

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Економічний факультет**

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової  
діяльності

\_\_\_\_\_  
(підпис) **Андрій МУЗИЧЕНКО**

\_\_\_\_\_  
(підпис) **Микола ІЛЬЧУК**

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 р.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РІТЕЙЛУ»**

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **Освітньо – професійна**

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Людмила БЕРЕЗОВСЬКА**

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Сергій НІКІТЧЕНКО**

Виконав

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Іван ЛЮТИЙ**

**Київ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової діяльності  
д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ Микола ІЛЬЧУК**

**" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.**

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

**Лютому Івану Руслановичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)**

Спеціальність **076 – "Підприємництво та торгівля"**

Освітня програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Орієнтація освітньої програми **освітньо - професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У  
СФЕРІ РІТЕЙЛУ»**

затверджена наказом від "16"10. 2024 р. № 1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: дані компанії, дані Держстату України,  
інтернет-джерела, наукові праці

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади розвитку підприємництва у сфері ритейлу
2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку підприємництва у сфері ритейлу в Україні
3. Напрями удосконалення розвитку підприємництва у сфері ритейлу в Україні

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

**Сергій НІКІТЧЕНКО**

**Завдання прийняв до виконання**

**Іван ЛЮТИЙ**

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота написана українською мовою, складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і пропозицій. Викладена на 71 сторінці машинописного тексту, ілюстрована 7 таблицями та 7 рисунками. Список використаних джерел вміщує 70 джерел.

Мета магістерської роботи полягає у обґрунтуванні теоретичних і практичних положень розвитку підприємництва у сфері ритейлу, аналізі сучасного стану та тенденцій його розвитку в Україні, а також у визначенні та обґрунтуванні напрямів удосконалення розвитку ритейлу на перспективу, зокрема у повоєнний період.

Теоретичною і методичною основою роботи є діалектичний метод пізнання, системний підхід і аналіз, фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з розвитку підприємництва у сфері ритейлу, законодавчі та нормативні акти України, пов'язані з розвитком торгового сектору економіки країни.

У першому розділі магістерської роботи розглянуто економічну сутність та особливості підприємництва, розкрито ритейл як сферу підприємницької діяльності та визначено особливості його розвитку.

У другому розділі магістерської роботи проаналізовано ринок ритейлу, надано огляд глобальних тенденцій його розвитку та можливості їх адаптації в Україні, а також виявлено проблеми та перспективи розвитку вітчизняного ритейлу.

У третьому розділі магістерської роботи обґрунтовано прогноз розвитку ринку послуг та сфери ритейлу в Україні у повоєнний період, а також сформовано напрями щодо формування сприятливого інституційного середовища для розвитку ритейлу в Україні.

*Ключові слова:* підприємництво, ритейл, розвиток, ефективність, тенденції, інституційне середовище, повоєнний період, прогноз.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РІТЕЙЛУ.....	9
1.1 Економічна сутність та особливості підприємництва .....	9
1.2 Рітейл як сфера підприємницької діяльності .....	13
1.3 Особливості розвитку підприємництва у сфері рітейлу .....	16
Висновки до першого розділу	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ.....	23
2.1 Огляд глобальних тенденцій розвитку рітейлу та можливості їх адаптації в Україні .....	23
2.2 Аналіз розвитку підприємництва у сфері рітейлу в Україні .....	25
2.3 Проблеми та перспективи розвитку підприємництва у вітчизняному рітейлі .....	32
Висновки до другого розділу	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ .....	39
3.1 Прогноз розвитку ринку послуг в Україні у повоєнний період.....	39
3.2 Розвиток сфери рітейлу у повоєнний період .....	43
3.3 Формування сприятливого інституційного середовища для розвитку рітейлу в Україні .....	51
Висновки до третього розділу	57
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	63
ДОДАТОК.....	70

## ВСТУП

Актуальність теми. Роздрібна торгівля (рітейл) є одним із ключових, системоутворюючих секторів національної економіки України, що забезпечує значний обсяг підприємницької активності, створює робочі місця та формує вагомі бюджетні надходження. Особлива актуальність дослідження розвитку підприємництва у цій сфері зумовлена необхідністю забезпечення економічної стійкості країни в умовах повномасштабної військової агресії та подальшої повоєнної відбудови. Попри руйнівні виклики, галузь, значною мірою представлена малим та середнім бізнесом (МСБ), демонструє виняткову адаптивність і професіоналізм, ефективно виконуючи свою головну функцію — гарантування продовольчої безпеки та життєдіяльності населення. У зв'язку з цим, вивчення механізмів зміцнення підприємницького потенціалу рітейлу, його інноваційної трансформації та інтеграції у світові економічні процеси набуває стратегічного значення.

Питання розвитку підприємництва, інвестиційної активності та функціонування торговельної галузі традиційно перебували у полі зору вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте динамічна зміна зовнішнього середовища, спричинена воєнним станом, вимагає переосмислення стратегічних пріоритетів. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції інноваційно-технологічних рішень (цифровізація, омніканальні стратегії) в операційну діяльність рітейлу, обґрунтування критеріїв стійкості галузі в умовах невизначеності, а також формування дієвих механізмів державного регулювання та інвестиційної підтримки в контексті євроінтеграції.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку підприємництва у сфері рітейлу, зважаючи на його системоутворюючу роль у забезпеченні стійкості національної економіки в період відновлення.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

1. Визначити ключову роль ритейлу як драйвера економічного зростання та каталізатора підприємницької активності.
2. Проаналізувати вплив військового стану на операційну діяльність підприємств ритейлу та оцінити їхню стійкість.
3. Обґрунтувати необхідність системного впровадження інновацій та омніканальних стратегій для посилення конкурентоспроможності.
4. Визначити та класифікувати ключові показники ефективності (KPI), необхідні для оптимізації управління ритейл-бізнесом.
5. Окреслити стратегічні пріоритети розвитку галузі в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграційної сумісності.
6. Сформулювати рекомендації щодо державної політики та інвестиційного забезпечення, спрямовані на детінізацію економіки та зміцнення фінансової стійкості сектора.
7. Визначити перспективні напрями наукового пошуку, зокрема, щодо застосування економіко-математичного моделювання для обґрунтування критеріїв стійкості ритейлу.

Об'єкт дослідження — процес розвитку підприємництва у сфері роздрібно́ї торгівлі України.

Предмет дослідження — сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів формування та реалізації механізмів забезпечення стійкого розвитку ритейл-підприємств в умовах трансформації економіки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до забезпечення стійкого розвитку підприємництва у сфері ритейлу в умовах військово-економічної турбулентності.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме *аналізу і синтезу* (для вивчення теоретичних засад підприємництва та формування узагальнених висновків щодо функціонування ритейлу); *системного та структурного підходу* (для розгляду торговельної галузі як системоутворюючого елемента економіки та аналізу її сегментованої

структури); *статистичного та порівняльного аналізів* (для оцінки динаміки розвитку та стійкості рітейлу в умовах воєнного стану та зіставлення стратегічних пріоритетів); *метод моделювання* (для обґрунтування критеріїв стійкості рітейлу та визначення перспектив застосування економіко-математичного інструментарію) та *метод класифікації* (для систематизації ключових показників ефективності (КРІ) та стратегічних пріоритетів повоєнної відбудови).

Апробація результатів дослідження була здійснена на II Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «ЕКОНОМІЧНІ ДНІ – 2025», яка відбулася 10 квітня 2025 року в м. Києві, НУБіП України

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РІТЕЙЛУ

#### 1.1. Економічна сутність та особливості підприємництва

Підприємництво є однією з ключових рушійних сил сучасної ринкової економіки, що забезпечує інновації, створення робочих місць та економічне зростання. Його сутність виходить за межі простої комерційної діяльності та охоплює широкий спектр функцій, спрямованих на реалізацію нових ідей та управління ризиками.

Підприємництво, за своєю суттю, – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку [1]. Це визначення, що базується на Законі України «Про підприємництво», підкреслює ключові характеристики: самостійність у прийнятті рішень; ініціативність у пошуку можливостей; систематичність як постійний процес; ризикованість, що є невід'ємною частиною будь-якої інноваційної діяльності.

Один із перших, хто науково обґрунтував роль підприємця, був Йозеф Шумпетер. Він розглядав підприємця як інноватора, який здійснює «творче руйнування», вводячи нові товари, нові методи виробництва, відкриваючи нові ринки або нові джерела сировини [56]. Сучасні науковці також наголошують на інноваційному аспекті підприємництва, визначаючи його як процес створення нових цінностей шляхом ідентифікації можливостей, мобілізації ресурсів та прийняття ризиків [68].

Основні функції підприємництва включають:

- Інноваційна функція: Пошук та впровадження нових ідей, технологій, продуктів, послуг, методів організації (Шумпетер, 1934) [56]. Це може бути як радикальна інновація, так і поступове поліпшення існуючих процесів.
- Ресурсна функція: Ефективне залучення, комбінування та використання різноманітних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських,

інформаційних) для досягнення цілей [1]. Підприємець виступає як організатор, який оптимально розподіляє обмежені ресурси.

- Організаційна функція: Формування та управління бізнес-процесами, побудова ефективної структури підприємства, координація діяльності співробітників [8].
- Ризикова функція: Прийняття на себе ризиків, пов'язаних з невизначеністю ринкового середовища, конкуренцією, фінансовими та операційними викликами. Підприємець усвідомлює ризики, але приймає їх як невід'ємну частину діяльності [31].
- Соціальна функція: Створення робочих місць, сприяння розвитку людського капіталу, формування соціально відповідальної поведінки [33].
- Особистісна (мотиваційна) функція: Реалізація особистих амбіцій, саморозвиток, прагнення до незалежності та досягнення успіху [72].

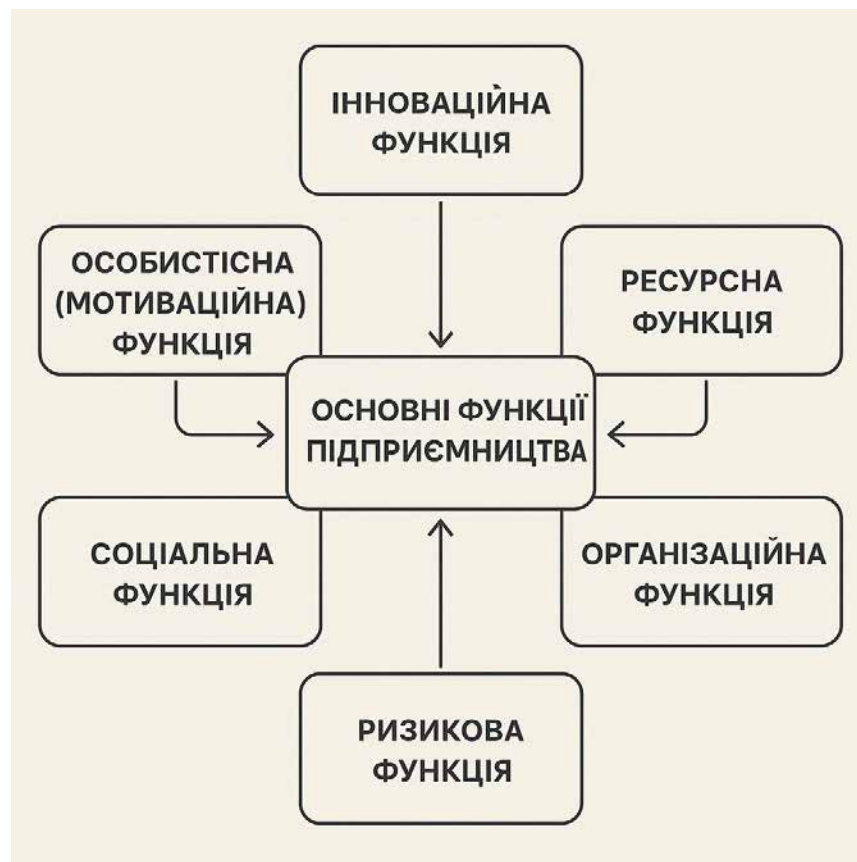


Рис. 1.1. Основні функції підприємництва

Джерело: Узагальнено автором на основі опрацьованих джерел [1, 8, 31, 33, 72, 56]

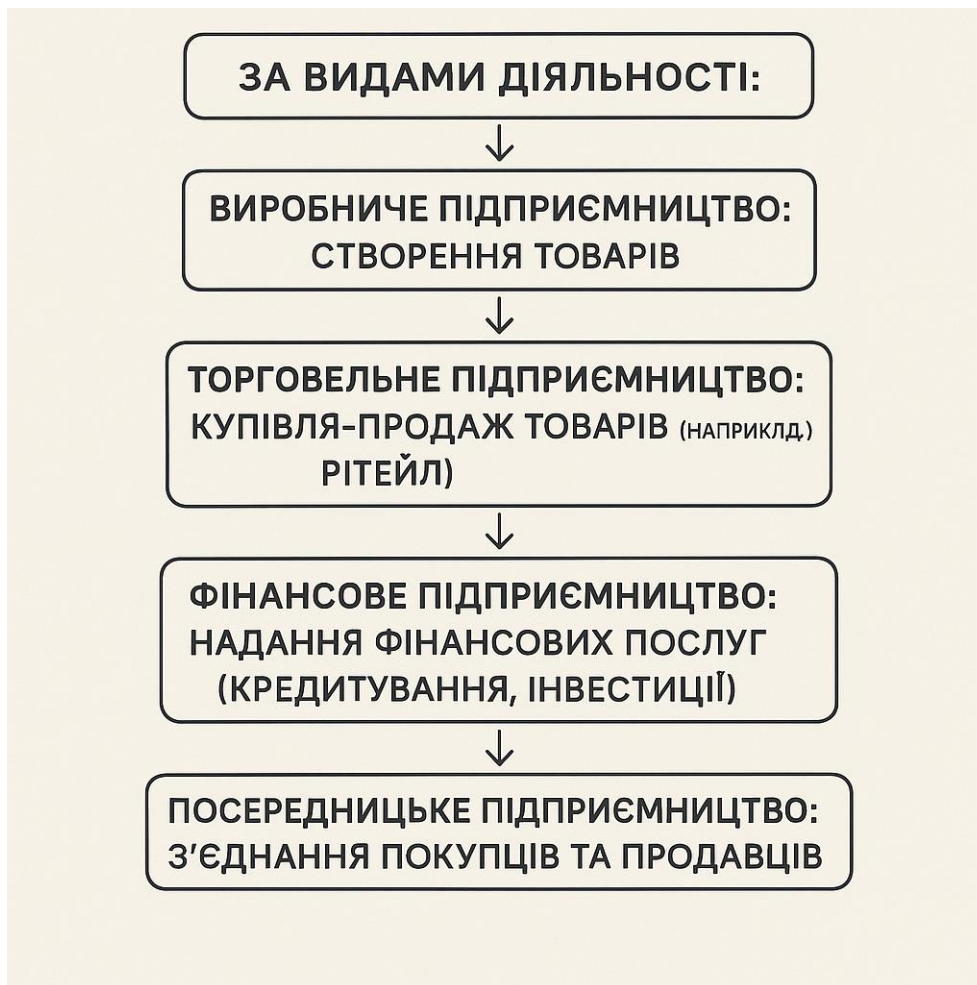
Види підприємництва класифікуються за різними ознаками, рис 1.2.

Розмаїття підприємницької діяльності є наріжним каменем сучасної ринкової економіки. Для ефективного аналізу та цілеспрямованого державного регулювання виникає необхідність у чіткій класифікації бізнесу за ключовими ознаками. Це дозволяє не лише структурувати економічний простір, але й адаптувати інструменти підтримки до специфічних потреб суб'єктів господарювання.

