МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

11.02 - МКР. 1949 «С» 2023.10.26. 021. ПЗ

ІГНАТОВА БОРИСА ПАВЛОВИЧА

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

658.87(477)

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан економічного факультету	**Завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності**
_____ **Анатолій ДІБРОВА**	_____ **Микола ІЛЬЧУК**
(підпис)	(підпис)
"____" _____ 2024 року	"____" _____ 2024 року

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему
«РОЗВИТОК РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ»

Спеціальність 076 - «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Орієнтація освітньої програми освітньо – професійна

Гарант освітньо-професійної програми к.е.н., доцент	_____	Людмила БЕРЕЗОВСЬКА
Керівник магістерської кваліфікаційної роботи к.е.н, доцент (науковий ступінь та вчене звання)	_____ (підпис)	Анастасія КИРИЧЕНКО
Виконав	_____ (підпис)	Борис ІГНАТОВ (ПІБ студента)

КИЇВ - 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
організації підприємництва та біржової діяльності
д.е.н., проф. _____ Микола ІЛЬЧУК
"___" _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ
Ігнатова Бориса Павловича

Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля
(код і назва)
Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(назва)
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Розвиток роздрібної торгівлі в Україні» затверджена наказом ректора НУБіП України від 26 жовтня 2023 року № 1949 «С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: фундаментальні положення економічної теорії, монографії, законодавча база, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, періодичні видання.
Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти роздрібної торгівлі.
2. Аналіз сучасного стану роздрібної торгівлі в Україні.
3. Перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні.

Перелік графічного матеріалу (за потреби): таблиці, рисунки.
Дата видачі завдання «26» жовтня 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ (Підпис) Анастасія КИРИЧЕНКО (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ (Підпис) Борис ІГНАТОВ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему **«Розвиток роздрібної торгівлі в Україні»** складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст магістерської роботи викладений на 83 сторінках друкованого тексту та містить 17 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел становить 70 найменувань і займає 7 сторінок.

Об'єкт дослідження є система роздрібної торгівлі в Україні, її структурні елементи та взаємозв'язки.

Предметом дослідження *виступає сукупність* особливостей функціонування та розвитку роздрібної торгівлі в умовах сучасного економічного середовища України.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти розвитку роздрібної торгівлі, а саме: огляд концепцій та підходів до роздрібної торгівлі, аналіз її теоретичних моделей та стратегій розвитку.

Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану та проблем функціонування галузі в Україні.

У третьому розділі розроблено пропозиції щодо вдосконалення функціонування роздрібної торгівлі, що включають стратегії адаптації до умов кризи та війни, пропозиції щодо цифровізації і підтримки сталого розвитку.

Ключові слова: роздрібна торгівля, економічна турбулентність, інновації, цифровізація, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ 8

1.1 Огляд концепцій та підходів до роздрібної торгівлі: поняття, види, функції 8

1.2 Аналіз теоретичних моделей та стратегій розвитку роздрібної торгівлі 13

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ 24

2.1 Оцінка сучасних тенденцій роздрібної торгівлі 24

2.2 Вплив політичного, економічного та соціокультурного середовища на роздрібну торгівлю в Україні 30

2.3 Аналіз змін в роздрібній торгівлі під впливом війни 40

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ 50

3.1 Стратегії адаптації роздрібної торгівлі до кризових умов та післякризового відновлення. 50

3.2 Інноваційні технології та цифрові платформи в розвитку роздрібної торгівлі. 65

3.3 Підтримка сталого розвитку та соціальної відповідальності у роздрібній торгівлі 75

ВИСНОВКИ 86

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 89

ВСТУП

Роздрібна торгівля є важливим сектором економіки України, який визначає рівень задоволення споживчих потреб населення та формує значну частину ВВП країни. У сучасних умовах економічної турбулентності, інтеграції України у світовий ринок та післявоєнної відбудови особливої актуальності набуває аналіз стану, тенденцій та перспектив розвитку роздрібної торгівлі. Розгляд цієї теми дозволяє ідентифікувати ключові виклики галузі, оцінити її конкурентоспроможність та розробити заходи для підвищення ефективності діяльності суб'єктів роздрібної торгівлі. Зокрема, дослідження ролі інновацій, цифровізації та адаптації бізнес-моделей у роздрібній торгівлі є необхідним для подальшого економічного зростання країни.

Науково-практичний і прикладний, фаховий інтерес до проблем і питань роздрібної торгівлі проявляють багато дослідників, зокрема: Балабан М.П. [65], Брітченко І.Г. [62], Веретін Л.С. [62], Лігоненко Л.О. [66], Нікішина О.В. [67], Омлянович Л.О. [62], Трофімчук О.Р. [68], Цип'ящук К.С. [68], Чернявська М.К. [69], Щербак А.В. [70] та ін.

Метою даної роботи є проведення теоретичного і практичного дослідження сучасного стану, основних тенденцій і перспектив розвитку роздрібної торгівлі в Україні, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності її функціонування.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити такі завдання:

- вивчити сучасний стан розвитку роздрібної торгівлі в Україні;
- проаналізувати вплив макроекономічних факторів на функціонування галузі;
- визначити ключові проблеми та виклики, з якими стикаються суб'єкти роздрібної торгівлі;
- розробити рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Об’єктом дослідження є система роздрібної торгівлі в Україні, її структурні елементи та взаємозв’язки.

Предметом дослідження є особливості функціонування та розвитку роздрібної торгівлі в умовах сучасного економічного середовища України.

Для досягнення поставленої мети було використано такі методи: системно-аналітичний — для вивчення теоретичних основ і концепцій розвитку роздрібної торгівлі; статистико-економічний — для аналізу сучасного стану галузі; графічний — для візуалізації основних тенденцій; порівняльний — для оцінки ефективності функціонування різних форматів роздрібної торгівлі.

Інформаційну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, монографії, законодавча база, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, періодичні видання.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися на студентській науково-практичній конференції “Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах глобальних викликів” (м. Київ, Національний університету біоресурсів і природокористування України, 9-10 листопада 2023 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано працю за результатами проведеної конференції [63, с. 8].

Магістерська робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти розвитку роздрібної торгівлі. Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану та проблем функціонування галузі в Україні. У третьому розділі розроблено пропозиції щодо вдосконалення функціонування роздрібної торгівлі. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, 17 таблиць, 5 рисунків та список із 70 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Огляд концепцій та підходів до роздрібної торгівлі: поняття, види, функції

Роздрібна торгівля є невід'ємною складовою економічного життя сучасного суспільства та відіграє важливу роль в забезпеченні населення товарами і послугами. Сьогодні роздрібна торгівля зазнає значних змін під впливом новітніх технологій, зростання глобалізації та змін у поведінці споживачів. Зміна традиційних підходів до продажу, розширення онлайн-торгівлі, інтенсивна конкуренція та постійні інновації створюють нові вимоги до підприємств торгівлі, змушуючи їх адаптуватися та розвивати нові концепції та стратегії. У науковій літературі поняття роздрібної торгівлі трактується як вид економічної діяльності, пов'язаний з продажем товарів кінцевому споживачу для особистого користування, а не для подальшого перепродажу або професійного використання. Основною метою роздрібної торгівлі є задоволення потреб споживачів, що включає організацію мереж продажу, забезпечення доступу до широкого асортименту товарів, створення комфортних умов для придбання продукції та надання консультацій.

Визначення роздрібної торгівлі та її функцій залежить від концепцій та підходів до цього явища. Одна з основних концепцій передбачає розгляд роздрібної торгівлі як важливого інструмента реалізації товарів та послуг. Цей підхід акцентує увагу на маркетингових функціях роздрібної торгівлі, що включає маркетингові дослідження, просування товарів, підтримку брендів і створення лояльності серед споживачів. Інша концепція розглядає роздрібну торгівлю через призму організаційної структури та інфраструктури, необхідної для підтримки ефективної діяльності роздрібних мереж. У цьому підході роздрібна торгівля трактується як система логістики, яка забезпечує збереження, транспортування та викладення товарів з метою

оптимізації витрат і підвищення ефективності продажу. Така концепція ставить акцент на питаннях зберігання, логістики, обліку та управління запасами, що є критично важливим для великих торгових мереж та супермаркетів.

Роздрібна торгівля також може розглядатися з точки зору її соціальної функції. В цьому випадку основною її метою є забезпечення населення товарами першої необхідності, а також сприяння соціально-економічній стабільності через створення робочих місць, сплату податків, сприяння розвитку місцевих громад. У розвинених країнах роздрібна торгівля виконує і соціально-культурну функцію, сприяючи формуванню певних споживчих звичок і культурних моделей, які впливають на стиль життя та поведінку людей. Роздрібні мережі створюють атмосферу комфорту і безпеки для покупців, що стає важливим елементом у взаємовідносинах з клієнтами. Такий підхід надає великого значення соціальній відповідальності бізнесу, яка передбачає етичне ставлення до споживачів і зобов'язання перед суспільством.

Сучасні наукові підходи виділяють також концепцію роздрібної торгівлі як основного сегмента в економіці, що безпосередньо впливає на розвиток виробництва та сфери послуг. Через роздрібну торгівлю підприємства мають можливість не тільки реалізувати продукцію, але й отримати зворотний зв'язок від споживачів, що дозволяє вдосконалювати продукцію та відповідати вимогам ринку. Таким чином, роздрібна торгівля виступає важливим каналом комунікації між виробниками та споживачами, що підвищує її значення для розвитку ринкової економіки.

У залежності від організації та способу ведення діяльності виділяють кілька видів роздрібної торгівлі. Вона може здійснюватися через стаціонарні торгові точки, до яких належать магазини, супермаркети, гіпермаркети та міні-маркети. Кожен з цих форматів має свої особливості організації роботи, асортименту та цінової політики, що дозволяє їм задовольняти різні потреби

споживачів. Наприклад, супермаркети забезпечують покупцям широкий асортимент товарів за помірними цінами, тоді як гіпермаркети пропонують ще більший вибір продукції, включаючи побутові товари, електроніку, меблі, що дозволяє споживачам робити комплексні покупки в одному місці. Ще одним важливим видом роздрібної торгівлі є спеціалізовані магазини, які надають вузький асортимент товарів у певній категорії, наприклад, одягу, електроніки або спортивного інвентарю. Ці магазини зазвичай орієнтовані на певний сегмент споживачів і пропонують більш глибокий асортимент у своїй ніші.

Сучасний розвиток технологій спричиняє поширення інтернет-торгівлі, що стала окремим видом роздрібної торгівлі з початку 2000-х років. Інтернет-магазини дозволяють покупцям замовляти товари онлайн і отримувати їх з доставкою додому або до пунктів самовивозу. Завдяки широким можливостям електронної комерції споживачі мають доступ до глобального ринку товарів, а також до знижок і акцій, що робить інтернет-торгівлю зручною та доступною. Сьогодні багато традиційних роздрібних мереж поєднують онлайн і офлайн продажі в рамках стратегії омніканальності, що забезпечує зручність та персоналізований досвід для покупців.

Функції роздрібної торгівлі (рис. 1.1) є багатогранними і охоплюють різні аспекти економічної, соціальної та маркетингової діяльності. Економічна функція пов’язана з обігом товарів і послуг, яка забезпечує рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Маркетингова функція включає такі процеси, як сегментація ринку, дослідження споживчих потреб, просування брендів і стимулювання продажів. Логістична функція передбачає управління запасами, обробку замовлень, транспортування та доставку товарів. Інформаційна функція є ключовою для роздрібної торгівлі, оскільки підприємства повинні постійно збирати і аналізувати інформацію про ринок, щоб оперативно реагувати на зміни попиту, появу нових товарів і конкуренцію. Роздрібна торгівля також виконує регулюючу функцію,

забезпечуючи доступність товарів і контроль за якістю продукції, що продається [3].

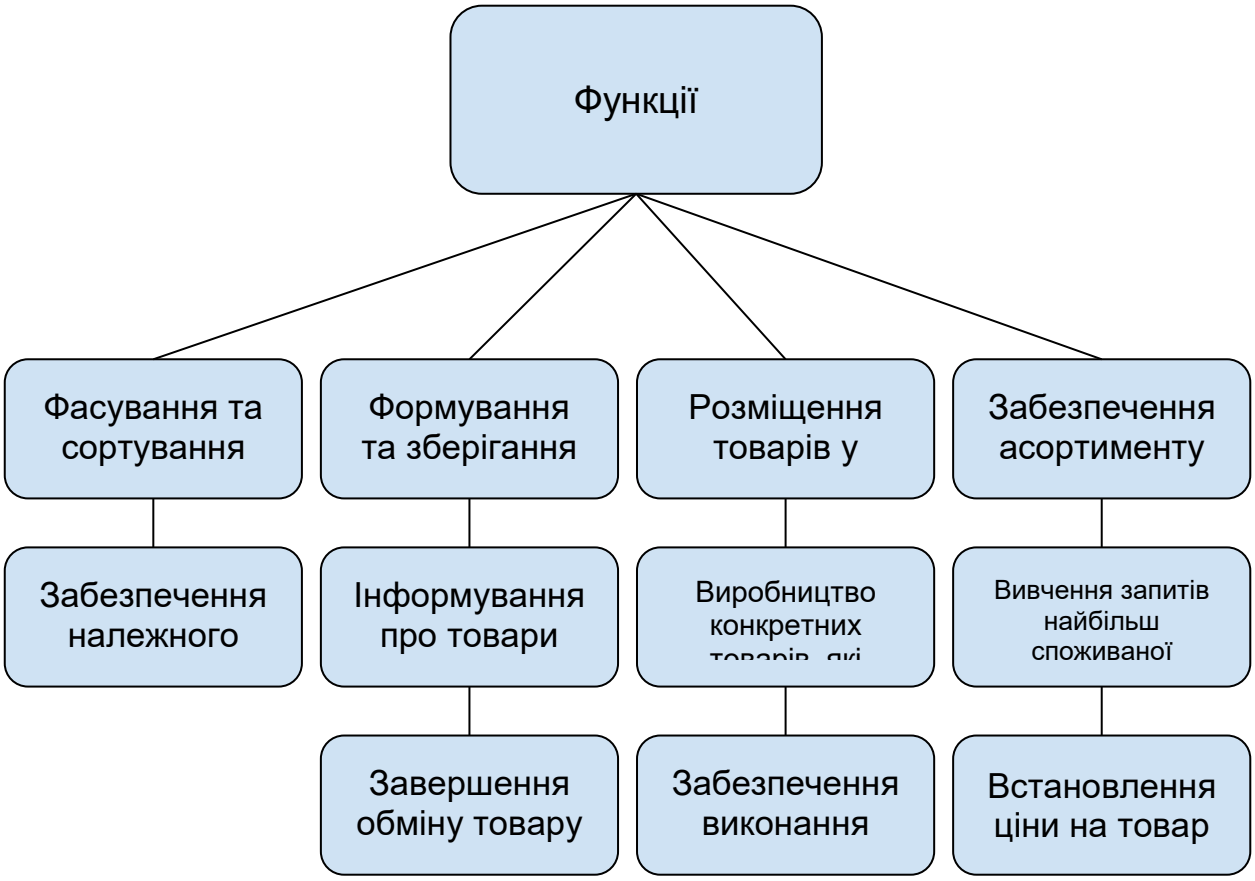

Рис. 1.1. Функції роздрібної торгівлі

*Джерело: побудовано автором за [65].

Отже, роздрібна торгівля є важливою галуззю економіки, яка забезпечує функціонування ринкових відносин між виробниками та споживачами. Розвиток цієї галузі супроводжується впровадженням нових технологій, адаптацією до потреб споживачів та формуванням нових бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам бути конкурентоспроможними та ефективно задовольняти потреби ринку.

Розвиток роздрібної торгівлі останніми роками характеризується постійними інноваціями і вдосконаленням бізнес-процесів. У світовій практиці зростає значення персоналізації обслуговування, що дозволяє

задовольнити індивідуальні потреби клієнтів. Використання аналітичних даних для прогнозування поведінки покупців стало важливою частиною стратегії багатьох роздрібних підприємств. Сучасні компанії застосовують різні методи збору даних про споживачів, використовуючи їх для створення персоналізованих пропозицій, що підвищує лояльність клієнтів та стимулює повторні покупки.

Концепція омніканальності набуває дедалі більшого значення, адже вона поєднує різні канали комунікації і продажу, зокрема фізичні магазини, інтернет-магазини, мобільні додатки і соціальні мережі. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісний та узгоджений досвід для клієнтів, незалежно від того, який канал вони обирають. Омніканальність допомагає усунути розрив між онлайн- та офлайн-платформами, надаючи покупцям можливість отримувати товари та послуги найбільш зручним для них способом. Багато роздрібних мереж інвестують в розвиток цифрових технологій, що дозволяє споживачам самостійно порівнювати ціни, переглядати наявність товарів і навіть здійснювати покупки без необхідності відвідувати фізичні магазини.

Значну роль у розвитку роздрібної торгівлі відіграє також концепція стійкості. Підвищена увага до екологічних проблем змушує компанії враховувати екологічні аспекти в своїй діяльності. Вона охоплює зменшення використання пластика, перехід на екологічні пакувальні матеріали, а також підтримку локальних виробників і екологічно чистої продукції. Споживачі все більше надають перевагу товарам, виробництво яких не шкодить навколишньому середовищу, і це стає стимулом для компаній адаптувати свої бізнес-моделі до принципів стійкості. Деякі компанії впроваджують політику повернення або повторного використання упаковки, що дозволяє зменшити обсяг відходів і забезпечити екологічно відповідальне споживання.

Крім того, зростає значення таких аспектів, як емоційний маркетинг і створення унікального досвіду для споживачів. Роздрібні компанії розуміють, що у сучасному світі важливу роль відіграє не лише товар, але і

відчуття, що залишаються після покупки. Тому магазини часто перетворюються на своєрідні майданчики для взаємодії з брендом, де клієнти можуть не лише придбати товар, але й отримати позитивні емоції. Це може бути інтерактивний досвід, тестування продуктів, консультації, різноманітні акції, що дозволяють залучити споживачів на емоційному рівні і стимулюють їх повертатися знову [1].

Таким чином, сучасна роздрібна торгівля є надзвичайно динамічною галуззю, що постійно адаптується до змін у поведінці споживачів, технологічних досягнень та вимог ринку.

1.2. Аналіз теоретичних моделей та стратегій розвитку роздрібної торгівлі

Аналіз теоретичних моделей і стратегій розвитку роздрібної торгівлі є надзвичайно важливим для розуміння принципів функціонування ринкових відносин у цьому секторі та формування ефективних бізнес-процесів. Роздрібна торгівля є складною і динамічною системою, що розвивається відповідно до змін споживчого попиту, технологічних інновацій та глобалізаційних процесів. У науковій літературі представлено кілька ключових теоретичних моделей, що пояснюють розвиток роздрібної торгівлі. Серед основних теорій виділяють модель «життєвого циклу», концепцію ритейлу «наступного покоління», теорію омніканальності, а також стратегічні підходи, що базуються на дослідженнях поведінки споживачів та управлінні ланцюгами постачання (табл. 1.1).

Модель життєвого циклу роздрібної торгівлі є однією з найбільш поширених концепцій. Вона передбачає, що кожен тип роздрібної діяльності проходить через кілька етапів розвитку: зародження, зростання, зрілість та занепад. На етапі зародження підприємства зазвичай пропонують новий формат торгівлі чи унікальні послуги, що приваблює нових споживачів. На

стадії зростання конкуренція посилюється, оскільки на ринок виходять інші підприємства, що копіюють успішні моделі. Етап зрілості характеризується

Таблиця 1.1.

Теоретичні моделі роздрібної торгівлі.

Модель	Опис
Модель «життєвого циклу»	Описує етапи розвитку роздрібної торгівлі, включаючи зародження, зростання, зрілість і занепад. Застосовується для аналізу довговічності бізнес-моделей, передбачення стадій змін та розробки стратегій адаптації.
Концепція ритейлу «наступного покоління»	Орієнтована на використання інноваційних технологій (AI, Big Data, IoT) і стратегії цифровізації. Передбачає інтеграцію фізичних і цифрових каналів для створення унікального клієнтського досвіду.
Теорія омніканальності	Визначає необхідність інтеграції всіх каналів продажу (онлайн, офлайн, мобільні додатки тощо) у єдину систему для забезпечення зручності покупця. Омніканальність дозволяє створювати безшовний клієнтський досвід і підвищувати лояльність.
Стратегічні підходи, базовані на поведінці споживачів	Охоплюють аналіз уподобань, звичок та очікувань клієнтів. Використовують аналітику даних та інструменти персоналізації для створення індивідуальних пропозицій, що відповідають потребам покупців.
Управління ланцюгами постачання	Теорія зосереджена на оптимізації постачань, зниженні витрат і забезпеченні ефективного руху товарів. Включає використання автоматизації, прогнозування попиту та партнерства для зниження ризиків і підвищення ефективності.

