

УДК 658.8:339.1

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-22

**Сиренко Н. М.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID ID:** 0000-0003-1660-1073

**e-mail:** sirenko@mnau.edu.ua

**Мікуляк К. А.**, асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-8317-0360

**e-mail:** mikulyak@mnau.edu.ua

**Орешко А. Ф.**, здобувач вищої освіти обліково-фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

**ORCID ID:** 0009-0004-5148-4073

**e-mail:** angelinaoreshko16@gmail.com

### Розвиток ритейлу в Україні

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасний стан розвитку ритейлу в Україні в умовах воєнного стану та зовнішніх викликів. Визначено структурні зміни в географії торгових точок, зміну форматів торгівлі та тенденції споживчої поведінки. Дослідження зосереджено на діяльності двох провідних ритейлерів – ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-Фуд». Представлено порівняльний аналіз фінансових показників компаній, включаючи динаміку виручки, активів, прибутковості та рівня боргового навантаження. Здійснено розрахунок ймовірності банкрутства згідно з моделлю О.О. Терещенка, що дозволило оцінити фінансову стійкість компаній. Встановлено, що «АТБ-маркет» демонструвало вищу адаптивність і стабільність у кризовий період, тоді як «Сільпо-Фуд» стикається з ризиками зниження платоспроможності. Оцінка ймовірності банкрутства засвідчує різницю у фінансовому становищі компаній, що обумовлює потребу в переосмисленні стратегій розвитку галузі.

**Ключові слова:** ритейл; роздрібна торгівля; фінансова стійкість; торговельні мережі; власні торгові марки.

**Sirenko Natalia**, Doctor of Economics, Professor, The Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

**Mikuliak Kateryna**, Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

**Oreshko Angelina**, Applicant of Higher Education, Accounting and Finance Faculty, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

### Retail Development in Ukraine

**Abstract. Introduction.** The development of retail trade (retail) in Ukraine in recent years has undergone significant changes under the influence of external challenges, in particular, a full-scale war, the transformation of the economic environment and the dynamic development of digital technologies. In these conditions, retail plays a strategic role in ensuring economic sustainability, meeting the basic needs of the population and supporting consumer activity. The relevance of the study is due to the need for a deep analysis of the financial viability of the industry, its ability to recover and its role in the formation of the future economy of Ukraine. This determines the need for the formation of new scientifically based strategies for the development of retail in crisis conditions.

**Purpose.** The purpose of the study is to study the peculiarities of the functioning and development of the retail market in Ukraine in the conditions of external challenges, in particular in the context of martial law, as well as to analyze the financial stability and adaptation of leading retail companies to the changing economic environment.

**Results.** In the process of studying the development of retail in Ukraine in the conditions of external challenges, a number of key trends, structural shifts and financial and economic characteristics of the industry's leading players have been established. It was established that retail trade in Ukraine, despite external challenges, demonstrates adaptive potential and gradual recovery. The highest concentration of retail outlets is recorded in the central regions of the country, especially in Kyiv and the region. The financial activity of leading retailers was analyzed, according to the results of which ATB-market LLC showed higher financial stability and effectiveness of anti-crisis measures. Silpo-Food LLC is characterized by a high level of credit load

<sup>1</sup> Стаття надійшла до редакції: 14.04.2025

Received: 14 April 2025

and lower profitability indicators. A comparative analysis of the cost of the food set for making borsch in ATB-market LLC and Silpo-Food LLC showed that the total price at ATB-market LLC was lower by UAH 44, which indicates the availability of the network for economically vulnerable consumers. The assessment of the probability of bankruptcy according to the Tereshchenko model confirmed the stable position of ATB-market LLC and the high risk of financial insolvency at Silpo-Food LLC. It was found that the main factors of retail sustainability are the flexibility of the business model, the availability of own production, the development of logistics and the affordability of goods.

**Conclusions.** Retail in Ukraine demonstrates resistance to crisis conditions, but the financial indicators of the companies differ significantly. Effective adaptation to challenges provides competitive advantages, which is a determining factor for the further development of the industry.

