

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.1>

УДК 339.37:330.131.7(477)

Л. А. Євчук,

д. е. н., професор, т. в. о. завідувача кафедри економіки та підприємництва,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6699-3768>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ: РИЗИКИ, ТРЕНДИ, ЦІНОУТВОРЕННЯ

L. Yevchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Acting Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Petro Mohyla Black Sea National University

CONTEMPORARY CHALLENGES OF THE RETAIL SECTOR IN UKRAINE: RISKS, TRENDS, PRICING

У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку роздрібною торгівлі України в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Показано вплив зниження доходів населення на купівельну спроможність і трансформацію споживчої поведінки, а також на формування нових трендів у розвитку роздрібною торгівлі.

Визначено ключові напрями конкурентної боротьби, що охоплюють цінову політику, якість продукції, рівень сервісу та персоналізацію взаємодії з клієнтом. Окреслено роль технологічних інновацій у розвитку електронної

комерції та мережових форматів торгівлі. Наголошено на актуальних ризиках, серед яких залежність від постачальницьких ланцюгів і дефіцит кадрів. Результати дослідження дозволяють сформуванати загальне бачення стратегій адаптації роздрібної торгівлі до нових умов та окреслити перспективи її подальшого розвитку.

The article examines the transformations of retail trade in Ukraine under conditions of economic instability and external challenges. It highlights the impact of declining household incomes on purchasing power and consumer behavior, emphasizing the growing sensitivity to prices and the search for advantageous offers. The author showed the impact of declining incomes on purchasing power and the transformation of consumer behavior, as well as on the formation of new trends in the development of retail trade. The study outlines how these shifts stimulate competition among market participants and reshape the balance between large retail chains and smaller businesses. Attention is given to the tendency of producers to reduce production costs, often at the expense of product quality, which influences the overall structure of supply and demand.

The research identifies the rationalization of consumer behavior as a significant trend, manifested in the reduction of impulsive spending and the prioritization of essential goods, while interest in non-essential categories remains. The article underscores the role of technological innovations as a driver of both online and offline retail development, contributing to the expansion of e-commerce and the diversification of retail formats. Particular focus is placed on the growing popularity of neighborhood stores, which increasingly compete with traditional hypermarkets, reflecting changes in consumer preferences and urban retail infrastructure.

The study also emphasizes the intensification of competition, which now extends beyond pricing to include service quality, merchandising practices, and customer experience management. Personalization of services and adaptation to individual consumer needs are identified as key factors in building loyalty and

ensuring long-term sustainability. Finally, the article outlines contemporary risks facing the retail sector, including dependence on supply chains and shortages of qualified personnel. The findings provide a general framework for understanding the strategic directions of retail adaptation in Ukraine and suggest perspectives for further research into sustainable competitive advantages under conditions of economic uncertainty.

Ключові слова: *виклики, електронна торгівля, купівельна спроможність населення, ризики, роздрібна торгівля, споживчий попит, цінова конкуренція.*

Keywords: *challenges, e-commerce, purchasing power of the population, risks, retail trade, consumer demand, price competition.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Роздрібна торгівля як сфера економічної діяльності грає вагомую роль у розвитку економіки країни. Її функціонування у значній мірі впливає на соціально-економічний розвиток країни та добробут населення. У свою чергу сучасні умови функціонування української економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності, формують ряд викликів у діяльності роздрібною торгівлі. Сфера роздрібною торгівлі стикається з рядом викликів, пов'язаних з військовими діями, нестабільністю зовнішнього середовища, зміною споживчого попиту, залежністю від зовнішніх ринків та ланцюгів постачання, а також розвитком цифрових технологій, що змінюють підходи до організації роботи. Ці фактори зумовлюють необхідність глибокого наукового аналізу тенденцій, що відбуваються, що дозволить обґрунтувати ефективні підходи адаптації підприємств до змінених умов зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ситуації в роздрібною торгівлі, її проблем, викликів та перспектив присвячені роботи