*Джерело: побудовано автором за [16].

насиченням ринку, а підприємства акцентують увагу на підтримці лояльності клієнтів. Зрештою, на стадії занепаду відбувається втрата інтересу до продукту чи формату, що змушує підприємства змінювати свої стратегії або виходити з ринку. Ця модель допомагає прогнозувати динаміку ринку і розробляти адаптивні стратегії, що враховують особливості життєвого циклу.

Іншою важливою концепцією є ритейл «наступного покоління», який зосереджується на використанні технологій для підвищення ефективності торгівлі та персоналізації обслуговування. Цей підхід акцентує увагу на ролі інновацій у створенні нових форматів торгівлі, таких як автоматизовані магазини, безконтактні розрахунки та інтерактивні платформи для покупок. Ритейл наступного покоління також включає аналіз великих даних (Big Data), що дозволяє відстежувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит та здійснювати персоналізовані пропозиції. У рамках цієї моделі підприємства активно застосовують штучний інтелект та машинне навчання для аналізу купівельних звичок і покращення взаємодії зі споживачами. Крім того, ритейл наступного покоління передбачає широке використання електронної комерції та мобільних додатків, що забезпечують клієнтам зручність у придбанні товарів та послуг у будь-який час.

Теорія омніканальності є ще однією ключовою моделлю, що пояснює стратегії розвитку сучасної роздрібної торгівлі. Ця теорія акцентує увагу на інтеграції різних каналів продажів, таких як фізичні магазини, інтернет-магазини, мобільні додатки та соціальні мережі, в єдину систему. Метою омніканальності є створення безперервного та узгодженого досвіду для покупців, незалежно від обраного каналу. Це забезпечує гнучкість для споживачів і дозволяє їм вибирати найбільш зручний спосіб взаємодії з брендом. Омніканальність передбачає адаптацію бізнес-процесів до потреб клієнтів, покращення логістики, оптимізацію управління запасами та впровадження нових технологій для покращення якості обслуговування. Наприклад, багато роздрібних мереж впроваджують системи самовивозу, доставку товарів за короткий час та онлайн-консультації, що дозволяє їм задовольняти потреби сучасних споживачів, які цінують швидкість та зручність [4].

Окрім теоретичних моделей, у роздрібній торгівлі активно застосовуються стратегічні підходи, спрямовані на задоволення потреб

споживачів та забезпечення конкурентоспроможності. Одним із найпоширеніших підходів є стратегія низьких цін, яка дозволяє привернути масового споживача та підвищити обсяги продажів. Ця стратегія особливо популярна серед великих роздрібних мереж, таких як супермаркети та гіпермаркети, які можуть забезпечити низькі ціни завдяки великим обсягам закупівель та оптимізації витрат. Іншим стратегічним підходом є диференціація, яка передбачає створення унікального продукту або сервісу, що виділяє компанію серед конкурентів. Диференціація може досягатися за рахунок високої якості товарів, ексклюзивного асортименту або унікальних послуг, таких як персоналізоване обслуговування або спеціальні програми лояльності.

Серед інших стратегічних підходів варто згадати стратегію фокусування, яка передбачає орієнтацію на конкретний ринковий сегмент або групу споживачів. Ця стратегія є особливо ефективною для спеціалізованих магазинів, що пропонують вузький асортимент товарів, але глибокий вибір у певній категорії. Такі підприємства акцентують увагу на потребах своєї цільової аудиторії та пропонують товари, які важко знайти в загальних мережах. Фокусування дозволяє роздрібним підприємствам досягти високого рівня експертизи в певній сфері, що забезпечує лояльність клієнтів і підвищує конкурентоспроможність.

Однією з сучасних стратегій, що активно використовується в роздрібній торгівлі, є стратегія стійкості. Вона передбачає врахування екологічних та соціальних аспектів у бізнес-процесах. У сучасному світі дедалі більше споживачів звертають увагу на екологічну відповідальність брендів, і компанії, які дотримуються принципів стійкості, можуть здобути конкурентну перевагу. Сюди відноситься використання екологічно чистих матеріалів, зменшення обсягу відходів, підтримка місцевих виробників та ініціатив, що сприяють захисту навколишнього середовища. Стратегія стійкості також включає підтримку соціальних програм, таких як створення

нових робочих місць та інвестиції в розвиток громад. У результаті, компанії, що реалізують стратегію стійкості, не лише покращують свою репутацію, але й підвищують лояльність клієнтів, які готові підтримувати відповідальний бізнес.

Таким чином, теоретичні моделі та стратегічні підходи до розвитку роздрібної торгівлі є основою для формування ефективних бізнес-процесів та забезпечення довгострокового успіху підприємств. Вибір певної моделі чи стратегії залежить від специфіки ринку, типу товарів та послуг, а також від поведінки споживачів. Сучасні компанії активно впроваджують нові технології, адаптуються до змін у споживчих вподобаннях та застосовують інноваційні підходи для забезпечення конкурентних переваг.

Важливим аспектом, що впливає на розвиток роздрібної торгівлі, є інтеграція цифрових технологій у всі бізнес-процеси, що призводить до трансформації класичних моделей торгівлі. Сьогодні цифрові інновації стають необхідними інструментами для покращення ефективності операцій, забезпечення зручності для клієнтів і підвищення лояльності. Наприклад, штучний інтелект активно використовується для аналізу купівельних звичок та надання персоналізованих рекомендацій споживачам, що покращує їхній досвід і стимулює продажі. Крім того, штучний інтелект дозволяє оптимізувати процеси управління запасами, автоматизувати обробку замовлень і покращувати систему доставки. Технології великих даних (Big Data) та аналітики надають компаніям можливість краще розуміти потреби ринку, аналізувати зміну попиту, а також відслідковувати поведінку споживачів у реальному часі.

Використання мобільних додатків і електронної комерції дозволяє роздрібним компаніям забезпечити мультиканальність обслуговування, що, у свою чергу, допомагає підвищити рівень задоволеності клієнтів. Багато роздрібних мереж інтегрують онлайн-платформи та фізичні магазини, пропонуючи можливість замовлення товарів через інтернет із доставкою

додому або самовивозом з торгової точки. Цей підхід забезпечує зручність і гнучкість для клієнтів, дозволяючи їм вибирати найбільш зручний спосіб придбання товарів. Інтеграція каналів продажу також дозволяє компаніям більш ефективно використовувати логістичні потужності, оптимізувати управління запасами та зменшувати операційні витрати.

В таблиці 1.2 здіснено аналіз інноваційної моделі.

Таблиця 1.2

Аналіз інноваційної моделі

Переваги інноваційної моделі	Недоліки інноваційної моделі
Покращення взаємодії з клієнтами завдяки використанню технологій розпізнавання облич, штучного інтелекту та безконтактної оплати. Оптимізація операційної діяльності: зниження витрат на персонал, швидка обробка замовлень, зменшення черг. Підвищення зручності для клієнтів через використання інновацій, як-от дрони для доставки. Підвищення рівня безпеки даних завдяки впровадженню сучасних технологій захисту, таких як блокчейн. Позитивний вплив на клієнтський досвід та довіру споживачів через покращену конфіденційність та прозорість операцій.	Висока вартість впровадження технологій, що потребує значних інвестицій. Можливі технічні збої, які можуть негативно вплинути на обслуговування клієнтів. Виклики щодо дотримання стандартів конфіденційності та захисту даних, які можуть створювати юридичні ризики. Необхідність регулярного оновлення систем для забезпечення відповідності новим технологічним стандартам. Можливе несприйняття технологій частиною клієнтів, які віддають перевагу традиційним моделям обслуговування.

*Джерело: побудовано автором за [67].

Однією з інноваційних моделей, що швидко розвивається, є концепція «інтелектуальних магазинів», де використовуються різні технології для покращення взаємодії з клієнтами та автоматизації рутинних процесів. У таких магазинах застосовуються технології розпізнавання облич, штучний інтелект для автоматизації процесів оплати, системи безконтактної оплати та навіть дрони для доставки. Ці технології створюють новий рівень зручності для клієнтів, а також дозволяють оптимізувати операційну діяльність.

Інтелектуальні магазини мають переваги у вигляді зниження витрат на персонал, зменшення черг, швидкої обробки замовлень та покращення клієнтського досвіду.

Таким чином, аналіз теоретичних моделей та стратегій розвитку роздрібної торгівлі демонструє, що адаптація до сучасних технологічних трендів і поведінкових змін у споживачів є ключовими елементами успіху. Сучасна роздрібна торгівля продовжує швидко змінюватися під впливом цифрових інновацій, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах глобального ринку [70].

У світлі цих змін велике значення в роздрібній торгівлі набуває стратегічне планування, яке допомагає компаніям адаптуватися до швидкоплинних ринкових умов і оптимізувати свої ресурси для досягнення довгострокових цілей. Стратегічне планування в роздрібній торгівлі включає глибокий аналіз конкурентного середовища, визначення основних ризиків та можливостей, а також вибір оптимальних напрямів розвитку. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли компанії стикаються з необхідністю розширення асортименту, модернізації торговельних площ, розвитку нових каналів збуту та вдосконалення системи обслуговування.

Одним із важливих аспектів стратегічного планування є адаптація бізнес-моделі до зміни потреб споживачів. Наприклад, сучасний споживач стає більш вимогливим до якості обслуговування, швидкості виконання замовлень та персоналізованих пропозицій. У цьому контексті роздрібні компанії використовують стратегічні інструменти, такі як управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CEM), що дозволяє створити позитивні враження від взаємодії з брендом. CEM фокусується на кожному етапі клієнтського шляху – від моменту першого контакту зі споживачем до післяпродажного обслуговування, що значно підвищує рівень лояльності клієнтів і сприяє формуванню позитивного іміджу бренду.

Крім того, стратегії сталого розвитку стають важливою складовою стратегічного планування роздрібної торгівлі. Компанії, що дотримуються принципів екологічної відповідальності, не лише відповідають вимогам сучасного ринку, але й сприяють залученню нових клієнтів, які все більше цінують етичні підходи до ведення бізнесу. Наприклад, багато ритейлерів переходять на екологічно чисті пакувальні матеріали, запроваджують програми з утилізації відходів і підтримують ініціативи з відновлення природних ресурсів. Ці зусилля допомагають компаніям забезпечити стабільний розвиток і уникнути екологічних та репутаційних ризиків.

Ще однією ефективною стратегією розвитку є співпраця з іншими компаніями для розширення асортименту товарів і послуг. Такий підхід, відомий як стратегічне партнерство, дозволяє об’єднати ресурси і компетенції двох або більше підприємств для досягнення спільних цілей. У контексті роздрібної торгівлі стратегічні партнерства можуть включати спільні маркетингові кампанії, обмін базами клієнтів, спільне використання логістичної інфраструктури або розробку нових продуктів. Ці партнерства дозволяють ритейлерам швидше реагувати на зміни ринку та забезпечувати ширший спектр товарів і послуг для клієнтів.

У рамках стратегічних підходів також варто звернути увагу на оптимізацію операційних процесів. Багато роздрібних компаній впроваджують методи ощадливого виробництва (Lean) і шість сигм (Six Sigma), що дозволяє зменшити втрати, підвищити якість і покращити ефективність бізнесу. Ощадливе виробництво спрямоване на усунення неефективних етапів у процесі обслуговування, таких як зайві операції або перевитрати ресурсів. Впровадження цих методів дозволяє скоротити час обробки замовлень, знизити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Загалом, сучасні моделі та стратегії розвитку роздрібної торгівлі націлені на створення більш гнучких, технологічно розвинених та

клієнтоорієнтованих бізнес-процесів. Використання інноваційних підходів у поєднанні з глибоким розумінням ринкових умов дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати стійкого зростання в умовах швидких змін.

Успішна реалізація стратегій розвитку в роздрібній торгівлі також значною мірою залежить від правильно підібраної системи управління персоналом та розвитку людських ресурсів. Оскільки працівники, особливо ті, що безпосередньо контактують з клієнтами, відіграють ключову роль у формуванні позитивного досвіду для споживачів, інвестування в навчання та мотивацію персоналу стає пріоритетом для багатьох роздрібних компаній. Важливим аспектом стає формування команд, орієнтованих на досягнення спільних цілей, а також впровадження програм лояльності для співробітників, що допомагають знижувати рівень плинності кадрів і зберігати талановитих працівників. Компанії дедалі частіше застосовують методи управління ефективністю, що включають регулярні оцінки діяльності, встановлення чітких показників продуктивності та розвиток лідерських навичок серед менеджерів.

Паралельно з цим розвивається концепція «емоційного брендингу», що націлена на побудову глибокого емоційного зв’язку між брендом і клієнтом. Така стратегія базується на тому, що позитивні емоції, які виникають під час взаємодії з брендом, можуть значно підвищити лояльність клієнтів і створити конкурентну перевагу на ринку. У рамках емоційного брендингу компанії намагаються створити атмосферу, яка б викликала у клієнтів почуття комфорту, довіри та прихильності до бренду. Наприклад, для створення унікального досвіду можуть використовуватися різноманітні технології, дизайн магазинів, приваблива упаковка та інтерактивні елементи обслуговування, які сприяють формуванню позитивних вражень.

Ще одним актуальним трендом у розвитку роздрібної торгівлі є орієнтація на клієнтські дані та персоналізацію пропозицій. У сучасному

світі, де доступ до великих обсягів даних дозволяє компаніям відстежувати купівельні звички, переваги та поведінку споживачів, персоналізація стала однією з найефективніших стратегій підвищення лояльності. Компанії можуть використовувати зібрану інформацію для розробки індивідуальних пропозицій, що відповідають потребам конкретного клієнта. Це включає спеціальні знижки, рекомендації товарів, які можуть бути цікавими для клієнта, або ж персоналізовані повідомлення, що роблять взаємодію з брендом більш значущою та привабливою. Такий підхід дозволяє ритейлерам будувати довготривалі взаємовідносини зі своїми клієнтами, підвищуючи їхню лояльність і стимулюючи повторні покупки.

У рамках стратегій розвитку багато компаній також звертаються до практики так званого «ритейлтейнменту», що поєднує елементи розваг з роздрібною торгівлею. Ця концепція передбачає створення цікавих та інтерактивних заходів для клієнтів, які роблять процес покупки не тільки функціональним, але й захопливим. Наприклад, магазини можуть організовувати майстер-класи, демонстрації продуктів, інтерактивні виставки, зони відпочинку чи фотозони, що дозволяє клієнтам отримати унікальний досвід і провести час з приємністю. Такий підхід сприяє формуванню позитивних емоцій і забезпечує більшу залученість клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє збільшенню продажів.

Не менш важливою є роль цифрового маркетингу, який сьогодні стає основним інструментом комунікації з клієнтами. Соціальні мережі, електронна пошта, мобільні додатки та вебсайти дозволяють компаніям підтримувати постійний контакт зі своїми клієнтами, інформувати їх про нові продукти, акції та пропозиції. Крім того, цифровий маркетинг дозволяє проводити таргетовану рекламу, що забезпечує більш точне охоплення аудиторії. Соціальні мережі також надають можливість брендам створювати спільноти, де клієнти можуть обговорювати продукти, ділитися враженнями та отримувати підтримку. Це допомагає розвивати більш тісні

взаємовідносини зі споживачами, а також збирати зворотний зв’язок, який дозволяє вдосконалювати продукти і підвищувати рівень обслуговування.

Загалом, сучасні стратегії розвитку роздрібної торгівлі є багатовимірними та охоплюють різні аспекти бізнесу – від впровадження інноваційних технологій до розвитку емоційного зв’язку з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів. Орієнтація на клієнта, адаптація до сучасних цифрових трендів та впровадження сталого розвитку є основними чинниками, які забезпечують конкурентоспроможність і довгостроковий успіх на ринку. Компанії, які вміло поєднують традиційні та інноваційні стратегії, можуть не лише забезпечити стабільний розвиток у складних ринкових умовах, але й стати лідерами у своїй галузі, завойовуючи довіру та прихильність клієнтів.

Таким чином, розвиток роздрібної торгівлі в сучасних умовах вимагає глибокого розуміння не лише класичних моделей бізнесу, але й новітніх підходів, що базуються на інноваціях та орієнтації на клієнта. Компанії, які здатні адаптуватися до змінних умов, використовуючи сучасні цифрові інструменти, персоналізацію обслуговування, стратегічне планування та емоційний брендинг, досягають значних конкурентних переваг і забезпечують високий рівень лояльності своїх клієнтів. Інтеграція екологічної відповідальності та підтримка сталого розвитку також стали важливими факторами, які дозволяють підприємствам підвищувати свою репутацію і відповідати зростаючим вимогам споживачів.

У підсумку, аналіз теоретичних моделей і стратегій розвитку роздрібної торгівлі демонструє, що успішні підприємства повинні бути гнучкими, відкритими до нових технологій і готовими адаптувати свої бізнес-процеси до швидких змін ринку. Використання інновацій, багатоканальність продажів, інтеграція сталих практик та акцент на персоналізованому клієнтському досвіді є критичними елементами, які забезпечують не лише виживання, але й процвітання компаній у роздрібній

торгівлі. Це дозволяє їм формувати сильні, довготривалі взаємини зі своїми клієнтами, забезпечуючи стійке зростання та значний внесок у розвиток економіки в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка сучасних тенденцій роздрібної торгівлі

Роздрібна торгівля займає значне місце в соціально-економічній сфері України та демонструє зростання обсягів у останні роки. Вона є важливою частиною економіки країни, сприяючи просуванню товарів до кінцевого споживача. Вхід у цей бізнес є відносно простим, що дозволяє підприємцям з різним рівнем капіталу започаткувати власну справу. Розвиток ринкових відносин зазвичай призводить до змін на різних етапах, від оптових закупівель до реалізації товарів споживачам. Сучасний український ринок роздрібної торгівлі характеризується великою кількістю учасників, які постійно конкурують за увагу споживачів.

Ритейлінг відіграє провідну роль у торгівельному секторі, оскільки стимулює розвиток різних галузей економіки. У нинішніх умовах зростання внутрішньої торгівлі та посилення конкуренції на ринку розвиток роздрібної торгівлі стає домінуючим напрямком і однією з найприбутковіших сфер підприємництва. Якщо раніше продаж продукції здійснювався переважно в універмагах і супермаркетах, то через пандемію COVID-19 значного розвитку набули онлайн-продажі. Це змусило підприємців ухвалювати нові, нестандартні управлінські рішення. Для максимізації прибутків підприємства повинні не лише покращувати якість товарів, але й адаптуватися до сучасних умов внутрішнього ринку.

В умовах швидких змін та активних ринкових трансформацій торгівля стає одним із ключових секторів економіки та джерелом надходження коштів до державного бюджету, забезпечуючи фінансово-економічну стабільність країни. На даний час ринок торгівлі суттєво змінився порівняно з попередніми роками, адже з'явилося багато різноманітних товарів різного

призначення. Асортимент залежить від віку, статі, професії та національності споживача. Роздрібна торгівля повинна враховувати територіальне розміщення магазинів і те, що в конкретних місцях продається краще. Ці фактори змушують операторів роздрібної торгівлі контролювати витрати на транзакції та прагнути збільшити кількість відвідувачів магазинів. Оскільки споживачі часто роблять спонтанні покупки, важливо прогнозувати та заздалегідь замовляти відповідні товари.

Поведінка споживачів безпосередньо впливає на розвиток роздрібної торгівлі, адже багато покупців заздалегідь планують свої покупки. Тому роздрібні оператори намагаються пропонувати широкий асортимент, щоб зацікавити споживачів новинками. На розвиток роздрібної торгівлі також впливають фактори, такі як орендна плата, наявність якісних товарів, зростання обсягів товарообігу, насиченість ринку, розвиток мережевих бізнес-одиниць та присутність іноземних організацій.

За даними Державного комітету статистики, оборот роздрібної торгівлі за січень-липень 2021 року склав 780 млрд грн. Обсяг роздрібної торгівлі в Україні зріс за останні вісім років на 435,1 млрд грн. У 2019 та 2020 роках товарообіг роздрібної торгівлі становив відповідно 793,5 та 868,3 млрд грн, що свідчить про значні резерви зростання та задоволення потреб кінцевих споживачів. За перше півріччя 2021 року роздрібний товарообіг склав 565,9 млрд грн.