**Keywords:** retail; retail trade; financial stability; retail chains; own brands.

**JEL Classification:** F1,5 F21, G15, E62

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок роздрібної торгівлі України функціонує в умовах глибокої соціально-економічної трансформації, спричиненої повномасштабною війною, зміною логістичних ланцюгів, внутрішнім переміщенням населення та загостренням проблем економічної безпеки. У таких умовах ритейл постає не лише як ключовий сегмент споживчого ринку, а й як індикатор адаптаційних можливостей національної економіки. Водночас активізація процесів цифровізації, переорієнтація споживчих уподобань, поява нових форматів торгівлі та зміна географічної структури торговельної мережі вимагають глибокого аналітичного осмислення й наукової інтерпретації. Проблематика розвитку ритейлу в Україні в умовах зовнішніх викликів непрямої дії потребує наукового осмислення через призму системного підходу до оцінки факторів стійкості, фінансової життєздатності ключових ринкових гравців, а також ідентифікації стратегій, що забезпечують гнучкість і конкурентоспроможність бізнес-моделей. Наявні дослідження засвідчують нестачу комплексних міждисциплінарних підходів до аналізу динаміки роздрібної торгівлі в контексті воєнних загроз, трансформацій ринкової інфраструктури та зміни споживчої поведінки. Таким чином, виникає науково обґрунтована потреба в детальному дослідженні еволюції ритейлу в умовах кризової економіки, аналізі ключових фінансових та організаційних показників діяльності ритейлерів, а також формуванні рекомендацій щодо стабілізації та стратегічного розвитку галузі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Серед дослідників розвитку ритейлу в Україні варто виокремити Т. Олійник та М. Іванову [1]. Автори проаналізували сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні, роль глобалізації в підвищенні конкурентоспроможності компаній, вплив сектору швидко обігових товарів (FMCG), а також тенденції в розвитку мереж і конкуренції серед ритейлерів. Питання розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний

період досліджувалося В. Павловою [2], яка розглянула стан ритейлу під час воєнної загрози та запропонувала шляхи його відновлення через цифровізацію, удосконалення логістики та комбінування офлайн і онлайн форматів, а також спрогнозувала майбутнє ритейлу в контексті економічного відродження України.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є вивчення особливостей функціонування та розвитку ринку ритейлу в Україні в умовах зовнішніх викликів, зокрема в контексті воєнного стану, а також аналіз фінансової стійкості та адаптації провідних роздрібних компаній до змінного економічного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ритейл, або роздрібна торгівля, є складовою частиною економіки, яка забезпечує кінцевих споживачів товарами та послугами для особистого використання. Як завершальна ланка ланцюга постачання, ритейл з'єднує виробників з клієнтами, задовольняючи їхні повсякденні потреби. Цей процес охоплює широкий спектр форм і напрямів: від продуктивних супермаркетів і невеликих спеціалізованих крамниць до інтернет-магазинів і онлайн-платформ. Різноманітність форматів дозволяє ритейлу адаптуватися до змінних потреб та уподобань споживачів, роблячи його важливим елементом сучасного ринку. Ритейл в Україні представлений широким вибором мережевих супермаркетів, серед яких ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «АТБ-маркет» є одними з найпопулярніших. Кожна з цих мереж має свої особливості та підходи до роздрібної торгівлі, пропонуючи клієнтам різний рівень сервісу, асортименту та цін. За результатами аналітичних досліджень розвитку ритейлу в Україні «Географія ритейлу» щодо змін в географії ритейлу у 2023 р., а також динаміки розвитку галузі в регіонах протягом 20 місяців воєнного стану встановлено, що у жовтні 2023 р. в Україні функціонувало 5280 продовольчих магазинів, що свідчить про значну активність цього сегмента ринку (рис. 1).