Однією з фундаментальних ознак є вид діяльності, що визначає функціональну роль підприємства. Виробниче підприємство зосереджене на створенні матеріальних благ; торговельне (наприклад, рітейл) — на купівлі та продажу готової продукції; фінансове — на перерозподілі капіталу; а посередницьке та консалтингове — на наданні допоміжних експертних послуг.

Важливим критерієм також є розмір підприємства — поділ на мале, середнє та велике, який безпосередньо впливає на доступ до фінансування, рівень ризику та соціально-економічний вплив. Форми власності (приватна, державна, колективна) відображають характер контролю та механізми управління.

Окремо виділяється класифікація за рівнем інноваційності. Вона розділяє традиційний бізнес, що працює за усталеними моделями, та інноваційний, який є рушієм прогресу, створюючи нові продукти, послуги та технологічні процеси. Нарешті, за рівнем організованості бізнес структурується від індивідуального підприємництва до складних корпоративних форм. Таким чином, комплексна класифікація є незамінним інструментом для розуміння багатовимірної структури підприємництва, її динаміки та стратегічних пріоритетів розвитку.



*Рис. 1.2.* Класифікація підприємництва за видами діяльності

Джерело: Узагальнено автором на основі опрацьованих джерел [1, 8, 31, 33, 72, 56]

Підприємництво є каталізатором економічного зростання. Воно стимулює конкуренцію, що веде до підвищення якості товарів і послуг та зниження цін. Підприємницька діяльність сприяє інноваціям, що є основою для технологічного прогресу та підвищення продуктивності [68]. Малий та середній бізнес, зокрема, відіграє критичну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, створенні значної частки робочих місць та забезпеченні гнучкості економіки у відповідь на зміни ринкових умов [40]. В умовах глобалізації та посилення конкуренції, розвиток підприємництва є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності національної економіки на міжнародній арені [48].

## 1.2. Рітейл як сфера підприємницької діяльності

Рітейл, або роздрібна торгівля, є одним з найдинамічніших та наймасштабніших секторів економіки, що безпосередньо взаємодіє з кінцевим споживачем. Це не просто продаж товарів, а складна екосистема, яка постійно адаптується до змін у споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях та економічних умовах.

Рітейл – це вид підприємницької діяльності, що полягає у продажу товарів або послуг безпосередньо кінцевому споживачу для його особистого, некомерційного використання [31]. Він є останньою ланкою у ланцюгу поставок, що поєднує виробників та споживачів.

Класифікація рітейлу може здійснюватися за різними критеріями:

За форматом продажу:

- **Офлайн-рітейл:** Традиційні фізичні магазини (супермаркети, гіпермаркети, універмаги, бутики, спеціалізовані магазини). Цей формат залишається домінуючим, але зазнає трансформації під впливом діджиталізації [16].

- **Онлайн-рітейл (електронна комерція):** Продаж товарів та послуг через інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі [3]. Характеризується широким асортиментом, зручністю вибору та доставки.

- **Оmnіканальний рітейл:** Інтеграція всіх каналів комунікації та продажів (фізичних магазинів, онлайн-платформ, мобільних додатків) для створення єдиного безперервного клієнтського досвіду [11]. Це дозволяє клієнту починати покупки в одному каналі, а завершувати в іншому.

За типом асортименту:

- **Продовольчий рітейл:** Магазини, що спеціалізуються на продуктах харчування.

- **Непродовольчий рітейл:** Одяг, взуття, побутова техніка, меблі, електроніка тощо.

- **Змішаний рітейл:** Комбінація продовольчих та непродовольчих товарів (наприклад, гіпермаркети).

За розміром та організацією:

- Малі магазини: Невеликі торгові точки, часто сімейний бізнес.
- Середні мережі: Кілька магазинів під єдиним брендом.
- Великі мережі: Широко розгалужені мережі магазинів, які можуть мати міжнародний масштаб.
- Франчайзинг: Модель, де франчайзі (підприємець) використовує бренд та бізнес-модель франчайзера (власника бренду) [32].

За рівнем цін: Дискаунтери, середній ціновий сегмент, преміум-сегмент.

Особливості функціонування підприємств ритейлу. Ритейл-бізнес має низку специфічних рис, що відрізняють його від інших видів підприємницької діяльності:

- Орієнтація на кінцевого споживача: Усі процеси, від закупівлі до мерчендайзингу, спрямовані на задоволення потреб клієнта [15].
- Висока оборотність товарів: Необхідність швидкого оновлення асортименту та ефективного управління запасами для уникнення збитків [38].
- Значна залежність від логістики та ланцюга поставок: Ефективна доставка, зберігання та розподіл товарів є критично важливими для своєчасності поставок та зниження витрат [14, 67].
- Інтенсивна конкуренція: Ринок ритейлу зазвичай висококонкурентний, що вимагає постійного пошуку конкурентних переваг [68].
- Сезонність та тренди: Багато сегментів ритейлу піддаються впливу сезонних коливань та швидкій зміні споживчих трендів, що вимагає гнучкості та швидкої адаптації [36].
- Використання маркетингових інструментів: Широке застосування реклами, акцій, програм лояльності для залучення та утримання клієнтів [28, 64].
- Кадровий потенціал: Потреба у великій кількості кваліфікованого персоналу, особливо для обслуговування клієнтів [27, 49].

Ключові показники ефективності у ритейлі. Для оцінки успішності ритейл-підприємств використовуються специфічні метрики [38].

У висококонкурентному середовищі роздрібної торгівлі (ритейлу) успіх підприємства визначається не лише обсягом продажів, а й здатністю ефективно управляти операційними та фінансовими процесами. Ця ефективність вимірюється за допомогою специфічних ключових показників (KPI), які слугують стратегічним навігатором для прийняття обґрунтованих рішень. Ефективне використання цих метрик дозволяє ритейлерам оптимізувати свою діяльність, підвищувати прибутковість і забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу.

На рівні транзакцій фундаментальними показниками є Середній чек (Average Transaction Value) та Конверсія (Conversion Rate). Середній чек відображає здатність ритейлера заохочувати клієнтів купувати більше під час одного візиту, тоді як конверсія показує, який відсоток відвідувачів (як фізичних, так і онлайн) завершує покупку. Управління цими метриками часто фокусується на мерчандайзингу, перехресних продажах та оптимізації шляху клієнта.

Операційна ефективність є критично важливою, особливо в умовах порушення логістичних ланцюгів. Тут ключову роль відіграє Оборотність запасів (Inventory Turnover), що вимірює швидкість продажу та поповнення товарних запасів. Висока оборотність запобігає заморожуванню капіталу в неліквідних активах. Показник Продажі на квадратний метр (Sales per Square Foot) оцінює ефективність використання торговельної площі, допомагаючи визначити оптимальне планування магазину та розміщення товарів.

Фінансова результативність ритейлу контролюється через Валову маржу (Gross Margin) — різницю між доходом та Собівартістю проданих товарів (COGS). Ці показники визначають базову прибутковість проданої продукції до врахування операційних та адміністративних витрат.

Стратегічна стійкість бізнесу неможлива без метрик, орієнтованих на клієнта. LTV (Lifetime Value) прогнозує загальний дохід, який очікується від

клієнта за весь період співпраці, тоді як SAC (Customer Acquisition Cost) вимірює вартість залучення цього клієнта. Ідеальна ситуація, коли LTV значно перевищує SAC, вказує на здорову бізнес-модель. Контроль Відтоку клієнтів (Churn Rate), що показує відсоток споживачів, які припинили взаємодію, є необхідним для утримання ринкових позицій. Ефективне управління всіма цими КРІ дозволяє ритейлерам не лише реагувати на поточні зміни, а й стратегічно інвестувати в цифровізацію та омніканальні рішення для підвищення загальної конкурентоспроможності.

### **1.3. Особливості розвитку підприємництва у сфері ритейлу**

Розвиток підприємництва у сфері роздрібно́ї торгівлі (ритейлу) є динамічним і багатогранним процесом, який постійно перебуває під впливом складної мережі внутрішніх та зовнішніх чинників. Успішні ритейлери — це ті, хто не лише реагує на поточні зміни, а й проактивно формує свої стратегії, ґрунтуючись на глибокому розумінні цих рушійних сил. Розуміння та правильна класифікація цих факторів, від макроекономічних коливань до змін у споживчій психології та технологічних проривів, є критично важливим для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного зростання будь-якого ритейл-підприємства. Ці фактори можна умовно поділити на п'ять ключових груп: макроекономічні, технологічні, соціальні, конкурентні та регуляторні.

Макроекономічні чинники є базисом, що визначає загальний економічний клімат, у якому функціонує ритейл. Вони діють на рівні національної або світової економіки та суттєво впливають на купівельну спроможність та загальну ділову активність.

Економічне зростання та доходи. Зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), як правило, супроводжується зростанням доходів населення, що позитивно впливає на споживчі витрати та, відповідно, на обсяги продажів у ритейлі [13]. І навпаки, економічний спад або рецесія призводять до зменшення

дискреційних витрат, змушуючи споживачів переходити до економніших моделей споживання та вибирати дешевші торговельні формати (наприклад, дискаунтери). Зростання реальних доходів та зниження безробіття, що є наслідком стабільного економічного розвитку, безпосередньо сприяють збільшенню споживчого попиту [9].

Зростання цін знижує реальну купівельну спроможність населення, що може призвести до критичного скорочення споживання, особливо непродовольчих товарів. Висока інфляція також ускладнює ціноутворення та планування для ритейлерів [51]. Фінансові фактори, такі як високі облікові ставки та обмежений доступ до кредитів, ускладнюють інвестиції в розвиток ритейл-підприємств, стримуючи їхню експансію, модернізацію інфраструктури та цифровізацію. Дорогі кредити підвищують вартість товарних запасів і ускладнюють управління оборотним капіталом.

Для ритейлерів, що імпортують значну частину товарів, коливання обмінного курсу безпосередньо впливають на закупівельні ціни та маржинальність. Різне знецінення національної валюти призводить до зростання собівартості реалізованої продукції і може вимагати від компаній перегляду цінової політики, що часто негативно сприймається споживачами. В умовах війни чи політичної нестабільності значно зростають операційні та інвестиційні ризики для бізнесу. Це призводить до зниження довіри інвесторів та споживачів, що негативно позначається на ритейлі через падіння попиту та порушення логістичних ланцюгів [21].

Технологічний прогрес є одним з найпотужніших драйверів змін у ритейлі, трансформуючи операційні моделі та клієнтський досвід.

Розвиток електронної комерції (*e-commerce*), мобільних додатків та маркетплейсів фундаментально змінює моделі продажів та споживчу поведінку. Це вимагає від ритейлерів не просто присутності в Інтернеті, а інвестування в онлайн-платформи та глибоку інтеграцію всіх каналів взаємодії (*омніканальність*) [3]. Омніканальна стратегія, на відміну від багатоканальної, забезпечує безшовний перехід клієнта між фізичним магазином, мобільним

додатком, соціальними мережами та кол-центром, роблячи його досвід послідовним і персоналізованим.

Аналіз великих даних (*Big Data*) дозволяє ритейлерам краще розуміти клієнтів, їхні звички та історію покупок. На основі цих даних формується персоналізація пропозицій, оптимізується асортимент та підвищується точність управління запасами [30]. Штучний інтелект застосовується для високоточного прогнозування попиту, автоматизації складських процесів, роботи чат-ботів та віртуальних асистентів, які можуть надавати консультації 24/7. AI також допомагає в динамічному ціноутворенні, реагуючи на зміни попиту та пропозиції в режимі реального часу [4].

Використання автоматизованих систем на складах, у логістиці, а також кас самообслуговування та роботизованих помічників у магазинах дозволяє оптимізувати операційні витрати, знизити вплив людського фактора та підвищити швидкість обслуговування [29]. Впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє збирати, систематизувати та аналізувати дані про клієнтів, що є основою для підвищення якості обслуговування та розробки ефективних програм лояльності [37].

Технології доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) знаходять застосування у сфері ритейлу для створення інтерактивного клієнтського досвіду. Наприклад, AR використовується для віртуального примірювання одягу чи демонстрації того, як меблі виглядатимуть у домі клієнта, стираючи межі між фізичною та цифровою торгівлею [68].

Зміни в суспільстві, культурі та стилі життя безпосередньо впливають на споживчі вподобання та вимоги, які висуваються до ритейлерів.

Сучасний споживач стає більш вимогливим і свідомим. Спостерігається зростання попиту на здорову їжу, фермерські та екологічно чисті продукти, а також на індивідуалізацію товарів та послуг (кастомізацію) [21]. Ритейлери змушені адаптувати свій асортимент, пропонуючи продукцію, що відповідає трендам здорового способу життя та етичного споживання.

Демографічні зрушення, такі як старіння населення, урбанізація та зміна розміру домогосподарств, впливають на структуру попиту та формати рітейлу. Наприклад, зростання кількості одиноких людей стимулює розвиток менших пакувань та магазинів формату "біля дому". Одночасно зростання екологічної свідомості вимагає від рітейлерів впровадження принципів сталого розвитку, мінімізації пластику, використання екологічних матеріалів та зменшення відходів по всьому ланцюгу постачання [61]. Споживачі все частіше вибирають компанії, які демонструють соціальну відповідальність.

Більш швидкий темп життя та зростання потреби у зручності та економії часу сприяють розвитку сервісів. Це включає стрімкий розвиток онлайн-доставки продуктів, напівфабрикатів, готових страв та розширення мереж невеликих магазинів (convenience stores).

Рівень конкуренції в рітейлі є одним із визначальних факторів, що стимулює інновації та підвищення якості.

Висока конкуренція змушує підприємства постійно вдосконалюватись, шукати нові ніші та пропонувати кращі умови для клієнтів. Це проявляється як у жорсткій ціновій боротьбі, так і в конкуренції за якість обслуговування, ексклюзивний асортимент, а також зручність розташування та логістику. Поява нових гравців на ринку, особливо інноваційних стартапів у сфері e-commerce чи міжнародних мереж, може суттєво змінити ринковий ландшафт, змушуючи традиційних рітейлерів інвестувати у трансформацію [68].

Процеси злиттів та поглинань серед великих рітейлерів призводять до консолідації ринку та формування олігополістичних чи монополістичних тенденцій. Це ускладнює діяльність менших гравців, яким важко конкурувати за обсягами закупівель та ціною. Необхідність постійного моніторингу цін конкурентів та адаптації власної цінової стратегії є щоденним викликом для рітейлерів [45].

Законодавча база та політика держави відіграють значну роль у формуванні умов для підприємницької діяльності, визначаючи як обмеження, так і можливості для розвитку.

Рівень податкового навантаження, складність податкового адміністрування та прозорість фіскальних процедур безпосередньо впливають на привабливість ритейл-бізнесу [53]. Антимонопольне законодавство є критично важливим для запобігання недобросовісній конкуренції, зокрема монополізації ринку великими мережами, та для захисту інтересів малих постачальників. Послаблення контролю в цій сфері може призвести до диктату цін.

Законодавство про захист прав споживачів визначає стандарти якості продукції та послуг, правила повернення товарів, що вимагає від ритейлерів високої операційної дисципліни. Водночас, державні ініціативи щодо дерегуляції та підтримки малого та середнього бізнесу (пільгове кредитування, гранти, спрощення адміністративних процедур) можуть суттєво стимулювати розвиток ритейлу. У контексті післявоєнної відбудови, саме державна підтримка є критично важливою для відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення енергостійкості сектора [20].