Обсяг торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами у 2020 році зріс на 435,2 млрд грн порівняно з 2013 роком. З них продовольчі товари збільшилися на 206,3 млрд грн, а непродовольчі — на 228,9 млрд грн. У першому кварталі 2021 року роздрібний товарообіг продовольчих товарів склав 103,1 млрд грн, а непродовольчих — 123,2 млрд грн. Найвищий темп зростання продовольчих товарів був у 2020 році і становив 144,2%, найнижчий — у 2017 році (102,33%). Для непродовольчих товарів найвищий темп зростання також припадає на 2020 рік (155,66%), а найнижчий — на

2018 рік (107,23%). Порівняно з 2013 роком, у 2020 році темпи зростання непродовольчих товарів збільшилися на 55,8%, а продовольчих — на 44,2%. У середньому темпи зростання для непродовольчих товарів становлять 117,6%, а для продовольчих — 114% .

У 2021 році оборот роздрібної торгівлі зріс на 10,67% порівняно з 2020 роком і досяг 1210,8 млн грн, з яких 72,22% припадає на підприємства юридичної форми власності — 874,4 млн грн (рис. 2.1).

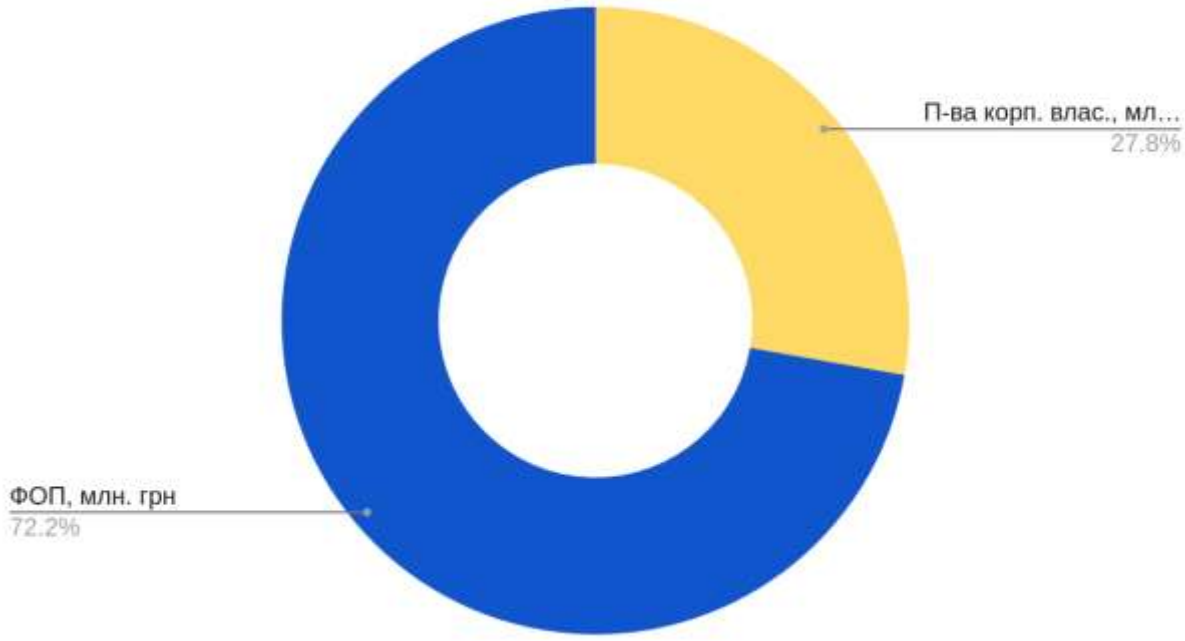

Рис. 2.1. Структура роздрібної торгівлі підприємств за формами власності за 2021–2020 рр., млрд грн

*Джерело: побудовано автором за [62].

Лідером за обсягом роздрібної торгівлі є місто Київ. Серед регіонів України перше місце займає Дніпропетровська область, друге — Київська, третє — Харківська область. Останні позиції посідають Луганська, Чернівецька та Тернопільська області.

Врахування платоспроможності споживачів є одним із ключових принципів, який підштовхує торговельні підприємства до орієнтації на потреби покупців. В Україні більшість споживачів мають обмежені фінансові можливості, оскільки середня заробітна плата не покриває всіх необхідних витрат, не кажучи вже про предмети розкоші. У європейських країнах ситуація краща: за даними дослідження Purchasing Power Europe, купівельна спроможність на одну особу в ЄС складає 13,6 тис. євро, тоді як в Україні цей показник не перевищує 7% від рівня країн Європи.

У секторі спеціалізованої торгівлі спостерігається різноманітність товарів, але її не можна назвати оптимальною. Обсяги роздрібного товарообігу через Інтернет знизилися з 2017 по 2018 роки на 2,9 млрд грн, але з 2018 року почали стрімко зростати, збільшившись до 2020 року на 7,8 млрд грн. Це свідчить про перехід споживачів до онлайн-магазинів, особливо під час пандемії COVID-19.

Оборот роздрібної торгівлі за 2018-2023 рр. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оборот роздрібної торгівлі

Рік	Оборот роздрібної торгівлі, млрд грн	Індекс фізичного обсягу роздрібної торгівлі, %	Кількість підприємств роздрібної торгівлі	Частка онлайн-продажів у загальному обсязі, %
2018	1,500.00	106.1	46,000	4.5
2019	1,700.00	110.5	45,500	5
2020	1,800.00	107.9	45,000	9
2021	2,000.00	110.7	44,500	10
2022	1,900.00	95	44,000	12
2023	2,100.00	105	43,500	13.5

*Джерело: побудовано на основі [18].

Обсяги роздрібного товарообігу за допомогою платіжних карток зросли з 2017 по 2019 роки на 119,9 млн грн, але з початку 2019 по 2020 рік знизилися на 24,8 млн грн. Це може бути пов'язано з тим, що під час карантину багато людей залишилися без доходів і були змушені брати кредити. Обсяги роздрібного товарообігу за договорами банківського кредиту зросли з 2017 по 2019 роки на 3,7 млн грн, але в 2020 році знизилися на 7 млн грн. Це може свідчити про те, що люди не бажають брати кредити через відсутність можливості їх погашення, або про те, що працівники IT-сфери, фрілансери та інші мали достатні доходи навіть під час карантину.

Згідно з прогнозами на 2021–2022 роки, продаж непродовольчих товарів очікується в розмірі 505,4 ± 21,31 млрд грн та 539,96 ± 21,31 млрд грн відповідно, а продовольчих — 353,5 млрд грн і 385,1 млрд грн. Прогнозується зростання товарообігу через Інтернет, який має скласти 13,4 ± 1,5 млрд грн.

В Україні діє велика кількість роздрібних мереж, серед яких "АТБ", "Сільпо", "Metro Cash&Carry Україна", "Ашан Україна", "Велика Кишеня", "Фора", "Брусничка", "Фуршет", "Novus". Лідерами ринку є Fozzy Group та "АТБ-Маркет". Нами було проведено SWOT-аналіз "Сільпо" (табл. 2.2).

Проведений SWOT-аналіз торговельної мережі "Сільпо" виявив сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що дозволяє надати рекомендації для покращення діяльності роздрібної торгівлі. Наприклад, необхідно підвищувати привабливість магазинів не лише за рахунок цінової політики, але й шляхом покращення культури обслуговування та надання широкого спектра послуг і сервісів.

Проблеми розвитку роздрібної торгівлі є актуальними в умовах насиченого ринку покупців. Без їх вирішення заходи щодо підвищення ефективності діяльності можуть бути неефективними, оскільки товари не потраплять до кінцевого споживача своєчасно та в потрібне місце. Однією з

проблем є орієнтація роздрібної торгівлі лише на готову продукцію без врахування сировинної складової. Крім того, роздрібна торгівля

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз “Сільпо”

СИЛЬНІ СТОРОНИ Попит на товари першої необхідності Наявність власної продукції «Повна чаша» та «Премія» Вигідне розташування торговельних мереж у великих містах Власний імпорт без посередників	СЛАБКІ СТОРОНИ Сконцентрованість роздрібних торгових точок виключно у великих містах Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості Залежність від домовленостей з постачальниками
МОЖЛИВОСТІ Поліпшення рівня конкурентоспроможності Збільшення відсотка зайнятості на ринку Подальший розвиток торговельної мережі у зв’язку зі зростанням доходів Розвиток власної торговельної марки	ЗАГРОЗИ Поява на ринку нових конкурентів – як вітчизняних, так й іноземних компаній Зниження доходів у цільовій аудиторії Погіршення платоспроможності населення Погіршення фінансових показників через збільшення боргу

*Джерело: побудовано автором за [62].

характеризується низьким рівнем іноземних інвестицій через нестабільну політичну ситуацію, низьку купівельну спроможність населення, нестачу торговельних площ тощо. Іншими проблемами є неспроможність роздрібних операторів до кардинальних змін, висока орендна плата та ненасиченість ринку торговельною продукцією..

На сьогодні важливим напрямком розвитку роздрібної торгівлі є використання інноваційних технологій, підвищення продуктивності праці персоналу та повне задоволення потреб населення в сучасних торгових послугах. План розвитку послуг викликає особливості у формуванні комплексу послуг роздрібних операторів та може бути використаний як додатковий критерій визначення торгового формату підприємства. Перспективами подальших досліджень є вивчення ролі трансформації

маркетингових функцій для забезпечення інноваційного розвитку роздрібних операторів.

Диверсифікація діяльності торговельного підприємства та створення власної сервісної інфраструктури дозволять підвищити ефективність діяльності, забезпечити єдиний стандарт обслуговування, привабити споживачів і збільшити доходи. Це сприятиме підвищенню якості реалізованих товарів, спрощенню процесу продажу та зростанню обсягів товарообігу. Розширений асортимент товарів зацікавить споживачів і збільшить обсяги торгівлі.

Можна зробити такі висновки, що торгівля активно впливає на економіку України, ринкові відносини, конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та забезпеченість населення необхідними товарами, впливаючи на рівень життя. Для розвитку роздрібної торгівлі операторам необхідно пропонувати широкий асортимент товарів, щоб зацікавити споживачів новинками. На розвиток також впливають помірна орендна плата, наявність якісних товарів, зростання обсягів товарообігу, насиченість ринку, розвиток мережевих бізнес-одиниць та присутність іноземних компаній.

Для покращення діяльності роздрібної торгівлі необхідно підвищувати привабливість магазинів не лише через цінову політику, але й шляхом покращення культури обслуговування та надання широкого вибору послуг. Це сприятиме зростанню значущості сервісної політики.

2.2. Вплив політичного, економічного та соціокультурного середовища на роздрібну торгівлю в Україні

Вплив політичного, економічного та соціокультурного середовища на роздрібну торгівлю в Україні є складним і багатогранним процесом, що визначає розвиток цього сектора в умовах динамічних змін. Кожен з цих

чинників має власні особливості, що безпосередньо впливають на діяльність роздрібних підприємств, формують поведінку споживачів і створюють передумови для розвитку галузі або її обмеження. Важливою особливістю політичного середовища є те, що в Україні держава відіграє ключову роль у регулюванні економіки, встановленні податкової політики та контролі за дотриманням нормативних актів, що регулюють діяльність роздрібних підприємств. Рівень політичної стабільності або, навпаки, нестабільності безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість галузі, обсяги імпорту і експорту, рівень зайнятості та купівельну спроможність населення. Крім того, політичні рішення, зокрема у сфері оподаткування, торгових мит, квот і субсидій, суттєво впливають на конкурентоспроможність української роздрібної торгівлі на міжнародному ринку та здатність вітчизняних підприємств адаптуватися до змінних умов. Важливим аспектом є також зростаюча роль антикорупційних заходів та посилення контролю з боку держави за легальністю ведення бізнесу, що вимагає від підприємств дотримання прозорих умов функціонування і підвищення етичних стандартів (табл. 2.3).

Економічне середовище формує базові умови для розвитку роздрібної торгівлі через вплив макроекономічних показників, таких як рівень інфляції, ставки безробіття, обсяги валового внутрішнього продукту та купівельної спроможності населення. В Україні економічна ситуація протягом останніх десятиліть зазнавала значних коливань, що впливало на структуру роздрібного ринку і адаптаційні можливості компаній. Зокрема, високий рівень інфляції підвищує витрати підприємств і змушує їх піднімати ціни, що може призводити до зниження попиту з боку споживачів. Водночас, коливання курсу національної валюти також суттєво впливають на обсяг імпорту, що є основою для значної частини товарного асортименту в роздрібній торгівлі. Погіршення економічного становища може призводити до скорочення кількості підприємств, підвищення рівня безробіття і

зниження доходів населення, що, у свою чергу, змінює споживчі пріоритети і структуру попиту. У періоди економічного спаду споживачі більш схильні до збереження своїх коштів і уникнення значних витрат, що призводить до зниження попиту на

Таблиця 2.3

Фактори впливу на роздрібну торгівлю

Фактор середовища	**Ключові характеристики**	**Вплив на роздрібну торгівлю**
Економічне середовище	Вплив макроекономічних показників: інфляція, рівень безробіття, ВВП, купівельна спроможність. Коливання курсу національної валюти. Економічні спади змінюють структуру попиту, стимулюючи популярність дешевших торгових форматів.	Підвищення цін через інфляцію знижує попит на товари. Коливання курсу впливає на імпорт, який займає значну частину асортименту. Економічний спад збільшує попит на дисконтні магазини та магазини економ-класу.
Соціокультурне середовище	Зростання рівня освіти та вплив іноземних культур. Популярність екологічно чистих, органічних товарів. Активне використання цифрових технологій і розвиток онлайн-торгівлі. Зміна демографічної структури (збільшення кількості людей похилого віку, міграція).	Збільшення попиту на екологічно чисті та органічні товари. Переорієнтація на онлайн-торгівлю та омніканальні стратегії. Підприємства змушені враховувати потреби людей похилого віку та адаптувати асортимент для цієї категорії. Попит на іноземні товари через культурний вплив міграції.
Тенденції поведінки споживачів	Сучасні споживачі прагнуть до якості, унікальності та зручності. Орієнтація на здоровий спосіб життя, спорт і відпочинок. Молоде покоління активно використовує мобільні додатки та соціальні мережі.	Розширення асортименту в напрямку товарів для здорового способу життя. Підвищення попиту на товари, доступні через цифрові платформи. Потреба у швидкому реагуванні на нові тренди.

Сукупний вплив середовища	Політична нестабільність і економічні труднощі. Нові можливості, створені соціокультурними змінами. Необхідність адаптації бізнесу до сучасних реалій.	Постійний моніторинг середовища і впровадження інновацій для підтримки конкурентоспроможності. Розвиток електронної торгівлі та екологічної відповідальності. Орієнтація на потреби сучасного споживача для стабільного розвитку.

*Джерело: побудовано автором за [11].

товари не першої необхідності, а також сприяє підвищенню популярності дешевших торгових точок, таких як дисконтні магазини і магазини економ-класу.

Соціокультурне середовище є ще одним важливим чинником, що формує специфіку ринку роздрібної торгівлі в Україні. Зміни у культурних і соціальних цінностях безпосередньо впливають на споживчі звички, стиль життя та вподобання покупців. Сучасний український споживач стає все більш обізнаним, вибагливим і прагне до якості та унікальності товарів. Зростання рівня освіти, вплив іноземних культурних традицій, а також активне використання цифрових технологій сприяють зміні моделей споживання.

Сьогодні значна частина покупців надає перевагу товарам, які є екологічно чистими, органічними та безпечними для здоров’я, що змушує підприємства адаптувати свої стратегії до нових вимог. Крім того, соціокультурні зміни сприяють розвитку онлайн-торгівлі, адже сучасний споживач цінує час і зручність, які пропонують електронні магазини. Молоде покоління активно використовує мобільні додатки і соціальні мережі для пошуку інформації про товари та здійснення покупок, що стимулює розвиток цифрових платформ і перехід підприємств до омніканальної стратегії обслуговування клієнтів.

Важливим аспектом впливу соціокультурного середовища є також зміна демографічної структури населення, яка відображається на складі та

уподобаннях споживачів. Наприклад, зростання кількості людей похилого віку, які традиційно більш консервативні у виборі товарів і торгових форматів, змушує підприємства зосереджувати увагу на наданні послуг і товарів для цієї категорії населення. Водночас міграційні процеси, що посилюються в Україні, сприяють зростанню попиту на іноземні товари та зміні культурних уподобань, що стимулює розвиток роздрібної торгівлі в сегменті міжнародних продуктів. Соціальні зміни також сприяють формуванню попиту на товари і послуги, які відповідають сучасним трендам здорового способу життя, спорту та відпочинку, що розширює асортимент роздрібної торгівлі і змушує підприємства бути гнучкими у своєму підході до задоволення нових потреб.

У сукупності ці фактори створюють складне середовище для розвитку роздрібної торгівлі в Україні, де кожен аспект вимагає від підприємств постійного моніторингу, адаптації та інновацій. Політична нестабільність і економічні труднощі вимагають від компаній готовності до змін і впровадження ефективних стратегій управління ризиками. Водночас, соціокультурні тенденції формують нові можливості для розвитку, стимулюючи рітейлерів до впровадження нових бізнес-моделей, зокрема електронної торгівлі та екологічно відповідального ведення бізнесу. Орієнтація на потреби сучасного споживача та здатність підприємств до швидкої адаптації є ключовими умовами для досягнення успіху в умовах постійно змінюваного середовища, що дозволяє не тільки забезпечувати стабільний розвиток, але й залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Український ринок роздрібної торгівлі продовжує розвиватися в умовах викликів, які постають через вплив політичного, економічного та соціокультурного середовища. Політичні ризики, зокрема питання законодавчого регулювання, зовнішньої політики та торгових відносин, мають значний вплив на діяльність підприємств. Політика в галузі оподаткування, встановлення торгових мит та квот може як підтримувати

місцевих виробників, так і створювати додаткові бар'єри для імпортних товарів, що впливає на вибір споживачів та конкурентне середовище. Крім того, політичні конфлікти та геополітична напруга, як в Україні, так і на міжнародній арені, спричиняють нестабільність, яка ускладнює довгострокове планування для роздрібних підприємств. Через збройний конфлікт на сході країни деякі регіони зазнали серйозних втрат, що впливає на транспортну інфраструктуру, доступність товарів та рівень безпеки для споживачів і працівників підприємств. Це, у свою чергу, сприяє переміщенню частини бізнесу до безпечніших регіонів, а також змушує ритейлерів враховувати безпекові аспекти в своїх бізнес-моделях.

Основні показники економічного стану України наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Економічний стан України у 2014-2023 рр.

Рік	Рівень інфляції, %	ВВП від внутрішньої торгівлі, млрд грн	Імпорт України, млрд грн	Експорт України, млрд грн	Рівень безробіття, %	Державний борг, % від ВВП
2014	24.9	1.20	1.70	0.90	9.3	60.3
2015	43.3	1.00	1.50	0.95	9.1	79.1
2016	12.4	1.30	1.80	1.00	9.3	80.9
2017	13.7	1.10	1.60	1.05	9.5	71.8
2018	9.8	1.43	1.90	1.10	8.8	60.9
2019	4.1	1.20	1.70	1.15	8.2	50.3
2020	5	1.50	1.50	1.20	9.5	60.8
2021	10	1.30	1.60	1.25	9.8	60
2022	26.6	1.60	1.65	1.20	10.5	75.1
2023	5.1	1.40	1.65	1.22	10	89

*Джерело: побудовано автором і узагальнено на основі [18].

Економічне середовище в Україні є досить нестабільним, зокрема через інфляцію, що впливає на купівельну спроможність населення та цінову політику роздрібних підприємств. Під час економічного спаду знижується обсяг продажів у сегментах товарів не першої необхідності, що змушує підприємства коригувати свій асортимент і фокусуватися на товарах з доступнішою ціною. Різкі коливання курсу національної валюти призводять до збільшення витрат на імпортні товари, що впливає на цінову доступність і призводить до переорієнтації споживачів на дешевші вітчизняні альтернативи. У періоди економічного зростання, навпаки, попит на товари преміум-сегменту та імпортні бренди збільшується, що стимулює ринок до розширення

асортименту та залучення нових іноземних постачальників. Таким чином, економічна нестабільність вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни в економічних умовах, зокрема шляхом оптимізації витрат, впровадження знижок або переформатування моделей продажів.