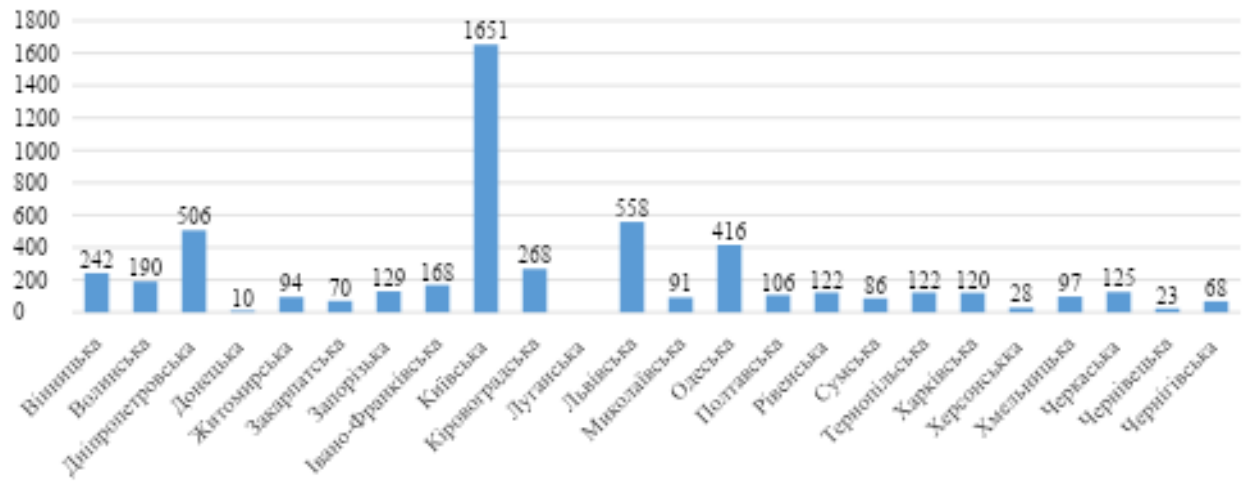


Рисунок 1 - Географія ритейлу станом на жовтень 2023 року

Джерело: побудовано авторами із застосуванням інформації [3].

Найбільша концентрація торгових точок займала друге місце з 558 магазинами, а на третьому спостерігалася в Києві та Київській області, де налічувався 1651 магазин, що втричі перевищило кількість магазинів у двох інших регіонах з найбільшими показниками. Львівська область займала друге місце з 558 магазинами, а на третьому місці перебувала Дніпропетровська область з 506 точками продажу. Зміни в географії ритейлу за три квартали 2024 року наведено в табл. 1.

Таблиця 1 Географія ритейлу станом на вересень 2024 року

Food ритейл 2024 р.			
Область	Кількість працюючих	Відкрилося	Вибуло
Вінницька	259	21	8
Волинська	107	7	1
Дніпропетровська	356	12	8
Донецька	3	1	2
Житомирська	192	11	2
Закарпатська	113	3	0
Запорізька	89	2	3
Івано-Франківська	123	5	4
Київська	1459	114	26
Кіровоградська	276	15	1
Луганська	0	0	0
Львівська	480	22	17
Миколаївська	78	10	0
Одеська	294	14	8
Полтавська	79	5	4
Рівненська	92	16	2
Сумська	72	0	0
Тернопільська	78	3	1
Харківська	116	6	9
Херсонська	24	1	0
Хмельницька	116	31	11
Черкаська	132	10	8
Чернівецька	35	11	2
Чернігівська	61	5	3
Всього	4634	325	120

Джерело: побудовано авторами із застосуванням інформації [4].

За інформацією Асоціації ритейлерів України станом на вересень 2024 р. сегмент продовольчого ритейлу складав значну частку української роздрібно торгівлі (21%), проте у порівнянні з першим півріччям ця частка зменшилася, що пов'язано з активним розвитком аптечного ритейлу, який склав 36% від

загальної кількості торгових точок в Україні. У вересні 2023 р. в Україні функціонувало 4634 магазини різних форматів, від гіпермаркетів до магазинів біля дому. Протягом дев'яти місяців їхня кількість зросла на 205 попри закриття 120 магазинів. Найбільша концентрація продовольчих магазинів спостерігалася в Києві та Київській області – 1459 торгових точок, що втричі більше, ніж у Львівській області (480), Дніпропетровська область займала третє місце з 356 магазинами [4].

Лідерами українського ритейлу є ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд», які активно розвивають власні торгові марки та виробництво. Обидва гравці ринку прагнуть задовольнити потреби споживачів, пропонуючи широкий асортимент товарів, який поєднує високу якість і доступність. Власні бренди та продукти, створені на власних виробничих потужностях, дозволяють контролювати якість та ціни, а також впливати на формування асортименту, відповідно до вимог споживачів.

