

**Роздобудько Е. В.**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та туристичного бізнесу  
Дніпровського інституту ПрАТ  
«ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»  
ORCID: 0000-0001-9724-0120

**Стеблюк Н. Ф.**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного туризму та готельно-ресторанного  
бізнесу Університету митної справи та фінансів  
ORCID: 0000-0002-4488-769X

**Кучер М. М.**, кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародного туризму  
та готельно-ресторанного бізнесу  
Університету митної справи та фінансів  
ORCID: 0000-0002-3868-5311

**Данилишин В. С.**, здобувач вищої освіти,  
Національного університету «Львівська Політехніка»

## АДАПТАЦІЯ ТА СТІЙКІСТЬ МАЛОФОРМАТНОГО РИТЕЙЛУ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

*У статті проаналізовано пріоритетні стратегічні підходи до розвитку компанії роздрібно-продовольчої торгівлі в умовах повномасштабної військової агресії в Україні, зокрема на тлі зростаючої конкуренції, зниження купівельної спроможності населення та деструкції логістичних ланцюгів. Досліджено динаміку ключових макроекономічних індикаторів, включаючи кількість суб'єктів господарювання, обсяги доходів від реалізації та чистий прибуток у сфері роздрібно-торгівлі продуктами харчування за період 2013–2023 років. Проаналізовано ключові чинники, що вплинули на розвиток ринку, серед яких особливу роль відіграли повномасштабне вторгнення у 2022 році, втрата частини ринку на окупованих територіях, зміна поведінки споживача та географічна переорієнтація бізнесу.*

*На основі аналізу встановлено високу волатильність сектору та необхідність структурної трансформації, зокрема, географічної переорієнтації бізнесу. Обґрунтовано стратегічну необхідність переорієнтації ритейлу на малі населені пункти та сільську місцевість, що обумовлено стабільним попитом на базові товари та обмеженою присутністю мережевих операторів. У цьому контексті запропоновано стратегію адаптації продовольчих мереж через розширення малоформатного ритейлу («магазин біля дому»), яка передбачає відкриття компактних торгових точок з оптимізованим асортиментом, ціноутворенням, орієнтованим на цінність, та мінімальними операційними витратами. Наведено поетапну організаційно-структурну схему малоформатних торговельних закладів з акцентом на локальну гнучкість, цифрову підтримку (аналітика, чат-боти) та соціальну функцію магазину в громаді. Запропонована структура, крім економічної доцільності, забезпечує реалізацію корпоративної соціальної функції, спрямованої на гарантований доступ населення до базових товарів у соціально вразливих регіонах. Отримані результати можуть слугувати практичним орієнтиром для суб'єктів господарювання, що прагнуть адаптуватися до реальних умов часу.*

*Ключові слова: стратегія розвитку, диверсифікація, бізнес, продуктовий ритейл, мережевий ритейл, продовольча безпека, криза.*

**Rozdobudko E. V., Stebliuk N. F., Kucher M. M., Danilyshyn V. S. Adaptation and resilience of small-format retail: strategic approaches in times of crisis transformations**

*The article analyzes priority strategic approaches to the development of retail food trade companies in the context of full-scale military aggression in Ukraine, particularly against the backdrop of growing competition, declining purchasing power of the population, and the destruction of logistics chains. The dynamics of key macroeconomic indicators, including the number of economic entities, sales revenue, and net profit in the food retail sector for the period 2013–2023, are examined. The key factors that influenced the development of the market were analyzed, among which the full-scale invasion in 2022, the loss of part of the market in the occupied territories, changes in consumer behavior, and the geographical reorientation of business played*



---

*a special role. Based on the analysis, the high volatility of the sector and the need for structural transformation, in particular, the geographical reorientation of the business, were established. The strategic need to reorient retail towards small towns and rural areas is justified by the stable demand for basic goods and the limited presence of chain operators. In this context, a strategy for adapting food chains by expanding micro-retail formats (“neighborhood stores”) is proposed, which involves opening compact retail outlets with an optimized product range, value-oriented pricing, and minimal operating costs. A step-by-step organizational and structural diagram of small-format retail outlets is provided, with an emphasis on local flexibility, digital support (analytics, chatbots), and the social function of the store in the community. In addition to economic feasibility, the proposed structure ensures the implementation of a corporate social function aimed at guaranteeing the population’s access to basic goods in socially vulnerable regions. The results obtained can serve as a practical guideline for economic entities seeking to adapt to the real conditions of the time.*