Соціокультурне середовище також формує характер роздрібної торгівлі, адже споживчі звички та уподобання залежать від культурних цінностей, традицій та рівня соціально-економічного розвитку. Зокрема, зростаючий інтерес до здорового способу життя та екологічної відповідальності впливає на вибір товарів і примушує підприємства адаптувати свій асортимент відповідно до вимог споживачів. Поширення тренду на екологічно чисті та органічні продукти підвищує популярність сегмента товарів з відповідними сертифікатами, а також стимулює розвиток послуг переробки відходів і багаторазових упаковок. Іншим важливим аспектом є зростання цифрової грамотності населення, що сприяє розвитку електронної комерції та омніканальних продажів. Сучасний український споживач прагне зручності та швидкості в обслуговуванні, тому онлайн-магазини та мобільні додатки для покупок стають все популярнішими. Це

змушує традиційних рітейлерів адаптуватися, розробляючи власні онлайн-платформи, впроваджуючи послуги доставки та підвищуючи рівень інтеграції між онлайн та офлайн каналами.

Ще одним вагомим аспектом соціокультурного впливу є демографічні зміни (табл. 2.5), що впливають на структуру попиту в роздрібній торгівлі.

Зокрема, старіння населення призводить до зростання попиту на товари для літніх людей, зокрема медикаменти, медичні товари та послуги для підтримки здоров'я. Водночас молоде покоління, яке активно використовує цифрові технології та прагне інноваційних продуктів, стимулює розвиток нового сегменту товарів і послуг, орієнтованих на зручність і швидкість обслуговування. Ці демографічні тенденції створюють нові можливості для

Таблиця 2.5

Демографічний стан України

Рік	Чисельність населення, млн осіб	Частка осіб віком 65+, %	Середній вік населення, років	Коефіцієнт народжуваності (на 1000 осіб)	Коефіцієнт смертності (на 1000 осіб)
2014	45.2	15.5	40.5	10.8	14.7
2015	44.8	15.8	40.7	10.7	14.9
2016	44.2	16.1	40.9	10.3	15.2
2017	43.6	16.4	41.1	9.8	15.5
2018	43	16.7	41.3	9.5	15.7
2019	42.4	17	41.5	9.1	15.9
2020	41.7	17.3	41.7	8.7	16.2
2021	41.2	17.6	41.9	8.3	16.5
2022	40.7	17.9	42.1	7.9	16.8
2023	40.2	18.2	42.3	7.5	17

*Джерело: побудовано на основі [18].

рітейлерів, але також вимагають від них гнучкості у зміні своїх бізнес-моделей, адаптації асортименту та вдосконалення сервісів, щоб відповідати новим потребам.

Важливо також враховувати фактори, пов’язані з регіональними особливостями України. Відмінності між регіонами, такі як рівень економічного розвитку, культурні традиції та рівень урбанізації, створюють різні вимоги до роздрібних підприємств. Наприклад, в великих містах спостерігається високий попит на інноваційні формати торгівлі, такі як торгові центри, супермаркети, спеціалізовані бутіки та елітні бренди. Натомість у сільській місцевості попит більше орієнтований на продукти першої необхідності за доступними цінами. Ці відмінності змушують роздрібні компанії пристосовувати свої стратегії залежно від регіональних характеристик, включаючи різні підходи до маркетингу, формування цінової політики та асортименту товарів.

Загалом, вплив політичного, економічного та соціокультурного середовища на роздрібну торгівлю в Україні є значним і визначає динаміку її розвитку. Комплексний підхід до аналізу цих факторів дозволяє підприємствам більш глибоко розуміти ринкові тенденції та своєчасно реагувати на виклики, що постають перед ними. В умовах підвищеної конкуренції, швидкого розвитку технологій і зростання вимог споживачів українські рітейлери мають бути гнучкими та готовими до змін. Така стратегія забезпечує їхню конкурентоспроможність і сприяє досягненню стабільного зростання, незалежно від зовнішніх викликів і змін.

Сучасні умови вимагають від української роздрібної торгівлі постійної адаптації до політичних, економічних та соціокультурних факторів, які є мінливими та нерідко непередбачуваними. Політичні зміни, зокрема інтеграція України у світові ринки та розширення співпраці з міжнародними організаціями, відкривають нові можливості для розвитку та залучення інвестицій. Участь України у зонах вільної торгівлі, таких як угода з

Європейським Союзом, полегшує доступ до міжнародних ринків і створює нові канали для експорту української продукції, що також відображається на роздрібній торгівлі. Водночас ці процеси вимагають підвищення стандартів якості, адаптації до європейських норм і правил, а також запровадження інноваційних технологій, що дозволяють ритейлерам бути конкурентоспроможними на глобальному рівні.

Економічна динаміка є ще одним важливим фактором, що впливає на структуру роздрібної торгівлі. Макроекономічні коливання, такі як зростання або зниження ВВП, інфляція, процентні ставки та зміни у фіскальній політиці, безпосередньо впливають на рівень доходів населення і, відповідно, на купівельну спроможність. У періоди економічного підйому українські споживачі проявляють більший інтерес до товарів преміум-класу, а також до послуг і товарів, що сприяють підвищенню рівня комфорту та якості життя. Це стимулює ріст сегментів, орієнтованих на якість і унікальність, зокрема органічних та екологічно чистих товарів. Однак економічні спади, які супроводжуються падінням доходів, змушують роздрібні підприємства адаптуватися до змінного попиту, знижувати ціни, розробляти бюджетні лінійки продукції або впроваджувати акції для стимулювання продажів. Таким чином, здатність до оперативної адаптації та ефективне управління витратами є критичними для забезпечення стабільності бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Соціокультурні фактори також мають фундаментальне значення, оскільки вони визначають не тільки конкретні споживчі переваги, але й загальну поведінку та стиль життя українських громадян. Вплив глобалізації, цифрових технологій і постійний обмін інформацією створюють новий тип споживача – інформованого, вимогливого та орієнтованого на цінності, які відповідають його особистим принципам. Наприклад, зростаючий інтерес до екологічної відповідальності та здорового способу життя сприяє формуванню попиту на екологічно чисті продукти, що стимулює розвиток відповідних

сегментів на ринку. Сучасні українські споживачі часто шукають продукти з маркуванням органічного походження, без штучних добавок, а також товари, які підтримують етичні та екологічні ініціативи. Це змушує роздрібних операторів зосереджуватися на прозорості свого виробництва, використанні екологічно чистих матеріалів і наданні споживачам більшої інформації про продукти.

Крім того, інтенсивний розвиток електронної комерції та цифрових платформ трансформує роздрібну торгівлю, надаючи споживачам зручний доступ до товарів і послуг незалежно від географічного розташування. Цифрові канали дозволяють підприємствам ефективніше комунікувати зі споживачами, аналізувати їхні потреби та розробляти індивідуальні пропозиції. Зокрема, використання великих даних дозволяє підприємствам вивчати поведінкові патерни споживачів, прогнозувати попит і оптимізувати запаси. В умовах, коли молодь дедалі більше орієнтується на мобільні технології, а онлайн-покупки стають нормою, електронна комерція продовжує відігравати вирішальну роль у стратегіях розвитку роздрібної торгівлі.

Отже, сукупний вплив політичних, економічних та соціокультурних чинників формує складний ландшафт для української роздрібної торгівлі, де стійкість і адаптивність стають основними вимогами для успішного функціонування. Ефективне управління бізнес-процесами, здатність швидко реагувати на зміни та гнучкість у розробці асортименту і маркетингових стратегій дозволяють рітейлерам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й активно розвиватися. Успішні роздрібні підприємства в Україні використовують комплексний підхід до аналізу ринку, інвестують у цифрові технології та орієнтуються на потреби споживачів, що дозволяє їм ефективно протистояти викликам, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз змін в роздрібній торгівлі під впливом війни

Рік повномасштабної війни, розв'язаної Росією, став одним із найважчих випробувань для української економіки. Вітчизняний бізнес зазнав значних втрат, але виявив стійкість і здатність до адаптації. Війна спричинила падіння ВВП на 30,4% у 2022 році, суттєве зростання інфляції (до 26,6%) та девальвацію національної валюти, що посилило економічні труднощі. Водночас зменшення зовнішньоекономічної діяльності через закриття кордонів і блокаду портів стало новим викликом для підприємців [56].

Зміни в споживацьких уподобаннях стали одним із ключових факторів, що вплинули на роздрібну торгівлю в умовах війни. Зміни в психологічному стані населення, викликані військовими діями, стали причиною перегляду пріоритетів споживачів та зміщення фокусу на товари першої необхідності. У той час як до війни український споживач прагнув до широкого асортименту, вибору якісних товарів і брендової продукції, тепер споживчі уподобання змістилися в бік базових потреб, таких як харчові продукти, засоби гігієни та медичні товари. Економічна нестабільність та зростання цін вплинули на купівельну спроможність населення, змусивши багатьох українців перейти на економніший режим споживання. У відповідь на зміну потреб споживачів, підприємства роздрібної торгівлі зосередили свої зусилля на оптимізації асортименту, віддаючи пріоритет товарам першої необхідності, спрощенню процесів постачання та налагодженню оперативної роботи з постачальниками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ключові економічні показники України у 2021 та 2022 роках

Показник	2021	2022

Зміна ВВП	3.40%	-30,4%
Рівень споживчої інфляції	10%	26,6%
Обмінний курс грн/$	~27 грн/$	29-40 грн/$

*Джерело: побудовано на основі [32].

Окрім цього, значним викликом стало забезпечення доступності товарів у регіонах, що найбільше постраждали від військових дій. Підприємства були змушені розробити нові логістичні маршрути, використовуючи альтернативні шляхи постачання товарів, що призвело до зростання витрат на логістику. Задля підтримки ринку та забезпечення доступу до необхідних товарів рітейлери вдавалися до відкриття тимчасових точок продажу в регіонах, де традиційна торгова інфраструктура була зруйнована або зазнала суттєвих пошкоджень. Оперативна адаптація до умов кризи дозволила багатьом підприємствам продовжити обслуговування своїх клієнтів та забезпечити їх товарами першої необхідності.

Структура збитків бізнесу наведена на рис. 2.2.

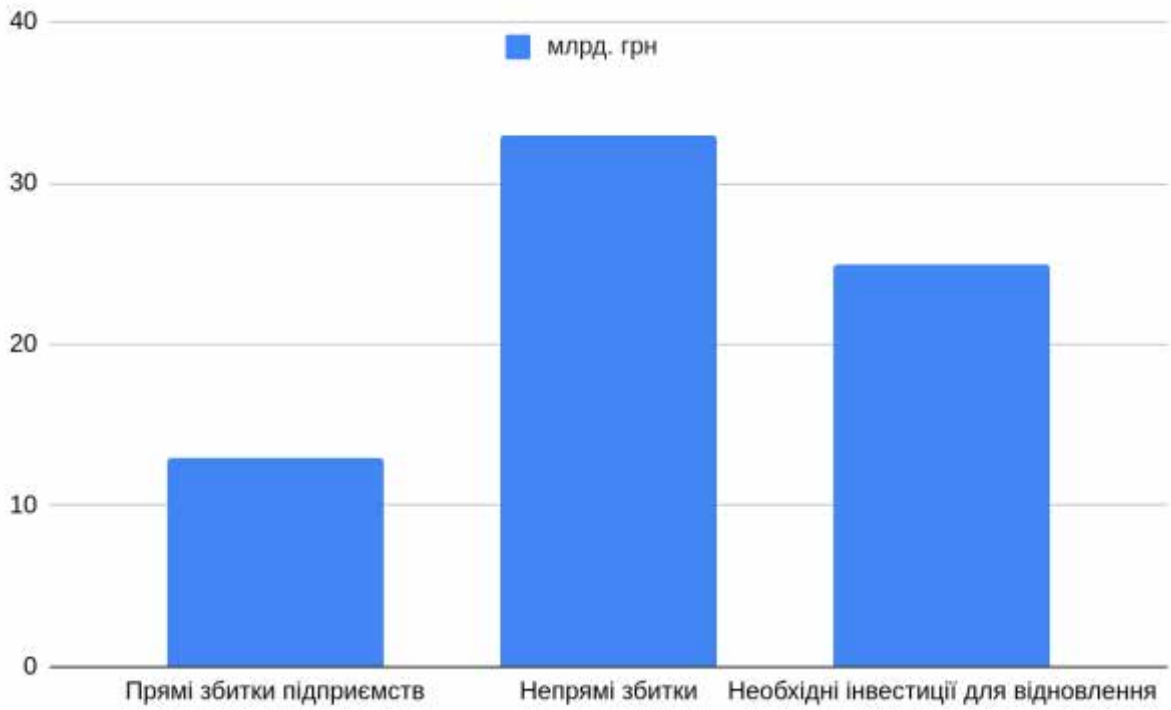

Рис. 2.2. Структура збитків бізнесу у 2022 р.

*Джерело: побудовано автором за [61].

З огляду на нові реалії війни, одним із ключових напрямів адаптації стало розширення онлайн-торгівлі та цифрових каналів взаємодії зі споживачами. Рітейлери почали активно впроваджувати онлайн-продажі та мобільні додатки, що дозволило знизити залежність від фізичних торговельних точок та забезпечити доступ до товарів навіть у важкодоступних регіонах. Онлайн-платформи та служби доставки стали важливою складовою роздрібної торгівлі в умовах обмеженого пересування та безпеки, забезпечуючи споживачам зручний та безпечний спосіб придбання товарів. Деякі компанії впровадили нові формати обслуговування, такі як попереднє замовлення, самовивіз із найближчих складів або тимчасових пунктів роздачі, що дозволило підтримати споживчий попит і полегшити доступ до необхідних продуктів [56].

Зміни в попиті також вплинули на цінову політику підприємств. З метою підтримки рівня продажів та забезпечення доступності товарів для широкого кола споживачів багато рітейлерів пропонували спеціальні знижки на товари першої необхідності, проводили акції та розробляли програми лояльності. Це допомогло зменшити фінансове навантаження на споживачів і стимулювати їх до повторних покупок, навіть у ситуації обмеженої купівельної спроможності. Деякі підприємства також перейшли на інтенсивне використання соціальних мереж та інших каналів комунікації для інформування споживачів про наявність товарів, спеціальні пропозиції та заходи безпеки, що створило більш прозорі та відкриті умови взаємодії.

Дані щодо релокації підприємств подані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Релокація підприємств

Показник	Значення
Підприємства, що подали заявки на релокацію	1 800
Підприємства, що переміщені	791
Підприємства, що відновили роботу на новому місці	617

*Джерело: побудовано на основі [61].

Війна також змусила підприємства посилити заходи безпеки, як для клієнтів, так і для працівників. У регіонах, де активні бойові дії мали прямий вплив на умови роботи, рітейлери впроваджували системи оперативного попередження, забезпечували евакуаційні шляхи та адаптували свої приміщення до умов, які дозволяють зберігати безпеку на максимально можливому рівні. Крім того, підприємства здійснювали додаткове страхування товарів і майна, що дозволило знизити ризики втрат через можливі пошкодження внаслідок воєнних дій. Завдяки цим заходам компанії змогли забезпечити стабільність функціонування і мінімізувати потенційні ризики для своїх працівників та клієнтів [56].

Важливим наслідком війни стала соціальна відповідальність рітейлерів, які взяли на себе частину функцій із підтримки населення. Підприємства надавали гуманітарну допомогу, забезпечували безкоштовне постачання продуктів і засобів першої необхідності для найбільш вразливих груп населення та організовували благодійні акції для збору коштів на підтримку постраждалих регіонів. Ця соціальна активність не тільки допомогла підтримати громадян у складний час, але й позитивно вплинула на репутацію компаній, зміцнивши їхні позиції на ринку.

Загальний прожитковий мінімум на одну особу з 1 січня 2021 року становить 2189 грн; з липня 2021 року — 2294 грн, а з 1 грудня 2021 року — 2393 грн (рис. 2.3).

Загалом, війна стала серйозним випробуванням для роздрібної торгівлі в Україні, але також відкрила нові можливості для адаптації та інновацій. Ритейлери, які зуміли оперативно підлаштуватися під нові реалії, зосереджуючись на потребах споживачів, соціальній відповідальності та забезпеченні стабільності, змогли зберегти свої позиції на ринку. Адаптація до змін у споживацьких уподобаннях, перехід на онлайн-торгівлю та розробка нових форматів обслуговування стали важливими кроками для підтримки ринку та стабільності в умовах невизначеності. В умовах воєнного конфлікту підприємства роздрібної торгівлі в Україні довели свою здатність до швидкої адаптації та розробки інноваційних рішень, що дозволяє їм не тільки забезпечувати стабільність у короткостроковій перспективі, але й закласти фундамент для подальшого розвитку в посткризовий період.

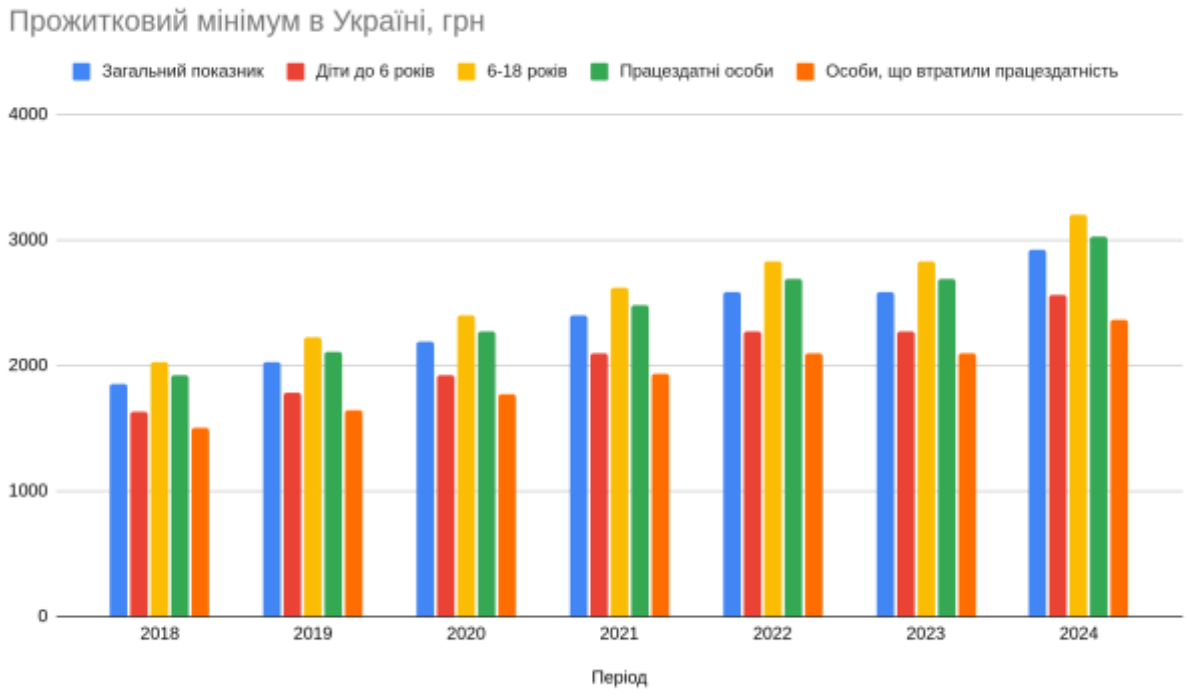

Рис. 2.3. Прожитковий мінімум в Україні за демографічними та соц групами за 2018–2024 рр., грн

*Джерело: побудовано автором на основі [64].

Успішна адаптація роздрібної торгівлі до умов війни також потребує значних змін у стратегічному плануванні. Багато підприємств переглянули свої довгострокові цілі та змушені були коригувати бізнес-моделі, враховуючи виклики, з якими вони зіштовхнулися. Війна стала каталізатором для пришвидшення процесів цифровізації та автоматизації в роздрібній торгівлі. Компанії, які вже мали міцну цифрову інфраструктуру та гнучкі системи управління, змогли більш швидко реагувати на нові реалії. Ті підприємства, що інвестували в технології раніше, були у вигіднішому положенні, оскільки мали можливість оперативно налагодити безперервний процес обслуговування споживачів навіть за умов відсутності доступу до фізичних магазинів. Цифровізація стала важливим інструментом забезпечення гнучкості та мобільності, що дозволило компаніям стабілізувати обсяги продажів і підтримувати взаємодію з клієнтами через онлайн-канали.

Держава також відіграла ключову роль у підтримці бізнесу. Запроваджені пільгові податкові умови, грантові програми та механізми релокації підприємств до безпечніших регіонів сприяли стабілізації економічної активності. Програма "єРобота" дозволила отримати гранти для створення робочих місць, а банківська система продовжила надавати пільгові кредити [56] (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Підтримка держави бізнесу

Вид підтримки	Значення
Кредити за програмою "5-7-9%"	52,5 млрд грн
Кількість виданих кредитів	18 400
Кредити на інвестиційні цілі	7,1 млрд грн
Кредити на рефінансування попередніх боргів	24,5 млрд грн
Кредити на поповнення обігових коштів	20,9 млрд грн

*Джерело: побудовано на основі [61].