ряду українських науковців. Зокрема Нікішиної О.В., Щербака А.В. [13], Шарова В, Гарафонові О., Дворник І. [2], Ковальчук С. В. [10], Кучанського О. В. [11], Чуприни О., Аракелові І., Попової Ю. [19] та інших. У той же час нові тенденції, виклики, події, що змінюють зовнішнє середовище ринку, створюють підґрунтя до поновлення досліджень з метою їх актуалізації та обґрунтування перспектив подальшого розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження сучасних викликів у сфері роздрібної торгівлі України, визначення ключових чинників, що впливають на конкурентні позиції та формування цінової політики підприємств, а також обґрунтування напрямів адаптації в умовах економічних та технологічних трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства торгівлі як і інші суб'єкти бізнесу в Україні, зустрічаються з численними викликами, змінами, трансформаціями у зовнішньому середовищі та в середині самих підприємств. Проведені нами дослідження виявили, що виклики, які мають місце в галузі, формують три категорії наслідків:

- ризики діяльності суб'єктів роздрібної торгівлі;
- можливості їх розвитку;
- формування нового тренду розвитку галузі.

Причому один і той же виклик для одного підприємства стає ризиком його діяльності, для іншого відкриває нові можливості розвитку. Все залежить від конкурентної позиції на ринку та вміння власника бізнесу пристосуватися до нових умов. У цілому виклики призводять до формування нових трендів розвитку сфери роздрібної торгівлі та економіки в цілому.

Економічна нестабільність в країні, зумовлена військовими діями, спричинила суттєвий ризик-фактор для роздрібної торгівлі – зниження доходів населення, що вплинуло на зменшення його купівельної спроможності. Дослідження агенції Promodo показали, що у 2025 році український бізнес працює на спадному ринку: кількість споживачів зменшується, продовжується повільне послаблення гривні. Покупці стають

більш чутливі до ціни, активно шукають вигідні пропозиції, акції та знижки. Вони купують частіше, але на менший чек або обирають дешевші товари [6]. Експерти відмічають тенденцію відмови клієнтів від імпульсних покупок, які починають віддавати перевагу бажанню зекономити або відкласти придбання товарів. Споживачі ретельно аналізують пропозиції, порівнюють ціни, вивчають відгуки та віддають перевагу товарам із найбільш вигідним співвідношенням ціни та якості [7].

Зменшення купівельної спроможності населення потягнуло за собою ланцюгову реакцію перебудови роботи як роздрібною торгівлю, так і виробників товарів сектору B2C. Торгівля перейшла на закупівлю товарів меншої вартості. Для забезпечення вигідності продажу за меншою ціною, виробники почали шукати шляхи зменшення собівартості виробленої продукції. В умовах інфляції скорочення собівартості досягається, часто, зниженням якості продукції. В результаті у торгівлю почала масового надходити продукція нижчого рівня якості.

Окрім зниження якості товарів, скорочення доходів населення спровокувало тренд – цінову конкуренцію. Запити споживачів на невисокі ціни підштовхує підприємців переглядати цінову політику, шукати шляхи здешевлення своєї продукції або пояснювати клієнтам її цінність, щоб залишатися конкурентоспроможними [7]. Ціна стала ключовим фактором вибору у висококонкурентному середовищі. Задля залучення покупців магазини почали частіше застосовувати акції, розпродажі, присвячені різним датам. Особливо натхненно рекламують знижки на період так званої «Чорної п'ятниці» та присвячують іншим святковим і маркетинговим датам: Різдво, Новий рік, День Святого Валентина, Кіберпонеділок тощо.

Найбільшою конкурентною силою залучення покупців вигідними цінами володіють великі гравці роздрібного ринку, які зменшують ціну товару не від своєї маржі, а через вендора/постачальника/виробника. Вони люблять та пропагують знижки, бо прибутком поступаються не вони, а постачальники. Для надання покупцям знижок, мережі вимагають від

