроекономічному рівні питання інноваційного розвитку підприємств торгівлі, впровадження цифрових технологій та автоматизації логістичних процесів активно вивчаються такими дослідниками, як Т. Майорова, Л. Балабанова, С. Харічков, А. Бутко [2]. У їхніх роботах проаналізовано вплив інформаційно-комунікаційних технологій, CRM-систем, штучного інтелекту та Big Data на підвищення конкурентоспроможності торговельних структур. Особлива увага приділяється трансформації форматів роздрібної торгівлі під впливом цифровізації, а також практикам омніканального обслуговування споживачів.

У зарубіжній науковій літературі тематика інноваційного розвитку ритейлу також займає чільне місце. Такі вчені, як М. Porter, Ph. Kotler, R. Kaplan, S. Wamba, розглядають інновації як стратегічний ресурс і джерело сталих конкурентних переваг [3, 4, 5, 6]. Їхні дослідження охоплюють питання впровадження smart-технологій у торговельних мережах, цифрового маркетингу, е-комерції, використання штучного інтелекту для оптимізації взаємодії з клієнтами. Досвід країн ЄС, США та Південно-Східної Азії демонструє важливість інноваційної політики для підтримки довгострокової конкурентоспроможності ритейл-компаній.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Проте, попри значну кількість наукових праць, існує дефіцит досліджень, присвячених саме специфіці інноваційного розвитку торговельних мереж в умовах трансформаційної економіки України. Недостатньо вивченими залишаються питання практичної адаптації світових інноваційних підходів до українських реалій, зокрема з урахуванням нестабільного інституційного середовища, воєнного стану, інфраструктурних обмежень і змін споживчої поведінки.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність наукового інтересу до проблеми конкурентоспроможності торговельних мереж та значного потенціалу для подальших досліджень, зокрема у напрямі обґрунтування ефективних інноваційних механізмів, які відповідають поточним викликам українського ринку роздрібної торгівлі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є обґрунтування теоретичних засад та виявлення практичних інноваційних чинників, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності торговельних мереж в Україні в умовах цифрової трансформації економіки та змін у споживчій поведінці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах зростаючої конкуренції, динамічного розвитку цифрових технологій та високої турбулентності економічного середовища інновації набувають ключового значення для забезпечення сталого розвитку торговельних мереж. Вони виступають не лише як інструмент адаптації до змін, а й як стратегічний ресурс для формування й зміцнення довгострокових конкурентних переваг. Саме завдяки інноваційній активності підприємства роздрібної торгівлі здатні не лише реагувати на зовнішні виклики, але й проактивно формувати нові ринкові стандарти, підвищуючи рівень споживчої цінності та задоволеності клієнтів.

Сучасний український ринок роздрібної торгівлі стикається з низкою викликів, серед яких слід відзначити цифровізацію бізнес-процесів, зміну споживчої поведінки, зростання вимог до швидкості й зручності обслуговування, необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності, а також конкуренцію як з боку міжнародних мереж, так і з боку онлайн-ритейлерів. Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах економічної нестабільності, зумовленої війною, інфляцією, логістичними труднощами та трансформацією інфраструктури.

Інновації у сфері торгівлі являють собою процеси впровадження нових або суттєво вдосконалених технологій, форматів обслуговування, маркетингових стратегій, логістичних рішень і управлінських моделей [7]. Їх головна мета полягає у підвищенні продуктивності, оптимізації витрат, зміцненні взаємодії з клієнтами та забезпеченні більшої гнучкості торговельної мережі в умовах змінного середовища.

Окреме значення має створення унікальної споживчої цінності, яке досягається завдяки впровадженню персоналізованих пропозицій, цифрових сервісів, таких як мобільні додатки, чат-боти та системи самостійної оплати, а також покращенню загального клієнтського досвіду. Ще одним важливим результатом впровадження інновацій є підвищення операційної ефективності, що забезпечується через автоматизацію внутрішніх процесів, впровадження ERP-систем, оптимізацію ланцюгів постачання та застосування інструментів штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень.