Отже, розвиток ритейл-підприємництва є результатом комплексної взаємодії всіх п'яти груп факторів, які вимагають від керівництва компаній постійної адаптації, інновацій та гнучкості. В умовах сучасних викликів, особливо геополітичної нестабільності та високої технологічної динаміки, успіх досягається завдяки омніканальній інтеграції, використанню AI для підвищення операційної ефективності та глибокому розумінню екологічних і соціальних вимог споживачів. Стратегічні пріоритети ритейлерів мають зміщуватися від суто цінової конкуренції до створення додаткової вартості через безшовний клієнтський досвід, інноваційні послуги та стійкість бізнес-моделей. Це забезпечить не лише комерційний успіх, а й системоутворюючу роль ритейлу в процесі відновлення та стабілізації національної економіки.

## Висновки до першого розділу

На основі аналізу теоретичних засад було визначено, що підприємництво є ключовим каталізатором економічного зростання та інтеграційним елементом у структурі національної економіки. Воно не лише стимулює конкуренцію, інновації та технологічний прогрес, але й забезпечує критичну гнучкість економічної системи, особливо через функціонування малого та середнього бізнесу (МСБ).

Основні узагальнення:

1. Підприємницька діяльність у сфері ритейлу є рушійною силою, що сприяє підвищенню якості товарів і послуг, зниженню цін та підвищенню продуктивності праці. У контексті глобалізації, активний розвиток ритейл-підприємництва є необхідною умовою для посилення міжнародної конкурентоспроможності.

2. Успішність ритейл-бізнесу вимагає постійного моніторингу та управління низкою специфічних показників ефективності (KPI). Ключові метрики включають:

- Фінансову результативність: Валова маржа, COGS, Середній чек.
- Операційну ефективність: Оборотність запасів, Продажі на квадратний метр, Конверсія.
- Клієнтську базу: LTV, SAC, Відтік клієнтів. Ефективне управління цими показниками є фундаментальною основою для оптимізації діяльності та зростання прибутковості.

3. Умови для розвитку підприємництва у ритейлі значною мірою формуються під впливом державної політики та законодавчої бази. Найбільший вплив мають:

- Податкова політика та адміністративне навантаження.
- Законодавство про захист прав споживачів.
- Антимонопольне регулювання, яке забезпечує чесну конкуренцію.
- Державні ініціативи з підтримки МСБ (дерегуляція, пільгове кредитування, гранти), які є потужним стимулом для розвитку галузі.

Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку підприємництва у сфері ритейлу необхідний комплексний підхід, що поєднує інноваційну активність бізнесу з оптимізацією операційних процесів (на основі чітких KPI) та сприятливим, стимулюючим державним регулюванням.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Огляд глобальних тенденцій розвитку ритейлу та можливості їх адаптації в Україні

Еволюція ритейлу є багатовимірним і динамічним процесом, що охоплює не лише зміни у форматах торгівлі, а й трансформацію способів мислення, технологій та відносин між бізнесом і споживачем. За останні десятиліття торговельна сфера пройшла шлях від маленьких локальних крамниць до розгалужених омніканальних екосистем, які об'єднують фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки та інтерактивні сервіси. Сучасний ритейл уже неможливо розглядати як простий обмін товарів на гроші; він став складною системою цінностей, досвіду та технологічних рішень, що формують якість життя суспільства і задають темп економічного розвитку країни.

Перший етап розвитку ритейлу пов'язаний із традиційними формами торгівлі. Протягом століть торговці працювали на базарах і в невеликих крамницях, де основну роль відігравали особисті контакти, індивідуальний підхід та довіра. Торгівля була не просто економічною операцією, а соціальним явищем, тісно інтегрованим у повсякденне життя громади. У другій половині ХХ століття відбулося масштабне переосмислення роздрібної торгівлі: з'явилися супермаркети й гіпермаркети, що забезпечили масові продажі за рахунок широкого асортименту, стандартизованого обслуговування та конкурентних цін. Це був перший крок до формування сучасних торговельних мереж та раціоналізації споживчих процесів.

Другий етап еволюції пов'язаний із цифровізацією — однією з наймасштабніших революцій у сфері ритейлу. Поява Інтернету, мобільних технологій і цифрових платформ докорінно змінила правила гри. Інтернет-магазини та маркетплейси, які ще 20 років тому здавалися новаторськими експериментами, сьогодні стали основними драйверами глобального ринку. В Україні цифрова трансформація ритейлу особливо пришвидшилася після 2010

року: розвиток мобільного інтернету, популяризація безготівкових платежів та зростання довіри до онлайн-покупок сприяли стрімкому формуванню нової цифрової культури споживання. Покупці отримали можливість купувати товари з будь-якої точки світу, порівнювати ціни, читати відгуки та обирати найкращі пропозиції.

Сьогодні ритейл вступив у свій третій, сучасний етап — період омніканальності та персоналізації. Трансформація полягає не просто у наявності онлайн-магазину, а в інтеграції всіх каналів взаємодії зі споживачем. Фізичний магазин, сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі — усе це стає єдиною системою, яка супроводжує покупця на кожному етапі його шляху. Рішення на основі великих даних дозволяють глибше розуміти мотивації та поведінку клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції, прогнозувати попит і підвищувати рівень лояльності. Ритейл перестає бути просто "місцем покупки"; він перетворюється на середовище емоцій, сервісу та індивідуально налаштованого досвіду.

Важливо зазначити, що ритейл в Україні має свої специфічні особливості, зумовлені унікальними економічними й соціальними обставинами. Події останніх років поставили торговельний сектор перед безпрецедентними викликами. Воєнний стан змінив логістику, структуру попиту, споживчу поведінку та фінансові можливості бізнесу. Попри це, український продовольчий ритейл продемонстрував феноменальну стійкість. Торговельні мережі забезпечили безперебійне постачання ключових продуктів, зберегли робочі місця, підтримували податкові надходження та брали активну участь у підтримці Збройних Сил України. Цей факт є свідченням того, що ритейл став не просто економічною галуззю, а стратегічним елементом національної безпеки.

Українські ритейлери також показали надзвичайну гнучкість. Великі маркетплейси — Rozetka, Prom, Epicentr — стали важливими гравцями онлайн-ринку та створили альтернативу іноземним платформам. Одночасно з цим

зростає попит на українські бренди, що стимулює розвиток внутрішнього МСБ, посилює конкуренцію і сприяє диверсифікації пропозиції.

Окремої уваги заслуговує розвиток логістики та фінтех-рішень, які стали фундаментом сучасного ритейлу. Поштомати, електронні гаманці, безконтактні платежі та автоматизовані системи доставки зробили процес купівлі значно зручнішим і швидшим. Логістика перетворилася на стратегічний ресурс, а швидкість обробки замовлень стала важливим елементом конкурентної боротьби.

Отже, еволюція ритейлу — це не лише зміна форматів торгівлі, а насамперед трансформація мислення, технологій та бізнес-процесів. Сучасний ритейл об'єднує глобальні тенденції та локальні реалії, водночас стаючи дедалі персоналізованішим, гнучкішим і технологічно розвинутим. Український ритейл демонструє динамічне зростання, адаптуючи світові тренди та створюючи власні інноваційні моделі.

Перспективи розвитку галузі значною мірою залежать від здатності підприємств упроваджувати технології, реагувати на зміни поведінки споживачів та забезпечувати економічну стійкість у складних умовах. Однак саме трансформаційний потенціал українського ритейлу дозволяє стверджувати, що галузь відіграватиме ключову роль у повоєнній відбудові економіки та формуванні нової структури споживчого ринку.

## **2.2. Аналіз розвитку підприємництва у сфері ритейлу в Україні**

Ринок ритейлу в Україні переживає період значних трансформацій, спричинених як глобальними трендами (цифровізація, зміна поведінки споживачів), так і внутрішніми викликами (економічна нестабільність, інфляція, логістичні труднощі). Ефективне функціонування підприємств роздрібною торгівлю вимагає комплексного аналізу поточних тенденцій та оперативних управлінських рішень.

Водночас, людський капітал залишається найважливішим чинником результативності в ритейлі, безпосередньо впливаючи на якість обслуговування та стабільність процесів. Проте галузь стикається з низкою проблем персоналу, включаючи високу ротацію, недостатню мотивацію та невідповідність компетенцій сучасним ринковим вимогам. Ці фактори знижують загальну конкурентоспроможність.

Структура підприємницької діяльності в Україні станом на 2024 рік (рис. 2.1) демонструє домінування роздрібною торгівлі (25,7 %), що свідчить про її провідну роль в національній економіці. Такий показник є відображенням стабільного попиту на товари повсякденного вжитку, високої інтенсивності ділової активності в галузі, а також широкого залучення малого та середнього бізнесу до процесів товарообігу.

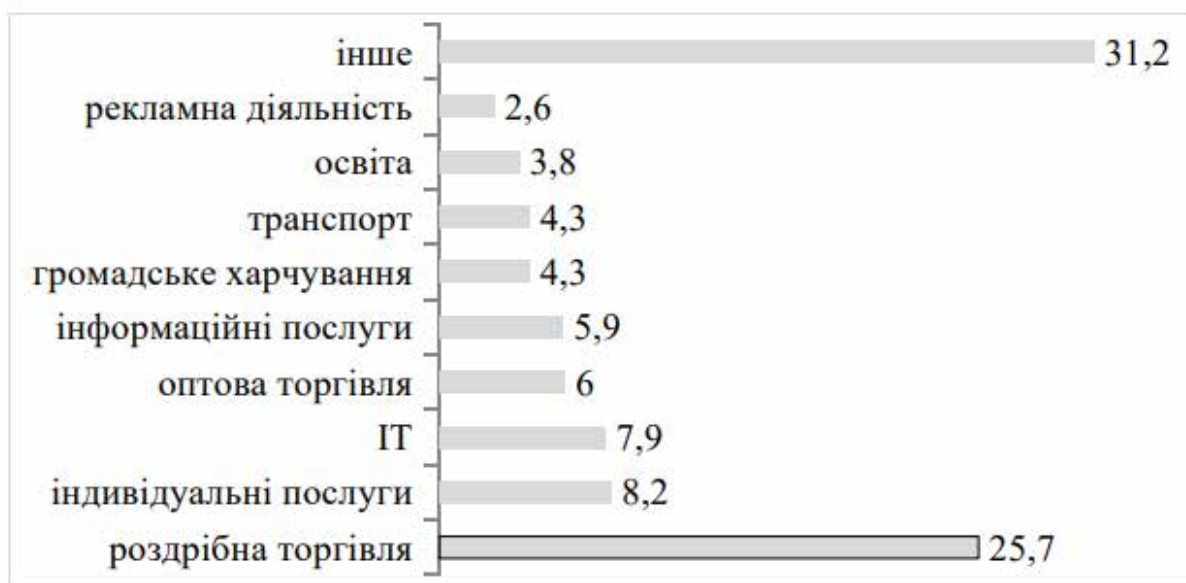


Рис. 2.1. Структура підприємницької діяльності в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [73, 22]

Ринок ритейлу України характеризується сегментованою структурою з різною динамікою розвитку окремих напрямів (рис. 2.2). Найбільшу частку займає аптечний ритейл (36 %), що зумовлене підвищеним попитом на медичні препарати, засоби догляду за здоров'ям і загальною тенденцією до усвідомленого споживання. Продовольчий сегмент (21 %) представлений

супермаркетами, гіпермаркетами та магазинами формату «біля дому», що забезпечують задоволення базових потреб населення. Непродовольчий ритейл (18 %) охоплює товари повсякденного вжитку, побутову хімію, меблі, текстиль та інші категорії. Магазины техніки та електроніки (9 %) активно функціонують як в офлайн-, так і в онлайн-форматах, реагуючи на цифровізацію споживання. Сегмент автозаправних комплексів (8 %) поєднує реалізацію пального з продажем супутніх товарів і сервісів.

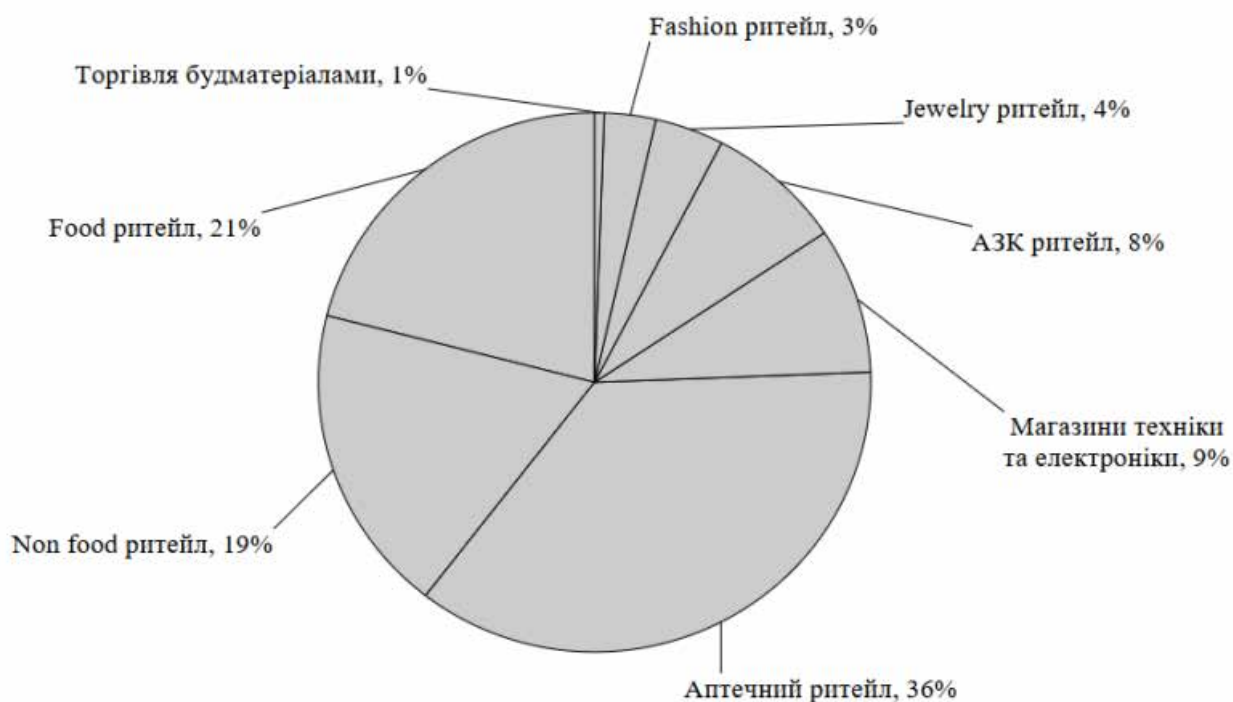


Рис. 2.2 Структура ринку ритейлу в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [73, 22]

Ювелірний ритейл (4 %), попри відносно невелику частку, зберігає стійкість за рахунок подарункового попиту й інвестиційної привабливості. Fashion-сегмент (3 %) включає одяг, взуття та аксесуари від національних і міжнародних виробників. Найменшу частку посідає торгівля будівельними матеріалами (1 %), розвиток якої тісно пов'язаний із загальною активністю у сфері будівництва.

Упродовж 2021–2023 років структура підприємницького сектору України демонструє стабільну перевагу малого бізнесу, який посідає понад 94% у загальній кількості зареєстрованих підприємств (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва на території України за 2021–2023 роки

Рік	Усього, од.	Підприємства, од.				
		Великі	%	Середні	%	Малі
2021	371143	610	0,164	17811	4,799	352722
2022	262189	494	0,188	15037	5,735	246658
2023	277543	502	0,181	14296	5,151	262745

Джерело: сформовано автором на основі [73, 22]

Зокрема, у 2021 році малі підприємства становили 95,04% від загальної кількості, у 2022 році – 94,08%, а у 2023 – 94,67%. Частка середнього бізнесу за цей період коливалася в межах 4,80% у 2021 році, 5,74% у 2022 та 5,15% у 2023 році. Натомість великі підприємства традиційно займають незначну частку – від 0,16% до 0,19%.