постачальників зменшення цін закупок [3]. Схожою тактикою користуються і великі платформи роздрібної електронної комерції – маркетплейси. Так, Rozetka на своєму сайті в розділі «Довідковий центр продавця» застерігає продавців від встановлення у своєму магазині на маркетплейсі необґрунтовано високих цін. Рекомендують встановлювати на маркетплейсі конкурентоспроможні ціни на свої товари. Вказують, що сервіс прагне забезпечити покупцям найвигідніші цінові пропозиції. Ціна має бути наближеною до середньої ринкової вартості, а також до цін аналогічного товару в інших продавців платформи. Сервіс попереджає, що у протилежному випадку може заблокувати товар або магазин [4]. Тобто, прийнятний для більшості споживачів рівень цін забезпечується за рахунок примусу продавців виконувати вимоги маркетплейсу. Це спонукає підприємців шукати шляхи зменшення собівартості товару, одним із засобів чого вони обирають виробництво/закупку товару нижчого рівня якості, про що вже йшла мова вище.

Така тактика великих гравців роздрібного ринку призводить до, на перший погляд, парадоксальної ситуації економічного дисбалансу. З однієї сторони, зменшилася купівельна спроможність населення, з іншої – статистика показує збільшення обсягів виручки великих торгівельних компаній. За даними Державної податкової служби України, за 10 місяців 2025 року більше половини загальних надходжень зведеного бюджету забезпечили 4 сектори економіки: переробна промисловість, оптова й роздрібна торгівля, державне управління й оборона, фінансова й страхова діяльність [9]. Аналітика Opendatabot показала, що у 2024 році виручка топ-10 компаній сфери роздрібної торгівлі склала 457,32 млрд грн, що на 23,4 % більше значень 2023 року. За 10 місяців 2025 року виторг склав вже 529,24 млрд грн, що на 16,9 % вище значень попереднього року [8; 12]. Порівнюючи вказані факти маємо висновок, що успіх великих учасників роздрібної торгівлі забезпечується за рахунок дрібних учасників ринку, а також товаровиробників.

Незважаючи на те, що зниження реальних доходів населення стимулює раціоналізацію споживчої поведінки та скорочення імпульсивних витрат, повністю уникнути проявів ірраціональної фінансової поведінки не вдається. За результатами проведених досліджень, зафіксовано стійкий споживчий інтерес до придбання товарів першої необхідності. Має місце тренд зростання українського ринку ювелірної продукції. Так, у першому півріччі 2025 року порівняно з аналогічним періодом 2024 року збільшення продажів склало 49% у гривнях та 41% у доларах. Виторг за 2024 рік складав 1,23 млрд грн, кількість покупок зросла на 32%, середній чек на 23% у гривнях та на 14% – у доларах. У 2023 році загальна сума виручки складала дещо більше 770 млн грн, у 2022 році – 360,2 млн грн. Вартість визначена за даними компаній, що подали фінансову звітність [5; 14]. Тобто, реальний оборот ринку ювелірних виробів суттєво вищий. Непрямим доказом високого попиту на ювелірні вироби є велика кількість магазинів ювелірних виробів. Тривале функціонування торговельного суб'єкта свідчить про його прибутковість, обумовлену стійким попитом. На кінець 2025 року продаж ювелірних виробів здійснювали 809 магазинів компаній – членів Асоціації ритейлерів України, що на 28 магазинів більше за показники 2024 року. Найбільша концентрація роздрібною торгівлі ювелірною продукцією припадає на Київську, Дніпропетровську та Львівську області [15; 16].

Парадокс цієї нелогічної ситуації пояснює окремий напрям економічної науки – «поведінкова економіка». Високий попит на ювелірні вироби може пояснюватися двома причинами. Перша – інвестиційним прагненням населення захистити заощадження через вкладення у дорогоцінні метали, що відповідає світовій практиці інвестування в золото. Водночас, ототожнення ювелірних виробів із інвестиційним активом є свідченням низької фінансової обізнаності значної частки населення. Ціна ювелірних виробів включає роздрібну націнку, маркетинг, імідж торгової марки, витрати на виготовлення, інше, що унеможливорює повернення навіть половини вартості при їх продажу. Другою причиною високого попиту на ювелірні вироби, на

наш погляд, є емоційна, культурна та естетична цінність прикрас. Грамотне застосування маркетингових інструментів: реклама, мерчендайзинг, нейромаркетинг, а також акції до свят, програми лояльності, капсульні тематичні колекції, які надають відчуття ексклюзивності власникам прикрас, – забезпечують успішний продаж.