*Key words: development strategy, diversification, business, food retail, chain retail, food security, crisis.*

**Постановка проблеми.** В умовах війни в Україні та посилення внутрішньої міграції виникає потреба в розширенні діяльності саме в контексті місцевого рівня, що актуалізує диверсифікацію діяльності продуктового ритейлу. У відповідь на ці зміни продуктовим ритейлерам доцільно реалізовувати активне розширення географії присутності та відкриття «магазинів біля дому» саме в невеликих містах та селах. Такий підхід дозволить не лише задовольнити попит нових локальних споживчих аудиторій, але й сприятиме соціально-економічному розвитку громад. Саме тому дослідження стратегії розвитку продуктового ритейлу в умовах соціально-економічних змін є вкрай актуальним для більш детального розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць, опублікованих українськими вченими, демонструє глибоке усвідомлення необхідності закриття прогалів у наукових дослідженнях, що описують діяльність галузі в цих екстремальних умовах. Особливий інтерес становлять малі формати роздрібної торгівлі, відомі як «магазини біля дому». Останні функціонують у середовищі високої логістичної вразливості, мають обмежений доступ до капіталу та вимагають надзвичайно швидкої асортиментної та операційної адаптації. Важливість даного формату для забезпечення продовольчої безпеки на локальному рівні робить їх критичним об’єктом для вивчення стратегій стійкості та переорієнтації асортименту на регіональну специфіку та встановлення коротких ланцюгів поставок [1, 2].

Основна увага в наукових роботах [3, 4] приділяється таким тенденціям, як концентрація ринку, диверсифікація форматів магазинів, діджиталізація та розвиток омніканальності. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності комерційних операцій, мінімізації транзакційних витрат і створенню умов для сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Дослідження науковців [5] сфокусоване на адаптивних стратегіях підприємств в умовах воєнного стану. В роботі визначено ключові напрями змін: кризове управління, реінжиніринг логістики та необхідність гнучкого управління ресурсами для забезпечення стійкості. В статті Цурської Б. [6] наведено обґрунтування зміни формату підприємств ритейлу під впливом макро-маркетингового середовища, що підтверджує перехід споживчого попиту до локалізованих точок продажу. Наведена теза корельності з довосенними дослідженнями [3, 7], які вже тоді відзначали зростання популярності малих форматів і необхідність диверсифікації. Таким чином, війна лише активізувала раніше наявну тенденцію [8]. Саме тому розробка та аналіз операційної схеми «магазину біля дому» становить особливий науковий інтерес та є практичним внеском даного дослідження.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні стратегічних підходів до адаптації та стійкості продуктового ритейлу в умовах економічної нестабільності та війни в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та динамічних змін у законодавчому середовищі, питання стратегічного розвитку підприємств набувають особливої актуальності. Виживання та довгостроковий успіх суб’єктів господарювання значною мірою залежать від їх здатності адаптуватися до нових викликів, ефективно використовувати ресурси, формувати конкурентні переваги та водночас діяти у межах правового поля.

В роботі проаналізовано загальні тенденції розвитку компаній в Україні на ринку продуктового ритейлу (рис. 1).

Аналіз даних, представлених на рис. 1, демонструє коливальну динаміку кількості суб’єктів господарювання, що є прямим наслідком дії множини різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників. Особливо значне скорочення кількості компаній було зафіксовано у 2022 році внаслідок початку повномасштабної військової агресії. Водночас варто відзначити, що в 2023 році кількість компаній знову зросла, що свідчить про відновлення підприємницької активності, переорієнтацію бізнесу на безпечні регіони, появу нових моделей локального підприємництва, а також спробу закрити потреби там, де торговельна інфраструктура зазнала суттєвих втрат та зниження ефективності.

Далі пропонується дослідити вплив війни та умов ринку на обсяги реалізації на ринку продуктового ритейлу (рис. 2).