Історія «АТБ-маркет» розпочалася у 1993 р. із заснування компанії «Агротехбізнес», яка здійснювала оптову торгівлю паливом, агропродукцією та запчастинами для техніки. Перші магазини з'явилися в Дніпропетровську в середині 90-х рр., а в 1998 р. була офіційно створена мережа «АТБ-маркет». Одним із ключових рішень керівництва компанії стало впровадження формату магазинів самообслуговування, що сприяло швидкому росту мережі. Компанія продовжувала розвивати виробництво, зокрема м'ясну фабрику «Фаворит Плюс», яка стала основним постачальником продукції для мережі під торговими марками «М'ясна лавка» і «Добров». Власники мережі досліджували європейський досвід роздрібної торгівлі та спершу обрали формат супермаркетів самообслуговування «жорсткий дискаунтер», орієнтуючись на модель німецької Aldi. У 2002 р. відбулося переформатування магазинів: товар розмістили на стелажах і в коробках, асортимент скоротили до 800 позицій, а ціни суттєво знизили. Проте такий формат не набув популярності, оскільки нагадував покупцям дефіцитні роки і викликав негативні асоціації. Попри цю невдачу, власники зрозуміли, що український ринок мав великий потенціал, і продовжили вивчати європейські підходи. Було прийнято рішення змінити модель мережі Lidl. Перші магазини такого формату відкривалися в невеликих містах Дніпропетровської та сусідніх областей, де на той час майже не було конкурентів. Компанія прагнула викуповувати або будувати приміщення, а середня торгова площа одного магазину становила близько 500 кв. м., також компанія почала розвивати власну логістику: головний склад був перетворений на сучасний розподільчий центр, що дозволило зменшити складські площі в кожному магазині та оптимізувати витрати на відкриття нових торгових точок [5].

ТОВ «Сільпо-Фуд» – заснована на початку серпня 2016 р. українська компанія зі штаб-квартирою у Києві, яка перейняла управління мережею супермаркетів Сільпо та Le Silpo після ТОВ «Фоззі-Фуд», та пізніше запустила інтернет-магазин silpo.ua [6]. Флагманським торговельним напрямом найбільшої торгово-промислової групи України «Fozzy Group» є товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд», до складу якої входять [7, с. 25]:

- мережа супермаркетів «Сільпо», що налічує 258 магазинів у 62 містах України (24 області), зокрема 4 делікатес-маркети Le Silpo, розташовані в 4 містах України (4 області);
- логістична інфраструктура, що включає автопарк, станцію технічного обслуговування та склади розподільчих центрів класу А;
- власні виробничі потужності;
- імпорт продуктів харчування та супутніх товарів;
- тематичні фудхоли «Сільпо Resto» з відкритою площею, які формують єдиний гастрономічний простір на території окремих супермаркетів мережі;
- кафе італійської піцерії «Positano»;
- кафе швидкого харчування «Кантін».

Історія розвитку мережі «Сільпо-Фуд» почалася в 1998 р. з відкриття першого супермаркету в Києві. У період до 2002 р. мережа активно розширювалася, включаючи запуск ще п'яти супермаркетів у столиці, а також вихід у міста Одеса, Дніпро та Запоріжжя. До кінця цього етапу мережа налічувала вже 23 супермаркети. У 2003-2005 рр. темпи зростання значно прискорилися, кількість магазинів досягла 81, і вони з'явилися в 14 нових містах України. У 2006-2007 рр. мережа зробила важливий крок уперед, запустивши власну торгову марку «Премія», що заклала основи для розвитку приватних брендів. Почали реалізовуватися проекти власних пекарень та виробництва готових страв і напівфабрикатів. Цей період також ознаменувався розширенням до 143 супермаркетів і впровадженням програми лояльності для клієнтів – «Власний Рахунок». У 2008 р. мережа продовжила свій розвиток, досягнувши 150 супермаркетів і запустивши нову торгову марку «Повна Чаша». Період 2009-2019 рр. був насичений оновленнями та інноваціями, зокрема здійснено модернізацію обладнання в супермаркетах, запущено новий формат делікатес-маркетів Le Silpo і створено 13 власних торгових марок, серед яких товари для дітей під брендом «Премія Рікі Тікі». У цей час мережа почала приділяти особливу увагу дизайнерському оформленню своїх супермаркетів і запустила мобільний додаток, що значно покращило обслуговування клієнтів. Таким чином, компанія «Сільпо-Фуд» пройшла шлях від локального магазину до великої всеукраїнської мережі, впроваджуючи інновації, розширюючи асортимент та вдосконалюючи сервіс, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів [7, с. 26].

ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» мають основний КВЕД 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами». Додатковими КВЕДАми «АТБ-маркет» є 7 одиниць, тоді як «Сільпо-Фуд» – 81, що свідчить про широкий спектр діяльності, охоплюючи не лише роздрібну торгівлю продовольчими і непродовольчими товарами, а й різноманітні додаткові послуги, такі як кулінарія, доставка, логістика та інші напрями, що дозволяє гнучко реагувати на потреби споживачів та адаптувати свою пропозицію до змін на ринку, що, своєю чергою, позитивно впливає на конкурентоспроможність компаній.