Вказані вище виклики призвели до зміни споживчих звичок та формування нових трендів у розвитку роздрібно́ї торгівлі. Зокрема:

- перехід до онлайн-покупок, зростання популярності електронної торгівлі;
- підвищення вимог до сервісу, швидкості доставки та персоналізації;
- зростання інтересу до локальних брендів та етичного споживання.

Електронна торгівля в Україні показує значну динаміку росту в усіх категоріях товарів. Станом на 2024 рік обсяг цього ринку в Україні становив 210 млрд гривень, що складало частку 10% торгівлі з приростом 15-20% щорічно. За дослідженнями агенції Promodo, драйверами зростання електронної комерції у 2024 році стали:

- безкоштовна доставка;
- відтерміновані оплати та безпека розрахунків;
- нові гравці ринку.

Сьогодні доставка товару, що сягає 15-20% його вартості, є значним бар'єром для онлайн покупок. Пошук підприємцями шляхів здешевлення доставки через відкриття власних точок видачі та стратегічні партнерства з логістичними компаніями дали можливість зменшити її вартість та/або непомітно додати до ціни товару. Відтермінування оплати та кредити стимулюють продажі товарів. При цьому довіра до онлайн-оплат, підкріплених брендами на кшталт RozetkaPay, Пром-оплата, OLX-доставка формують звичку та стимулюють повторні покупки.

Ринок електронної комерції все більше розвивається. Його заповнили як дрібні гравці (частина яких працює неофіційно), так і великі мережі такі як Fozzy Group, АТБ, Епіцентр та інші. У 2024 році на ринок агресивно вийшов

китайський гігант Тему з дешевими товарами низької якості. Великі інвестиції у рекламу та безкоштовну доставку дозволили йому зайняти місце на ринку [6]. За словами старшого директора Visa Євгена Лісняка, зростанню електронної комерції сприятимуть такі тренди, як автоматизація та персоналізація, розвиток штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, мобільна комерція та соціальна комерція, інновації в логістиці, розвиток B2B-комерції та транскордонної торгівлі, омніканальність стратегій та ін. [18].

Викликом і, в той же час, драйвером розвитку роздрібною електронною та офлайн-торгівлі став розвиток технологічних інновацій таких як: цифровізація, штучний інтелект, аналітика даних, автоматизація і роботизація, мобільні технології, про що вже зазначалося вище. З однієї сторони вони допомагають розвитку торгівлі та покращенню рівня сервісу. З іншої, потребують значних інвестицій на закупку обладнання та його обслуговування, а також стають ризик-факторами для суб'єктів, що не користуються новітніми цифровими розробками. Зміна технологій ведення роздрібного бізнесу може витіснити таких підприємців з ринку.

Сильним викликом для всіх видів діяльності, і роздрібною торгівлі зокрема, стала конкуренція. Пандемія COVID-19 та війна в Україні розбурили новий виток економічної кризи в світі, що посилює конкуренцію суб'єктів діяльності, зробило її більш жорсткою та багатовимірною. У таких умовах виживають компанії, здатні швидко адаптуватися, оптимізувати витрати та запропонувати клієнтам нову цінність. У роздрібній торгівлі додатковими факторами посилення конкуренції стало розширення електронної комерції, про вже йшла мова вище. Незважаючи на всі ризики та проблеми, середньорічні темпи зростання електронної комерції у світі становлять близько 15%, понад третини населення активно купує онлайн [18]. Також відбулося збільшення кількості й мережевих офлайн магазинів. Лише за січень-червень 2025 року у сфері роздрібною торгівлі було відкрито 1056 магазинів і закрито 326, що означає розширення мереж на 730 торгових

об'єктів. Загалом станом на 1 липня у 113 представників даної сфери працювало 23 892 точки [16]. Особливого розширення отримали магазини формату «біля дому», який стає дедалі популярнішим, витісняючи традиційні великі гіпермаркети. Його вважають одним із найбільш перспективних та стійких напрямків у сучасному українському ритейлі.