Інновації також сприяють розширенню ринкової частки торговельних мереж завдяки впровадженню нових форматів торгівлі, зокрема таких як dark stores, тимчасові магазини формату pop-up, моделі click&collect та інтеграція з маркетплейсами. Вони істотно впливають на підвищення лояльності клієнтів, оскільки дозволяють впроваджувати ефективні програми лояльності, системи зворотного зв'язку, омніканальні канали комунікації та сучасні методи обслуговування.

Особливо важливою є роль інновацій у сфері управління, де використання великих масивів даних (Big Data), інструментів аналітики споживчої поведінки, прогнозування попиту та динамічного ціноутворення забезпечує прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень.

Варто зауважити, що в Україні вже існують приклади успішного впровадження інновацій у торговельних мережах, зокрема у сфері цифрового маркетингу, сервісної трансформації, управління асортиментом і гнучкої логістики. Разом з тим, велика частина компаній зіштовхується з істотними бар'єрами. Серед них слід відзначити обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, відсутність чіткої інноваційної стратегії, недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, а також низьку інтеграцію сучасних технологій у повсякденну операційну діяльність.

Таким чином, інноваційні чинники виступають вирішальним елементом сучасної конкурентної боротьби у сфері роздрібно торгівлі. Їх комплексне впровадження дозволяє підприємствам не лише залишатися життєздатними в умовах нестабільного середовища, але й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність шляхом технологічної модернізації, стратегічної гнучкості та споживацької орієнтованості.

У контексті стратегічного оновлення торговельних мереж інновації набувають багатовекторного характеру, охоплюючи технологічні, організаційні, логістичні та соціально-екологічні сфери. Одним із провідних напрямів є цифрова трансформація, яка стала основою для модернізації операційної діяльності. Сучасні торговельні мережі впроваджують автоматизовані системи управління, використовують інструменти аналітики на базі великих даних (Big Data), застосовують штучний інтелект для прогнозування попиту, а також активно інтегрують CRM-системи та мобільні застосунки для персоналізованої взаємодії з клієнтами. Прикладом є мобільний застосунок мережі "Сільпо", який дозволяє покупцям отримувати індивідуальні пропозиції, користуватися програмою лояльності та здійснювати покупки онлайн, що значно підвищує рівень залученості клієнтів.

Окрему роль у зміцненні конкурентних позицій відіграє розвиток омніканальних стратегій продажу, які передбачають інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів у єдину систему обслуговування. Покупці можуть здійснювати замовлення як у фізичних торговельних точках, так і через вебсайти, мобільні платформи, соціальні мережі або спеціалізовані застосунки. Доставка продукції забезпечується як власними логістичними службами мереж, так і партнерськими платформами (наприклад, Glovo або Nova Poshta), що дозволяє максимально скоротити час отримання товару та підвищити якість сервісу. Омніканальний підхід сприяє формуванню безшовного клієнтського досвіду та дозволяє задовольнити зростаючі очікування споживачів щодо гнучкості, зручності й швидкості обслуговування.

Важливим вектором інноваційного розвитку виступає автоматизація та роботизація бізнес-процесів. Торговельні мережі дедалі активніше впроваджують каси самообслуговування, електронні цінники, автоматизовані системи складського обліку, а також цифрові інструменти для моніторингу запасів і управління товарообігом. Завдяки застосуванню алгоритмів прогнозування попиту забезпечується раціональне планування закупівель і зменшення втрат від непроданих товарів. Усе це сприяє скороченню витрат на персонал, оптимізації логістики, зниженню помилок у процесі обліку й підвищенню загальної ефективності мережі.

Суттєвого значення набувають інновації в логістиці, оскільки саме ефективне управління поставками, запасами та транспортуванням продукції дозволяє оперативнореагувати на зміни попиту. Торговельні мережі впроваджують сучасні системи управління складом (WMS), розвивають партнерства з локальними постачальниками для скорочення логістичного плеча, а також оптимізують ланцюги постачання відповідно до принципів гнучкості та економічності. Окремо варто підкреслити значущість розвитку так званої "останньої милі" (last mile delivery), яка має вирішальне значення для формування позитивного споживчого досвіду та конкурентних переваг у сегменті онлайн-торгівлі.