Такий розподіл засвідчує значущість малого і середнього бізнесу в економічній системі країни, зокрема у сфері ритейлу, де ці підприємства забезпечують гнучкість, інноваційність і стійкість до змін ринкового середовища. Згідно з даними Державної податкової служби України за 2024 рік найбільшу частку у структурі надходжень до Зведеного бюджету забезпечили суб'єкти господарювання, що здійснюють діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – 20,6 % від загального обсягу сплачених податків, зборів та обов'язкових платежів [73, 24].

Такий показник свідчить про вагомий внесок роздрібною торгівлі в забезпечення бюджетної стабільності держави, що підкреслює її ключову роль в економічній системі країни. Упродовж 2021–2024 років ринок роздрібною

торгівлі України демонстрував нестабільну динаміку, зумовлену як зовнішніми (збройна агресія, логістичні обмеження), так і внутрішніми чинниками (адаптація бізнесу, зміна споживчої поведінки).

Обсяг роздрібного товарообігу у 2021 році становив 52,5 млрд грн, тоді як у 2022 році спостерігалось його суттєве скорочення до 38,8 млрд грн. Проте вже у 2023 році ринок почав відновлюватися – обсяг продажів сягнув 47,6 млрд грн, а в 2024 році досяг 50,1 млрд грн, що майже відповідає довоєнним показникам. Позитивні темпи зростання у 2023 році свідчать про адаптивність підприємств до трансформацій економіки [73, 22].

Окрім виконання важливої економічної функції, торгівля виконує також суттєву соціальну місію, виступаючи відкритим простором для професійної комунікації, соціальної інтеграції та обміну досвідом. Така роль сприяє посиленню соціальної взаємодії, зростанню мобільності робочої сили та впровадженню інновацій у сферу праці. Роздрібна торгівля залишається одним із провідних секторів національної економіки, який не лише генерує значні податкові надходження, а й забезпечує високий рівень зайнятості населення. За даними аналізу структури зайнятості працівників суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, частка ритейлу становить близько 26%, що є одним із провідних показників серед галузей. Такий вплив на ринок праці обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління персоналом і реалізації ефективної кадрової політики з метою забезпечення сталого розвитку галузі.

Аналіз ключових економічних індикаторів засвідчує домінування ринку ритейлу серед провідних галузей національної економіки України. Така домінуюча позиція підкреслює його вагомий внесок у соціально-економічний розвиток країни та свідчить про наявність високого потенціалу для подальшого зростання.

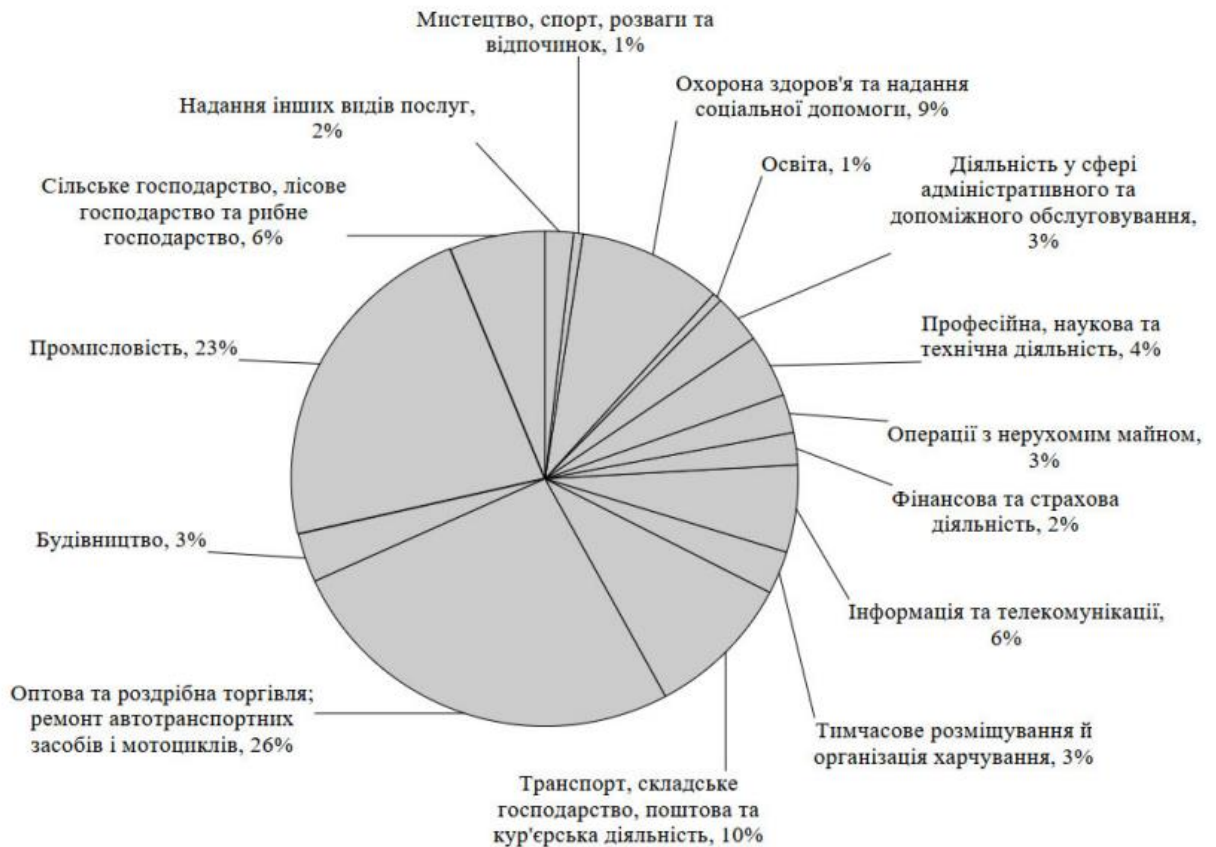


Рис. 2.3. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2023 році

Джерело: сформовано автором на основі [73, 22]

Перспективи розвитку українського ритейлу в умовах трансформаційної економіки зумовлюються необхідністю активного впровадження цифрових технологій, зокрема автоматизації бізнес-процесів, використання аналітики великих даних, інтернету речей, що сприятиме оптимізації логістичних і торгових операцій, прогнозуванню попиту та персоналізації сервісу. Важливим напрямом є розширення омніканальних форматів, що передбачає синергію між фізичними торговими точками та онлайн-каналами для забезпечення безперервного клієнтського досвіду. Крім того, актуальним залишається розвиток асортиментної політики через локалізацію пропозиції та просування Private Label як інструменту цінової гнучкості й підтримки національного виробника. Особливої уваги потребує інвестування в людський капітал,

зокрема підвищення кваліфікації персоналу, впровадження гнучких форм зайнятості та сучасних мотиваційних моделей. Завершальним, але не менш важливим вектором виступає формування екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, що підвищує репутаційну стійкість ритейлерів та зміцнює довіру з боку споживачів [73].

Таблиця 2.2.

Прикладний інструментарій розвитку ритейлу в умовах трансформаційної економіки

Напрямок	Інструмент	Очікуваний результат
Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження ERP-систем	Підвищення ефективності управління ресурсами
	Використання CRM-систем	Поліпшення взаємодії з клієнтами
	Мобільні застосунки для онлайн-замовлень	Зростання зручності для споживачів
Оmnіканальні стратегії продажів	Інтеграція офлайн і онлайн-каналів	Збільшення охоплення клієнтів
	Синхронізація баз даних	Єдина база даних у всіх каналах
	Використання маркетплейсів	Розширення ринків збуту
Кадрова політика та розвиток персоналу	Корпоративне навчання та адаптація	Підвищення кваліфікації персоналу
	Мотиваційна система	Підвищення залученості та продуктивності
	Оцінювання за KPI та кар'єрне зростання	Планування кар'єри й утримання кадрів
Управління асортиментом і лояльністю	ABC/XYZ-аналіз асортименту	Оптимізація запасів і асортименту
	Програми лояльності на основі Big Data	Підвищення лояльності споживачів
	Розвиток Private Label	Посилення позицій бренду
Маркетинг і клієнтоорієнтованість	Оmnіканальні рекламні кампанії	Підвищення видимості та впізнаваності
	Персоналізовані пропозиції	Індивідуалізація маркетингових дій
	Побудова ком'юніті навколо бренду	Зміцнення клієнтської бази
Логістика та управління ланцюгами постачання	WMS-системи для складу	Оптимізація логістики та скорочення витрат
	Аутсорсинг, хаби, кооперація	Зниження витрат і швидка доставка
	Моделі just-in-time	Зменшення складських витрат
Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Екологічне пакування, сортування	Зменшення негативного впливу на довкілля
	Підтримка локальних виробників	Підтримка економіки регіонів
	Проведення ESG-аудитів	Підвищення репутації та довіри

Джерело: сформовано автором на основі [73, 22]

Підводячи підсумки аналізу стану ритейлу в Україні та перспективи розвитку у сфері роздрібно́ї торгівлі, можна стверджувати, що ефективно

реагування на сучасні виклики потребує системного переосмислення управлінських підходів. У цьому контексті пропонуємо структурований перелік прикладних підходів до розвитку ритейлу в умовах трансформації економіки: цифровізація бізнес-процесів, впровадження омніканальних стратегій, розвиток кадрового потенціалу, управління асортиментом і лояльністю, клієнтоорієнтований маркетинг, оптимізація логістики та підвищення екологічної й соціальної відповідальності.

Отже, ринок ритейлу України є важливим економічним драйвером, що відрізняється сегментованою структурою та високою адаптивністю. Подальше зростання галузі залежить від її здатності до постійних інновацій і цифровізації. Для зміцнення позицій ритейл-підприємствам критично важливо впроваджувати омніканальні стратегії, оптимізувати логістику та посилювати КСВ (корпоративну соціальну відповідальність), формуючи таким чином стійкий потенціал для соціально-економічного розвитку.

### **2.3. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва у вітчизняному ритейлі**

В умовах трансформаційної економіки український ритейл зіштовхується з протилежними тенденціями: цифровізація та зростання конкуренції відкривають нові можливості, тоді як економічна нестабільність та логістичні ризики створюють операційні труднощі. Для ефективної адаптації та зростання галузь вимагає негайної уваги до двох критичних аспектів: інтеграції технологій та управління людським капіталом.

Багатоканальність стала не просто трендом, а конкурентною необхідністю. Згідно з PwC, споживачі готові платити більше за безшовний та зручний досвід покупки. Це змушує ритейлерів створювати єдину екосистему, де фізичні магазини, інтернет-платформи та мобільні додатки працюють спільно.

Глибоке розуміння клієнта забезпечується завдяки Big Data, AI та машинному навчанню. Персональний підхід перестав бути бонусом: дослідження Twilio свідчить, що його відсутність може призвести до втрати 66% споживачів. Натомість, персоналізація підвищує лояльність і, за даними McKinsey, здатна знизити витрати на залучення клієнтів на 50% [69].

Паралельно зі стратегічними викликами, галузь відчуває кадровий голод, що підтверджується зростанням попиту на ключові позиції (касир, продавець, керівник магазину) у 2023 році [66]. Проблеми високої плинності, низької кваліфікації та відсутність системної кадрової політики становлять серйозну загрозу конкурентоспроможності. Це вимагає негайного впровадження науково обґрунтованих стратегій управління персоналом.

Війна в Україні спричинила різке зниження споживчого попиту через масову міграцію населення та перехід тих, хто залишився, до режиму суворої економії коштів.

Внаслідок військової агресії ритейл-мережі зіткнулися із системними викликами, що порушили їхнє звичне функціонування. Відбулося порушення основних ланцюгів постачання, втрата складських і торгових площ, а також ускладнення імпорту. Продовжується мобілізація персоналу, скорочення часу роботи через комендантську годину та відчуження автотранспорту на потреби ЗСУ. Знищення або розграбування значної кількості магазинів та розподільчих центрів (наприклад, мережі АТБ).

Попри ці виклики, компанії продемонстрували високу адаптивність. Мережа АТБ, зазнавши значних втрат, швидко перейшла на цілодобовий режим роботи 24/7 та зосередилася на швидкості прийняття рішень для відновлення мережі. Компанія Novus активно працює над антикрихістю логістичних ланцюжків та розширює асортимент за рахунок підтримки дрібних українських виробників і крафтового виробництва.

Водночас, на ринок виходять нові гравці (зокрема, МХП), які активно розбудовують власні монобрендові мережі («М'ясомаркет») і оперативно реагують на світові тренди, такі як зростання попиту на готову до споживання

продукцію (особливо актуально в умовах відключень електроенергії). Стійкість також демонструє торговельна мережа «КОЛО», яка продовжує експансію в нові регіони. Основна мета компанії: «клієнти мають бути певні, що наші магазини поруч, з достатньою кількістю товарів»

Отже, незважаючи на війну та численні виклики, що постають перед ритейлом, галузь продовжує активно розвиватися й трансформуватися. Щоб торговельні мережі не пропустили важливі зміни та залишалися успішними, їм необхідно враховувати актуальні тенденції й оперативно адаптуватися до нових реалій ринку.

Одним із ключових напрямів сучасного розвитку є New Retail — підхід, що передбачає оптимізацію та цифровізацію всіх елементів взаємодії з клієнтом. Сьогодні дедалі більше ритейлерів розробляють мобільні додатки, які забезпечують постійну комунікацію споживача з брендом.

Важливою складовою цього тренду є використання QR-кодів у торгових залах, що дає змогу інформувати покупців про акції або надавати додаткову інформацію про товар. Наприклад, мережа «Сільпо» активно застосовує QR-коди не лише для реклами знижок, а й для здійснення оплати на касах самообслуговування — що є зручною альтернативою звичайним касам.

Зростає значення офлайн-комунікацій та збору офлайн-лідів. Трафік, залучений через цифрові канали, стає дорожчим, а його конверсійність знижується. У результаті «нескінченна полиця» (infinite shelf) перетворюється на обов'язковий інструмент сучасного магазину, через що площі традиційних вітрин продовжують скорочуватися [69].

Окрім цього, ритейлери дедалі частіше заходять у нішу D2C (Direct to Consumer) — моделі продажів, що усуває неефективних посередників між виробником і кінцевим споживачем. Ця модель є гнучкою та дозволяє бізнесам підбирати власні технологічні та функціональні рішення.

Клієнтський сервіс поступово еволюціонує у клієнтський досвід. Для сучасного покупця процес купівлі вже не є простою рутиною — він прагне

отримувати задоволення, позитивні емоції та яскраві враження від взаємодії з брендом.

Для частини компаній CRM-системи трансформуються у CDP (Customer Data Platform) — платформи клієнтських даних. CDP дає можливість збирати інформацію про кожного споживача з онлайн- та офлайн-джерел, формуючи 360-градусний профіль клієнта. Отримані дані використовуються для створення сегментацій і аналітики, налаштування маркетингових кампаній та оцінки їх ефективності.

Розвиток власних маркетплейсів надає великим ритейлерам можливість залучати представників малого та середнього бізнесу, роблячи покупки для клієнтів більш комплексними та зручними, а також розширюючи цільову аудиторію.

Сучасні маркетплейси поступово перетворюються не лише на майданчики для пошуку товарів, а й на своєрідний простір для дозвілля: покупці заходять туди, щоб ознайомитися з відгуками, переглянути найпопулярніші продукти або дізнатися, що купують інші споживачі.

Зростання популярності демонструють і чат-боти, до взаємодії з якими користувачі вже звикають. Чат-боти можуть виконувати функції пошукових систем, інструментів клієнтської підтримки або інтерфейсу програм лояльності. Їх використання допомагає зменшити кількість звернень до контакт-центрів, прискорює обслуговування клієнтів та оптимізує весь клієнтський шлях [66].