«АТБ-маркет» пропонує покупцям товари під власними брендами, що забезпечують якість і доступність для різних потреб:

1. «Своя Лінія» – це бренд, що допомагає покупцям реалізувати кулінарні ідеї, пропонуючи якісні товари за доступною ціною. Ця торгова марка прагне стати частиною кожної сім'ї, яка обирає магазини АТБ, забезпечуючи постійний контроль якості та вдосконалення продуктів. Покупці можуть насолоджуватися широким асортиментом за приємними цінами, не поступаючись у якості;

2. «Розумний вибір» орієнтований на тих, хто хоче економити без шкоди для якості. Це товари з найнижчою ціною на полицях, які відповідають державним стандартам. Асортимент включає продовольчі й непродовольчі товари, забезпечуючи покупцям доступ до розумного і вигідного вибору;

3. Для справжніх гурманів і поціновувачів вишуканості АТБ пропонує торгову марку «De Luxe Foods & Goods Selected», яка включає преміальні продукти з різних куточків світу, роблячи ексклюзивне доступним кожному [8].

«Сільпо-Фуд» пропонує понад 2 тисячі товарів під власними торговими марками, створених для забезпечення високої якості за доступними цінами:

1. «Премія» представляє продукти, ретельно відібрані для відповідності найвищим стандартам;

2. «Повна Чаша» – це економний вибір, що пропонує якісні товари за доступною ціною;

3. «Премія Рікі Тікі» створена для дітей від 3 років. Продукція бренду, що виготовляється провідними європейськими та українськими виробниками, відзначається збалансованим складом;

4. «Лавка традицій» підтримує українських виробників і пропонує натуральні продукти локальної гастрономії, які мають короткий термін придатності, що виготовляються у невеликих обсягах;

5. Premiya Select – це делікатеси, які мають витонченість смаку та незмінно високу якість [9].

Приготування смачної страви, такої як борщ, вимагає не лише кулінарних вмінь, а й правильного вибору продуктів. Однак не менш важливим є питання, де саме придбати продукти, адже ціни можуть значно відрізнитися залежно від місця купівлі, відтак виникає необхідність здійснити порівняння цін з метою визначення вартості інгредієнтів для приготування борщу (табл. 2).

Таблиця 2 Розрахункова вартість набору для борщу (на 3,3 л) станом на 20 грудня 2024 року

Продукти	Одиниця виміру	Марка продукту		Вартість (ціна за 1 кг)	
		«АТБ-маркет»	«Сільпо-Фуд»	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»
М'ясо	800 г	Стегно курчат-бройлерів Наша Ряба охолоджене, лоток	Стегно куряче «Епікур» охолоджене, лоток	128,36 (160,45 грн)	151,20 (189,00 грн)
Картопля	600 г	-	БеллаРоса	17,69 (29,59) грн	26,99 (44,99) грн
Буряк	375 г	-	-	7,68 (20,49) грн	8,45 (22,54) грн
Цибуля ріпчаста	150 г	Жовта		2,23 (14,89) грн	2,70 (17,99) грн
Морква	120 г	-		3,59 (29,89) грн	3,20 (26,63) грн
Капуста	300 г	-	білоголова	11,85 (39,49) грн	12,93 (43,10) грн
Томатна паста	2 шт	«Чумак» томатна, пірамідка, 70 г		50,80 (25,40-1 шт)	51,98 (25,99-1шт) грн
Лавровий лист	1 уп.	Розумний вибір (20 г)	Премія (5 г)	11,90 грн	20,69 грн
Всього	х	х	х	234,10 грн	278,14 грн

Джерело: розраховано авторами із застосуванням цін, представлених на сайтах магазинів

Для приготування борщу обсягом 3,3 л орієнтовна вартість продуктів станом на грудень 2024 р. становила 234,10 грн у ТОВ «АТБ-маркет» та 278,14 грн у ТОВ «Сільпо-Фуд». Кінцева ціна значною мірою

залежить від вибору м'яса: в ТОВ «АТБ-маркет» – стегно курчати бренду «Наша Ряба» коштувало 160,45 грн за 1 кг, а в ТОВ «Сільпо-Фуд» – продукція бренду «Епікур» – 189,00 грн за кг, що пояснюється різницею у марках продукції. Водночас для інших інгредієнтів, таких як буряк, цибуля ріпчаста, морква, капуста та томатна паста, різниця в ціні у магазинах не є суттєвою, тому вибір залежить від уподобань або наявності акцій. У «Сільпо-Фуд» є можливість придбати м'ясо на вагу, а також представлений ширший вибір сортів картоплі, зокрема сорт «БеллаРоса», який коштував 44,99 грн за кг. Кінцева ціна борщу залежить від вибору картоплі, адже в «АТБ-маркет» представлений лише один варіант, який коштував 29,59 грн за кг, тоді як у «Сільпо-Фуд» доступний ширший вибір, що може вплинути на