Однією з важливих тенденцій адаптації стало переорієнтування роздрібних компаній на локальних постачальників. Через порушення логістичних ланцюгів та ускладнення імпорту підприємства змушені були зосередитися на пошуку місцевих виробників, які могли б забезпечити стабільне постачання продукції. Це не тільки сприяло підтримці національної економіки, але й дозволило знизити залежність від зовнішніх чинників, пов'язаних із транспортуванням і валютними коливаннями. Локалізація постачань дозволила зменшити витрати та забезпечити стабільний асортимент, що став важливим фактором для підтримки споживчого попиту в умовах війни. Крім того, підтримка локальних виробників сприяла розвитку вітчизняної економіки та створенню нових робочих місць, що стало особливо важливим у часи економічної нестабільності.

Оборот роздрібної торгівлі 2021-2024р по місяцям наведено на рис. 2.4.

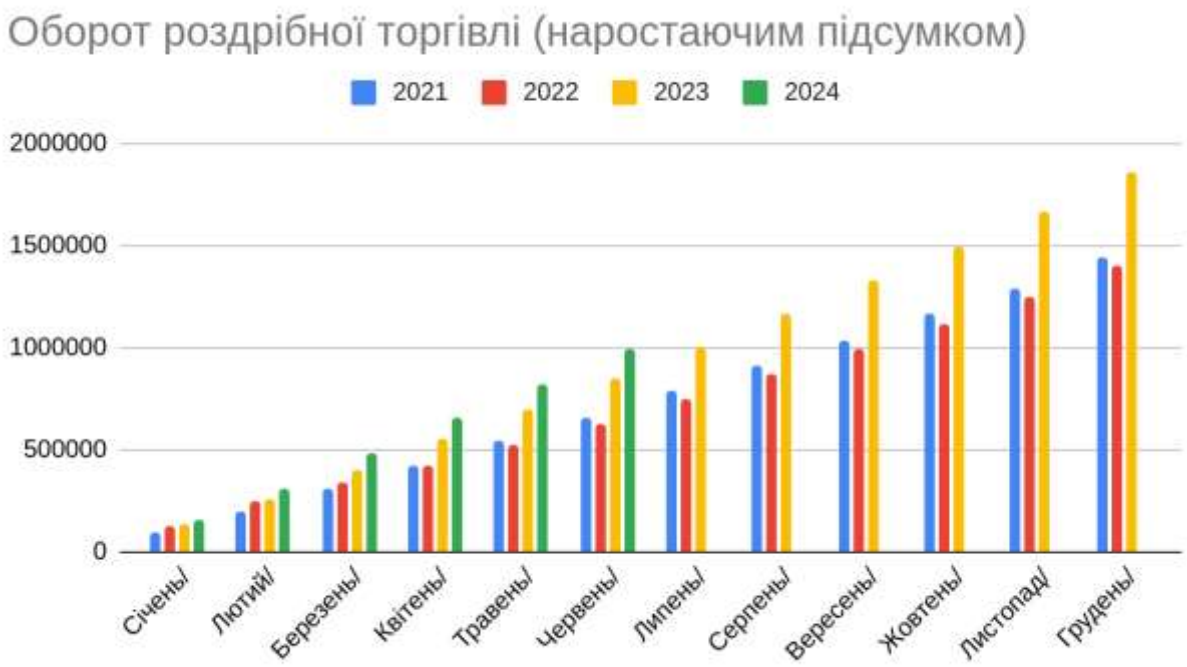

Рис. 2.4. Оборот роздрібної торгівлі 2021-2024р по місяцям, в млн. грн.

*Джерело: побудовано автором за [18].

У даних чітко простежується сезонність, з максимальними обсягами продажів у грудні кожного року, що пов’язано з передсвятковим періодом та підвищеною купівельною активністю. Показники за 2024 рік значно перевищують попередні роки, що може бути обумовлено зростанням попиту або впливом інфляції. Відчутне зростання товарообороту може свідчити про адаптацію підприємств до нових умов, розвиток електронної торгівлі та загальну активізацію ринку.

У соціальному контексті війна змінила не тільки споживчі уподобання, але й соціальні очікування від бізнесу. Сьогодні споживачі стали більш уважно ставитися до соціальної відповідальності компаній, особливо в умовах гуманітарної кризи. Підприємства, які активно долучилися до підтримки населення, забезпечували соціальні ініціативи та надавали допомогу постраждалим, отримали більшу довіру та лояльність клієнтів. Соціально відповідальна поведінка стала ключовим елементом бренду для багатьох рітейлерів, що змусило підприємства посилити свої благодійні програми та підтримку місцевих громад. Такий підхід не лише позитивно вплинув на репутацію компаній, але й дозволив їм закріпитися на ринку, демонструючи свою готовність підтримувати країну у важкий час.

Крім того, важливою складовою стратегії виживання стала економія ресурсів та оптимізація бізнес-процесів. В умовах обмежених фінансових ресурсів та необхідності оперативної адаптації до нових реалій рітейлери почали впроваджувати заходи для зниження витрат. Це включало оптимізацію управління запасами, впровадження нових систем обліку та моніторингу продажів, а також скорочення витрат на рекламу та маркетинг. Рітейлери орієнтувалися на проведення цільових кампаній та використання

цифрових інструментів для досягнення більш ефективного впливу на споживачів, що дозволило зменшити витрати без втрати результативності.

Значний виклик під час війни пов'язаний також із забезпеченням мотивації та збереженням персоналу. Багато працівників зіткнулися з новими психологічними та економічними труднощами, що вплинуло на їхню продуктивність та залученість. Підприємства активно впроваджували програми підтримки для своїх співробітників, що включало надання психологічної допомоги, додаткових матеріальних стимулів і можливість працювати в безпечних умовах. Гнучкий графік роботи, дистанційна праця та захист працівників у критичних ситуаціях стали важливими чинниками для підтримки продуктивності та збереження лояльності персоналу. Ритейлери, які зуміли створити безпечне і підтримуюче середовище для своїх співробітників, змогли забезпечити стабільність у своєму персоналі і зменшити плинність кадрів, що є надзвичайно важливим у часи кризи.

Підсумовуючи, можна зазначити, що війна створила безпрецедентні виклики для української роздрібної торгівлі, змусивши підприємства шукати нові способи адаптації та виявляти інноваційність у всіх аспектах своєї діяльності. Незважаючи на складні умови, багато компаній змогли зберегти стабільність, використовуючи гнучкі та адаптивні стратегії, орієнтовані на потреби споживачів та інтереси суспільства. Цей досвід дозволить українським ритейлерам вийти з кризи більш міцними, з новими інструментами та підходами, які будуть корисними для подальшого розвитку галузі.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

3.1. Стратегії адаптації роздрібної торгівлі до кризових умов та післякризового відновлення

Стратегії адаптації роздрібної торгівлі до кризових умов та післякризового відновлення є ключовими для збереження стабільності бізнесу і забезпечення його стійкого розвитку в умовах економічної нестабільності. Кризи, що виникають у макроекономічному середовищі, мають глибокий вплив на роздрібний сектор, знижуючи купівельну спроможність населення, порушуючи ланцюги постачання та змушуючи підприємства шукати нові моделі функціонування. Відповідно, адаптація до кризових умов вимагає від підприємств роздрібної торгівлі розробки гнучких стратегій, що дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати ресурси та зберегти лояльність клієнтів. Серед основних стратегій адаптації виділяються оптимізація витрат, перехід на багатоканальну модель обслуговування, інновації у логістиці та постачаннях, зміна асортименту товарів відповідно до потреб споживачів, а також інвестування у цифрові технології та покращення взаємодії з клієнтами.

Під час кризи підприємства роздрібної торгівлі зазвичай стикаються з необхідністю зниження витрат для забезпечення фінансової стабільності. Оптимізація витрат передбачає скорочення непотрібних витрат, зниження витрат на рекламу, оренду приміщень, зменшення складських запасів та підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, багато компаній впроваджують методи ощадливого управління (Lean Management) та автоматизацію рутинних процесів для зниження операційних витрат. У періоди кризи підприємства можуть скорочувати асортимент товарів, зосереджуючись на товарах першої необхідності та тих, що користуються найбільшим попитом. Це дозволяє зменшити витрати на закупівлю та

зберігання продукції, а також підвищити швидкість обігу товарів на складі. Крім того, управління персоналом стає одним із критичних аспектів оптимізації витрат, адже скорочення штатних працівників або тимчасове зменшення робочого часу можуть допомогти знизити витрати на заробітну плату, не впливаючи на основні бізнес-процеси.

Однією з важливих стратегій адаптації роздрібної торгівлі до кризових умов є перехід на багатоканальну або омніканальну модель обслуговування. Омніканальність дозволяє підприємствам інтегрувати онлайн- та офлайн-канали, забезпечуючи клієнтам зручність і гнучкість у виборі способу купівлі товарів. Перехід на омніканальну модель передбачає використання інтернет-магазинів, мобільних додатків, соціальних мереж та інших цифрових каналів для взаємодії з клієнтами, що забезпечує безперебійний доступ до продукції навіть у періоди обмежень. Завдяки омніканальності підприємства можуть залучати нових клієнтів, зберігаючи існуючих, а також забезпечувати персоналізований підхід до кожного покупця. Це дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й забезпечити стабільний рівень продажів у різних каналах збуту. Омніканальність стає особливо важливою в умовах кризи, коли клієнти потребують швидкого та зручного доступу до товарів і послуг, а також можливості вибору найбільш зручного способу доставки.

Іншою важливою стратегією є зміна та адаптація логістики та ланцюгів постачання. Під час кризи багато роздрібних компаній стикаються з проблемами у постачанні товарів через порушення логістичних маршрутів, нестачу товарів у постачальників або обмеження на імпорт. Для збереження стабільності постачання підприємства змушені шукати альтернативних постачальників, зосереджуватися на локальних виробниках або створювати запаси стратегічно важливих товарів. Це дозволяє знизити ризик дефіциту продукції та забезпечити стабільну наявність основних товарів на полицях магазинів. Крім того, деякі компанії переглядають свої логістичні процеси,

оптимізуючи маршрути доставки, впроваджуючи системи прогнозування попиту та об’єднуючи закупівлі для зниження витрат. У кризові періоди важливим є також контроль якості на всіх етапах логістичного ланцюга, адже будь-які збої можуть призвести до втрати клієнтів та зниження рівня продажів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Адаптація бізнесу до нових умов

Показник	**Значення**
Компанії, що інвестували в альтернативні джерела енергії	79%
Компанії, що придбали генератори	88%
Компанії, що встановили системи безперебійного живлення	77%

*Джерело: побудовано автором за [61]

Адаптація асортименту товарів до потреб споживачів є ще однією стратегією, яка допомагає роздрібним компаніям зберігати конкурентоспроможність у кризових умовах. В умовах економічної нестабільності споживачі зазвичай змінюють свої споживчі звички, зосереджуючись на товарах першої необхідності та економних варіантах. Це змушує підприємства розробляти стратегії для забезпечення доступності таких товарів, а також пропонувати нові продукти, що відповідають зміненим потребам. Наприклад, зростає попит на дешевші варіанти продукції, економні упаковки або багатофункціональні товари, що дозволяє споживачам знижувати свої витрати. Водночас підприємства можуть пропонувати спеціальні акції, знижки та програми лояльності для стимулювання повторних покупок та підтримки рівня продажів. Це допомагає не лише залучати нових клієнтів, але й підтримувати рівень задоволеності постійних покупців.

Таблиця 3.2

Порівняння ключових показників роздрібної торгівлі у 2021 та 2022 роках

Показник	2021 рік	2022 рік
Зміна обсягу роздрібної торгівлі	0.05	-20%
Інвестиції в цифрові технології	40%	70%
Зростання онлайн-продажів	0.15	0.35
Впровадження автоматизації бізнес-процесів	30%	60%
Використання аналітики даних	25%	55%

Джерело: побудовано автором за [61].

Інвестування в цифрові технології є ключовим елементом адаптації роздрібної торгівлі до кризових умов. Зокрема, автоматизація бізнес-процесів та використання аналітики даних допомагають підприємствам оптимізувати управління запасами, покращувати планування попиту та мінімізувати втрати. Аналітичні системи дозволяють компаніям краще розуміти поведінку споживачів, прогнозувати зміну попиту та адаптувати свої стратегії відповідно до актуальних тенденцій. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє рітейлерам персоналізувати взаємодію з клієнтами, пропонуючи їм продукти, що відповідають їхнім вподобанням. Крім того, цифрові платформи, такі як мобільні додатки, сайти та чат-боти, забезпечують зручний доступ до товарів, що дозволяє зберегти високий рівень продажів навіть у періоди обмежень та соціальної ізоляції. У кризових умовах підприємства можуть впроваджувати цифрові інструменти для дистанційного навчання персоналу, моніторингу ефективності продажів та

управління взаємодією з клієнтами, що підвищує ефективність роботи та скорочує витрати.

Післякризове відновлення роздрібної торгівлі потребує додаткових зусиль для відновлення довіри споживачів та розширення асортименту продукції (табл. 3.3). Підприємства мають орієнтуватися на інноваційні підходи до маркетингу та комунікації з клієнтами, що дозволяє відновити лояльність та збільшити обсяги продажів. Наприклад, проведення рекламних кампаній, що фокусуються на безпеці продукції, доступності товарів та соціальній відповідальності бізнесу, допомагає підприємствам підтримувати позитивний імідж та зміцнювати репутацію на ринку. Після кризи споживачі стають більш уважними до якості та безпеки товарів, тому компанії можуть

Таблиця 3.3

Стратегії адаптації роздрібної торгівлі до кризових умов

Стратегія	**Інструменти та заходи**	**Очікувані результати**
Інвестування в цифрові технології	Автоматизація бізнес-процесів Використання аналітики даних	Оптимізація управління запасами Поліпшення планування попиту Мінімізація втрат
Використання ШІ та машинного навчання	Персоналізація взаємодії з клієнтами Прогнозування попиту	Підвищення задоволеності клієнтів Збільшення продажів
Розвиток цифрових платформ	Мобільні додатки Веб-сайти Чат-боти	Зручний доступ до товарів Підтримка продажів під час обмежень
Дистанційне навчання персоналу	Онлайн-тренінги Вебінари Платформи для спільної роботи	Підвищення кваліфікації працівників Підвищення ефективності роботи
Інноваційні маркетингові підходи	Рекламні кампанії, що акцентують на безпеці та доступності Соціальна відповідальність	Відновлення довіри споживачів Підвищення лояльності клієнтів

*Джерело: побудовано за [49].

залучати клієнтів через прозорість своєї діяльності, інформаційні кампанії та підтримку місцевих ініціатив. Це сприяє створенню позитивного іміджу компанії та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Таким чином, стратегії адаптації роздрібної торгівлі до кризових умов включають широкий спектр інструментів, що дозволяють забезпечити стабільність бізнесу, мінімізувати втрати та зберегти конкурентоспроможність. Успішне післякризове відновлення залежить від здатності підприємств до інновацій, адаптації бізнес-моделей та інтеграції сучасних технологій, що допомагає не лише подолати виклики, але й вийти з кризи сильнішими.

Післякризове відновлення також потребує змін у стратегічному підході до управління персоналом, оскільки саме люди є основним ресурсом, що дозволяє забезпечити стабільність бізнесу та високу якість обслуговування. Кризи часто призводять до психологічного та емоційного виснаження працівників, зниження їхньої мотивації та, як наслідок, продуктивності. У відповідь на це, компанії розробляють нові програми підтримки співробітників, зокрема психологічну допомогу, тренінги з управління стресом і створення безпечних умов праці. Персонал стає основою післякризового відновлення, оскільки злагоджена команда є важливим фактором для стабільного функціонування роздрібних підприємств. Інвестування у навчання та розвиток навичок співробітників дозволяє підприємствам бути більш гнучкими в умовах нових викликів і впроваджувати інновації на рівні обслуговування клієнтів (табл. 3.4).

Важливим напрямом післякризового відновлення є формування нових партнерських відносин та розширення постачальницької мережі. Кризи часто спричиняють розриви у ланцюгах постачання, що змушує підприємства шукати нових постачальників або укладати партнерські угоди з іншими компаніями. Такі альянси допомагають зменшити залежність від одного

Таблиця 3.4

Післякризові заходи для відновлення роздрібної торгівлі

Заходи	Опис	Очікуваний ефект
Розширення асортименту продукції	Введення нових товарних ліній Співпраця з місцевими виробниками	Задоволення змінених потреб споживачів Підтримка місцевого бізнесу
Прозорість діяльності	Публікація звітів Відкриті комунікації з клієнтами	Зміцнення репутації Підвищення довіри споживачів
Підтримка місцевих ініціатив	Участь у соціальних проектах Благодійні програми	Формування позитивного іміджу Залучення нових клієнтів
Персоналізація маркетингу	Індивідуальні пропозиції Програми лояльності	Збільшення повторних продажів Підвищення задоволеності клієнтів

*Джерело: побудовано за [18].

постачальника та забезпечують стабільне постачання товарів у кризові періоди. Співпраця з місцевими виробниками може стати стратегічно важливим кроком, оскільки це сприяє розвитку національної економіки, знижує логістичні витрати та мінімізує ризики пов'язані з міжнародною торгівлею. Багато підприємств роздрібної торгівлі переорієнтовуються на локальне виробництво, що відповідає потребам споживачів у товарах, вироблених в Україні, і підвищує рівень довіри до продуктів, особливо у періоди нестабільності.

Післякризове відновлення роздрібної торгівлі вимагає також змін у маркетингових стратегіях, адже споживачі стають більш вимогливими до етичних аспектів діяльності компаній, їх соціальної відповідальності та прозорості. Ефективні маркетингові стратегії в умовах посткризового відновлення зосереджені на підвищенні обізнаності споживачів про цінності компанії, її внесок у розвиток суспільства та підтримку національної економіки. Бренди, які орієнтуються на соціальні ініціативи, зокрема

підтримку місцевих спільнот, благодійні проєкти та екологічно чисте виробництво, користуються більшою довірою і лояльністю з боку клієнтів. Прозорість діяльності та етичний маркетинг є важливими складовими іміджу компанії, що дозволяє не лише зберегти клієнтську базу, але й залучити нових споживачів, які підтримують соціально відповідальні бренди.

Іншим напрямом післякризового відновлення є розвиток та вдосконалення програм лояльності, орієнтованих на підтримку постійних клієнтів та стимулювання повторних покупок. У кризові періоди споживачі стають обачливішими та прагнуть економити, тому програми лояльності з різноманітними бонусами, накопичувальними знижками та спеціальними пропозиціями допомагають утримати клієнтів, навіть у складних економічних умовах. Успішні ритейлери використовують персоналізований підхід у своїх програмах лояльності, пропонуючи клієнтам продукти та послуги, що найбільше відповідають їхнім потребам. Такий підхід дозволяє зберегти позитивний досвід для клієнтів і підвищує ймовірність їхнього повернення, навіть коли економічна ситуація стабілізується.

Інвестиції в цифрові інновації також залишаються пріоритетними під час післякризового відновлення, оскільки дозволяють оптимізувати процеси продажів, взаємодії з клієнтами та управління запасами. Використання аналітичних даних для оцінки ринкових тенденцій, відстеження змін у споживчих уподобаннях та прогнозування попиту дозволяє компаніям більш точно планувати свої операції та уникати надлишкових запасів. Завдяки аналітиці великих даних (Big Data) та використанню штучного інтелекту, підприємства можуть підвищити свою адаптивність, швидше реагуючи на зміни та краще розуміючи потреби клієнтів. Крім того, цифровізація дозволяє підвищити ефективність комунікацій з клієнтами через мобільні додатки, соціальні мережі та електронну пошту, забезпечуючи постійний контакт із споживачами і підтримуючи їхню лояльність до бренду.

Таким чином, успішне післякризове відновлення роздрібної торгівлі вимагає комплексного підходу, що включає інвестиції в людські ресурси, адаптацію маркетингових стратегій, розширення партнерських відносин, розробку нових програм лояльності та інтеграцію цифрових інновацій. Кожна з цих стратегій сприяє підвищенню стійкості бізнесу, забезпеченню стабільного розвитку та зміцненню позицій на ринку. Багатостороння адаптація до нових реалій дозволяє підприємствам бути готовими до потенційних криз у майбутньому і закладає основу для тривалого зростання та розвитку

Успішне відновлення роздрібної торгівлі після криз також потребує гнучкого підходу до управління ланцюгами постачання та логістичними процесами, оскільки ці аспекти безпосередньо впливають на доступність товарів та рівень задоволеності клієнтів. Оптимізація ланцюгів постачання дозволяє забезпечити більш ефективне управління запасами, знижує логістичні витрати та мінімізує ризики перебоїв у постачанні. Компанії, які впроваджують багатоканальні стратегії у своїх ланцюгах постачання, можуть більш гнучко реагувати на зміни попиту, обирати альтернативні маршрути доставки та підтримувати безперебійний потік товарів. Важливою частиною цієї адаптації є також використання аналітики для прогнозування попиту та розподілу ресурсів у залежності від поточних умов на ринку. Деякі підприємства інвестують у цифрові платформи для моніторингу запасів у реальному часі та автоматизації обробки замовлень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у поведінці споживачів та підвищувати рівень обслуговування.