Через високий рівень конкуренції на більшості ринків та прагнення підприємців отримати конкурентні переваги, а також у відповідь на зміну споживчих звичок, активно розвивається тренд підвищення рівня сервісу. Суб'єкти торгівлі прикладають зусилля до покращення якості обслуговування клієнтів, що включає ефективне спілкування, персоналізацію підходу, швидке вирішення проблем і створення позитивного клієнтського досвіду. Це сприяє задоволенню та лояльності покупців, підвищенню іміджу компанії і конкурентоспроможності на ринку. Такий сервіс часто підтримується технологіями, зокрема автоматизацією та штучним інтелектом, що оптимізує процеси обслуговування і робить їх більш зручними для клієнта.

За свідченням експертів, сьогодні споживача цілком задовольняє товар «нормального» рівня якості, а до сервісу висувають високі вимоги. Саме рівень сервісного обслуговування стає конкурентною перевагою торгової точки. Особливо відчувають підвищені вимоги представники онлайн-торгівлі: клієнти обирають магазин на основі простоти оформлення замовлення, швидкості реагування продавця та загальної зручності. В умовах легкої зміни продавця, конкурентні переваги визначаються швидкістю відповіді, відправки та якістю сервісу.

Все більше і більше в торгівлі поширюється тренд «управління клієнтським досвідом». Клієнтський досвід охоплює враження, які клієнти отримують від взаємодії з підприємством/брендом на всіх етапах їхнього користувацького шляху, особливо на етапі перед покупкою, під час споживання і після покупки. Для багатьох компаній позитивний клієнтський досвід є вкрай важливим, оскільки він безпосередньо впливає на

встановлення довготривалих відносин, покращує впізнаваність бренду та підвищує прибутковість [20]. Для залучення клієнтів в умовах високої конкуренції підприємства роздрібної торгівлі все більше застосовують різні види та інструменти мерчандайзингу, все більше запроваджують візуальний мерчандайзинг: приємний дизайн магазинів, приваблива викладка на полицях, фонова музика, аромати – залишаються дієвими техніками залучення клієнтів [17].

Велике значення починає набувати персоналізація обслуговування – процес адаптації послуг і взаємодії з клієнтом відповідно до його індивідуальних потреб, уподобань і поведінки. Вона існує у створенні унікального досвіду для кожного клієнта, що включає використання даних про його історію покупок, поведінку та інші характеристики для максимально комфортного та ефективного обслуговування. Персоналізація виходить за межі простого звернення по імені та передбачає технологічне налаштування сервісу під конкретного споживача для підвищення задоволеності та лояльності клієнтів.

Вагомими викликами сфери роздрібної торгівлі з категорії ризиків стали залежність від ланцюгів постачання та дефіцит кадрів. Торгівля критично залежить від стабільності логістики та постачальників. Будь-які перебої (воєнні дії, транспортні проблеми, валютні коливання тощо) миттєво впливають на бізнес. Одна з ключових проблем, з якою сьогодні стикаються ланцюги поставок, – завищені вимоги споживачів. Лідери у сфері онлайн-продажів встановлюють високі стандарти сервісу, забезпечуючи швидку доставку і піднімаючи планку очікувань покупця. Останні переносять свій досвід співпраці з лідерами ринку на взаємовідносини з іншими продавцями, сподіваючись на аналогічний сервіс, чого ті не завжди можуть забезпечити. Світовою практикою напрацьовано ряд ефективних стратегій, що допомагають створити надійні та стійкі ланцюги поставок: від класичних підходів (формування запасів, диверсифікація постачальників тощо) до сучасних рішень. Так, технологічні компанії пропонують комплексні цифрові

моделі управління ланцюгами поставок, які дозволяють покращити операційну ефективність, вдосконалити моделі виконання замовлень. Логістичні компанії пропонують онлайн-торгівлі удосконалення ланцюга поставок через використання бізнес-моделі фулфілменту, що передбачає передачу логістичної складової на аутсорсинг.