Динаміка доходів у сегменті продуктового ритейлу протягом 2013–2023 років характеризується значною нестабільністю з чергуванням періодів зростання та різких спадів. Така ситуація детермінована впливом

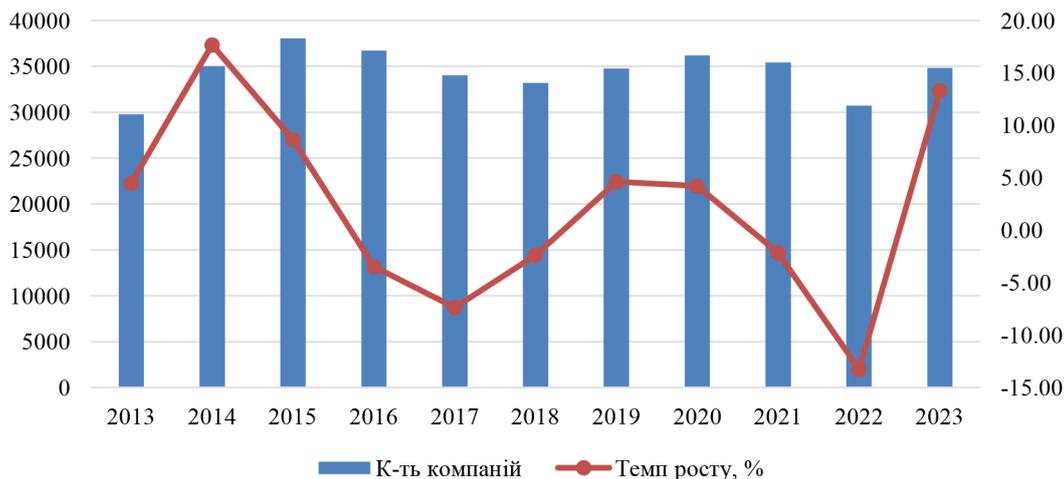


Рис. 1. Динаміка кількості компаній в Україні на ринку продуктового ритейлу (КВЕД 47.2) в період 2013–2023 рр., одиниць

Джерело: [9]

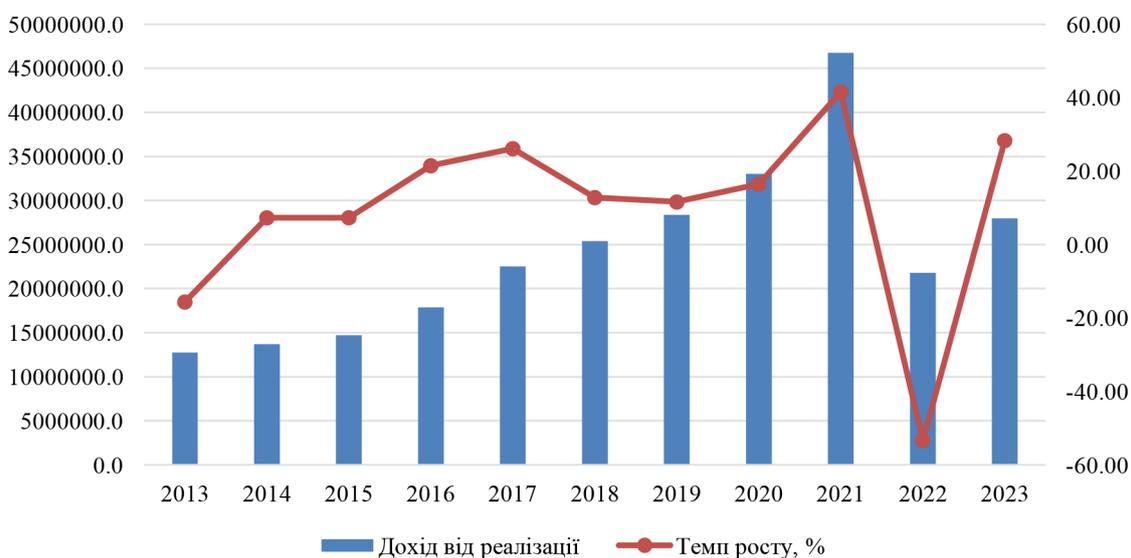


Рис. 2. Динаміка обсягів доходу від реалізації компаній на ринку продуктового ритейлу (КВЕД 47.2) в Україні в період 2013–2023 рр., тис. грн.

Джерело: [9, 10]

як економічної, так і політичної кон'юнктури в країні. Після суттєвого спаду, зафіксованого у 2013 році, ринок демонстрував поступове відновлення. У період з 2016 по 2021 роки спостерігалось стійке зростання показників доходів, що відображало як стабілізацію споживчого попиту, так і інтенсивний розвиток торговельних мереж.