Крім того, під час післякризового відновлення роздрібна торгівля має орієнтуватися на стратегії сталого розвитку, які стають дедалі важливішими для сучасних споживачів. Пандемія та інші кризи підвищили обізнаність людей щодо екологічної відповідальності бізнесу, і все більше споживачів віддають перевагу компаніям, які активно підтримують стійкість та

екологічну свідомість. Це включає використання екологічно чистих пакувальних матеріалів, зменшення відходів та викидів, а також підтримку місцевих постачальників. Підприємства, які орієнтуються на принципи сталого розвитку, мають більше шансів залучити лояльну аудиторію та покращити свій імідж у довгостроковій перспективі. Застосування таких стратегій дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність, але й адаптуватися до глобальних змін у регуляторних вимогах, що все більше орієнтуються на екологічні стандарти.

Ефективне післякризове відновлення також включає зміцнення взаємовідносин з клієнтами через підвищення рівня обслуговування та персоналізацію взаємодії. Сучасний споживач цінує індивідуальний підхід та швидке реагування на його потреби, тому компанії, які використовують дані для персоналізації пропозицій, можуть суттєво підвищити рівень лояльності. Після кризи споживачі, як правило, стають обачливішими та уважніше обирають товари та бренди, яким довіряють. У зв’язку з цим, підприємства роздрібної торгівлі мають спрямувати зусилля на вдосконалення сервісу, надання індивідуальних рекомендацій та підтримку клієнтів на кожному етапі купівлі. Крім того, важливим інструментом стає зворотний зв’язок із клієнтами, який дозволяє підприємствам отримувати відгуки, вивчати задоволеність послугами та вчасно реагувати на скарги або побажання.

Значну роль у процесі відновлення відіграють також інвестиції у дослідження та розвиток (R&D), що дозволяє підприємствам впроваджувати інновації та вдосконалювати продукти відповідно до змінних потреб споживачів. Під час кризи або після її завершення багато компаній роздрібної торгівлі стикаються з необхідністю адаптувати свій асортимент, розробляти нові продукти або змінювати їхню упаковку для підвищення привабливості. Інвестування в R&D дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та швидше реагувати на зміни у ринкових умовах, забезпечуючи своїм клієнтам інноваційні рішення та сучасні продукти. Крім

того, розвиток нових продуктів або вдосконалення існуючих може допомогти підприємствам залучити нових споживачів та задовольнити нові потреби, які виникають у посткризовий період.

Насамкінець, важливим фактором успішного післякризового відновлення є здатність підприємств зберігати гнучкість та адаптивність у довгостроковій перспективі. Сучасні кризи показали, що ринок роздрібної торгівлі потребує готовності до змін та здатності швидко реагувати на нові виклики. Компанії, які зберігають гнучкість, мають кращі шанси для успішного розвитку навіть в умовах нестабільності, оскільки можуть швидко адаптуватися до нових реалій, змін у попиті та зовнішніх умовах. Гнучкість бізнесу може проявлятися у різних аспектах, зокрема у здатності підприємств змінювати свої бізнес-моделі, переорієнтовувати ресурси, переглядати асортимент товарів або розширювати канали продажів.

Гнучкість та адаптивність стають вирішальними факторами для довгострокового успіху підприємств роздрібної торгівлі, які прагнуть не лише подолати кризу, але й вийти з неї сильнішими та більш стійкими. Важливою частиною цієї гнучкості є готовність компаній переглядати та модифікувати свої бізнес-моделі відповідно до змін у попиті, економічних умовах та споживацьких очікуваннях. У сучасному світі, де ринкові умови можуть швидко змінюватися, підприємства, що можуть ефективно маневрувати між різними стратегіями, залишаються на передовій ринку. Гнучка бізнес-модель дозволяє рітейлерам випробовувати нові формати обслуговування, наприклад, поп-ап магазини, тимчасові торгові точки або мобільні магазини, які можуть бути розгорнуті у відповідь на попит у певних локаціях або під час масових подій. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на нові можливості, а також мінімізувати ризики, пов’язані з довготривалими інвестиціями у фізичну інфраструктуру.

Важливою складовою стратегій адаптації та післякризового відновлення є також постійний моніторинг та аналіз ринку. Успішні

підприємства активно використовують аналітичні інструменти для відстеження тенденцій на ринку, дослідження конкурентного середовища та оцінки поведінки споживачів. Такий підхід дозволяє швидко помічати зміни та коригувати стратегію, запобігаючи потенційним втратам і забезпечуючи стабільність бізнесу. Сучасні технології дозволяють підприємствам роздрібної торгівлі аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, що надає можливість приймати обґрунтовані рішення на основі поточних показників. В умовах посткризового періоду, коли ринок перебуває у фазі відновлення, аналітика даних стає критично важливою для підтримки рівня продажів та ефективного управління ресурсами.

Особливу увагу слід приділяти також формуванню стратегії репутаційного менеджменту. Після кризи, коли довіра споживачів може бути під загрозою через труднощі у постачанні, коливання цін або зменшення асортименту, підприємства мають активно працювати над зміцненням своєї репутації. Комунікація зі споживачами стає вирішальною для збереження лояльності клієнтів. У післякризовий період компанії роздрібної торгівлі можуть використовувати соціальні мережі, інформаційні кампанії та прямий маркетинг для прозорого інформування клієнтів про зміни у своїй діяльності, нові ініціативи або заходи щодо покращення якості обслуговування. Чесність і прозорість у взаємодії з клієнтами допомагають зберегти довіру до бренду та забезпечити стабільність клієнтської бази. Бренди, що орієнтуються на довгострокову лояльність, також можуть впроваджувати ініціативи соціальної відповідальності, як-от підтримка місцевих громад, екологічні проєкти та благодійність, які підвищують репутацію та залучають свідомих споживачів.

Загалом, стратегії адаптації роздрібної торгівлі до кризових умов та посткризового відновлення потребують комплексного підходу, що включає інноваційне управління, гнучке планування, цифрові технології та орієнтацію на сталий розвиток. Компанії, які вкладають у розвиток персоналу,

інвестують у технології та підтримують прозору комунікацію з клієнтами, можуть не лише ефективно подолати кризу, але й закласти основи для стійкого розвитку у майбутньому. Післякризовий період є часом для підприємств переосмислити свої стратегії, визначити сильні сторони та потенційні можливості, що виникли в умовах нестабільності. Успішні компанії сприймають кризу не лише як виклик, але і як можливість для змін, що дозволяє їм стати гнучкішими, адаптивнішими та більш готовими до майбутніх випробувань на шляху до довгострокового успіху.

Кризи, що виникають у суспільстві, можуть стати каталізаторами для стратегічних перетворень і пошуку нових можливостей у роздрібній торгівлі. Багато підприємств розглядають післякризовий період як час для впровадження інновацій, модернізації своєї інфраструктури та підвищення ефективності операцій. Це включає не тільки вдосконалення внутрішніх процесів, а й переосмислення загальної місії та цінностей компанії, щоб краще відповідати новим потребам і очікуванням суспільства. Важливим аспектом цих перетворень є глибше розуміння потреб клієнтів та врахування їхніх пріоритетів у стратегіях компанії. Післякризовий період часто супроводжується змінами у ставленні споживачів до брендів: вони стають більш уважними до питань екології, соціальної відповідальності бізнесу та прозорості в його діяльності. Тому підприємства, які прагнуть успішно відновитися після кризи, активно інвестують у проекти, що сприяють екологічному сталому розвитку та підтримують місцеві громади.

Розвиток цифрових каналів взаємодії зі споживачами стає ще однією важливою можливістю для відновлення роздрібної торгівлі після кризи. Після значних змін, які зазвичай супроводжують кризові періоди, споживачі більше схильні до використання онлайн-платформ для покупок, адже це дозволяє економити час і знижує ризик, пов’язаний з фізичним відвідуванням магазинів. У відповідь на це, ритейлери активно розширюють свої цифрові сервіси, інвестуючи в мобільні додатки, вебсайти, чат-боти та інтегровані

CRM-системи, що допомагають забезпечувати персоналізоване обслуговування кожного клієнта. Розширення можливостей для онлайн-покупок дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в попиті, мінімізувати витрати на обслуговування фізичних магазинів та підвищувати рівень задоволеності клієнтів завдяки зручності сервісу.

Крім того, післякризовий період стає часом для перегляду стратегій лояльності та підходів до побудови довготривалих відносин зі споживачами. Кризи часто змінюють потреби клієнтів, а також їхню готовність витрачати кошти, тому рітейлери змушені створювати нові програми лояльності, що враховують актуальні фінансові обмеження населення. Підприємства можуть пропонувати своїм клієнтам знижки, бонусні програми, накопичувальні бали, а також доступ до ексклюзивних акцій. Персоналізація таких програм допомагає залучати нових клієнтів, одночасно підтримуючи лояльність існуючих, які відчувають додаткову цінність у взаємодії з брендом. Програми лояльності, які враховують інтереси клієнтів і пропонують додаткові вигоди, підвищують рівень довіри до бренду, що є ключовим чинником у період післякризового відновлення.

Післякризове відновлення також відкриває можливості для нових партнерств та колаборацій, що можуть допомогти підприємствам розширити свою діяльність та охопити нові ринки. Спільні проекти з іншими компаніями можуть бути корисними як у маркетингових ініціативах, так і у сфері постачання та дистрибуції. Наприклад, деякі рітейлери можуть співпрацювати з місцевими виробниками, щоб розширити асортимент товарів та забезпечити стабільне постачання, особливо в умовах нестабільності глобальних ланцюгів поставок. Це дозволяє підвищити рівень підтримки місцевого бізнесу, що стає особливо актуальним у періоди післякризового відновлення, коли економічна стабільність залежить від розвитку національної економіки та підтримки місцевих виробників. Колаборації з технологічними компаніями також надають можливість

роздрібним підприємствам впроваджувати інноваційні рішення, що сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів та ефективності бізнес-процесів.

Важливим фактором післякризового відновлення є також розширення корпоративної соціальної відповідальності. Кризи часто стають випробуванням для громад, і багато підприємств спрямовують частину своїх ресурсів на допомогу постраждалим та підтримку соціальних ініціатив. Корпоративна соціальна відповідальність дозволяє компаніям зміцнити зв'язки з місцевими громадами, створюючи позитивний імідж і підвищуючи рівень довіри до бренду. Це можуть бути благодійні акції, підтримка освітніх програм, ініціативи з екологічного захисту або програми з відновлення місцевої інфраструктури. Така діяльність сприяє не тільки формуванню позитивного іміджу компанії, але й закладає фундамент для тривалих партнерських відносин з місцевими спільнотами, що може бути корисним для бізнесу у майбутньому.

Отже, післякризовий період для роздрібної торгівлі — це час для глибокого переосмислення стратегій і впровадження нових підходів до ведення бізнесу, що враховують нові виклики та зміни в споживацькій поведінці. Підприємства, які активно інвестують у технології, підтримують соціальні ініціативи, орієнтуються на інновації та враховують інтереси своїх клієнтів, мають більше шансів успішно адаптуватися до нових умов і закріпити свою позицію на ринку. Гнучкість, стійкість та готовність до змін стають основними принципами успішного відновлення роздрібної торгівлі, які дозволяють підприємствам не лише відновитися, але й підготуватися до майбутніх можливих викликів.

3.2. Інноваційні технології та цифрові платформи в розвитку роздрібної торгівлі.

Крім вищезгаданих напрямів, інноваційні технології у рітейлі активно використовуються для вдосконалення процесів маркетингу і покращення взаємодії зі споживачами. Сучасні маркетингові інструменти, такі як контекстна реклама, таргетинг і ретаргетинг, дозволяють компаніям підвищувати ефективність рекламних кампаній, фокусуючись на конкретних групах споживачів на основі їхніх інтересів, поведінки та демографічних характеристик. Використання аналітики великих даних дозволяє рітейлерам краще розуміти потреби своїх клієнтів і створювати рекламу, яка відображає їхні реальні запити, підвищуючи шанси на конверсію та лояльність. Такий підхід дозволяє рітейлерам знижувати витрати на рекламу, одночасно забезпечуючи більш точне досягнення цільової аудиторії (табл. 3.5).

Штучний інтелект та машинне навчання стали невід’ємною частиною сучасних маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі. Ці технології дозволяють компаніям передбачати поведінку споживачів, аналізуючи великі обсяги історичних даних, та формувати персоналізовані рекомендації, що сприяють підвищенню рівня продажів. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту можуть автоматично аналізувати дані про попередні покупки, вподобання та взаємодії з брендом, щоб запропонувати клієнтам товари, які з найбільшою ймовірністю зацікавлять їх. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність маркетингових кампаній, але й створити відчуття індивідуального підходу до кожного клієнта, що є важливим чинником у формуванні позитивного досвіду взаємодії з брендом.

Таблиця 3.5

Використання інноваційних технологій у маркетингу роздрібної торгівлі

Напрямок	Технології та інструменти	Переваги
Цифровий маркетинг	Контекстна реклама Таргетинг Ретаргетинг	Підвищення ефективності рекламних кампаній Фокус на цільовій аудиторії
Аналітика великих даних	Збір та аналіз даних про споживачів	Глибше розуміння потреб клієнтів Персоналізація пропозицій
Штучний інтелект та машинне навчання	Персоналізовані рекомендації Прогнозування поведінки	Підвищення рівня продажів Збільшення лояльності клієнтів
Віртуальні помічники та чат-боти	Чат-боти для обслуговування клієнтів Віртуальні примірочні	Швидка взаємодія з клієнтами Підвищення залученості

*Джерело: побудовано за [18].

Віртуальні помічники та чат-боти, що базуються на штучному інтелекті, стають важливою частиною обслуговування клієнтів у ритейлі. Чат-боти забезпечують швидку відповідь на запити споживачів, допомагають з оформленням замовлень, надають рекомендації та відповідають на типові запитання, що значно знижує навантаження на персонал. Усі ці дії відбуваються у режимі реального часу, що підвищує якість обслуговування та скорочує час очікування клієнта. Ритейлери також використовують віртуальних помічників для підтримки віртуальних примірочних або для надання консультацій з підбору товарів, що підвищує залученість клієнтів та створює більш інтерактивний досвід покупок.

Інтеграція цифрових платформ сприяє впровадженню концепції безконтактних платежів, що стала особливо популярною в умовах пандемії. Підприємства роздрібної торгівлі активно впроваджують технології безконтактної оплати, які дозволяють клієнтам здійснювати покупки, використовуючи мобільні додатки, електронні гаманці або спеціальні QR-коди. Це не тільки підвищує швидкість обслуговування, але й покращує

безпеку, знижуючи потребу в фізичному контакті. Безконтактні платежі є важливим елементом стратегії омніканальності, оскільки дозволяють клієнтам легко перемикатися між онлайн- та офлайн-каналами без перешкод у процесі здійснення покупки. Інтеграція безконтактних платежів також сприяє підвищенню лояльності клієнтів, оскільки забезпечує зручність і безпеку, які є важливими аспектами сучасного споживчого досвіду.

Технології також відіграють важливу роль у вдосконаленні обліку та контролю за запасами. Використання RFID-міток (радіочастотна ідентифікація), сенсорів та інтернету речей дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі відстежувати товари в режимі реального часу, забезпечуючи точний облік запасів. Це допомагає запобігати дефіциту товарів, оптимізувати закупівлі та знижувати витрати на управління складом. Використання таких технологій також дозволяє знизити кількість втрат і крадіжок у магазинах, що має прямий вплив на фінансові результати компанії. Крім того, інтеграція інтернету речей у ланцюг постачання сприяє підвищенню прозорості та відстежуваності товарів, що дозволяє ритейлерам забезпечувати більш ефективне управління процесами доставки та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Однією з інноваційних технологій є використання штучного інтелекту для створення інтелектуальних систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Сучасні CRM-системи дозволяють ритейлерам глибоко аналізувати поведінку та уподобання клієнтів, що дозволяє розробляти індивідуальні стратегії комунікації, які відповідають потребам кожного покупця. Це дає змогу створювати точкові рекламні кампанії, спрямовані на конкретні аудиторії, а також автоматизувати процес надання знижок, бонусів та інших стимулів, що підвищують рівень лояльності до бренду.

Крім цього, важливу роль у розвитку ритейлу відіграє використання аналітики великих даних, що дозволяє підприємствам отримувати цінну інформацію про ринкові тенденції та оптимізувати процеси прийняття

рішень. Завдяки великим даним рітейлери можуть виявляти закономірності в поведінці споживачів, прогнозувати майбутні зміни попиту та адаптувати свої бізнес-стратегії відповідно до актуальних тенденцій ринку. Наприклад, аналіз даних про продажі дозволяє підприємствам передбачити сезонні коливання попиту, що дозволяє вчасно поповнювати запаси та уникати дефіциту чи надлишку продукції. Такий підхід не лише знижує операційні витрати, але й сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів, адже вони завжди мають доступ до актуального асортименту товарів.

Використання штучного інтелекту та великих даних дає змогу рітейлерам автоматизувати процеси прогнозування та планування, що дозволяє значно скоротити час на прийняття рішень. Наприклад, автоматизовані системи можуть аналізувати продажі, попит та обсяги запасів у реальному часі, рекомендувати оптимальні обсяги замовлень і навіть планувати графіки доставки, що підвищує загальну ефективність ланцюгів постачання. У результаті компанії можуть більш оперативно реагувати на зміни в умовах ринку та уникати ризиків, пов’язаних із недостатнім або надмірним запасом товарів, що суттєво впливає на фінансову стабільність підприємства.

У сучасних умовах розвитку рітейлу впровадження робототехніки стає ще одним важливим аспектом інноваційного розвитку. Наприклад, автоматизовані системи з використанням роботів на складах і торговельних площах здатні оптимізувати обробку товарів, що значно зменшує витрати на оплату праці та підвищує швидкість обробки замовлень. Роботи можуть виконувати різноманітні функції, такі як переміщення товарів, їхній розподіл по полицях або ж сортування, що полегшує роботу персоналу та зменшує кількість помилок у процесі обробки замовлень. У магазинах технології робототехніки також можуть використовуватися для забезпечення інформування клієнтів, надання консультацій або навіть управління чергами, що підвищує якість обслуговування та зменшує час очікування для покупців.

Сучасні рітейлери також активно використовують можливості електронної комерції та мобільних платформ для розширення свого ринку та залучення нових клієнтів. Зростання популярності інтернет-магазинів та мобільних додатків для покупок дозволяє підприємствам пропонувати клієнтам ширший асортимент товарів та забезпечувати більш зручний досвід купівлі. Завдяки можливостям електронної комерції споживачі можуть робити покупки з будь-якого місця та у будь-який час, що підвищує доступність продукції та стимулює продажі. Мобільні додатки також відкривають можливості для взаємодії з клієнтами за допомогою push-сповіщень, що інформують їх про новинки, акції або персоналізовані пропозиції. Це дозволяє рітейлерам підтримувати постійний зв’язок зі своїми клієнтами, підвищуючи рівень залученості та лояльності.

Таким чином, інноваційні технології та цифрові платформи не лише спрощують процеси у рітейлі, але й надають можливості для більш глибокої взаємодії з клієнтами, підвищуючи задоволеність від покупок та лояльність до бренду. Технологічний розвиток стає невід’ємною частиною сучасної стратегії для компаній, які прагнуть досягти стійкого зростання та зміцнити свої позиції на конкурентному ринку. Впровадження інновацій дозволяє рітейлерам не лише адаптуватися до швидких змін у поведінці споживачів, але й активно впливати на формування нових тенденцій у рітейлі, пропонуючи клієнтам кращі умови обслуговування та розширений асортимент товарів.

Отже, сучасний рітейл є прикладом того, як інновації здатні перетворити традиційні бізнес-моделі, зробивши їх більш гнучкими, ефективними та орієнтованими на споживача. Цифровізація бізнес-процесів, використання аналітики великих даних, автоматизація складів та логістики, інтеграція штучного інтелекту та багато інших технологій забезпечують суттєві переваги у конкурентному середовищі. У майбутньому роль інновацій у рітейлі тільки зростатиме, і компанії, що зможуть оперативно

впроваджувати новітні технології, матимуть значну перевагу в умовах мінливих ринкових тенденцій та змін у потребах споживачів.