Дефіцит кадрів став ще однією суттєвою проблемою/ризиком для торговельних структур та інших сфер діяльності. Майже на кожному підприємстві зменшилася кількість водіїв, кур'єрів, інших працівників. Для компенсації нестачі кадрів підприємства застосовують різні підходи: залучають молодь, яка не підлягає мобілізації; частину роботи, яку раніше виконували чоловіки, передають жінкам; налагоджують партнерство з університетами та коледжами; запрошують на роботу пенсіонерів; впроваджують автоматизацію та цифрові інструменти тощо. Варто відзначити, що нестача кадрів є актуальною не лише для України. Всесвітньо відомий футуролог і консультант з бізнес-стратегій Бернанд Марр у своїй статті в журналі *Forbes* прогнозує зростання самокерованих магазинів. Він вказує, що проблеми з робочою силою останніх років прискорили перехід до автономної роздрібної торгівлі. У 2025 році спостерігається поширення безкасових магазинів, автоматизованих складів і навіть самокерованих транспортних засобів доставки. Технологія Amazon «Just Walk Out» надихнула хвилю конкурентів, тоді як роботи стають звичним явищем в управлінні запасами та виконанні замовлень [1].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що сучасна роздрібна торгівля України функціонує в умовах глибокої економічної нестабільності, спричиненої військовими діями та падінням реальних доходів населення. Це зумовлює трансформацію споживчої поведінки, яка характеризується підвищеною ціновою чутливістю, раціоналізацією витрат та пошуком вигідних пропозицій. Водночас зниження купівельної спроможності стимулює виробників до скорочення собівартості

продукції, що нерідко супроводжується погіршенням її якості та посиленням цінової конкуренції.

У цих умовах найбільші торговельні мережі отримують конкурентні переваги, нарощуючи обсяги виручки за рахунок дрібних учасників ринку та виробників. Споживчі практики залишаються неоднорідними: поряд із прагненням до економії зберігається стійкий інтерес до товарів не першої необхідності, зокрема ювелірних виробів. Важливим драйвером розвитку стає електронна торгівля, яка демонструє значну динаміку зростання завдяки технологічним інноваціям. Офлайн-ринок також трансформується: зростає кількість мережевих магазинів, особливо формату «біля дому», що витісняє традиційні гіпермаркети.

Зростання конкуренції у роздрібній торгівлі актуалізує значення сервісного обслуговування, персоналізації взаємодії з клієнтом та управління клієнтським досвідом як ключових інструментів залучення покупців. Водночас галузь стикається з системними ризиками – залежністю від ланцюгів постачання та дефіцитом кадрів, що посилюють її вразливість. Таким чином, роздрібна торгівля України перебуває у стані суперечливого розвитку, де економічні виклики поєднуються з новими можливостями, а стратегічними орієнтирами стають інновації, сервіс та адаптація до змін у споживчій поведінці.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі досліджень полягають у більш детальному вивченні підходів до управління бізнесом клієнтським досвідом, проведенню аналізу інструментів персоналізації та мерчандайзингу як факторів конкурентної переваги в умовах жорсткої конкуренції.

Література

1. Marr B. The Future Of Retail: 10 Game-Changing Trends That Will Define 2025. *Forbes*. 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/10/29/the-future-of-retail-10-game-changing-trends-that-will-define-2025/> (дата звернення: 25.11.2025).