Ще одним важливим трендом у розвитку ритейлу є використання штучного інтелекту (ШІ), який сприяє підвищенню рівня персоналізації пропозицій. Очікування клієнтів щодо релевантності індивідуальних рекомендацій постійно зростають, що стимулює удосконалення алгоритмів персоналізованої видачі. Чим точніше підібрана пропозиція, тим вищою є конверсія, а відповідно — і продажі.

Для онлайн-магазинів відкриваються нові можливості у формуванні персональних пропозицій. Зокрема, споживачі можуть самостійно обирати улюблені товари та, за умови виконання певних умов, отримувати на них значні

знижки. Таким чином, максимальна персоналізація стає ключовою конкурентною перевагою ритейлера, і саме на неї варто зміщувати фокус уже сьогодні.

Крім того, очікується зростання кількості ритейлерів, які впроваджуватимуть моделі підписки. Цей формат набуває популярності, оскільки все більше клієнтів користуються послугами онлайн-замовлень, особливо для регулярних покупок. Розвиток власної логістичної інфраструктури великих ритейлерів робить такі моделі ще більш зручними та привабливими для споживачів.

Отже, попри умови воєнного стану, український ритейл ефективно тримає руку на пульсі, виконуючи свою ключову функцію — забезпечення продовольчої безпеки країни. Вітчизняний продовольчий сектор гідно протистоїть економічним викликам, підтверджуючи свою стійкість. Його успіхи включають:

1. Формування професійної команди та регулярну виплату заробітної плати.
2. Сумлінне виконання фінансових зобов'язань: своєчасну сплату податків і розрахунок за товар навіть в умовах вкрай низької ліквідності.
3. Операційна стійкість: Забезпечення постійної наявності ключових продуктів на полицях.
4. Соціальна відповідальність: Активна та постійна підтримка Збройних Сил України.

Таким чином, ритейл залишається незмінним елементом забезпечення життєдіяльності та економічної стабільності країни.

### **Висновки до другого розділу**

На основі аналізу функціонування та розвитку торговельної галузі України можна сформулювати низку ключових висновків:

1. Український ринок ритейлу є важливим економічним драйвером із сегментованою структурою та високою адаптивністю. В процесі еволюції вітчизняний ритейл активно інтегрує світові тренди, стаючи одночасно більш глобальним та персоналізованим, що підтверджується розвитком таких ключових маркетплейсів, як Rozetka, Prom, та Epicentr.

2. Подальше зростання галузі критично залежить від здатності до постійних інновацій та цифровізації. Це проявляється у розвитку фінтех-рішень (безконтактні платежі, цифрові гаманці) та логістичної інфраструктури (популяризація поштоматів), які спрощують процес купівлі та підвищують ефективність бізнесу.

3. Попри умови воєнного стану, український ритейл демонструє виняткову гнучкість, ефективно виконуючи свою ключову функцію — забезпечення продовольчої безпеки та життєдіяльності країни. Сектор гідно протистоїть економічним викликам, підтверджуючи свою стійкість через:

- удосконалення операційної надійності, шляхом забезпечення постійної наявності ключових продуктів на полицях.
- посилення фінансової дисципліни через сумлінне виконання зобов'язань, включаючи своєчасну сплату податків та розрахунків за товар.
- формування професійних команд та регулярну виплату заробітної плати.

4. Війна внесла корективи у стратегічні пріоритети, сконцентрувавши їх на оптимізації логістичних шляхів, енергостійкості ланцюгів постачання та діджиталізації митних процедур. У період післявоєнного відновлення фокус зміститься на відбудову логістичної інфраструктури, євроінтеграційну сумісність ІТ-систем та інвестиційну підтримку.

5. Попри воєнні ризики, інтерес іноземних та вітчизняних інвесторів до сектора торгівлі залишається високим, що є свідченням довіри до українського ринку. Це створює унікальні можливості для залучення додаткового капіталу, необхідного для інфраструктурної модернізації та розширення відновлювальних можливостей в інших секторах економіки.

6. Для зміцнення позицій ритейл-підприємствам критично важливо впроваджувати омніканальні стратегії, оптимізувати логістику та посилювати Корпоративну Соціальну Відповідальність (КСВ), зокрема активну підтримку Збройних Сил України.

Таким чином, ритейл залишається незмінним, системоутворюючим елементом економічної стабільності країни, а його подальший розвиток потребує цілеспрямованого інвестування та адекватних механізмів управління для забезпечення довгострокової стійкості національної економіки.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ РІТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

### 3.1. Стратегічні напрями розвитку підприємництва у ритейлі в Україні

У сучасних умовах, позначених економічною нестабільністю та прискореною цифровізацією, стратегічний розвиток українського ритейлу ґрунтується на чотирьох ключових взаємопов'язаних векторах, які забезпечують конкурентоспроможність, стійкість та клієнтоорієнтованість.

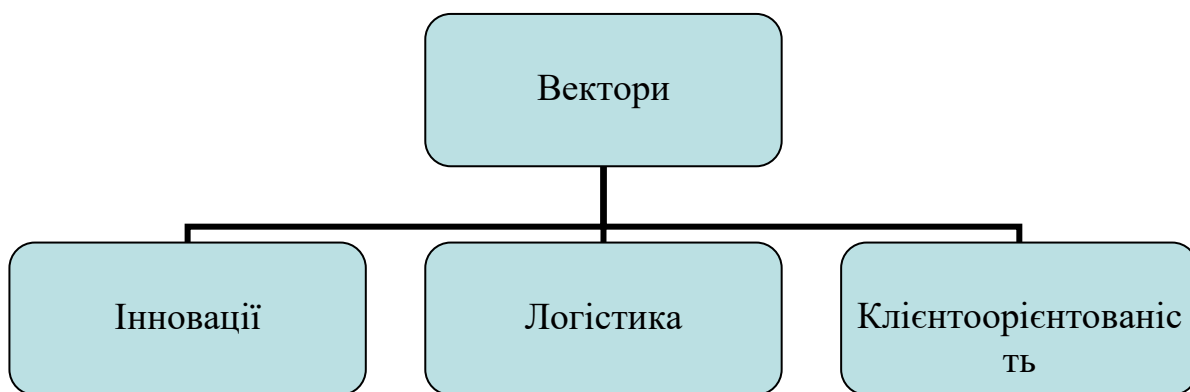


Рис. 3.1. Ключові векторах стратегічного розвитку ритейлу

Джерело: сформовано автором на основі [13]

По-перше – це впровадження інноваційних бізнес-моделей та технологій. Цей напрям є фундаментальним для модернізації ритейлу та забезпечує його перехід до моделі "Рітейл 4.0".

Цей підхід реалізується через е-комерцію та омніканальність. А саме, необхідність переходу від простого онлайн-продажу до створення безшовного клієнтського досвіду. Стратегія передбачає повну інтеграцію фізичних магазинів (офлайн), онлайн-платформ, мобільних додатків та соціальних мереж. Це дозволяє покупцеві розпочати вибір товару в одному каналі, а завершити покупку та отримати сервіс в іншому.

Наступним напрямом є використання Big Data та AI (Штучний інтелект). Адже, використання великих даних для прогнозування попиту, оптимізації ціноутворення, персоналізації маркетингових пропозицій та управління товарними запасами. AI застосовується для автоматизації взаємодії з клієнтами (чат-боти) та оптимізації логістичних маршрутів.

Важливим напрямом є автоматизація та внутрішні технології. А саме, впровадження систем WMS (Warehouse Management System), RFID-технологій для швидкої інвентаризації та автоматизація "останньої милі" (наприклад, через поштомати).

По друге - розвиток логістичної інфраструктури та оптимізація ланцюгів поставок. Оскільки війна та пов'язані з нею логістичні ризики (руйнування, перебої з електроенергією) актуалізували потребу в антикрихкій (стійкій) логістиці.

Даний вектор реалізується через децентралізацію складської інфраструктури. Перехід від кількох великих розподільчих центрів до мережі менших, більш мобільних регіональних хабів. Це знижує ризики, пов'язані з фізичним знищенням ключових об'єктів. Важливим є диверсифікація постачальників та маршрутів (особливо імпорту), пошук альтернативних постачальників сировини всередині країни та підтримка локального крафтового виробництва. Інвестиції у власні або партнерські кур'єрські служби, системи відстеження та забезпечення швидкої доставки до кінцевого споживача, що є вирішальним для успіху в e-commerce.

По-третє - застосування клієнтоорієнтованих підходів та підвищення якості обслуговування.

У конкурентному середовищі ціна товару відступає на другий план, поступаючись якості досвіду (Customer Experience – CX). використання даних для формування індивідуальних пропозицій, акцій та програм лояльності. Мета — перетворити покупця на лояльного клієнта, який відчуває, що його потреби розуміють. Навчання персоналу залишається ключовим у формуванні сервісу. При цьому, стратегія вимагає системної політики навчання, підвищення

кваліфікації та мотивації співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами. Впровадження додаткових послуг (наприклад, доставка за 15 хвилин, "click-and-collect", можливість повернення товару в будь-якому каналі) – розширює сервіс компаній.

Застосування клієнтоорієнтованих підходів та постійне підвищення якості обслуговування є критично важливими для успіху сучасного бізнесу, оскільки вони формують довготривалі партнерські відносини, підвищують лояльність клієнтів та забезпечують конкурентну перевагу на ринку.

Ключові стратегії застосування клієнтоорієнтованого підходу полягає в глибокому розумінні клієнта. При цьому фундаментом є аналіз потреб, інтересів та очікувань цільової аудиторії. Це досягається шляхом сегментації клієнтської бази та постійного збору зворотного зв'язку.

Іншим напрямом є персоналізація взаємодії. Тобто, забезпечення індивідуального підходу до кожного клієнта, використання сучасних цифрових технологій (CRM-систем, мобільних додатків, email-маркетингу) для організації комунікацій.

Важливим є побудова довготривалих відносин. Акцент зміщується з разового продажу на формування цінності та довіри, що сприяє утриманню існуючих клієнтів, витрати на залучення яких зазвичай вищі, ніж на утримання.

Не менш важливим є навчання та мотивація персоналу. Адже, кваліфіковані та клієнтоорієнтовані співробітники є ключовим активом компанії. Регулярне навчання персоналу принципам роботи з клієнтами та надання якісного сервісу є обов'язковим.

І заключним аспектом є постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку: Необхідно не тільки збирати відгуки, але й використовувати їх для покращення продуктів, послуг та бізнес-процесів.

Підвищення якості обслуговування полягає у встановленні чітких стандартів якості (визначення та документування процесів обслуговування допомагає забезпечити стабільний та високий рівень сервісу); оперативному та ефективному вирішенні проблем (швидке реагування на скарги та запити

клієнтів перетворює потенційно негативний досвід на позитивний, зміцнюючи довіру); проактивній комунікації (інформування клієнтів про статус їхніх замовлень, можливі затримки або оновлення послуг демонструє турботу та професіоналізм); використанні технологій для оптимізації (CRM-системи допомагають відстежувати взаємодію з клієнтами, автоматизувати процеси та забезпечувати єдиний підхід до обслуговування незалежно від каналу комунікації); моніторингу та вимірювання задоволеності (регулярному використанні показників, таких як Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT) або Customer Effort Score (CES), дозволяє оцінювати ефективність впроваджених змін).

Реалізація вказаних заходів дає наступні переваги для бізнесу:

- зростання лояльності та утримання клієнтів: Задоволені клієнти частіше повертаються та рекомендують компанію іншим;
- підвищення конкурентоспроможності: У світі одноманітних товарів саме якість сервісу стає ключовою диференціюючою ознакою;
- збільшенні прибутку: Лояльні клієнти забезпечують стабільний дохід, а позитивний досвід сприяє збільшенню середнього чека та обсягів продажів;
- покращенні репутації бренду: Клієнтоорієнтованість формує позитивний імідж компанії на ринку.

Запровадження клієнтоорієнтованого підходу вимагає комплексних змін у стратегії та культурі всієї організації, але ці інвестиції окупаються зростанням бізнесу та його стійкістю навіть у кризових умовах.

Четвертим ключовим взаємопов'язаним вектором є формування ефективних маркетингових стратегій в умовах конкуренції. Адже, маркетинг має бути гнучким, орієнтованим на швидкі зміни та посилений соціальною відповідальністю. Мова йде про цифровий маркетинг, де перевага надається цільовій рекламі, SEO-оптимізації, роботі з інфлюенсерами та SMM (Social Media Marketing) як найбільш вимірюваним і гнучким інструментам. Реалізація соціальної та екологічної відповідальності (ESG) - сучасний споживач,

особливо в умовах війни, цінує бізнеси, які демонструють соціальну відповідальність (підтримка ЗСУ, допомога ВПО). Інтеграція ESG-принципів у бренд-стратегію стає обов'язковою конкурентною перевагою.

Важливим напрямом є цінова політика та промоактивності. А саме, створення гнучких цінових моделей, здатних швидко реагувати на інфляцію та зміни купівельної спроможності, з акцентом на співвідношенні "ціна-якість" (Value for Money).

Сучасний ритейл постійно трансформується під впливом стрімкого розвитку технологій. Каси самообслуговування та автоматизація значно економлять час клієнтів і оптимізують внутрішні процеси (облік, витрати).

Отже, технологічна трансформація змінює не лише операційну діяльність, але й підходи до маркетингу та очікування споживачів, що посилює конкуренцію. Інновації в візуальному мерчандайзингу та облаштуванні залу (гармонія кольорів, освітлення, приваблива демонстрація) набувають вирішального значення для створення унікального комфорту та візуального ідентифікатора мережі.

### **3.2. Розвиток сфери ритейлу у повоєнний період**

На підставі наведеного можна констатувати, що рельєф ритейлу змінюється під впливом різних чинників, які пов'язані з воєнним станом, територіальними змінами, швидкістю відновлення мережі у разі безпечності функціонування. Все це стає підґрунтям для пошуку шляхів поступового відновлення мережі у різних сегментах ринку у повоєнний час [36].

Щодо зміни внутрішньої характеристики українського ритейлу під час війни, то слід виділити такі позиції, як змінений графік роботи, що впливає, як на масштаб діяльності, так і пропускну спроможність об'єктів господарювання. У цьому разі, як стверджують практики [73], втрати до 50% не є критичними для організації продажів і подальшого відновлення.

Не менш важливим є питання виживання, а, відтак, отримання прибутку на сьогодні не є першорядним завданням, як і клієнтоорієнтованість у сенсі забезпечення зростання обсягів продажів за рахунок поліпшення якості обслуговування клієнтів. Ще однією характеристикою теперішнього ритейлу стала першочерговість етики діяльності, пов'язаної з підтримкою іміджу, стилем взаємовідносин з клієнтами на підставі вироблених етичних критеріїв і норм. Зокрема, це стосується коливання цін та фактів інколи не обгрунтованого їх підвищення. Не слід нехтувати плануванням процесів хоча б на день або тиждень, адже це впливає на успіх бізнесу, стає стартом довгострокового прогнозу і одним з чинників відбудови економіки після війни.

На сьогодні можна знайти різні приклади економічного успіху. Зокрема, відновлення Європи і план Маршалла (1948-1953); економічне диво Західної Німеччини (1948-1960); італійський бум (1953-1973); економічна експансія Японії (1948-1962); південнокорейське диво (1945-1980) [7], що можна використати у якості досвіду для України. Пропонуються також плани післявоєнного відновлення України різними міжнародними організаціями.

Так, є план Європейського Союзу післявоєнного відновлення під назвою «Відбудувати Україну» [76], розрахований на 10 років з залученням сотень мільярдів євро. Кошти, виділені на відновлення, будуть пов'язані із суворими умовами, такими як боротьба з корупцією та зусиллями українського уряду щодо проведення реформ. Однак, враховуючи характер втрат України та необхідність відновлення економіки, використовуючи сучасні технології, потрібен власний план відновлення національної економіки [73].