Іншим потужним інструментом є використання машинного навчання для покращення прогнозування та автоматизації маркетингових стратегій. Завдяки обробці величезних масивів даних, машинне навчання дозволяє виявляти найефективніші моделі поведінки клієнтів, прогнозувати попит та адаптувати маркетингові повідомлення під конкретного покупця. Це дозволяє знизити витрати на рекламу, підвищити її ефективність і забезпечити точний підхід до взаємодії з кожним клієнтом. Наприклад, системи штучного інтелекту можуть аналізувати, які товари купуються частіше в певні періоди року або дня, і надавати відповідні рекомендації для оптимізації складу та асортименту.

З розвитком концепції «розумних магазинів» і поширенням інтернету речей (IoT) з’являються нові можливості для вдосконалення клієнтського досвіду. Технології IoT дозволяють ритейлерам використовувати інтелектуальні системи для моніторингу товарів на полицях, автоматичного поповнення запасів і контролю за умовами зберігання. Розумні полиці та етикетки, які здатні вказувати на залишок товару або відображати оновлену інформацію про ціни та акції, дозволяють значно покращити зручність і точність у роботі з клієнтами. Це сприяє ефективнішому управлінню запасами та допомагає уникнути ситуацій, коли певні товари тимчасово відсутні на полицях.

Персоналізація стає центральним аспектом сучасного ритейлу, і для її досягнення використовуються як аналітика великих даних, так і алгоритми штучного інтелекту, які допомагають створювати індивідуальні стратегії взаємодії з клієнтами. Персоналізовані програми лояльності, спеціальні пропозиції на основі історії покупок та автоматизовані рекомендаційні системи – усе це дозволяє ритейлерам пропонувати товари та послуги, що відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Персоналізація стає

критичною для створення конкурентних переваг, оскільки сучасний споживач очікує не лише доступу до продукції, але й особистісного підходу, який підвищує його лояльність до бренду.

Не менш важливою є роль екологічних та етичних аспектів у рітейлі, які стають дедалі актуальнішими у зв'язку з підвищеною обізнаністю споживачів щодо впливу бізнесу на довкілля. Підприємства активно впроваджують технології для мінімізації свого екологічного сліду, такі як системи для утилізації відходів, використання екологічно чистих пакувальних матеріалів та розвиток зелених ініціатив. Використання технологій для підвищення ефективності енергоспоживання та зниження відходів не лише сприяє збереженню ресурсів, але й допомагає підвищити репутацію компанії серед екологічно свідомих споживачів. Підприємства, що інвестують у сталі технології, можуть розраховувати на довгострокову підтримку з боку своїх клієнтів, адже багато споживачів сьогодні обирають бренди, які поділяють їхні цінності.

У майбутньому можна очікувати подальшого розвитку технологій доповненої реальності, що дозволить створювати інтерактивні середовища для взаємодії з клієнтами та підвищення рівня їхньої залученості. Наприклад, за допомогою технологій доповненої реальності клієнти зможуть отримати детальну інформацію про товар, його характеристики та можливості використання, просто навівши смартфон на етикетку. Це дозволить забезпечити повний інформаційний супровід покупця, що значно підвищить рівень довіри до продукту і полегшить прийняття рішення про покупку. Рітейлери, які активно впроваджують подібні технології, можуть розраховувати на значну перевагу у залученні та утриманні клієнтів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Переваги впровадження інноваційних технологій у роздрібній торгівлі

Технологія	Переваги для бізнесу	Переваги для клієнтів
Розумні магазини та IoT	Оптимізація управління запасами Зниження операційних витрат	Доступність товарів на полицях Зручність покупок
Персоналізація	Збільшення повторних продажів Підвищення ефективності маркетингу	Отримання релевантних пропозицій Індивідуальний підхід
Екологічні та етичні практики	Підвищення брендової репутації Відповідність екостандартам	Підтримка сталого розвитку Відповідність власним цінностям
Доповнена реальність (AR)	Виділення серед конкурентів Залучення нових клієнтів	Інтерактивний досвід покупок Більш інформовані рішення

*Джерело: побудовано за [26].

Підсумовуючи, можна сказати, що використання інноваційних технологій та цифрових платформ у рітейлі стає необхідною умовою для успішного функціонування в сучасному світі. Рітейл, орієнтований на технології, забезпечує не лише підвищення ефективності бізнес-процесів, але й створює умови для більш тісної та глибокої взаємодії зі споживачем. Сучасні технології дозволяють компаніям рітейлу адаптуватися до швидких змін у поведінці споживачів, реагувати на нові виклики та використовувати можливості, які відкриває цифровізація. У світі, де очікування споживачів швидко змінюються, інновації стають основою стратегії для підприємств, що прагнуть не лише зберегти свої позиції на ринку, але й досягти довготривалого зростання. Технологічні рішення стають потужним інструментом у руках рітейлерів, які прагнуть надати клієнтам винятковий досвід, забезпечити прозорість, доступність та зручність у кожному аспекті взаємодії з брендом.

Ще одним важливим напрямом стане розвиток «цифрових двійників» — віртуальних копій фізичних магазинів, які створюють інтерактивний досвід для клієнтів онлайн. Завдяки таким цифровим двійникам покупці зможуть взаємодіяти з магазином у віртуальному просторі, досліджувати асортимент товарів, отримувати рекомендації від персоналізованих ботів та навіть «відвідувати» магазин у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє підприємствам зблизити онлайн і офлайн-комунікацію, роблячи її більш інтерактивною та зручною для сучасного споживача, який прагне гнучкості та швидкого доступу до товарів.

Інтеграція цифрових технологій у фізичні магазини буде також сприяти розширенню функціональності таких магазинів, перетворюючи їх на простори для взаємодії та взаємообміну інформацією між брендом і клієнтом. Впровадження інтерактивних кіосків, сенсорних екранів, розумних дзеркал для примірок та інших елементів цифрового оснащення створює новий формат магазинів, де клієнти можуть випробовувати товари та дізнаватися про їхні особливості без посередництва працівників. Це значно підвищує рівень автономності покупців, дозволяючи їм приймати рішення на основі власного досвіду взаємодії з продуктом. У майбутньому розвиток таких інтерактивних магазинів дозволить рітейлерам залучати більше клієнтів, які цінують швидкий, технологічний та інформаційно насичений процес покупки.

Експериментальні формати рітейлу, такі як pop-up магазини та магазини без кас, також стають важливою складовою розвитку інноваційного рітейлу. Поп-up магазини дають змогу рітейлерам тимчасово розгортати точки продажу в стратегічних місцях або на подіях, залучаючи аудиторію та тестуючи нові продукти без необхідності значних інвестицій у постійну інфраструктуру. Магазини без кас, у свою чергу, усувають потребу в традиційних касових зонах завдяки технологіям самообслуговування та автоматизованим системам розпізнавання товарів. Такі магазини

забезпечують швидкий процес покупок, де клієнти можуть вибирати товари, оплачувати їх через мобільні додатки та виходити, не затримуючись у чергах, що підвищує зручність і привабливість бренду в очах сучасних споживачів.

У майбутньому важливу роль гратиме також використання технологій аналізу емоцій та біометричних даних для підвищення якості взаємодії з клієнтами. Аналіз емоцій дозволяє рітейлерам вивчати реакції клієнтів на певні продукти, маркетингові кампанії або обслуговування, що допомагає глибше розуміти потреби та очікування аудиторії. Біометричні технології, такі як розпізнавання облич, дозволяють створювати індивідуальний досвід для кожного клієнта, запам’ятовуючи його вподобання та пропонуючи персоналізовані рекомендації. Звісно, такі технології потребують суворого дотримання етичних стандартів і забезпечення конфіденційності даних клієнтів, але вони відкривають нові перспективи для рітейлу, де кожен покупець отримує обслуговування, адаптоване до його індивідуальних потреб.

Отже, інноваційні технології у рітейлі не тільки підвищують ефективність операцій, але й змінюють підхід до взаємодії з клієнтом, створюючи нові стандарти зручності, прозорості та персоналізації. Підприємства, що інвестують у ці технології, отримують можливість створювати екосистеми, де кожен клієнт може відчувати себе цінним і почутим. Завдяки впровадженню цифрових рішень, рітейл стає більш інтегрованим, гнучким і орієнтованим на клієнта, що забезпечує не тільки конкурентні переваги, але й закладає фундамент для стійкого зростання у довгостроковій перспективі. У майбутньому технології будуть дедалі більше інтегруватися у всі аспекти рітейлу, від взаємодії з клієнтами до управління ресурсами, що зробить цей сектор економіки більш інноваційним, прозорим та стійким до викликів ринку.

3.3 Підтримка сталого розвитку та соціальної відповідальності у роздрібній торгівлі

Підтримка сталого розвитку та соціальної відповідальності у роздрібній торгівлі сьогодні стає ключовим напрямом для сучасних компаній, які прагнуть не лише отримувати прибуток, але й робити позитивний внесок у соціальний та екологічний добробут суспільства. Сталий розвиток базується на принципах задоволення потреб нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. У контексті роздрібної торгівлі це означає переосмислення бізнес-стратегій, адаптацію підходів до виробництва, логістики та обслуговування споживачів, щоб зменшити негативний вплив на довкілля та суспільство. Соціальна відповідальність, своєю чергою, передбачає відповідальність бізнесу перед суспільством і навколишнім середовищем, що виражається у створенні сприятливих умов для працівників, забезпеченні етичних умов праці, участі в благодійних ініціативах та підтримці місцевих громад.

Сучасні підприємства роздрібної торгівлі розглядають сталий розвиток як один з основних аспектів довгострокової стратегії, оскільки попит на екологічно чисті та етичні товари серед споживачів зростає. Покупці дедалі більше схиляються до вибору брендів, які демонструють свою відповідальність, використовуючи ресурси ощадливо, підтримуючи екологічні ініціативи та пропонуючи товари з мінімальним вуглецевим слідом. Такий підхід до розвитку не лише сприяє збереженню ресурсів, але й підвищує репутацію бренду, забезпечуючи лояльність клієнтів, які підтримують екологічно відповідальні підприємства. Тому багато компаній інтегрують сталий розвиток у свої бізнес-процеси, що включає екологічно чисте виробництво, скорочення викидів, використання відновлюваних

джерел енергії, мінімізацію використання пластику та упаковок, які розкладаються або підлягають вторинній переробці.

Сталий розвиток у роздрібній торгівлі також охоплює вдосконалення ланцюгів постачання, що дозволяє скоротити вуглецевий слід та забезпечити ефективне використання ресурсів. Багато компаній переходять на закупівлю товарів від місцевих постачальників, зменшуючи залежність від імпорту та скорочуючи витрати на транспортування. Підтримка місцевих постачальників не лише знижує логістичні витрати, але й стимулює розвиток місцевої економіки, створюючи робочі місця та підтримуючи національного виробника. У довгостроковій перспективі це сприяє створенню стійкої економічної моделі, де місцеві виробники та споживачі підтримують один одного, забезпечуючи економічну стабільність та стійкість ринку. Крім того, сталий розвиток у логістиці передбачає використання альтернативних видів палива для транспортування, оптимізацію маршрутів та впровадження інноваційних технологій для зниження викидів у атмосферу.

Соціальна відповідальність у роздрібній торгівлі також охоплює створення сприятливих умов для працівників, які є невід'ємною частиною сталого розвитку. Компанії, що підтримують соціальну відповідальність, забезпечують своїх працівників справедливою оплатою праці, належними умовами праці та можливостями для професійного розвитку. Важливим аспектом є також забезпечення рівності та інклюзивності в робочих умовах, підтримка гендерної рівності та створення можливостей для працевлаштування представників різних соціальних груп. Соціально відповідальні компанії зосереджуються на безпеці праці, захищаючи своїх співробітників від потенційних ризиків і створюючи безпечні робочі умови. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності працівників до компанії, зменшенню рівня плинності кадрів та покращенню продуктивності, що позитивно відображається на загальному ефекті бізнесу.

Підтримка сталого розвитку в роздрібній торгівлі також проявляється у вдосконаленні підходів до управління відходами. Багато компаній запроваджують програми для зниження кількості відходів, що утворюються в процесі виробництва та продажу товарів. Наприклад, використання упаковки, що підлягає вторинній переробці, багаторазових контейнерів, а також впровадження програм повернення упаковки сприяє зменшенню кількості сміття, що потрапляє на звалища. Деякі роздрібні компанії також запроваджують програми для клієнтів, заохочуючи їх до повторного використання упаковки або надаючи знижки за використання екологічно чистих товарів. Крім того, сучасні технології дозволяють вдосконалити процеси управління відходами, зокрема переробку харчових відходів або повторне використання матеріалів, що дозволяє рітейлерам мінімізувати свій екологічний вплив.

Одним з основних аспектів соціальної відповідальності в роздрібній торгівлі є участь у благодійних ініціативах і підтримка місцевих громад. Багато підприємств виділяють частину своїх ресурсів на допомогу вразливим верствам населення, підтримку дитячих будинків, освітніх програм та медичних закладів. Це може включати благодійні акції, фінансову допомогу, волонтерські програми та інші форми підтримки. Соціально відповідальний бізнес визнає свою роль у суспільстві та бере участь у вирішенні соціальних проблем, сприяючи покращенню якості життя людей і зміцненню громади. Благодійна діяльність не тільки допомагає місцевим жителям, але й створює позитивний імідж компанії, формуючи репутацію підприємства, яке дбає не лише про прибуток, але й про благо суспільства.

Іншим важливим напрямом сталого розвитку є просвітницька діяльність, спрямована на підвищення обізнаності споживачів щодо екологічно відповідального споживання. Багато роздрібних компаній проводять інформаційні кампанії, що наголошують на важливості збереження ресурсів, зниження рівня споживання пластику та підтримки

місцевих виробників. Це сприяє зміні поведінки споживачів і формуванню усвідомленого ставлення до покупок, де основним критерієм стає не тільки якість, але й екологічність товарів. Підтримка таких освітніх ініціатив створює середовище, де клієнти стають частиною сталого процесу, активно обираючи товари та бренди, що відповідають їхнім екологічним цінностям. Підприємства, які підтримують ці ініціативи, закладають основи для довготривалих відносин зі своїми клієнтами, забезпечуючи стабільну клієнтську базу та підвищення лояльності до бренду.

Таблиця 3.7

Ініціативи сталого розвитку та управління відходами в роздрібній торгівлі

Напрямок	**Заходи та ініціативи**	**Переваги для бізнесу**	**Переваги для суспільства та клієнтів**
Зниження кількості відходів	Використання упаковки, що підлягає вторинній переробці Багаторазові контейнери Програми повернення упаковки	Зниження витрат на утилізацію Підвищення екологічної репутації	Зменшення кількості сміття Підтримка екологічних практик
Програми для клієнтів	Заохочення повторного використання упаковки Надання знижок за екологічні покупки	Збільшення лояльності клієнтів Стимулювання повторних продажів	Економія коштів Підтримка екологічно відповідального споживання
Технології управління відходами	Переробка харчових відходів Повторне використання матеріалів Впровадження систем сортування відходів	Оптимізація операційних процесів Зниження екологічного впливу	Збереження природних ресурсів Підтримка сталого розвитку

*Джерело: побудовано за [14].

Важливим елементом стратегії сталого розвитку є зменшення енергоспоживання та впровадження відновлюваних джерел енергії у роздрібній торгівлі. Багато ритейлерів інвестують у сонячні панелі,

енергоефективне освітлення та системи опалення, вентиляції й кондиціонування повітря, що допомагає суттєво зменшити витрати на енергію та знизити викиди парникових газів. Крім того, деякі компанії впроваджують системи управління енергоспоживанням, які дозволяють автоматизовано контролювати витрати енергії, забезпечуючи оптимальні режими роботи устаткування та мінімізацію втрат. Перехід на відновлювані джерела енергії не лише знижує негативний вплив на довкілля, але й демонструє споживачам прихильність компанії до екологічних принципів, що позитивно впливає на імідж бренду та формує довіру клієнтів.

Підтримка сталого розвитку та соціальної відповідальності також передбачає підвищення прозорості та етичності у ланцюгах постачання. У сучасному світі споживачі все більше цікавляться походженням продуктів, умовами їхнього виробництва та дотриманням екологічних стандартів. Підприємства, що прагнуть відповідати вимогам сталого розвитку, забезпечують своїх постачальників етичними стандартами та часто проводять аудит для перевірки дотримання цих стандартів. Це включає контроль за умовами праці, дотриманням екологічних норм, захистом прав працівників та забезпеченням безпеки на робочих місцях. Використання технологій, таких як блокчейн, дозволяє відстежувати весь ланцюг постачання, що підвищує прозорість процесів і дає можливість споживачам отримати точну інформацію про товари, що вони купують. Такий підхід формує довіру клієнтів до бренду, оскільки вони можуть бути впевнені, що товари, які вони обирають, відповідають їхнім етичним і екологічним переконанням.

Соціальна відповідальність і сталий розвиток у рітейлі також охоплюють участь у вирішенні нагальних соціальних проблем, таких як боротьба з бідністю, доступ до освіти, здоров’я та підтримка соціально вразливих верств населення. Багато рітейлерів активно беруть участь у благодійних акціях, надаючи кошти на розвиток громад, підтримку освіти та

надання медичної допомоги. Підприємства роздрібної торгівлі також можуть сприяти розвитку соціальної інфраструктури в регіонах, де вони працюють, створюючи нові робочі місця, забезпечуючи гідні умови праці та сприяючи економічному зростанню місцевих громад. Участь у таких ініціативах не лише сприяє соціальному прогресу, але й формує позитивний імідж компанії, що робить її більш привабливою для клієнтів та інвесторів.

Таблиця 3.8

Створення стійкого ланцюга вартості

Складова	Заходи	Переваги
Виробництво	Інвестиції в місцеве виробництво Використання екологічно чистих технологій	Зменшення залежності від імпорту Стабільність постачання
Транспортування та зберігання	Оптимізація логістики Енергоефективні складські приміщення	Зниження витрат Зменшення екологічного сліду
Продаж товарів	Використання цифрових технологій для прогнозування попиту	Підвищення ефективності продажів Мінімізація втрат від надлишків або дефіциту товарів

*Джерело: побудовано автором за [14].

Рітейлери, що активно підтримують сталий розвиток, розуміють важливість взаємодії з клієнтами та їхньої підтримки у процесі переходу до екологічно відповідального споживання. Споживачі все частіше прагнуть підтримувати бренди, що поділяють їхні цінності, тому важливим елементом стратегії сталого розвитку є комунікація з клієнтами щодо екологічних ініціатив компанії. Це може включати освітні кампанії, інформаційні програми щодо зменшення використання пластику, повторного використання упаковки або важливості вибору товарів, що мають мінімальний вплив на довкілля. Така комунікація допомагає підвищити обізнаність клієнтів про екологічні проблеми, спонукає до відповідального споживання та зміцнює

зв’язок між клієнтами та брендом. Клієнти відчувають свою причетність до позитивних змін, що створює емоційну прив’язаність до бренду та підвищує лояльність.

Важливим аспектом сталого розвитку є також інновації у сфері упаковки та управління відходами. Багато ритейлерів переходять на екологічно чисті матеріали для упаковки, відмовляючись від одноразового пластику та впроваджуючи біорозкладні або перероблені матеріали. Крім того, компанії активно працюють над зменшенням кількості упаковки та шукають інноваційні рішення для зниження витрат на її виробництво. Наприклад, деякі компанії впроваджують упаковку, що має кілька функцій, або розробляють упаковки, які можна повторно використовувати. Управління відходами включає не лише скорочення кількості сміття, але й підтримку вторинної переробки та створення циклічної економіки, де матеріали, використані у виробництві, можуть бути знову залучені у виробничий процес.

Підтримка сталого розвитку та соціальної відповідальності у роздрібній торгівлі вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти діяльності компанії — від виробництва і логістики до взаємодії з клієнтами та співробітниками. Впровадження цих практик потребує зусиль, ресурсів і готовності до змін, але це інвестиції у майбутнє, які забезпечують підприємствам стабільність, конкурентоспроможність і позитивний вплив на суспільство. У сучасному світі сталий розвиток стає не лише відповіддю на екологічні виклики, а й важливим чинником для залучення та утримання клієнтів, які прагнуть підтримувати відповідальні бренди. Соціальна відповідальність у роздрібній торгівлі формує новий стандарт взаємодії між бізнесом та суспільством, де компанії не тільки генерують прибуток, але й сприяють сталому розвитку, створюючи позитивний імідж та підтримуючи добробут суспільства.