загальну вартість. Також значення має лавровий лист: в «АТБ-маркет» упаковка 20 г коштувала 11,90 грн, а в «Сільпо-Фуд» упаковка 5 г преміального бренду «Премія» – 20,69 грн. Впливає і вибір м'яса, оскільки його ціна у магазинах відрізняється. Загалом, кінцева ціна залежить від уподобань щодо продуктів, бренду, їх кількості та необхідного обсягу, що дозволяє регулювати бюджет страви.

Для оцінки фінансової стійкості та ефективності діяльності провідних учасників українського ритейлу проаналізовано ключові фінансові показники ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки (табл. 3). Показники дають змогу виявити особливості впливу воєнних викликів на фінансову динаміку, структуру активів, прибутковість та залежність компаній від зовнішнього фінансування.

Таблиця 3 Фінансові показники діяльності компаній

Назва компанії	Роки	Показники						
		Виручка, млн грн	Відносний приріст виручки за рік, %	Активи, млн грн	Гроші та їх еквіваленти, млн грн	Довгострокові зобов'язання, млн грн	Короткострокові кредити банків, млн грн	Чистий прибуток, млн грн
ТОВ «АТБ-маркет»	2021	148745,3	20	42395,4	6407,4	9875,0	-	8328,9
	2022	148332,9	0	41080,7	8423,6	8859,4	-	2527,7
	2023	18189,7	22	47487,7	13515,6	8672,4	-	-450,4
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2021	72784,2	13	38660,5	1163,0	13611,9	33335,0	18462
	2022	69990,6	-4	33668,9	1066,3	15998,1	628007,0	-7632,3
	2023	84728,0	21	33358,5	1418,5	14045,7	658733,0	-1850,9

Джерело: сформовано авторами із застосуванням [10].

Отже, спостерігається зниження виручки обох компаній у 2022 р. у порівнянні з 2021 р, що пов'язано з наслідками воєнного стану: закриттям магазинів, порушенням логістики та обмеженням діяльності на певних територіях, що призвело до підвищення цін і зменшення споживчої активності. Проте у 2023 р. виручка почала зростати, що свідчить про поступове відновлення діяльності та адаптацію бізнесу до нових умов. Позитивна динаміка виручки у 2023 р. (+22% в «АТБ-маркет» і +21% у «Сільпо-Фуд») вказує на стабілізацію та відновлення операцій, що є результатом відновлення логістичних процесів, відкриття магазинів у відносно безпечних регіонах, впровадження нових послуг (наприклад, доставки) та зростання попиту на базові товари, які залишалися важливими для споживачів [11] навіть у кризовий період. Військові дії 2022 р. призвели до зменшення активів обох компаній через пошкодження об'єктів інфраструктури. Водночас у 2023 р. «АТБ-маркет» показала стрімке зростання активів, що, ймовірно, вказує на активну стратегію відновлення та відкриття нових торгових точок у безпечних регіонах. «Сільпо-

Фуд», навпаки, демонструвало подальше зниження активів.

Чистий прибуток обох компаній суттєво знизився у 2022 р., ймовірно, через збільшення витрат на підтримку діяльності в умовах воєнного стану, втрати від руйнування магазинів та падіння купівельної спроможності споживачів. У 2023 р. компанія «АТБ-маркет» змогла зменшити свої збитки, що свідчить про ефективну адаптацію до нових умов, оптимізацію витрат і відновлення операцій у безпечних регіонах. «Сільпо-Фуд» продовжувало зазнавати значних збитків, які навіть зросли у 2023 р. у порівнянні з 2021 р., що може вказувати на складнощі з покриттям операційних витрат та обмежені можливості для масштабного відновлення або оптимізації. Важливу роль у фінансовому становищі компаній також відіграють короткострокові банківські кредити. ТОВ «Сільпо-Фуд» активно користувалося цим інструментом фінансування, що свідчить про потребу в додаткових коштах для покриття поточних витрат та підтримки ліквідності. Натомість ТОВ «АТБ-маркет» у зазначений період не мало короткострокових банківських кредитів, що може свідчити про

фінансову стійкість компанії та меншу залежність від зовнішнього фінансування для підтримки оборотного капіталу.