Комітет з питань економічного розвитку Верховної Ради України має такий план, де анонсовано перехід від сировинно-аграрно-сировинного типу економіки до технологічного типу та створення нової структури економіки. Цей план потребує великих інвестицій, які будуть надані державі на повоєнний розвиток. Окрім того, наразі стоїть як завдання – розробка механізму подолання наслідків війни для вітчизняної економіки. Отже, основним акцентом в

програмах відбудови України повинна стати візія економічного відродження через індустріальний розвиток.

Торгівля як сфера національного господарства покликана забезпечувати життєдіяльність населення пропозицією якісних товарів за прийнятною ціною з високим сервісом обслуговування. Тому, поряд з відбудовою фізично знищених об'єктів потрібно удосконалювати систему продажів на підґрунті використання інноваційного підходу. Тож, на нашу думку, шляхами розвитку українського ритейлу в повоєнний час для досягнення ним очікуваного соціально-економічного рівня як сегмента національного господарства можуть стати: цифровізація основних торговельно-технологічних процесів; побудова й удосконалення логістики; оптимальне поєднання офлайн та онлайн форматів; розвиток власної торгової марки; формування клієнтської бази на підставі дослідження поведінки споживачів (рис. 3.2).

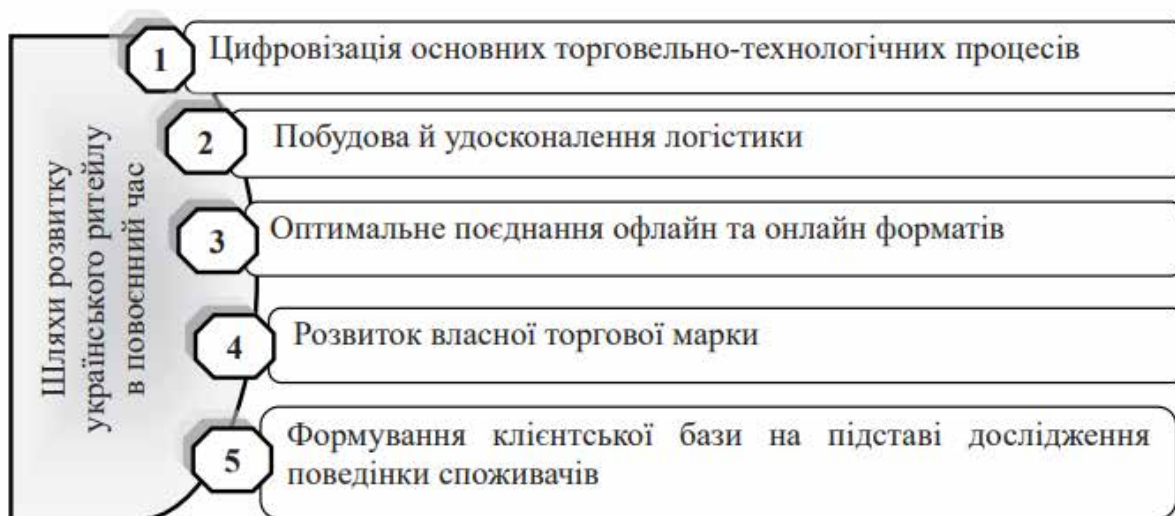


Рис. 3.2. Шляхи розвитку Українського ритейлу у повоєнний період

Джерело: сформовано автором на основі [73]

Цифровізація економіки стала необхідною умовою функціонування її суб'єктів. Для сфери торгівлі в цьому сенсі важливою є система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що дозволяє збільшувати обсяги

продажів за рахунок залучення нових клієнтів, перетворюючи їх в лояльних, зберігати постійних клієнтів, формуючи з них бізнеспартнерів [70].

За практично однакового програмного забезпечення більш конкурентоспроможним стає той ритейл, який ефективніше використовує процес діджиталізації для привабливості серед споживачів. Це призводить до зміни специфіки роботи всіх бізнес-підрозділів, мислення працівників і створює нову, адаптивну модель управління за рахунок застосування цифрових та інноваційних технологій у бізнес-процесах. У забезпеченні функціонування ритейлу організація ефективного просування товарів та їх зберігання для подальшої реалізації кінцевому споживачу відіграє суттєву роль у зниженні витрат обігу, збільшенні обсягів продажів і зростанні прибутковості. Отже, побудова й удосконалення транспортно-складської логістики стає визначальним чинником забезпечення виконання функції доведення товарів до кінцевого споживача.

Як зазначалося, серед напрямів такого удосконалення є перебудова внутрішнього програмного забезпечення, розробка нової програми обслуговування й впровадження її в практику. Можливим стає використання аутсорсингу як дієвого і перевіреного часом інструменту ефективної логістики ритейлу. Успішним форматом функціонування ритейлу є модель омніканальності, тобто оптимальне поєднання офлайн онлайн торгівлі [14].

Для її заохочення, на наш погляд, слід вирішити проблему обліку e-commerce як рівноправного бізнеспроцесу. Іншими словами, традиційна система показників повноцінно функцію поєднання різних форматів не виконує, а тому потрібно офіційно ввести показники обсягу ринку електронної торгівлі. На сьогодні всі показники, що використовуються для таких цілей є експертними оцінками, тобто не регламентованими офіційно. Введення офіційних показників звітності стане одним із шляхів визнання рівноправності каналів в ритейлі, паралельно встановлюючи оптимальне співвідношення між ними (табл. 3.1).

## Рівноправність каналів в ритейлі

Показники офлайн торгівлі		Можливі показники онлайн торгівлі	
Найменування	Місце розміщення	Найменування	Джерело
Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібно торгівлі	Сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. Внутрішня торгівля	Обсяг електронної торгівлі	Портал InVenture. Інформаційний сайт роздрібно торгівлі України.
Обсяг продажу і запаси товарів у торговій мережі підприємств роздрібно торгівлі		Частка у загальній структурі ритейлу	Портал Statista
Індекси фізичного обсягу роздрібно товарообороту підприємств роздрібно торгівлі		Загальна сума фізичних товарів і послуг, придбаних населенням України через інтернеті	Інтернет-портал PaySpace Magazine
Індекси фізичного обсягу товарної структури роздрібно товарообороту підприємств роздрібно торгівлі		Темп середньорічного зростання ринку електронної комерції	Портал InVenture
Торгова мережа підприємств роздрібно торгівлі		Темпи проникнення інтернет серед населення	Інформаційне агентство ЛІГАБізнесІнформ
Кількість діючих суб'єктів господарювання		Кількість безконтактних платежів	Інтернет-представництво Національного банку України
Кількість зайнятих працівників		Відвідуваність сайту, кількість унікальних користувачів, кількість відмов тощо	Портал InVenture

Джерело: сформовано автором на основі [73]

Для підтвердження рівноправності різних форматів торгівлі можна використати власні сайти та програми лояльності. Відвідування сайту свідчить про популярність та значний вплив у сегменті, де провадить діяльність ритейл. Встановлення показників, що характеризують онлайн торгівлю, дозволить підтвердити рівноправність різних каналів в ритейлі, обґрунтує необхідність пошуку оптимального співвідношення між офлайн і онлайн форматами, що у подальшому сформує ефективну модель омніканальності. Власні торгові марки стали невід'ємною частиною діяльності ритейлерів різних товарних спеціалізацій. У загальному обсягу товарообороту в зарубіжних країнах власні торгові марки займають іноді до 90% [53], що свідчить про їх популярність.

Для вітчизняного ритейлу, з одного боку, зменшення витрат на виробництво власних торгових марок забезпечує зниження ціни, що є одних з головних чинників споживчого вибору, а, з іншого, – за рахунок можливості контролю якості товарів, швидкого впровадження інновацій, спеціальних пропозицій формує довіру до торгової мережі і призводить до зростання економічних і фінансових показників. Розвиток власного private label є забезпеченням бренду великих роздрібних мереж. Дослідження показують, що створення й ефективне управління брендом торгової мережі, спираючись на раціональну та емоційну складову, за їх високої якості, забезпечує ритейлу лояльність й комунікацію зі споживачами.

На практиці застосування власних торгових марок дозволяє, як отримувати позитивний соціально-економічний ефект, так і за рахунок комплексного застосування інструментів просування досягати конкурентної переваги шляхом поінформованості про них й підвищення рівня сприйняття споживачами та рівня їх лояльності. У цьому сенсі залучення лояльних споживачів є критерієм виконання ритейлом і соціальної функції також. Для цього потрібно мати достатню фінансову базу, що залежить, як відомо, від збільшення обсягів продажів, а останній визначається кількістю покупців. Тож, керування споживацькою поведінкою покупців у сфері торгівлі є важливим чинником впливу на ухвалення споживачем рішення про покупку. У якості підтвердження зазначеної гіпотези було проведено дослідження в мережевому ритейлі за позицією хлібобулочних виробів. В наших дослідженнях було визначено типи споживачів за двома критеріями: за рівнем попиту на хлібобулочні вироби та швидкістю прийняття рішення про покупку на підставі отриманої інформації.

Використовуючи моделі споживацької поведінки (традиційні, економіко-поведінкові та сучасні), запропоновано пов'язати купівлю хлібобулочних виробів з рівнем платоспроможних можливостей споживачів та протягом місяця проведено їх експрес-опитування. На підставі отриманих результатів обробки встановлено такі типи споживачів хлібобулочних виробів:

зі стійким попитом, що обумовлено низьким платоспроможним рівнем та визначенням місця цього продукту як основного у харчуванні; з попитом, що коливається залежно від потреби та не залежить від ціни на хлібобулочні вироби; з особливим попитом на хлібобулочні вироби функціонального спрямування. Залежно від цих типів можна прослідкувати позитивну або негативну поведінку покупців в плані здійснення вибору товару та його купівлі. Тому для попередження негативної поведінки слід ретельно перевіряти товарний портфель на наявність в ньому соціальних сортів хліба, хлібобулочних виробів функціонального спрямування [73].

Дослідження споживацької поведінки стосовно швидкості прийняття рішення про покупку хлібобулочних виробів на підставі отриманої інформації дозволило виділити такі типи споживачів: допитливий – споживач, який завжди ризикує спробувати новинку; прихильник – споживач, який завжди купує хліб або хлібобулочні вироби, до яких звик і не хоче змінювати свої звички; дбайливий – споживач, який купує хліб або хлібобулочні вироби за приписом лікаря; байдужий – споживач, який купує будь-який хліб або хлібобулочні вироби, не звертаючи уваги на його вид. За знанням споживацької поведінки і часом ухвалення рішення про покупку хліба або хлібобулочних виробів можна визначити, що саме конкретно впливає на таку поведінку і на цій основі управляти покупцем для збільшення обсягів продажів досліджуваного товару.

Результати дослідження є підставою для вибору моделі споживацької поведінки, якою можна і необхідно керувати (табл. 3.2).

## Вибір моделі споживацької поведінки

Ознака	Поділ за ознакою		Модель споживацької поведінки	Ознака	Поділ за ознакою		Модель споживацької поведінки
	Типи споживачів	Частка, %			Типи споживачів	Частка, %	
Залежно від платоспроможного попиту	Зі стійким попитом, що обумовлено низьким платоспроможним рівнем та визначення місця цього продукту як основного у харчуванні	48	Позитивна або негативна поведінка покупців в плані здійснення вибору певного товару та його купівлі – економіко-поведінкова модель	За швидкістю прийняття рішення про покупку хлібобулочних виробів на підставі отриманої інформації	Допитливі	20	Модель «раціональної економічної людини». Модель «чорної скриньки»
	З попитом, що коливається залежно від потреби та не залежить від ціни на хлібобулочні вироби	32			Прихильники	60	
	З особливим попитом на хлібобулочні вироби функціонального спрямування	20			Дбайливі	10	
					Байдужі	10	

Джерело: сформовано автором на основі [74]

Таким чином, дослідження типів споживачів хлібобулочних виробів і визначення на цій основі моделей їх поведінки дозволяє певним чином керувати рішенням про покупку і забезпечувати достатній обсяг продажів та прибутковість діяльності.

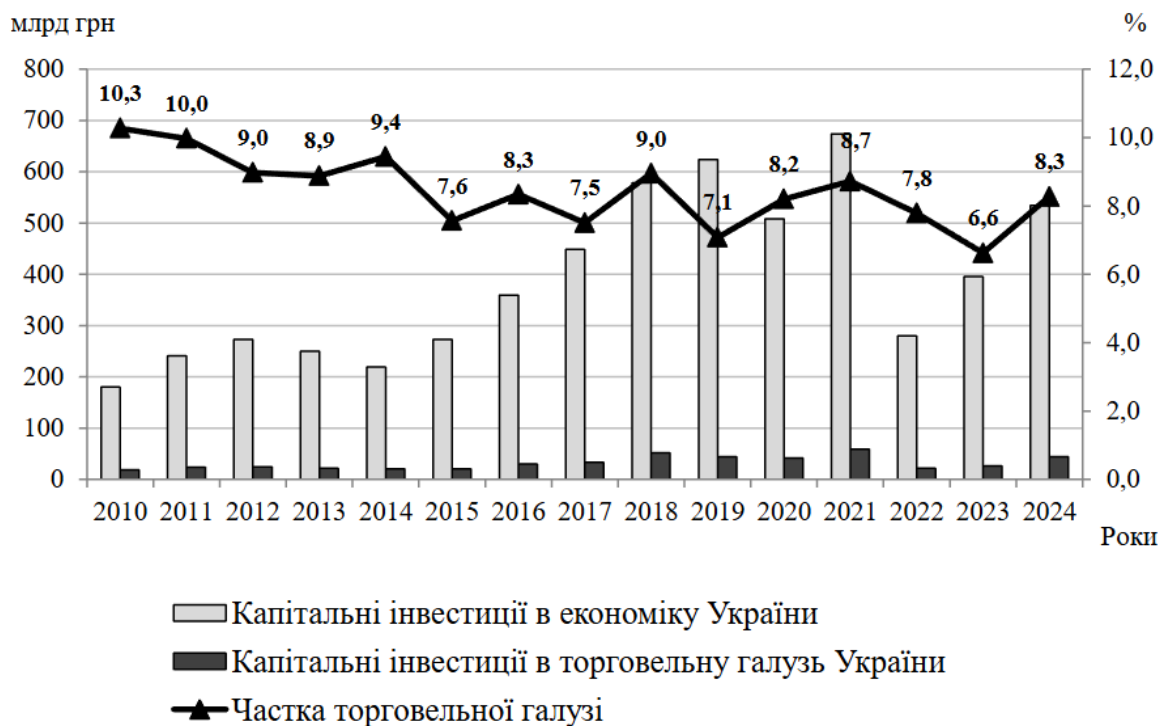
Отже, завдяки використанню ефективних підходів, спрямованих на нарощування економічних показників, а також активній інтеграції інноваційних рішень в окремі технологічні процеси, ритейл-сектор здатен сформувати потенціал, необхідний для задоволення суспільних запитів у період повоєнної відбудови. Перспективи подальшого наукового пошуку полягають в обґрунтуванні критеріїв стійкості вітчизняного ритейлу із залученням інструментарію економіко-математичного моделювання.

### **3.3. Формування сприятливого інституційного середовища для розвитку ритейлу в Україні**

Функціонування суб'єктів господарювання торговельної галузі в Україні до початку повномасштабної агресії характеризувалося системним впливом жорсткого конкурентного тиску та динамічною зміною споживчої поведінки. Стратегічні пріоритети довоєнного періоду були синхронізовані із загальним вектором соціально-економічного розвитку та євроінтеграції. Це зумовлювало зростання інвестиційної активності, спрямованої на забезпечення технологічної конкурентоспроможності. На частку торгівлі традиційно припадала значна частина капітальних інвестицій (рис 3.3), що свідчило про зацікавленість вітчизняних інвесторів у розвитку внутрішньої торгівлі та динамічний розвиток галузі (табл 3.3).