Поряд із технологічними інноваціями дедалі більшу вагу набувають екологічні та соціальні ініціативи, які формують імідж відповідального бізнесу. Торговельні мережі впроваджують енергоощадні технології освітлення та кондиціонування, переходять на багаторазову упаковку, організовують сортування й переробку відходів, підтримують екологічні акції, розвивають співпрацю з місцевими виробниками та беруть участь у соціальних програмах. Такі підходи дозволяють не лише знизити негативний вплив на довкілля, а й

підвищити лояльність споживачів, які дедалі частіше обирають компанії з вираженою етичною та соціальною позицією.

Отже, інноваційні напрями розвитку торговельних мереж в Україні є багатовимірними та стратегічно важливими. Їх впровадження створює фундамент для підвищення конкурентоспроможності, стійкості до зовнішніх викликів і адаптації до трансформацій, що відбуваються як на ринку, так і в суспільстві загалом.

Практичне впровадження інноваційних підходів у діяльність торговельних мереж України демонструє їхню здатність адаптуватися до викликів ринку та розвивати власну конкурентоспроможність на основі технологічних і сервісних оновлень (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика конкурентних переваг торговельних мереж України з огляду впливу інноваційних чинників

Критерій	Сільпо	АТБ	Novus	Метро кеш енд кері Україна
Цільовий сегмент	Середній і преміум-сегмент, міське населення	Масовий сегмент, широке покриття	Середній сегмент, орієнтація на цифрових споживачів	B2B-клієнти, HoReCa, мікробізнес
Ключові інновації	Концептуальні магазини, AR/VR, гейміфікація, мобільний застосунок	Автоматизація логістики, цифрове ціноутворення, екопакування	Click & Collect, програма лояльності, інтеграція з доставками	B2B-платформи, мобільні застосунки, оптимізація закупівель
Клієнтський досвід	Емоційний, персоналізований, сервісно-орієнтований	Простий, швидкий, бюджетний	Зручний, цифровий, інтегрований	Орієнтований на професійні потреби
Логістика	Гнучка, партнерські моделі постачання	Централізована, автоматизована, з холодним ланцюгом	Комбінована: доставка + самовивіз	Високооптимізована, ефективне планування
Цінова стратегія	Середній–високий сегмент	Низькі ціни, лідер цінової конкуренції	Помірна цінова політика	Професійне ціноутворення для бізнесу
Ключові фінансові результати (2024 р.)	93,0 млрд грн доходу, 205 млн грн прибутку	208,9 млрд грн доходу, 3,1 млрд грн прибутку	29 млрд грн доходу, 561 млн грн прибутку	28,7 млрд грн доходу, 178 млн грн прибутку
Стратегічні конкурентні переваги	Сервісна диференціація, унікальний досвід	Масштаб і ефективність, оптимізація витрат	Орієнтація на сервіс і технології	Спеціалізація на B2B-сегмент, аналітичне управління

Як показує дослідження, окремі компанії роздрібного сегмента вже реалізували низку стратегічних ініціатив, які можуть слугувати прикладом ефективного інноваційного управління [7].

Так, мережа “Сільпо” вирізняється високим рівнем концептуального та сервісного оновлення. У своїх магазинах компанія впроваджує нестандартні формати, зокрема гастрономічні простори, стилізовані тематичні торгові зали, а також елементи доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR), що створюють унікальний клієнтський досвід. Крім того, “Сільпо” активно використовує гейміфікаційні елементи у програмах лояльності, що сприяє залученню нових споживачів та підвищенню рівня їх утримання.

Інший приклад — мережа “АТБ”, яка робить акцент на автоматизації та технологічній модернізації операційної діяльності. Компанія інвестує у вдосконалення логістичних центрів, застосовує цифрові інструменти для формування цінової політики, а також розвиває інфраструктуру холодного ланцюга, що є критично важливим для збереження якості товарів у категорії “fresh”.