Загалом, військові дії на території України завдали серйозного впливу на фінансові показники обох компаній. ТОВ «АТБ-маркет» демонструвало стійкість та адаптацію до нових умов у порівнянні з ТОВ «Сільпо-Фуд», що дозволило підтримувати стабільніші фінансові результати. З метою оцінки фінансової надійності та ризику неплатоспроможності

провідних українських ритейлерів проведено розрахунок показників за моделлю О.О. Терещенка. Ця модель адаптована до особливостей національного бізнес-середовища та дозволяє визначити ймовірність банкрутства на основі фінансової звітності підприємств [12, с. 4-5]. Оцінка ймовірності банкрутства за моделлю О.О. Терещенка дозволила виявити значну різницю у фінансовій стабільності між двома провідними компаніями роздрібної торгівлі в Україні (табл. 4).

Таблиця 4 Фінансові показники діяльності компаній

Роки	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»
2021	2,63	0,386
2022	1,75	0,138
2023	1,89	0,265

Джерело: розраховано авторами за даними [13, 14].

Результати свідчать, що ТОВ «АТБ-маркет» характеризується відносною фінансовою стійкістю навіть в умовах кризи. Компанія продемонструвала здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно реагувати на ризики, зберігати контроль над витратами та поступово відновлювати операційну ефективність. Натомість ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє системні ознаки фінансової нестабільності. Згідно з результатами оцінки, компанія тривалий час перебуває в зоні високого ризику втрати платоспроможності, що вказує на наявність серйозних внутрішніх фінансових дисбалансів, що можуть бути пов'язані з надмірним обсягом залученого короткострокового капіталу, підвищеними витратами, обмеженою гнучкістю бізнес-моделі або неефективною політикою адаптації до зовнішніх викликів [15]. Таким чином, для ритейлу в Україні надзвичайно важливою є здатність компаній швидко трансформуватись, впроваджувати фінансові інновації, зміцнювати логістичні та управлінські процеси. Ефективне управління фінансовими ризиками [16] стає визначальним фактором виживання та подальшого розвитку підприємств у секторі роздрібної торгівлі в умовах нестабільного економічного середовища.

**Висновки.** Розвиток ритейлу в Україні є важливим аспектом економічної стабільності, особливо в умовах воєнного стану. Процеси цифровізації, удосконалення логістики, а також комбінунвання онлайн та офлайн форматів дозволяють ритейлерам адаптуватися до швидко змінюваного середовища. ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» займають лідерські позиції в українському ритейлі, активно розвиваючи власні бренди і виробництво, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними. Попри всі труднощі, ритейл продовжує демонструвати стійкість і зростання, зокрема через зміни в географії торгових точок і адаптацію до нових економічних реалій. Порівняння цін на продукти в різних мережах показує, що ТОВ «АТБ-маркет» залишається більш доступним за цінами, що робить його привабливим для споживачів, орієнтованих на економію. У цілому, ритейл в Україні продовжує розвиватися, попри всі виклики, що виникають в умовах воєнного стану, і має значний потенціал для подальшого зростання та вдосконалення. Ключовими факторами для цього є адаптація до змін, інноваційні підходи в обслуговуванні клієнтів і впровадження нових технологій.

#### Література:

- Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 126-129. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>.
- Павлова В. А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Академічний огляд*. 2022. Vol. 1, no. 56. P. 42–52. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-5>.
- Єрмакова Я., Симоненко К. Географія ритейлу-2023: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2023/>.
- Єрмакова Я., Симоненко К. Географія ритейлу-2024: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-09/>.
- АТБ Маркет. *ShareUAPotential*. URL: [http://shareuapotential.com/ru/Emitents/atb\\_ua.html](http://shareuapotential.com/ru/Emitents/atb_ua.html).
- Fozzy Group : група компаній. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/>.
- Нагорна К. Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Київ, 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6414ed5a-f1e3-47de-9038-58fe4f627389/content>.
- Товари власних брендів. АТБ. URL: <https://www.atbmarket.com/our-line>.