Військова агресія суттєво скоригувала стратегічні пріоритети розвитку торгівлі, які сконцентрувалися на таких ключових напрямках:

- Оптимізація та підвищення енергостійкості логістичних ланцюгів.
- Діджиталізація митних та прикордонних процедур.
- Страхування ризиків та стрімкий розвиток цифрових форматів торговельного обслуговування.



*Рис. 3.3. Динаміка капітальних інвестицій в економіку України*  
 Джерело: сформовано автором на основі [19]

Головне завдання торгівлі — забезпечення життєдіяльності громадян через розподіл економічних благ — у воєнних умовах було ускладнене критичними втратами. За оцінками KSE, сукупні фінансові втрати галузі сягнули 15 млрд дол. США [2], що стало наслідком значного скорочення кількості діючих суб’єктів та зайнятих працівників у 2022 році. Ці втрати, а також порушення логістичних зв’язків та зростання витрат на транспортування і страхування вантажів, є критичними для галузі. Відновлення економічної активності потребує системного підходу та розробки ефективного механізму інвестування (додаток 1).

## Динаміка результативності торгівельної галузі України

Роки	Кількість діючих суб'єктів, тис. од.	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	Додана вартість за витратами виробництва, млрд грн	Капітальні інвестиції, млрд грн
2014	988,7	2409,3	1795,7	327,0	20,7
2015	989,1	2202,0	2159,3	322,8	20,7
2016	910,4	2182,3	2628,7	368,0	30,0
2017	837,8	2223,1	3351,2	504,2	33,7
2018	818,2	2355,6	4110,1	582,2	51,8
2019	834,2	2385,3	4345,9	649,3	44,2
2020	826,1	2353,5	4519,5	828,2	41,7
2021	777,4	2337,4	5994,8	1027,5	58,8
2022	661,2	1911,4	4452,1	1272,2	21,8
2023	714,5	1958,7	5771,5	1716,5	26,2

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Торгівля, як галузь із найбільшою кількістю суб'єктів господарювання та зайнятих працівників, має розглядатися як системоутворюючий елемент у планах післявоєнної відбудови. Вона акумулює значну частину податкових надходжень, а її повноцінне відновлення необхідне для трансформації промисловості, агровиробництва та сфери послуг, оскільки забезпечує ринки збуту. Крім того, розвинена торговельна інфраструктура суттєво впливає на формування інвестиційної привабливості України.

Плани післявоєнного відновлення координуються Кабінетом Міністрів України за методологічної підтримки Міністерства економіки та Міністерства фінансів.

У післявоєнний період стратегічні пріоритети розвитку торгівлі з великою ймовірністю зміняться, фокусуючись на:

- Відбудові логістичної інфраструктури, особливо у сфері міжнародної торгівлі.
- Євроінтеграційній сумісності вітчизняних митних ІТ-систем та приєднання до програм Єдиного ринку ЄС.
- Глибокій цифровізації торговельних процесів та інвестиційній підтримці.

Вище керівництво України та міжнародна спільнота здійснюють інституційні ініціативи щодо координації потенційних донорів та інвесторів. На

конференції у Лугано (2022) був презентований План Відновлення України, основними принципами якого визначено: доступ до ринків ЄС та країн G7, отримання повноправного членства в ЄС, побудова економіки на принципах дерегуляції та лібералізації, а також перехід до інноваційно-технологічного типу [76].

Серія подальших міжнародних конференцій (Лондон, 2023; Берлін, 2024; Рим, 2025) була спрямована на оновлення та розширення Плану Відновлення [19]:

- Лондон (2023): Обговорено програму відбудови, ЄС запропонував 50 млрд євро допомоги на 2024–2027 рр. та акцентовано на залученні приватних інвестицій.
- Берлін (2024): Задекларована потреба у 500 млрд дол. США, наголос на відновленні критичної (енергетичної) інфраструктури та стимулюванні торгівлі й МСП.
- Рим (2025): Сфокусовано на залученні приватного сектору до реконструкції, розвитку людського капіталу та продовженні реформ для кращої інтеграції з ЄС.

Попри воєнні дії, інтерес іноземних та українських інвесторів до сектору торгівлі залишається високим. Обсяг двосторонньої торгівлі між Україною та Туреччиною, наприклад, досяг рекордного рівня у 8 млрд дол. у 2023 році. Інші приклади іноземного інвестування [19]:

- Спільний британо-французький проєкт Trade Facilitation Programme вартістю близько 20 млн дол. США для зниження банківських ризиків фінансування імпорту та експорту.
- Пакет підтримки приватного сектору від USAID.
- Створення Австрією координаційного фонду ризиків вартістю 500 млн євро.

У 2023–2024 рр. на роздрібну торгівлю припадало близько 28% всіх приватних іноземних інвестицій для підтримки економіки, що дозволило залучити близько 300 млн дол. США [39]. Активність інвесторів свідчить про

довіру до українського ринку та створює унікальні можливості для компаній, які прагнуть розширити свою присутність.

Для забезпечення результативності інвестування у відновлення торгівлі необхідно чітко виявляти нагальні проблеми та визначати дієві інструменти, орієнтуючись на блоковий моніторинг ключових аспектів: логістика, митний супровід, фінансове забезпечення, діджиталізація та стандартизація (рис. 3.4).

Таблиця 3.4.

Матриця «алгоритм вирішення проблем»

Ідентифікація проблеми	Інструменти вирішення	Метрики результативності
Митні перешкоди для зовнішньої торгівлі	спільні пункти контролю + інтермодальні термінали	час проходження митного оформлення ↓ 30-50%
Зростання ризиків	страхування воєнних ризиків/гарантії	вартість фінансування торговельних контрактів ↓ 2-4 в.п.
Дефіцит капіталу МСП у торгівлі	гранти/пільгові кредити	приріст кількості суб'єктів МСП у галузі торгівлі
Нетехнічні бар'єри	гармонізація стандартів з ЄС	нові товарні групи на інтегрованому ринку

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Вважаємо, що подальші дослідження мають охопити питання ефективної реалізації інвестиційних проєктів у сфері цифрового ритейлу, зростання енергоефективності торговельного обслуговування та інтеграції України у глобальні ланцюги постачання.

За результатами обговорень, ініційованих Американською торговельною палатою в Україні за участі представників ЄС, народних депутатів, правоохоронних органів та бізнес-спільноти, було окреслено ключові виклики боротьби з тіньовим сектором економіки. У ході діалогу, до якого долучилися представники Офісу Генерального прокурора та Державної податкової служби, було проаналізовано стан нелегальних ринків у стратегічних галузях [63].

У цьому секторі бізнес-спільнота виділяє три системні проблеми, що призводять до спотворення конкуренції та бюджетних втрат:

1. Зловживання податковими пільгами при імпорті. Норма про звільнення від сплати ПДВ посилок вартістю до 150 євро створює нерівні умови для легальних ритейлерів. У 2024 році обсяг таких відправлень (переважно одяг, взуття, аксесуари) перевищив 75 млн одиниць. За експертними оцінками, лише за 2024 рік це призвело до втрат Державного бюджету на рівні 19 млрд грн.

2. Дроблення бізнесу. Великі торговельні мережі мінімізують податкове навантаження шляхом штучного розподілу діяльності на низку фізичних осіб-підприємців (ФОП).

3. Тіньова зайнятість. Поширеною практикою залишається неофіційне працевлаштування та виплата заробітної плати «в конвертах».

За даними дослідження «Kantar Україна», ситуація на ринку тютюнових виробів залишається критичною. У квітні 2025 року частка нелегальної продукції зросла до 16,2%, при цьому частка підробок збільшилася до 8,8%. Річні втрати бюджету від несплати податків оцінюються у 25,2 млрд грн, а обсяг тіньового ринку перевищує 5 млрд штук сигарет. Основними схемами ухилення є реалізація продукції з маркуванням «Duty Free» або призначеної для експорту. Географічно 72% нелегального ринку зосереджено у шести областях: Дніпропетровській (27%), Одеській (13%), Львівській (10%), Харківській (9%), Київській (7%) та Хмельницькій (6%). Серед необхідних заходів детінізації експерти виділяють: посилення контрольних-перевірочних заходів ДПС, ухвалення законопроєкту №9364 щодо відповідальності за незаконний обіг підакцизних товарів та створення бібліотеки зразків готової продукції для ідентифікації обладнання нелегальних виробників [63].

Щодо алкогольної галузі, основною проблемою є ціновий демпінг з боку нелегальних виробників, який став можливим через застарілість нормативної бази — мінімальні роздрібні ціни не переглядалися з 2018 року. Оновлення цих цін, за оцінками бізнесу, може забезпечити додаткові 51 млн доларів США податкових надходжень.

Побутова електроніка. Тіньовий імпорт домінує у сегменті дороговартісних малогабаритних товарів (смартфони, ноутбуки, смарт-годинники). У першому кварталі 2025 року частка «сірого» ринку окремих моделей смартфонів сягала 80%, що спричинило втрату 1,5 млрд грн ПДВ та мита. Загальний прогноз бюджетних втрат у цьому секторі на 2025 рік становить 10 млрд грн.

Сфера послуг (HoReCa та інтернет-провайдери). Ринок громадського харчування характеризується низьким рівнем фіскалізації та дотримання дозвільних процедур. Зі 100 000 зареєстрованих закладів лише 15% функціонують як ТОВ. При цьому 5 юридичних осіб забезпечують 30% усіх податкових надходжень галузі, що свідчить про масштабне приховування реальних оборотів іншими учасниками ринку.

У сфері надання послуг фіксованого інтернету спостерігаються позитивні зрушення внаслідок переходу провайдерів на загальну систему оподаткування з 1 жовтня 2024 року. Це сприяло консолідації ринку та зростанню податкових надходжень з 0,8 млрд грн до 1,19 млрд грн за квартал. Водночас, фіксуються спроби обходу нових правил через використання ФОПів з непрофільними КВЕДами («рекламні послуги» тощо) та діяльність суб'єктів, не внесених до реєстру регулятора.

Отже, детінізація економіки вимагає консолідації зусиль законодавчої, виконавчої влади та правоохоронних органів (БЕБ, ДПС, Держмитниця). Забезпечення рівних умов конкуренції та ліквідація схем ухилення від оподаткування є критично важливими для наповнення Державного бюджету в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

### **Висновки до третього розділу**

На основі проведеного аналізу та узагальнень визначено ключові напрями удосконалення розвитку підприємництва у сфері ритейлу в Україні, що мають

вирішальне значення в умовах військового часу та подальшого повоєнного відновлення:

1. Технологічна трансформація та клієнтоорієнтованість. Сучасний ритейл вимагає постійної технологічної трансформації, яка охоплює не лише операційну діяльність, але й підходи до маркетингу та взаємодії зі споживачами. Вирішального значення набувають інновації у візуальному мерчандайзингу, облаштуванні торговельних площ (освітлення, гармонія кольорів, приваблива демонстрація товару), що є ключовим для створення унікального комфорту та візуальної ідентифікації торговельної мережі.

2. Зміна стратегічних пріоритетів та євроінтеграція. Стратегічні пріоритети розвитку ритейл-сектору у післявоєнний період концентруватимуться на відбудові логістичної інфраструктури (особливо міжнародної торгівлі), глибокій цифровізації торговельних процесів та інвестиційній підтримці. Критично важливим елементом стає євроінтеграційна сумісність вітчизняних митних ІТ-систем та приєднання до програм Єдиного ринку Європейського Союзу.

3. Ефективність інвестування та державна координація. Успішна реалізація планів відновлення, які координуються Кабінетом Міністрів України за підтримки Міністерств економіки та фінансів, вимагає чіткого виявлення нагальних проблем та визначення дієвих інструментів. Для забезпечення результативності інвестування доцільно запровадити блоковий (секторальний) моніторинг ключових аспектів: логістики, митного супроводу, фінансового забезпечення, діджиталізації та стандартизації торговельних процесів.

4. Детінізація економіки та фінансова стійкість. Критичним напрямом удосконалення є детінізація економіки. Це вимагає консолідації зусиль законодавчої, виконавчої влади та правоохоронних органів (зокрема БЕБ, ДПС та Держмитслужби). Забезпечення рівних умов конкуренції та ліквідація схем ухилення від оподаткування є життєво необхідними для наповнення Державного бюджету в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

Узагальнюючи, ритейл-сектор, завдяки ефективним підходам та активній інтеграції інноваційних рішень, здатен сформувати потужний потенціал для задоволення суспільних запитів та бути системним елементом повоєнної відбудови. Перспективи подальшого наукового пошуку полягають в обґрунтуванні критеріїв стійкості вітчизняного ритейлу із залученням інструментарію економіко-математичного моделювання.

## ВИСНОВКИ

Незважаючи на триваючий воєнний стан, продовольчий ритейл України демонструє виняткову стійкість і професіоналізм, забезпечуючи найвищий пріоритет — продовольчу безпеку країни. На економічному фронті галузь ефективно виконує всі необхідні функції, зокрема: підтримує високу якість сервісу, сплачує податки, виплачує заробітну плату, своєчасно розраховується з постачальниками та надає систематичну підтримку ЗСУ. Це дозволяє гарантувати безперебійне постачання ключових продуктів населенню.

Стратегічне поєднання традиційних методів стимулювання економічного зростання та інноваційного удосконалення технологій дозволить українському ритейлу досягти стійких показників, що відповідатимуть потребам суспільства. Наступним кроком наукового дослідження є обґрунтування параметрів цієї стійкості за допомогою економіко-математичного моделювання.

На основі аналізу теоретичних засад було визначено, що підприємництво є ключовим каталізатором економічного зростання та інтеграційним елементом у структурі національної економіки. Воно не лише стимулює конкуренцію, інновації та технологічний прогрес, але й забезпечує критичну гнучкість економічної системи, особливо через функціонування малого та середнього бізнесу (МСБ).

1. На основі проведеного аналізу встановлено, що роздрібна торгівля є системоутворюючою ланкою економіки України, забезпечуючи значну частку підприємницької активності, зайнятості та бюджетних надходжень. Сегментована структура ринку та домінування малого й середнього бізнесу створюють підґрунтя для гнучкого та динамічного розвитку галузі.

2. Дослідження показало, що український ритейл продемонстрував високу здатність до адаптації в умовах воєнних потрясінь. Сектор забезпечив безперебійне постачання товарів першої необхідності, збереження фінансової дисципліни та стабільної оплати праці, виконуючи критично важливу функцію підтримання продовольчої та соціальної безпеки держави.

3. Підприємницька діяльність у сфері торгівлі виступає каталізатором інновацій, підвищення якості товарів і послуг та модернізації бізнес-процесів. Саме інновації визначають конкурентоспроможність ритейлу, сприяючи його інтеграції у глобальні ринки та формуванню сучасних форматів обслуговування.

4. Доведено, що застосування фінансових, операційних та клієнтських показників ефективності є необхідною умовою для підвищення рентабельності та оптимізації діяльності ритейл-підприємств. Моніторинг валової маржі, COGS, оборотності запасів, LTV, SAC і рівня відтоку клієнтів дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення.

5. Аналіз нормативно-правового середовища свідчить про вирішальний вплив податкової політики, адміністративних процедур, антимонопольного регулювання та державних програм підтримки МСБ на формування умов для сталого розвитку роздрібно торгівлі.

6. Встановлено, що цифрові інструменти (омніканальні моделі, фінтех-рішення, CRM-системи, автоматизація обліку й логістики) суттєво знижують операційні витрати, підвищують якість обслуговування та формують передумови для зростання лояльності споживачів.