Торгова мережа “Novus” орієнтується на розширення цифрового каналу взаємодії з клієнтами. Компанія впровадила електронну програму лояльності з можливістю персоналізованих знижок, а також активно співпрацює з сервісами доставки Glovo та Bolt Food, що дозволяє забезпечити швидкий доступ до товарів. Крім того, “Novus” розвиває сервіс “клац і заberi” (Click & Collect), який відповідає сучасним очікуванням споживачів щодо гнучких і безконтактних форматів покупок.

Мережа компанії «Метро кеш енд кері Україна» фокусується на підтримці професійних покупців (HoReCa, малі бізнеси) через інноваційні рішення у сфері B2B. Зокрема, компанія пропонує мобільні застосунки, які дозволяють формувати замовлення, відслідковувати залишки й отримувати персоналізовані пропозиції. Водночас розвиваються спеціалізовані B2B-платформи та інструменти інноваційного мережевого планування закупівель, що забезпечують ефективне управління товарними запасами та співпрацю з корпоративними клієнтами.

Ці приклади підтверджують, що українські торговельні мережі активно впроваджують інноваційні підходи не лише у технологічному, а й у стратегічному контексті. Їх досвід демонструє можливість успішної цифрової трансформації навіть у нестабільному зовнішньому середовищі та слугує основою для формування типових моделей інноваційного розвитку в галузі роздрібної торгівлі.

Вивчаючи реальні практики топових українських торговельних мереж, можна визначити низку істотних інноваційних чинників, які об’єднують технологічні новації, логістику, цифровізацію, еко- та соціальні стратегії. Також доступні фінансові показники підтверджують їхню ефективність у кризових умовах

[8]. Результати аналізу вітчизняних торговельних мереж свідчать, що у 2024 році сукупний дохід десяти провідних ритейлерів зріс на 17% — до 529,24 млрд грн, а сумарний прибуток склав 9,82 млрд грн. І вперше з початку повномасштабної війни жодна з топ-10 компаній не зафіксувала збитків. АТБ-маркет утримує лідерство третій рік поспіль: його дохід склав 208,9 млрд грн (+15 %), прибуток — 3,1 млрд грн. Сільпо-Фуд (яке оперує мережею «Сільпо») досягло доходу 93 млрд грн (+10 %), а чистий прибуток — 205 млн грн після трирічного періоду збитків. Novus у 2024 році збільшив дохід на 23 % — до 29 млрд грн, і отримав прибуток 561 млн грн, вийшовши з попереднього збиткового стану. Метро кеш енд кері Україна збільшила дохід на 12,5 % до 28,7 млрд грн та вийшла у прибуток — 178 млн грн.

Карта конкурентоспроможності торговельних мереж України (рис.1) відображає позиціонування чотирьох провідних гравців, діяльність яких ми розглядали в таблиці 1, за двома ключовими критеріями: інноваційність (вісь Y) та охоплення ринку (вісь X).

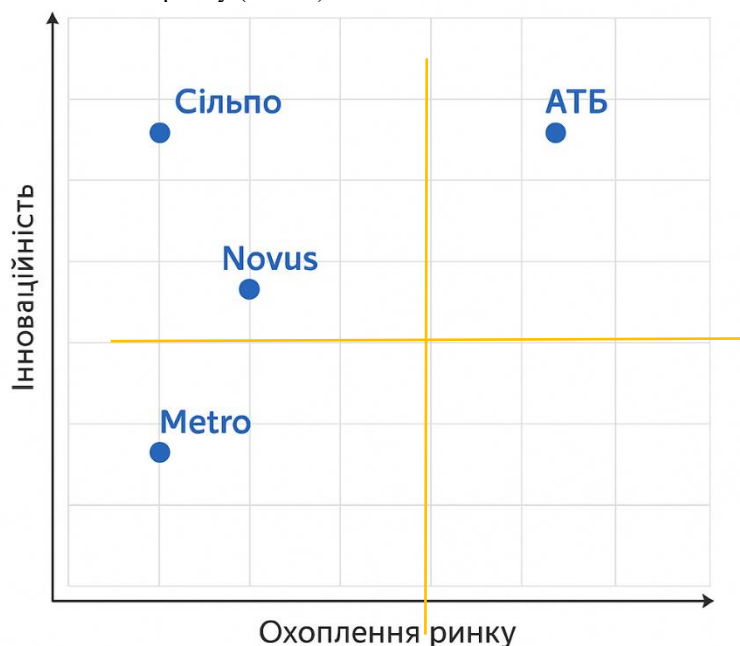


Рис. 1 Карта конкурентоспроможності окремих торговельних мереж України

На основі наведеної на рис.1. карти конкурентоспроможності окремих торговельних мереж України можна зробити такі аналітичні висновки:

1. АТБ займає позицію з найвищим охопленням ринку серед усіх мереж, що відповідає її масштабній присутності по всій країні. Водночас рівень інноваційності також досить високий завдяки автоматизації логістики, цифровому ціноутворенню та технологічній модернізації. Це робить АТБ лідером за сукупною конкурентоспроможністю.

2. Сільпо вирізняється найвищим рівнем інноваційності на ринку, але при цьому має менше ринкове охоплення порівняно з АТБ. Це свідчить про стратегію диференціації, орієнтовану на якісний сервіс, унікальний клієнтський досвід та технологічну новизну в преміум-сегменті.

3. Novus розташований посередині за обома критеріями. Його інноваційна активність реалізується через цифрові програми, інтеграцію з онлайн-сервісами та нові формати магазинів, але охоплення ринку поки обмежене порівняно з лідерами.

4. METRO Україна має найнижчі показники за обома осями. Це зумовлено вузькою B2B-спеціалізацією, орієнтацією на професійного клієнта та менш масовим охопленням. Проте в межах своєї ніші компанія демонструє стабільність завдяки технологічній підтримці закупівель.

Отже, карта підтверджує, що лідерами ринку є мережі, які поєднують широке охоплення з активним впровадженням інновацій. Однак навіть при нижчому масштабі мережа може досягти високої конкурентоспроможності завдяки унікальним інноваційним підходам (як у випадку з Сільпо).

Незважаючи на значний інноваційний потенціал, торговельні мережі України часто стикаються з комплексом системних бар'єрів, які стримують темпи впровадження технологічних рішень та ускладнюють їх масштабування. Однією з ключових проблем залишається обмежений доступ до фінансування, зокрема до довгострокових інвестицій і венчурного капіталу. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, коли банки посилюють вимоги до позичальників, а зовнішні інвестори демонструють інвестиційну обережність.

Крім того, низький рівень цифрової грамотності персоналу суттєво ускладнює інтеграцію нових систем, зокрема CRM, ERP або інструментів аналітики даних. Брак навичок роботи з цифровими

платформами серед працівників фронт-офісу і навіть середньої ланки управління знижує ефективність використання вже впроваджених рішень і потребує додаткових витрат на навчання та адаптацію.

Серйозним стримувальним чинником є технічна застарілість IT-інфраструктури, особливо у компаніях, які тривалий час працювали за традиційною моделлю [9]. Відсутність централізованих систем управління, застаріле обладнання, слабка інтеграція між відділами та складність у масштабуванні IT-рішень знижують загальну гнучкість мереж і ускладнюють перехід до більш цифрових і автоматизованих форматів.

Окрему складність створюють регуляторні обмеження та нестабільність макроекономічного середовища. Часті зміни податкової політики, обмеження на імпорт, коливання валютного курсу, енергетичні ризики, а також вплив воєнних дій створюють додаткові ризики для довгострокового інноваційного планування. Компанії вимушені зосереджуватися на виживанні замість стратегічного розвитку, відкладаючи цифрові трансформації на невизначений термін.

Не менш значущим бар'єром є опір організаційним змінам усередині компаній. Впровадження інновацій часто потребує трансформації внутрішньої культури, перегляду структур управління, оновлення бізнес-процесів і переходу до проєктного або гнучкого типу керування. У багатьох випадках ініціативи стикаються із саботажем, інертністю або недостатньою зацікавленістю з боку персоналу, особливо на середньому рівні менеджменту, який часто є ключовим у процесі реалізації змін.

У сукупності ці фактори суттєво гальмують інноваційну динаміку навіть у тих компаніях, які декларують цифрову трансформацію як стратегічний пріоритет. Їх подолання потребує не лише внутрішніх управлінських зусиль, а й сприятливого зовнішнього середовища, партнерської взаємодії, державної підтримки та інвестицій у розвиток людського капіталу.