Піковий ріст у 2021 році (збільшення на 41,6 %) змінився глибоким провалом у 2022-му (зменшення на 53,4 %) через війну, втрату частини ринку та логістичні порушення. Станом на 2023 р. ринок почав відновлюватися, що свідчить про адаптаційний потенціал галузі. Для подальшої стратегії важливо не орієнтуватись лише на великі міста, а зміщувати акценти на малі населені пункти з високим попитом і низькою конкуренцією. Чистий прибуток виступає ключовим індикатором ефективності функціонування суб'єктів продуктового ритейлу, а його динаміка детально відображена на рис. 3.

Аналіз показників вказує на високу волатильність сектору, що формувався в умовах постійних криз та адаптації, адже після різкого провалу у 2013 році (збитки понад 100 млн грн) почалося поступове відновлення ринку з 2016 року. Періоди зростання чергувались із новими хвилями спаду, що свідчить про нестійкість прибутковості навіть при зростанні доходів. Найвищих показників чистого прибутку було досягнуто у 2021 році, однак уже в 2022 році війна спричинила падіння майже на 50 %. Щодо 2023, то ринок частково компенсував втрати, що вказує на адаптацію бізнесу до нових реалій і ефективні внутрішні трансформації.



Рис. 3. Динаміка чистого прибутку компаній на ринку продуктового ритейлу (КВЕД 47.2) в Україні в період 2013–2023 рр., тис. грн.

Джерело: [9, 10]

Аналіз ринку продуктового ритейлу та загальних показників компаній вказує на зміну акцентів у розвитку галузі, адже в умовах війни, економічної нестабільності та посилення конкуренції з боку великих мереж, стратегія подальшого розвитку повинна базуватись на гнучкості, локальній адаптації та соціальній орієнтації. Особливу увагу слід приділити розширенню присутності в малих населених пунктах та сільській місцевості, де часто відсутні магазини з повним асортиментом, а попит на доступні продукти стабільний, що потребує запуску невеликих, мобільних або модульних торгових точок, які легко відкривати та масштабувати [11].

Загалом, ринок потребує не просто розширення, а цілеспрямованої реорганізації з урахуванням нових реалій. Успіх залежить від здатності компаній швидко адаптуватись до змін, обирати правильні точки росту в недооцінених локаціях, зберігати лояльність споживача і стабільну присутність навіть у складних умовах. Тому одним із ключових стратегічних напрямів компаній є розширення продуктивних мереж за рахунок запуску форматів «магазини біля дому» у малих селищах та у невеликих містах. У поєднанні із фізичним розширенням, важливою складовою стратегії залишається цифрова трансформація. Остання дозволяє посилити мультимедіальну взаємодію та зворотний зв'язок із цільовою аудиторією [11]. З метою підтримки клієнтів у режимі 24/7 рекомендовано впровадження інтелектуального чат-бота, який має функціональну спроможність своєчасно надавати інформацію щодо актуальної наявності товарів, інформувати про поточні маркетингові акції, а також здійснювати автоматизоване вирішення типових клієнтських запитів. Основні шляхи реалізації стратегії розвитку продуктового ритейлу наведено на рис. 4.

Отже, синергія фізичного розширення продуктивних мереж у таких форматах з цифровими інструментами дозволить компаніям забезпечити гнучку, стійку та клієнтоорієнтовану модель розвитку, яка відповідає сучасним викликам воєнного часу.

Слід відзначити, що шляхи реалізації стратегії розвитку продуктового ритейлу в умовах війни та зміненої структури споживчого попиту передбачають поетапне впровадження дій, спрямованих на охоплення нових ринків, адаптацію до економічної реальності та зміцнення позицій на локальному рівні. Першим кроком є розширення присутності на ринку через запуск торгових точок у форматах «магазини біля дому», що передбачає відкриття магазинів із компактним, оптимальним асортиментом, спеціально адаптованих під потреби малих населених пунктів і сільської місцевості, де традиційні великі формати є малоефективними або недоцільними. Схематичне зображення структури таких форматів наведено на рис. 5.

Першим етапом роботи є оцінка потенціалу локації, яка передбачає аналіз рівня конкуренції, чисельності населення, логістичної доступності та попиту на базові товари, що дозволить виявити недооцінені регіони, де присутність продуктового ритейлу або недостатня, або взагалі відсутня.