7. Європейська інтеграція як стратегічний напрям розвитку ритейлу. Післявоєнний період вимагатиме глибокої гармонізації логістичних, митних та цифрових систем із стандартами ЄС. Сумісність ритейл-інфраструктури з європейським ринком створить умови для розширення експорту, підвищення прозорості та інвестиційної привабливості галузі.

8. Незважаючи на високі ризики, інтерес міжнародних і національних інвесторів до ринку роздрібно торгівлі зберігається. Це дає можливість здійснювати інфраструктурні проекти, модернізувати логістичні мережі та адаптувати ритейл до сучасних стандартів обслуговування.

9. Визначено необхідність детінізації та забезпечення чесної конкуренції. Системний розвиток ритейлу можливий лише за умов ліквідації тіньових схем, посилення контролю за дотриманням податкового

законодавства, забезпечення рівних конкурентних умов та ризик-орієнтованого нагляду з боку державних органів.

10. Чпрогнозовано роль ритейлу у післявоєнній відбудові економіки України. Ритейл-сектор володіє значним потенціалом для прискореного відновлення економіки через широке охоплення населення, гнучкість бізнес-моделей, швидку оборотність капіталу та здатність інтегрувати інноваційні рішення. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку економіко-математичних моделей оцінки стійкості галузі та прогнозування її розвитку у повоєнний період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян, О. М. (2018). Розвиток підприємництва в Україні: проблеми та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*, (1), 4-10.
2. Андрієнко Д., Горюнов Д., Задорожня Л. та ін. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. Київська школа економіки. Вересень 2024. 32 с. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24\\_Losses\\_Report-ua.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf).
3. Андрушків, Б. М., & Кульчицький, М. І. (2020). Електронна комерція як фактор розвитку ритейлу в Україні. *Економіка та держава*, (11), 67-72.
4. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-09/> (дата звернення: 21.03.2025 р.).
5. Балабанова, Л. В., & Холод, В. В. (2019). Маркетингові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (3), 154-159.
6. Березовська, Л. О., Кириченко А. В. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15>
7. Беляєв, В. В. (2021). Інноваційні технології в ритейлі: світовий досвід та українські реалії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*, (36), 11-15.
8. Бланк, І. О. (2017). *Управління торговельним підприємством*. К.: КНТЕУ.
9. Богдан, Н. М. (2020). Вплив споживчих настроїв на розвиток роздрібної торгівлі в Україні. *Економічний простір*, (161), 161-166.
10. Бойко, М. В. (2019). Омніканальність як конкурентна перевага в сучасному ритейлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, (3), 5-13.

11. Васильців, Т. Г. (2022). Проблеми та перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. Галицький економічний вісник, (3), 125-132.
12. Власюк, Т. М. (2018). Стратегічне управління розвитком торговельних підприємств. Економіка та управління підприємствами, (2), 45-50.
13. Воронкова, А. Є. (2021). Цифрова трансформація ритейлу: виклики та можливості для українських підприємств. Економіка і регіон, (1), 78-84.
14. Гаврилук, О. В. (2020). Логістичні виклики для ритейлу в Україні. Логістика та управління ланцюгами поставок, (4), 33-39.
15. Герасименко, А. Г. (2019). Формування клієнтоорієнтованої стратегії в ритейлі. Маркетинг і менеджмент інновацій, (2), 101-110.
16. Глущенко, В. В. (2018). Розвиток інфраструктури ритейлу в Україні. Економіка промисловості, (3), 67-74.
17. Головка, О. В. (2021). Вплив пандемії COVID-19 на ринок ритейлу в Україні. Економіка та підприємництво, (46), 12-18.
18. Гончаренко, Н. І. (2020). Управління асортиментом у роздрібній торгівлі. Торгівля і ринок України, (43), 105-112.
19. Гринів В. Б. Інвестиції у торговельну галузь як інструмент післявоєнного відновлення економіки України. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2025. Вип. 83. С. 115.
20. Гуменюк, В. В. (2019). Державна підтримка підприємництва в Україні: стан та напрями вдосконалення. Публічне управління та адміністрування, (2), 56-62.
21. Демченко, І. І. (2022). Адаптація українського ритейлу до умов воєнного стану. Економіка України, (7), 65-72.
22. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/> (дата звернення: 24.03.2025 р.).
23. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/regionalni-novini/> (дата звернення: 23.03.2025 р.).

24. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.03.2025р.).
25. Діденко, Н. С. (2021). Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. Економічний вісник університету, (48), 161-168.
26. Дмитрук А. Чинники впливу на розвиток мережевого ритейлу. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2(27). С. 79–88.
27. Довгань, Л. П. (2018). Кадровий потенціал підприємств ритейлу: проблеми формування та розвитку. Управління розвитком, (1), 89-94.
28. Дугіна, С. І. (2019). Маркетингові дослідження на ринку ритейлу. К.: Центр учбової літератури.
29. Євтушенко, В. А. (2020). Інноваційні рішення в логістиці ритейлу. Проблеми економіки, (3), 112-118.
30. Жердецька, Н. В. (2021). Вплив Big Data на ефективність ритейл-бізнесу. Економіка та суспільство, (27), 23-28.
31. Загородня, О. М. (2019). Управління ризиками в роздрібній торгівлі. Фінанси України, (10), 98-105.
32. Іваненко, І. В. (2020). Франчайзинг як форма розвитку підприємництва в ритейлі. Підприємництво та інновації, (14), 77-83.
33. Калюжна, М. В. (2021). Соціальна відповідальність бізнесу в ритейлі. Економічний аналіз, (31), 115-120.
34. Кельман В. Історична генеза формування та трансформації категорії «ритейл» та її концепту «мережевий ритейл». Економіка та держава. 2021. № 4. С. 150–156.
35. Коваленко, В. В. (2019). Особливості формування асортиментної політики в ритейлі. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, (2), 110-116.
36. Ковальчук, С. В. (2022). Трансформація споживчої поведінки в умовах кризи та її вплив на ритейл. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, (68), 19-25.

37. Козловський, С. В. (2020). Впровадження CRM-систем у ритейлі. Інформаційні технології в економіці, (1), 45-50.
38. Копитіна, Н. В. (2021). Управління запасами в ритейлі: сучасні підходи. Економіка розвитку, (3), 88-94.
39. Корнилюк А., Торяник В. Прямі іноземні інвестиції у регіони України за час повномасштабного вторгнення. Інститут аналітики та адвокації. 24 грудня 2024. URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/>.
40. Котенко, О. В. (2019). Розвиток малого підприємництва в Україні: проблеми та шляхи вирішення. Економіка та прогнозування, (3), 95-102.
41. Кузьмін, О. Є. (2020). Стратегічне планування в торговельних підприємствах. К.: Знання.
42. Кукіна, Н., Хахула, Б., Нікітченко, С., Федорук, Ю., Ситник, О. (2024) Інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств в контексті нових викликів суспільства ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА № 11 (2024): DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.74>
43. Кулініч, Т. В. (2021). Інноваційні бізнес-моделі в ритейлі. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки, (3), 130-136.
44. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>
45. Лаптев, В. І. (2018). Особливості ціноутворення в роздрібній торгівлі. Економіка і організація управління, (3), 77-83.
46. Лисиця, Н. М. (2022). Вплив кібербезпеки на розвиток електронної комерції в Україні. Право та безпека, (1), 112-118.
47. Лісіца В. В. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2020. № 2. С. 24–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2020\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2020_2_5)

48. Лук'яненко, Д. Г. (2019). Глобалізація та її вплив на розвиток ритейлу. Міжнародна економічна політика, (2), 88-95.
49. Мельник, О. Г. (2020). Особливості управління персоналом у ритейлі. Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право, (2), 101-107.
50. Мироненко, М. Ю. (2021). Розвиток омніканальних стратегій в українському ритейлі. Маркетинг в Україні, (2), 45-51.
51. Назаренко, І. М. (2019). Роль інвестицій у розвитку ритейлу. Інвестиції: практика та досвід, (19), 67-73.
52. Ніколайчук О., Костакова Л. Тенденції розвитку мережевих ритейлерів України. Торгівля і ринок України. 2023. № 2(50). С. 51–58.
53. Овчаренко, І. В. (2022). Виклики та можливості для українського ритейлу в умовах післявоєнного відновлення. Економіка України, (9), 55-62.
54. 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>.
55. Олійник, О. В. (2020). Державне регулювання та підтримка підприємництва в Україні. Державне управління: теорія та практика, (2), 34-40.
56. Олійник, Т., & Іванова, М. (2024). РОЗВИТОК РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ. Молодий вчений, 1 (125), 126-129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>
57. Пасічник, М. Ф. (2021). Управління якістю обслуговування в ритейлі. Економіка та управління, (3), 123-129.
58. Петренко, О. С. (2019). Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. Економічний простір, (148), 123-128.
59. Підприємництво та організація агробізнесу в регіонах. Навчальний посібник. /Льчук М.М., Барановська О,Д,, Ус С.І., Дмитрук М.І.НУБІП. України. 2021.414с.
60. Пономаренко, В. С. (2020). Інноваційний розвиток торговельних підприємств. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

61. Прокопенко, О. В. (2021). Екологічні аспекти розвитку ритейлу. Економіка природокористування і охорони навколишнього середовища, (1), 89-95.
62. Пучкова С. Проблеми кадрового забезпечення українського ритейлу в умовах війни. Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: Матеріали XIII Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 22–23 листоп. 2023р. Полтавський університет економіки і торгівлі, 2023. С. 480–483. 10. Оpendатабот. Аналітика. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 24.03.2025 р.).
63. Рівні правила гри: бізнес та влада закликають до спільної боротьби з тіньовою економікою. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/9758-rivni-pravila-gri-biznes-ta-vlada-zaklikayut-do-spilnoyi-borotbi> (дата звернення: 22.11.2025).
64. Саєнко, В. Г. (2019). Формування лояльності споживачів у ритейлі. Торговля і ринок України, (42), 88-94.
65. Свиноус, І., Туржанський, В., Шепель, Т., & Нікітченко, С. (2024). ПРОБЛЕМИ Термінологічного узгодження "справедливої" та "ринкової" вартості у міжнародній практиці обліку і управління витратами. АГРОСВІТ № 23 (2024): С.95-101 DOI: 10.32702/2306-792.2024.23.95
66. Семенюк, Т. В. (2022). Вплив діджиталізації на стратегії розвитку підприємств ритейлу в Україні. Економіка та суспільство, (37), 11-17.
67. Сохацька, О. М. (2020). Управління ланцюгами поставок у ритейлі. Тернопіль: Економічна думка.
68. Степасюк, Л., & Старомінський, В. (2024). Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>
69. Степасюк, Л., & Старомінський, В. (2024). Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>
70. Терещенко С., Гримайло О. Інноваційні форми організації роздрібної торгівлі. Digital transformation and technologies for sustainable

development all branches of modern education, science and practice: International Scientific and Practical Conference Proceeding, м. Lomza, 26 січ. 2023 р. Lomza, 2023. С. 281–285.

71. Ткаченко, А. М. (2021). Розвиток інтернет-торгівлі в Україні. Економічний вісник Донбасу, (3), 78-84.

72. Федоренко, В. Г. (2019). Підприємництво та бізнес-культура. К.: МАУП.

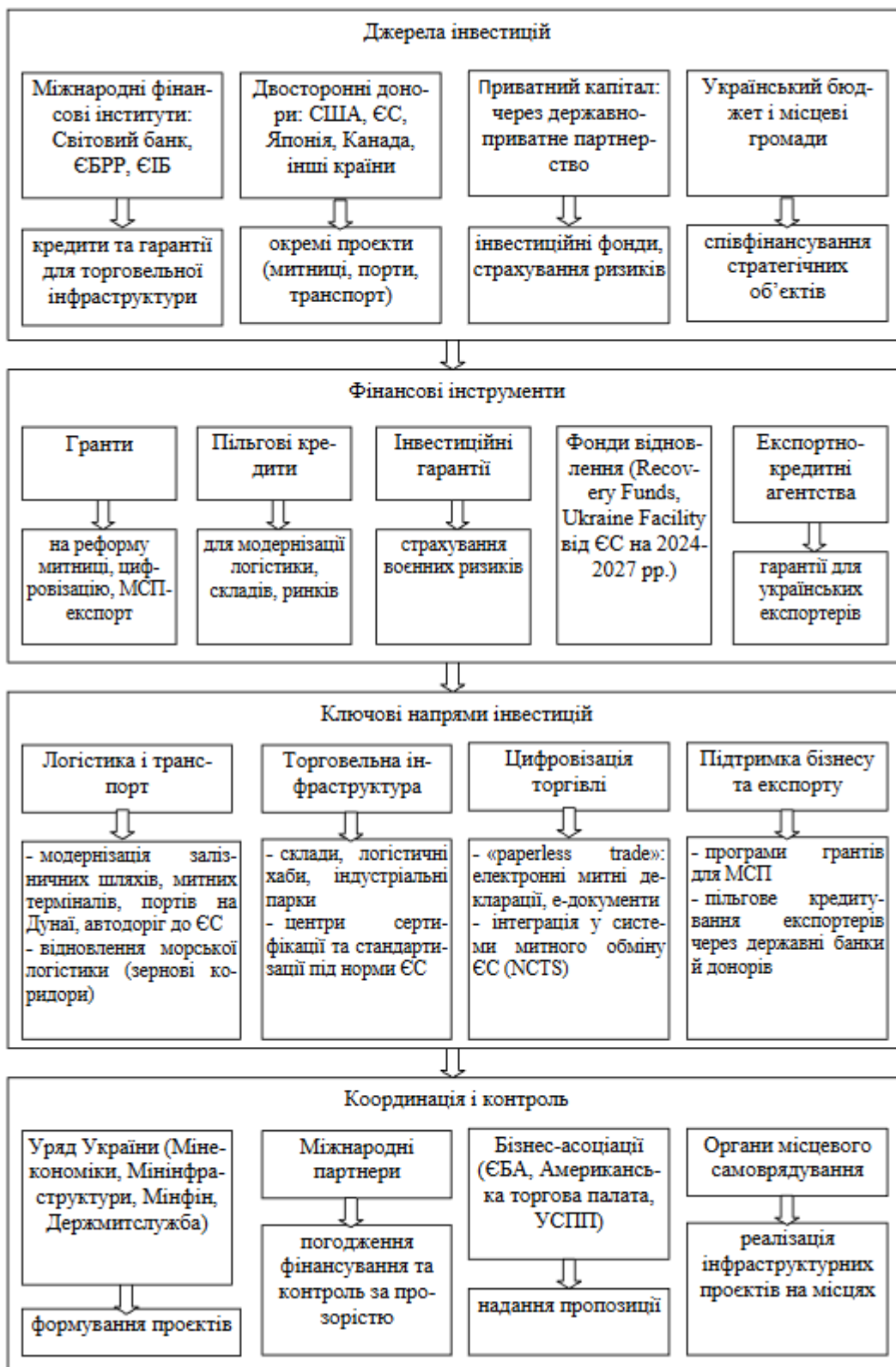
73. Шапка, І. В. (2025). Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. [Назва журналу], 72(...), 165–173 . <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>

74. Швець, В. В. (2022). Проблеми та перспективи розвитку ритейлу в умовах євроінтеграції України. Міжнародна економічна політика, (1), 70-76.

75. Pavlova V. A. Ways of development of domestic retail in the post-war period. Academic Review. 2022. Т.1, № 56. С.42–52. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-5>

76. Ukraine's National Recovery Plan. National Recovery Council. July 2022. 40 p. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_ENG.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_ENG.pdf).

## ДОДАТОК



Механізм інвестування у післявоєнне відновлення України [19]