Для посилення інноваційної спроможності торговельних мереж України необхідно реалізувати низку комплексних заходів, які мають бути спрямовані як на внутрішнє вдосконалення бізнес-моделей, так і на поліпшення зовнішнього інституційного середовища.

Перш за все, слід активізувати інвестиційну політику підприємств шляхом розробки цільових програм цифрової трансформації з чітко визначеними етапами, бюджетами та очікуваними ефектами. Торговельні мережі можуть також звертатися до державних і міжнародних грантових програм, які підтримують інноваційні ініціативи у сфері малого та середнього бізнесу, енергоефективності, цифрової інфраструктури та зеленої економіки.

Важливим напрямом є розвиток цифрової грамотності персоналу, що має здійснюватися через регулярні навчальні програми, впровадження внутрішніх онлайн-платформ, менторські сесії та партнерства з освітніми установами. Підвищення цифрових компетентностей співробітників дозволить не лише ефективно використовувати нові технології, а й сприятиме формуванню інноваційної корпоративної культури.

З метою подолання технічної застарілості IT-інфраструктури, компаніям доцільно переходити до хмарних архітектур, використовувати модульні ERP-рішення з можливістю масштабування, а також розвивати внутрішні IT-відділи або аутсорсингові команди, що дозволить ефективно впроваджувати нові цифрові інструменти.

Щодо регуляторних і зовнішніх економічних бар'єрів, необхідним є посилення діалогу між державою та бізнесом у сфері торговельної політики. Зокрема, йдеться про стабілізацію податкового та валютного регулювання, підтримку інфраструктурних проєктів, розвиток цифрових сервісів для спрощення звітності та реєстрації інноваційних рішень. Також важливим є створення пільгових умов для інноваційних підприємств, зокрема через податкові стимули або регуляторні "пісочниці".

Для подолання організаційного опору інноваціям слід запроваджувати гнучкі управлінські підходи: створення інноваційних офісів або відділів R&D, використання принципів agile-менеджменту, залучення працівників до спільної генерації ідей, внутрішні хакатони та пілотування рішень у тестових магазинах. Формування культури змін має починатися з топменеджменту та охоплювати всі рівні організації.

Загалом, успішна реалізація інноваційної стратегії можлива лише за умови системної взаємодії між трьома рівнями: внутрішньої трансформації компанії, партнерства з ринком (технологічні провайдери, стартапи, освітні інституції) та підтримки з боку держави. Такий тристоронній підхід дозволить не лише зняти наявні обмеження, а й забезпечити довготривалу конкурентоспроможність торговельних мереж на національному й міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ З ДАННОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах цифрової трансформації та високої ринкової турбулентності інновації виступають ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності торговельних мереж України. Результати дослідження підтверджують, що саме інноваційна активність дозволяє підприємствам роздрібною торгівлі адаптуватися до змін, створювати унікальну споживчу цінність, оптимізувати операційні процеси та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Проаналізовані практики провідних українських мереж – «Сільпо», «АТБ», «Novus» та «Metro Cash & Carry» – засвідчують наявність різних стратегій інноваційного розвитку, які відповідають специфіці їхнього позиціонування та цільових сегментів. Кожна компанія реалізує унікальний підхід до поєднання цифрових,

логістичних, сервісних та екологічних інновацій. Водночас загальним трендом є прагнення до підвищення ефективності, персоналізації обслуговування та розвитку омніканальності.

Разом із тим, дослідження виявило низку системних бар'єрів, що стримують інноваційний розвиток у галузі: обмежений доступ до фінансування, низький рівень цифрової компетентності персоналу, технічна відсталість інфраструктури, регуляторні обмеження та внутрішній опір змінам. Для подолання цих проблем необхідне комплексне поєднання внутрішніх змін у бізнес-моделях торговельних мереж із підтримкою з боку держави, освітніх установ та технологічних партнерів.