Наступним кроком є вибір приміщення, адже для таких форматів не потрібні великі площі, а достатньо компактного торгового простору з низькими витратами на оренду та утримання, що дасть змогу зменшити стартові інвестиції й швидше досягати точки беззбитковості. Відповідно до обмеженої площі формується асортимент, який включає лише найнеобхідніші продукти харчування, товари щоденного вжитку, базову побутову хімію, а також товари місцевого виробництва або товари під власною торговою маркою. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між товарною наповненістю і швидкою оборотністю запасів.



Рис. 4. Шляхи реалізації стратегії розвитку продуктового ритейлу в умовах війни та споживчого попиту  
Джерело: узагальнено авторами на основі [6, 7]

Центральне місце у організаційно-структурній схемі малоформатних торговельних закладів посідає реалізація стратегії ціноутворення, орієнтовану на цінність і платоспроможність споживача. Це вимагає гнучкого підходу до закупівель, перегляду товарних позицій та розвитку власних торгових марок як інструменту цінової доступності. Необхідно оперативно реагувати на поведінку покупця, адже у змінному середовищі важливо регулярно проводити аналіз попиту, виявляти зміни у споживчих звичках та відповідно коригувати асортимент та цінову політику [12].

Важливим елементом також є логістика, адже замість щоденних поставок потрібно сформувати оптимізовану схему доставки з центрального складу, що дозволить економити на транспортуванні й ефективно планувати товарні запаси. Крім того, застосування омніканальних підходів до роботи, включаючи гнучкі графіки та ротації між регіонами, дозволяє оптимізувати використання наявних людських ресурсів [13].

Щодо асортименту, то необхідно адаптувати його до локального попиту. Постійний моніторинг продажів та зворотний зв'язок із споживачами дозволяє оперативно реагувати на зміну потреб і вподобань населення, що забезпечує мінімізацію товарних залишків та підвищує оборотність капіталу. Графік роботи магазинів доцільно адаптувати під особливості громади, що дозволить забезпечити зручність для клієнтів та ефективність для бізнесу. Ще одним важливим фактором є залучення місцевої громади через партнерство з виробниками, участь у локальних ініціативах та запровадження програм лояльності. На завершальному етапі передбачено постійний моніторинг фінансових показників, обсягів продажів, витрат, структури чека, що дасть змогу оперативно вносити корективи, підвищувати ефективність та масштабувати бізнес на інші регіони. Для суб'єкта ритейлу реалізація вищезазначеного підходу надає можливість експансії ринкової присутності із мінімальними операційними та капітальними витратами. З метою систематизації вищезазначених стратегічних переваг у таблиці 1 представлено зіставлення ключових факторів доцільності відкриття торговельних точок у малонаселених регіонах та відповідних ризиків.

Таким чином, за умови ефективної мінімізації ризиків, відкриття «магазинів біля дому» є стратегічно необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку продуктового ритейлу.

Реалізація вищенаведених підходів забезпечить як стабільність у короткостроковій перспективі, так і довгострокове зростання продуктового ритейлу через глибше проникнення на нові ринки, підвищення лояльності споживачів та зміцнення конкурентної позиції в умовах кризи.

**Висновки.** Ринок продуктового ритейлу в Україні потребує адаптивної стратегії розвитку, яка відповідатиме реаліям воєнного часу, зниженій купівельній спроможності населення та структурним змінам у споживчій поведінці. Проаналізовані показники свідчать про нестабільність доходів і прибутковості галузі, що зумовлює необхідність пошуку нових напрямів зростання, зокрема через вихід на регіональні ринки з недостатнім рівнем торгової інфраструктури. Відкриття магазинів невеликого формату («магазин біля дому») з оптимальним, орієнтованим на місцеві потреби асортиментом дозволить охопити малі міста й села, де попит на базові товари зберігається стабільним, але доступ до них є обмеженим. Слід відмітити, стратегія розвитку, що базується на локальній орієнтації, соціальній чутливості та технологічній гнучкості, здатна не лише забезпечити стабільність продуктового ритейлу у воєнний період, а й сформувати підґрунтя для сталого зростання.