2. Sharov V., Garafonova O., Dvornyk I. Economic Challenges and Financial Opportunities of Online Retail in Ukraine During the War: Alignment with Global Trends and Innovative Perspectives. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т. 5 (58). С. 331-344. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.58.2024.4495> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Гавриш Р. Всі люблять знижки, але вони призводять компанії до стагнації. Чому так відбувається. *Forbes Ukraine*. 2021. URL: <https://forbes.ua/business/vsi-lyublyat-znizhki-ale-voni-privodyat-kompanii-do-stagnatsii-chomu-tak-vidbuvaetsya-05022021-966> (дата звернення: 27.11.2025).
4. Довідковий центр продавця. Ціна товару. Розетка. *Rozetka. Маркетплейс*. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p214-price-and-stock.html> (дата звернення: 02.12.2025).
5. Дослідження українського ринку eCommerce. Друге півріччя 2024. *Promodo*. URL: https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=Digest_06.03.25_UA&utm_content=1279032466 (дата звернення: 27.11.2025).
6. Дослідження українського ринку eCommerce. Перше півріччя 2025. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-1> (дата звернення: 27.11.2025).
7. Дудка О. Що чекає на український ринок e-commerce у 2025 році: виклики та поради експертів. *RAU*. 2025. URL: <https://rau.ua/news/shho-chekaie-na-ukrayinskij-rinok-e-comm-u-2025/> (дата звернення: 22.11.2025).
8. Індекс Опендатабота. Найкращі підприємства України 2025. Роздрібна торгівля. *Opendatobot*. URL: <https://opendatobot.ua/c/index/retail%20trade> (дата звернення: 28.11.2025).
9. Карнаух Л. За 10 місяців більше половини загальних надходжень зведеного бюджету забезпечили 4 сектори економіки. *Державна податкова служба України*. 2025.11.21. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/lesia-karnaukh-za-10-misiatsiv-bilshe-polovyny-zahalnykh-nadkhodzhen-zvedenoho-biudzhetu-zabezpechyly-4-sektory-ekonomiky> (дата звернення: 28.11.2025).

10. Ковальчук С. В. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. 2024. Т. 4. № 1. С. 120-132.

11. Кучанський О. В. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36> (дата звернення: 29.11.2025).

12. На 17% зріс дохід компаній-ритейлерів з Індексу 2025. *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2025> (дата звернення: 28.11.2025).

13. Нікішина О. В., Щербак А. В. Роздрібна торгівля в Україні: стан, тенденції та інституційні заходи селективного регулювання. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15. Вип. 1. С. 3-12. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i1.2668> (дата звернення: 01.12.2025).

14. Ринок ювелірних виробів в Україні зростає: 1,23 млрд грн виторгу за 2024 рік. *All Retail*. URL: <https://allretail.ua/analytics/80909-rinok-yuvelirnih-virobiv-v-ukrajini-zrostaye-1-23-mlrd-grn-vitorgu-za-2024> (дата звернення: 28.11.2025).

15. Симоненко К. Географія ритейлу за 9 місяців 2025-го: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. *RAU*. 2025.11.10. URL: <https://rau.ua/news/geografija-ritejlu-9-misjaciv-2025/> (дата звернення: 28.11.2025).

16. Симоненко К. Географія ритейлу за I півріччя 2025-го: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. *RAU*. 2025.08.01. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-6/> (дата звернення: 28.11.2025).

17. Тренди ритейлу 2025: нові можливості для роздрібної торгівлі в Україні. *Planohero*. 2024. URL: <https://planohero.com/uk/blog/retail-trends-2025-tech-consumer-focus/> (дата звернення: 02.12.2025).

18. Тренди, виклики, можливості електронної комерції: як минув перший Ukrainian eCommerce Day. *Fintechinsider*. 2025. URL:

<https://fintechinsider.com.ua/trendy-vyklyky-mozhlyvosti-elektronnoyi-kommerciyi-yak-mynuv-pershyj-ukrainian-ecommerce-day/> (дата звернення: 28.11.2025).

19. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104> (дата звернення: 29.11.2025).

20. Янько А. Клієнтський досвід: як розробити виграшну стратегію? *Youscan*. 2023. URL: <https://youscan.io/ua/blog/customer-experience-cx/> (дата звернення: 02.12.2025).

References

1. Marr, B. (2024), “The Future Of Retail: 10 Game-Changing Trends That Will Define 2025”, *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/10/29/the-future-of-retail-10-game-changing-trends-that-will-define-2025/> (Accessed 25 November 2025).

2. Sharov, V. Garafonova, O. and Dvornyk, I. (2024), “Economic Challenges and Financial Opportunities of Online Retail in Ukraine During the War: Alignment with Global Trends and Innovative Perspectives”, *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, [Online], vol. 5(58), pp. 331-344. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4495>.

3. Havrysh, R. (2021), “Everyone loves discounts, but they lead companies to stagnation. Why this happens”, *Forbes Ukraine*, [Online], available at: <https://forbes.ua/business/vsi-lyublyat-znizhki-ale-voni-privodyat-kompanii-do-stagnatsii-chomu-tak-vidbuvaetsya-05022021-966> (Accessed 27 November 2025).