Таким чином, конкурентоспроможність торговельних мереж у XXI столітті дедалі більше визначається не ціновими факторами, а здатністю до інновацій, гнучкості та ефективної взаємодії з клієнтами. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні ефективності конкретних інноваційних інструментів, побудові моделей цифрової трансформації для українського ритейлу та розробці рекомендацій щодо масштабування успішних практик.

Література

1. Амоша О. І., Геєць В. М., Лукінов І. І. Конкурентоспроможність економіки: теоретичні та прикладні аспекти / О. І. Амоша, В. М. Геєць, І. І. Лукінов. – Київ : Наукова думка, 2010. – 432 с.
2. Майорова Т. В., Балабанова Л. В., Харічков С. К., Бутко А. П. Інноваційний розвиток підприємств торгівлі: монографія / Т. В. Майорова, Л. В. Балабанова, С. К. Харічков, А. П. Бутко. – Київ : КНЕУ, 2018. – 356 с.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
4. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management / Ph. Kotler, K. L. Keller. – 15th ed. – Pearson, 2016. – 832 p.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Harvard Business School Press, 2001. – 400 p.
6. Wamba S. F., Akter S., Edwards A., Chopin G., Gnanzou D. How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study / S. F. Wamba, S. Akter, A. Edwards, G. Chopin, D. Gnanzou // International Journal of Production Economics. – 2015. – Vol. 165. – P. 234–246.
7. Рєпіна І. М., Хан М. Інновації як джерело конкурентоспроможності food ритейл компаній / І. М. Рєпіна, М. Хан // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2020 р. – Київ : КНЕУ, 2020. – С. 27–30.
8. Шаріпов О. «Файно Маркет» злетів на 24%, «Ашан» у мінусі. Як змінилися доходи продуктових ритейлерів у 2024 році / О. Шаріпов. – URL: <https://surl.li/itefcv> (дата звернення: 05.05.2025).
9. Ligonenko L., Riepina I., Shevchuk N., Tepluk M., Domana O. Innovation and Infrastructure: Driving Forces for Entrepreneurship Development and Economic Opportunities / L. Ligonenko, I. Riepina, N. Shevchuk, M. Tepluk, O. Domana // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2024. – № 5 (2024). – P. 163–170.

References

1. Amosha O. I., Heiets V. M., Lukinov I. I. Konkurentospromozhnist ekonomiky: teoretychni ta prykladni aspekty / O. I. Amosha, V. M. Heiets, I. I. Lukinov. – Kyiv : Naukova dumka, 2010. – 432 p.
2. Maiorova T. V., Balabanova L. V., Kharichkov S. K., Butko A. P. Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv torhivli: monohrafiia / T. V. Maiorova, L. V. Balabanova, S. K. Kharichkov, A. P. Butko. – Kyiv : KNEU, 2018. – 356 p.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
4. Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management / Ph. Kotler, K. L. Keller. – 15th ed. – Pearson, 2016. – 832 p.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Harvard Business School Press, 2001. – 400 p.
6. Wamba S. F., Akter S., Edwards A., Chopin G., Gnanzou D. How 'big data can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study / S. F. Wamba, S. Akter, A. Edwards, G. Chopin, D. Gnanzou // International Journal of Production Economics. – 2015. – Vol. 165. – P. 234–246.
7. Riepina I. M., Khan M. Innovatsii yak dzherelo konkurentospromozhnosti food ryteil kompanii / I. M. Riepina, M. Khan // Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku : zb. materialiv V Vseukr. nauk.-prakt. конф., 29–30 berez. 2020 r. – Kyiv : KNEU, 2020. – P. 27–30.
8. Sharipov O. «Faino Market» zletiv na 24%, «Ashan» u minusi. Yak zminylysia dokhody produktovykh ryteileriv u 2024 rotsi / O. Sharipov. – URL: <https://surl.li/itefcv> (data zvernennia: 05.05.2025).
9. Ligonenko L., Riepina I., Shevchuk N., Tepluk M., Domana O. Innovation and Infrastructure: Driving Forces for Entrepreneurship Development and Economic Opportunities / L. Ligonenko, I. Riepina, N. Shevchuk, M. Tepluk, O. Domana // Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu. – 2024. – № 5 (2024). – P. 163–170.