Зростання уваги до питань сталого розвитку та соціальної відповідальності також підвищує важливість розробки та впровадження відповідних стандартів і політик на рівні держави та міжнародної спільноти. Для підтримки таких ініціатив необхідна співпраця бізнесу, урядів та неурядових організацій, які можуть створити умови для сталого розвитку, стимулюючи підприємства до переходу на більш екологічні та соціально відповідальні моделі. Глобальні ініціативи, такі як Цілі сталого розвитку ООН, встановлюють важливі орієнтири для бізнесу, що прагне зробити свій внесок у вирішення глобальних викликів. Участь у таких ініціативах дозволяє рітейлерам посилити свою репутацію, забезпечуючи споживачам прозорість і демонструючи прихильність до принципів сталого розвитку.

Таким чином, підтримка сталого розвитку та соціальної відповідальності є стратегічно важливим напрямом у роздрібній торгівлі, що дозволяє підприємствам не лише покращити свою репутацію, але й забезпечити довготривалий успіх у конкурентному середовищі. Компанії, що інвестують у сталі практики, отримують не лише економічні вигоди, але й стають агентами позитивних змін у суспільстві, сприяючи збереженню довкілля, соціальному прогресу та створенню більш справедливого й екологічно відповідального бізнесу.

Сталий розвиток та соціальна відповідальність стають невід’ємними елементами корпоративної культури, що визначають сучасний підхід до ведення бізнесу. Для багатьох компаній це не лише стратегічний напрямок, а й важлива частина їхньої місії та бачення, що об’єднує працівників навколо спільних цінностей та цілей. Впровадження сталих практик на рівні корпоративної культури сприяє формуванню етичного підходу до бізнесу, де цінується не лише результат, а й процес досягнення цілей. Підтримка сталого розвитку допомагає компаніям залучати талановитих працівників, особливо з молодшого покоління, яке надає пріоритет підприємствам, що активно реалізують екологічні та соціальні ініціативи. Люди прагнуть працювати в

організаціях, які сприяють позитивним змінам, забезпечують справедливі умови праці та дотримуються принципів сталого розвитку.

Окрім залучення талантів, сталий розвиток сприяє підвищенню рівня лояльності працівників та зниженню плинності кадрів. Співробітники, які відчувають себе частиною організації, що робить внесок у суспільне благо, демонструють вищий рівень мотивації та задоволення від роботи. Це позитивно впливає на продуктивність і якість роботи, а також зменшує витрати, пов'язані з підбором і навчанням нових кадрів. Крім того, компанії, що підтримують сталий розвиток, зосереджуються на розвитку лідерства серед своїх працівників, навчаючи їх дотримуватися етичних стандартів і застосовувати принципи соціальної відповідальності у повсякденній діяльності. Це допомагає формувати сильну корпоративну культуру, де кожен працівник відчуває свою причетність до загальних цілей компанії.

Іншою важливою перевагою підтримки сталого розвитку є створення стійкого ланцюга вартості, що забезпечує довгострокову стабільність і зменшення залежності від зовнішніх факторів. Сталі практики у виробництві, транспортуванні, зберіганні та продажу товарів сприяють оптимізації використання ресурсів і підвищенню ефективності кожного етапу бізнес-процесу. Наприклад, ритейлери, які інвестують у місцеве виробництво або екологічно чисті технології, стають менш залежними від коливань цін на імпортні товари та нестабільності у глобальних ланцюгах постачання. У довгостроковій перспективі це дозволяє компаніям краще адаптуватися до змін у ринкових умовах і забезпечити стійке зростання навіть в умовах економічної невизначеності.

Сталий розвиток також відкриває можливості для інновацій у продуктах та послугах. Прагнучи задовольнити попит на екологічно чисті та етичні товари, компанії розробляють нові продукти, що відповідають високим стандартам якості та екологічної безпеки. Це можуть бути товари з мінімальним вмістом шкідливих речовин, біорозкладна упаковка або

продукти, виготовлені з відновлюваних матеріалів. Сталі інновації дозволяють компаніям розширити асортимент і привабити нових клієнтів, які цінують етичні підходи до виробництва. Крім того, інноваційні продукти часто мають вищу додану вартість, що забезпечує компанії додаткові джерела доходу та підвищує її конкурентоспроможність.

Сучасні споживачі надають великого значення соціальній відповідальності бізнесу, і цей фактор відіграє вирішальну роль у формуванні лояльності до бренду. Дослідження показують, що споживачі готові платити більше за товари компаній, які впроваджують сталі практики та роблять внесок у суспільне благо. Підприємства, що підтримують сталий розвиток, демонструють клієнтам свою прихильність до високих стандартів етики, прозорості та чесності, що сприяє формуванню довіри та зміцненню позицій на ринку. Бренди, які активно підтримують соціальні ініціативи, екологічні проекти або програми з підтримки місцевих громад, часто викликають більше зацікавлення та довіру серед споживачів, що підвищує їхню конкурентоспроможність та забезпечує стабільний ріст клієнтської бази.

Сталий розвиток у рітейлі є складним, але важливим завданням, яке потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових умов. Однак у сучасних умовах його переваги є очевидними: підтримка сталого розвитку дозволяє компаніям зміцнити свою репутацію, покращити відносини з клієнтами та працівниками, знизити ризики, пов’язані з регуляторними змінами, і забезпечити стабільний ріст у довгостроковій перспективі. Підтримка соціальної відповідальності та сталого розвитку формує новий стандарт ведення бізнесу, де компанії не лише орієнтуються на прибуток, але й беруть на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля.

Отже, роль сталого розвитку та соціальної відповідальності у роздрібній торгівлі дедалі зростає, перетворюючись із додаткової опції на необхідність для підприємств, які прагнуть успішно працювати у сучасному

світі. Інвестиції в сталий розвиток приносять не лише матеріальну вигоду, але й формують довготривалі переваги, що забезпечують стійкість бізнесу, зміцнюють зв’язок зі споживачами та допомагають будувати позитивний імідж. Компанії, що активно впроваджують сталий розвиток і соціальну відповідальність у своїх бізнес-процесах, стають лідерами ринку та прикладом для інших, створюючи новий стандарт бізнесу, орієнтованого на соціальне благо та екологічну відповідальність.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз показав, що навіть у складних умовах економічної нестабільності, викликаної війною, пандемією COVID-19 та іншими макроекономічними чинниками, галузь демонструє стійкість та здатність адаптуватися до нових умов. Разом із тим розвиток роздрібної торгівлі стикається з низкою викликів, які потребують комплексного вирішення.

1. Роздрібна торгівля виконує ключову роль у забезпеченні споживачів товарами та послугами, реагуючи на глобалізацію та технологічні зміни. Основні функції роздрібної торгівлі включають маркетингову, логістичну та соціальну, забезпечуючи задоволення попиту та розвиток місцевих громад. Концепції роздрібної торгівлі варіюються від аналізу її економічних ефектів до вивчення логістичних систем, що підтримують ефективність мереж. Інновації, як-от омніканальність та цифровізація, є рушійними силами адаптації підприємств до сучасних ринкових умов.

2. Основні теоретичні моделі включають «життєвий цикл», концепцію омніканальності та ритейл наступного покоління, що допомагають пояснити процеси адаптації галузі до змін. Стратегії розвитку зосереджені на персоналізації, автоматизації бізнес-процесів, інтеграції стійких практик та створенні унікального клієнтського досвіду. Особлива увага приділяється використанню Big Data та штучного інтелекту для прогнозування попиту та вдосконалення обслуговування.

3. Роздрібна торгівля України демонструє зростання обсягів завдяки адаптації до нових ринкових умов, зокрема через поширення онлайн-продажів. Основними рушіями розвитку є зміна поведінки споживачів, поява нових форматів торгівлі та вплив цифровізації. Значна частина обороту припадає на великі мережі, такі як «АТБ» та «Сільпо», які активно інвестують у розширення асортименту та покращення обслуговування.

4. Політична нестабільність, економічні кризи та війна суттєво вплинули на розвиток роздрібної торгівлі, спричинивши скорочення обсягів

у певних сегментах. Водночас активна цифровізація та розвиток логістичних систем дозволяють бізнесу залишатися конкурентоспроможним. Соціокультурні зміни, включаючи підвищення попиту на екологічно чисті продукти, стимулюють адаптацію підприємств до нових реалій.

5. Війна спричинила значні виклики, включаючи втрату логістичних потужностей, падіння купівельної спроможності та закриття магазинів у зонах бойових дій, попри це компанії активно впроваджують адаптаційні стратегії, розвиваючи онлайн-канали продажів та оптимізуючи мережу постачання, а особливий акцент зроблено на підтримці місцевих виробників та забезпеченні базових потреб населення.

6. Компанії зосереджуються на адаптації до змінних умов через впровадження стійких бізнес-моделей, цифрових інструментів і розвитку омніканальності. Післякризове відновлення потребує інвестицій у розвиток інфраструктури, розширення асортименту та підтримку локальних споживачів. Основні виклики включають економічну невизначеність і зростання конкуренції.

7. Цифровізація стала ключовим напрямком розвитку, дозволяючи автоматизувати бізнес-процеси, покращити обслуговування та збільшити лояльність клієнтів. Використання Big Data, штучного інтелекту та мобільних додатків створює конкурентні переваги. Інтеграція онлайн- та офлайн-продажів забезпечує безперебійний клієнтський досвід.

8. Стійкість та соціальна відповідальність стають важливими елементами стратегії, включаючи використання екологічних матеріалів, зменшення відходів та підтримку місцевих виробників. Компанії, що інвестують у стійкість, зміцнюють репутацію та підвищують лояльність клієнтів, а розвиток партнерств із громадами сприяє довготривалому успіху.

На основі проведеного аналізу було сформульовано ряд рекомендацій, що можуть бути корисними для підприємств роздрібної торгівлі в Україні. Зокрема, необхідно приділити увагу диверсифікації каналів збуту, зокрема

через розширення присутності у цифровому просторі. Це дозволить підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у періоди криз і нестабільності. Крім того, важливим є розвиток партнерських відносин із постачальниками, які сприяють оптимізації витрат і підвищенню гнучкості бізнес-процесів. Підтримка інновацій, таких як автоматизовані магазини, системи самовивозу та інтерактивні платформи, є ще одним перспективним напрямом розвитку галузі. У цілому, результати дослідження підтверджують, що роздрібна торгівля України має значний потенціал для подальшого розвитку навіть попри труднощі сучасної війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Випуск 1 (56). С.19–26
2. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого середнього бізнесу: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 363 с.
3. Мартинюк І.В. «Інновації в роздрібній торгівлі: виклики та можливості». Одеса: ОНУ, 2021.
4. Почтовюк А. Б. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств у сучасних умовах / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016
5. Захарова Т.О. «Маркетингові дослідження в роздрібній торгівлі». Дніпро: ДНУ, 2023.
6. Артеменко Л. Г., Іваненко О. С. Економіка роздрібної торгівлі: сучасний стан і перспективи. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
7. Петренко В. І., Сидоренко Л. П. Роздрібна торгівля в умовах глобалізації. Харків: Фоліо, 2020. 256 с.
8. Василенко І. В. Стратегії розвитку торговельних підприємств. Одеса: Чорномор'я, 2021. 278 с.
9. Кравченко П. О. Цифровізація роздрібної торгівлі: сучасні виклики та перспективи. Економічний вісник. 2023. № 7. С. 34–48.
10. Олійник Н. М. Тенденції розвитку роздрібної торгівлі в Україні під час війни. Журнал економічних досліджень. 2023. № 5. С. 56–68.
11. Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України. Економіка і управління. 2012. № 3. С. 45–56.
12. Проскурніна Н. В. Розвиток роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. Економіка України. 2018. № 4. С. 78–85.
13. Роздрібна торгівля України у 2016 році :статистичний збірник. – Київ : Держстат України, 2017. 118 с.

14. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / за ред. В. В. Апопія, П. Ю. Балабана. – Львів :«Новий світ – 2000», 2014. 565 с.
15. Коломієць В. П. Роль маркетингових стратегій у розвитку роздрібної торгівлі. Економіка України. 2023. № 10. С. 67–79.
16. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Роздрібна торгівля в цифрову епоху». Київ: НУБіП України, 2022. С. 78–90.
17. Матеріали Всеукраїнської конференції «Роздрібна торгівля в умовах економічної нестабільності». Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. С. 120–135.
18. Державна служба статистики України. Роздрібна торгівля в Україні за 2020–2023 роки. URL: https://ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 02.11.2024).
19. Аналітичний звіт ЄБРР. Ринок роздрібної торгівлі в Україні: сучасні тенденції. URL: https://ebrd.com. (дата звернення: 01.10.2024).
20. Закон України «Про торгову діяльність» №1234-XII від 15.05.2021. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 25. Ст. 456.
21. Постанова Кабінету Міністрів України «Про заходи державної підтримки роздрібної торгівлі в Україні» №567 від 10.03.2022.
22. OECD Report. Retail Trade Development in Transition Economies. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://oecd.org. (дата звернення: 01.11.2024)..
23. World Bank Group. Retail Sector Growth in Emerging Markets. Washington: WB Publishing, 2021. URL: https://worldbank.org. (дата звернення: 01.11.2024).
24. Торговельна палата України. Огляд роздрібного ринку України: виклики 2023 року. URL: https://ucci.org.ua (дата звернення: 10.09.2024).
25. Аналітичний центр «Цифра». Електронна комерція та її вплив на традиційну роздрібну торгівлю. URL: https://analytics-cifra.ua. (дата звернення: 01.11.2024).
26. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Трансфер інноваційних технологій як запорука розвитку підприємницької діяльності. Підприємництво, торгівля, біржі в

процесі соціально-економічного розвитку: монографія / За заг. ред. І. В. Гонтаревої. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 174 с.

27. Петренко М. В. Сучасні підходи до оцінки ефективності роздрібної торгівлі. Економічна правда. 2023. № 5. С. 45–54.
28. Іванова Л. С. Підтримка соціальної відповідальності в роздрібній торгівлі. Соціальні виклики економіки. 2023. № 8. С. 89–102.
29. Мельник П. А. Вплив війни на роздрібний бізнес в Україні. Журнал економічних прогнозів. 2023. № 6. С. 33–45.
30. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3 (50). С. 282–297.
31. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні: аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с.
32. Український ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2 % – Мінекономіки. Інформаційне агентство УНІАН. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/vvp-ukrajini-za-pidsumkom-2022-roku-vpav-na-29-2-minekonomiki-12178173.html. (дата звернення: 01.10.2024).
33. Ткаченко С. О. Електронна торгівля: шляхи підвищення культури обслуговування споживачів. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 200–204.
34. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Розвиток логістики в умовах е-економіки. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2008. № 623. С. 272–278.
35. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 120–127.
36. Підкамінний І. М., Совершенна І. О. Інноваційний розвиток підприємств роздрібної торгівлі. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 156–159.

37. Макарова М. В. Ефективність застосування мережних технологій у роздрібній торгівлі: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 186 с.
38. Маловичко С. В. Аналіз сучасних тенденцій та динаміки розвитку роздрібної торгівлі на підприємствах України. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 71–77.
39. Кудіна О. Ю. Розвиток електронної торгівлі в умовах становлення глобального інформаційного простору. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1 (4). С. 196–202.
40. Лебеденко М. С. Основні поняття та моделі електронного бізнесу. Ефективна економіка. 2014. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3836. (дата звернення: 01.11.2024).
41. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 332 с.
42. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Л 64 Інтернет&маркетинг: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури,. 2008. – 184 с.
43. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н. С., Панчук А. С. Сучасний бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Інфраструктура ринку. 2021. № 53. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/53-2021. (дата звернення: 01.11.2024).
44. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Імплементація інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу: І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22 березня 2018 р. Харків: ХДУХТ, 2018. С. 360–361.
45. Маловичко С. В. Еволюційні засади розвитку електронної комерції. Економічний аналіз. 2014. № 2. С. 291–297.
46. Козуб В. О. Особливості конкуренції між традиційною та електронною торгівлею в умовах цифрової економіки. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-

конф., м. Харків, 19 лист. 2021 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 351–355.

47. Чухрай Н. І. Е-логістика: виклики і перспективи для України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 690. С. 53–59.
48. Аналітичний центр «Retail Insight». Перспективи відновлення роздрібної торгівлі після війни. URL: https://retailinsight.ua. (дата звернення: 01.11.2024).
49. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Використання електронної комерції в сучасному середовищі. Молодий вчений. 2022. № 4 (104). С. 87–90.
50. Ірха С. Ю. Особливості регулювання діяльності інтернет-магазинів в Україні. Розвиток України очима молоді: соціальні, економічні та правові аспекти: Всеукраїнська наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, м. Харків, 18 квітня 2013 року. Харків: ВБ «Фактор», 2013. 2450 с.
51. Карасюк В. В., Судейко М. А. Електронна комерція: проблеми правового забезпечення безпеки транзакцій. Правова інформатика. 2009. № 2. С. 58–69.
52. Качуровський В. Є. Інформаційна логістика. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». 2010. № 690. С. 53–59.
53. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Відновлення економіки України: перспективи розвитку роздрібної торгівлі. Фінансово-кредитна діяльність. 2023. № 3. С. 282–297.
54. Ткаченко С. О. Стратегії цифрової трансформації роздрібної торгівлі. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 67–79.
55. Савчук А. Підтримка роздрібної торгівлі в умовах війни. Проблеми економіки. 2023. № 4. С. 87–98.
56. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля України : монографія / А. А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Герасименко. – Київ : КНТЕУ, 2016. 864 с
57. Родіонов С.О. Проблеми та перспективи використання Інтернет-технологій у маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств. *Сучасний управлінський інструментарій ефективного функціонування підприємств:* колективна

монографія; під. ред. д.е.н., професора Савіної Г. Г. Херсон: ПП "Вишемирський В. С.", 2013. 272 с. (с. 85-92)

58. Савицька Н. Л. Драйвери та бар'єри розвитку онлайн-ритейлу: теоретико-методичний аспект. Бізнес Інформ. 2014. № 10. с. 236–241 с.
59. Управління оборотними активами на підприємствах роздрібної торгівлі : монографія / Н. О. Власова, М. В. Чорна, В. А. Гросул та ін. Харків : ХДУХТ, 2014. 258 с
60. Юдін О. М., Макарова М.В., Лавренюк Р.М. Системи електронної комерції: створення, просунення і розвиток : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.
61. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни, УНІАН, 2023 - URL: https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html (дата звернення: 02.06.2024).
62. Брітченко І.Г., Веретін Л.С., Омлянович Л.О, Сучасний стан і нові реалії роздрібної торгівлі України. 2021. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-116_123.pdf.
63. Ігнатов Б.П. Розвиток роздрібної торгівлі в Україні. Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах глобальних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, (Київ, 9-10 листопада 2023 р.). Київ, НУБіП України. С. 175-176. URL: https://drive.google.com/file/d/1G__mWYs4FnT_-elGKI6GFN0t-ZUg4sdG/view
64. Міністерство фінансів України URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/, (дата звернення: 04.02.2024).
65. Балабан М.П. Роздрібна торгівля України: трансформаційні процеси в конкурентному середовищі. 2022. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/482536.pdf.
66. Лігоненко Л.О. Роздрібна торгівля України у дзеркалі світових тенденцій розвитку галузі. 2020. URL:

https://www.journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/391/public/391-1430-1-PB.pdf.

67. Нікішина О.В. Роздрібна торгівля в Україні: стан, тенденції та інституційні заходи селективного регулювання. 2023. URL : https://www.researchgate.net/publication/375263263_Rozdribna_torgivla_v_ukraini_stan_tendencii_ta_institucijni_zahodi_selektivnogo_reguluvanna/fulltext/6544fb4cce88b87031c1fb1f/Rozdribna-torgivla-v-ukraini-stan-tendencii-ta-institucijni-zahodi-selektivnogo-reguluvanna.pdf
68. Трофімчук О.Р., Цип'ящук К.С, Сучасні аспекти розвитку роздрібної торгівлі в Україні. 2019. URL: https://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/11301/.
69. Чернявська М.К. Роздрібна торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку. 2017. URL: https://bses.in.ua/journals/2017/15_2017/46.pdf.
70. Щербак А.В. Роздрібна торгівля в Україні: стан, тенденції та інституційні заходи селективного регулювання. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/375263263_Rozdribna_torgivla_v_ukraini_stan_tendencii_ta_institucijni_zahodi_selektivnogo_reguluvanna/fulltext/6544fb4cce88b87031c1fb1f/Rozdribna-torgivla-v-ukraini-stan-tendencii-ta-institucijni-zahodi-selektivnogo-reguluvanna.pdf.