4. Seller Help Center. Rozetka (2023), “Product Price”, available at: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p214-price-and-stock.html> (Accessed 02 December 2025).

5. Promodo (2025), “Ukrainian eCommerce Market Research. Second Half of 2024”, available at: https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2?utm_source=eSputnik-

promo&utm_medium=email&utm_campaign=Digest_06.03.25_UA&utm_content=1279032466 (Accessed 27 November 2025).

6. Promodo (2025), “Research of the Ukrainian eCommerce market. First half of 2025”, available at: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-1> (Accessed 27 November 2025).

7. Dudka, O. (2025), “What awaits the Ukrainian e-commerce market in 2025: challenges and expert advice”, *RAU*, [Online], available at: <https://rau.ua/news/shho-chekaie-na-ukrainskij-rinok-e-comm-u-2025/> (Accessed 22 November 2025).

8. Opendatabot (2025), “Opendatabot Index. The best companies in Ukraine 2025. Retail”, available at: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> (Accessed 28 November 2025).

9. Karnaukh, L. (2025), “Over 10 months, more than half of the total consolidated budget revenues were provided by 4 sectors of the economy”, *State Tax Service of Ukraine*, [Online], available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/lesia-karnaukh-za-10-misiatsiv-bilshe-polovyny-zahalnykh-nadkhodzhen-zvedenoho-biudzhetu-zabezpechyly-4-sektory-ekonomiky> (Accessed 28 November 2025).

10. Koval'chuk, S.V. (2024), “Analysis of the state and transformations of retail: global trends and the Ukrainian segment”, *Innovation and Sustainability*, vol. 4, no. 1, pp. 120-132.

11. Kuchans'kyj, O.V. (2024), “The current state of retail trade in Ukraine: a guideline for improving management accounting”, *Economy and Society*, [Online], vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.

12. Opendatabot (2025), “Revenue of retail companies from Index 2025 increased by 17%”, available at: <https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2025> (Accessed 28 November 2025).

13. Nikishyna, O.V. and Scherbak, A.V. (2023), “Retail trade in Ukraine: status, trends and institutional measures of selective regulation”, *Economics of the food industry*, [Online], vol. 1, pp. 3-12. <https://doi.org/10.15673/fie.v15i1.2668>.

14. All Retail (2025), “The jewelry market in Ukraine is growing: UAH 1.23 billion in revenue in 2024”, available at: <https://allretail.ua/analytics/80909-rinok-yuvelirnih-virobiv-v-ukrajini-zrostaye-1-23-mlrd-grn-vitorgu-za-2024> (Accessed 28 November 2025).

15. Symonenko, K. (2025), “Geography of retail for 9 months of 2025: in which regions and how are the players of the main trade sectors of Ukraine represented”, *RAU*, [Online], available at: <https://rau.ua/news/geografija-ritejlu-9-misjaciv-2025/> (Accessed 28 November 2025).

16. Symonenko, K. (2025), “Geography of retail in the first half of 2025: in which regions and how are the players of the main trade sectors of Ukraine represented”, *RAU*, [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-6/> (Accessed 28 November 2025).

17. Planohero (2024), “Retail Trends 2025: New Opportunities for Retail in Ukraine”, available at: <https://planohero.com/uk/blog/retail-trends-2025-tech-consumer-focus/> (Accessed 2 December 2025).

18. Fintechinsider (2025), “Trends, challenges, opportunities of e-commerce: how the first Ukrainian eCommerce Day went”, available at: <https://fintechinsider.com.ua/trendy-vyklyky-mozhlyvosti-elektronnoyi-komercziyi-yak-mynuv-pershyj-ukrainian-ecommerce-day/> (Accessed 28 November 2025).

19. Chupryna, O. Arakelova, I. and Popova, Yu. (2024), “Development of domestic retail trade: current trends and prospects”, *Economy and Society*, [Online], vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>.

20. Yan'ko, A. (2023), “Customer experience: how to develop a winning strategy?”, *Youscan*, [Online], <https://youscan.io/ua/blog/customer-experience-cx/> (Accessed 2 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.