9. Власні торгові марки. *Сільпо*. URL: [https://silpo.ua/about/own-brands?srsId=AfmBOopl9aY7j8u\\_gFOI-QjwvP-qNNye8zGgkT4Bbes9DhWfQ7QKgbx](https://silpo.ua/about/own-brands?srsId=AfmBOopl9aY7j8u_gFOI-QjwvP-qNNye8zGgkT4Bbes9DhWfQ7QKgbx).
10. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах. Компанії роздрібної торгівлі України. Каталог компаній України. *YC.Market*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/rozdrubna-torhivlia/47.11>.
11. Мікуляк К. А., Сизоненко Ю. С. Нейромаркетинг: сутність, значення і сфери застосування. Сучасні тренди поведінки споживачів і послуг: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25-26 лютого 2022 р. : [тези доп.]. Рівне : О. Зень, 2022. С. 174-176.
12. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Економічна наука*. 2016. № 20. С. 58–62. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2016/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/14.pdf).
13. ТОВ «АТБ-маркет» - фінансова звітність за 2024 рік. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances>.
14. ТОВ «Сільпо-Фуд» - фінансова звітність за 2024 рік. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances>.
15. Sirenko N., Lunkina T., Burkovska A., Mikulyak K. Prospects for the Development of Small Agricultural Business Entities in the Market Environment. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*. 2022. Vol. 31(3). Pp. 162-175.
16. Sirenko, N., Lunkina, T., Burkovska, A., & Mikulyak, K. An assessment of the financial and economic security of the agricultural sector in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 4(39). Pp. 241-250. DOI: 10.18371/fcapt.v4i39.241313.

### References:

1. Oliinyk, T., & Ivanova, M. (2024). Retail development in Ukraine, 1(125), 126-129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>.
2. Pavlova, V. A. (2022). Ways of development of domestic retail in the post-war period. *Akademichnyi ohliad*, 1 (56), 42–52. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-5>.
3. Yermakova, Ya., & Symonenko, K. (2023). Geography of retail-2023: in which regions and how are the players of the main trade sectors of Ukraine represented. *Association of Retailers of Ukraine*. <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2023/>.
4. Yermakova, Ya., & Symonenko, K. (2024). Geography of retail-2024: in which regions and how are the players of the main trade sectors of Ukraine represented. *Association of Retailers of Ukraine*. <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-09/>.
5. ATB Market. (2024). *ShareUPotential*. [http://shareupotential.com/ru/Emitents/atb\\_ua.html](http://shareupotential.com/ru/Emitents/atb_ua.html).
6. Fozzy Group: group of companies. (2024). <https://www.fozzy.ua/ua/>.
7. Nahorna, K. (2021). Improving the foreign economic activity of the enterprise. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6414ed5a-f1e3-47de-9038-58fe4f627389/content>.
8. Own brand products. *ATB*. <https://www.atbmarket.com/our-line>.
9. Own brands. *Silpo*. [https://silpo.ua/about/own-brands?srsId=AfmBOopl9aY7j8u\\_gFOI-QjwvP-qNNye8zGgkT4Bbes9DhWfQ7QKgbx](https://silpo.ua/about/own-brands?srsId=AfmBOopl9aY7j8u_gFOI-QjwvP-qNNye8zGgkT4Bbes9DhWfQ7QKgbx).
10. Retail trade in non-specialized stores. Retail companies of Ukraine. Catalog of companies of Ukraine. *YC. Market*. <https://catalog.youcontrol.market/rozdrubna-torhivlia/47.11>.
11. Mikulyak, K. A., & Syzonenko, Yu. S. (2022, February 25-26). Neuromarketing: essence, meaning and areas of application. Modern trends in consumer behavior of goods and services: materials of the III International Scientific and Practical Internet Conference [theses supplement]. Rivne: O. Zen, 174-176.
12. Yankovets, T. M., & Cherniuk, Yu. V. (2016). Comparison of modern models for diagnosing the probability of enterprise bankruptcy: foreign and domestic experience. *Ekonomiczna nauka*, 20, 58-62. [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2016/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2016/14.pdf).
13. LC "ATB-Market" - financial statements for 2024. (2024). *Clarity Project*. <https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances>.
14. Silpo-Food LLC - financial statements for 2024. (2024). *Clarity Project*. <https://clarity-project.info/edr/40720198/yearly-finances>.
15. Sirenko, N., Lunkina, T., Burkovska, A., & Mikulyak, K. (2022). Prospects for the Development of Small Agricultural Business Entities in the Market Environment. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 31(3), 162-175.
16. Sirenko, N., Lunkina, T., Burkovska, A., & Mikulyak, K. (2021). An assessment of the financial and economic security of the agricultural sector in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(39), 241-250. DOI: 10.18371/fcapt.v4i39.241313.