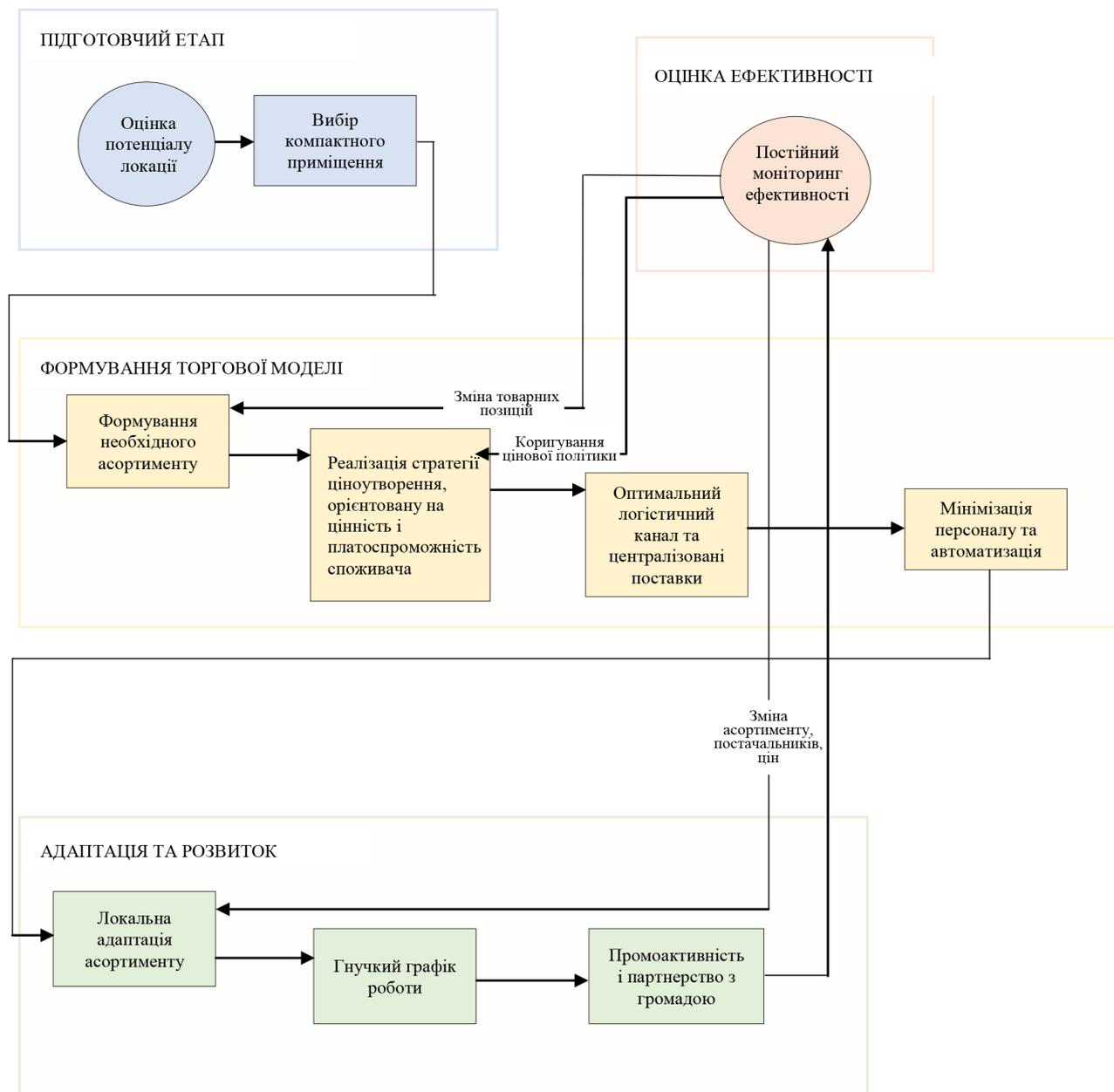


Рис. 5. Схематичне зображення структури малоформатної продуктової торгівлі

Джерело: узагальнено авторами на основі [5, 7, 8]

Таблиця 1

**Зіставлення переваг та ризиків стратегії відкриття «магазинів біля дому»**

Доцільність відкриття	Ризики відкриття
Ненасичений ринок та менша конкуренція	Нижчий обсяг продажів
Підвищення лояльності споживачів	Збільшення логістичних витрат
Нижчі операційні витрати	Інфраструктурні обмеження
Соціальна відповідальність та імідж	Купівельна спроможність
Розширення ринкової частки	Безпекові ризики
Мінімізація капітальних витрат	Обмежені можливості для маркетингових ініціатив

Джерело: [5, 7]

---

Розробка ефективних логістичних маршрутів та оптимальних стратегій постачання для малих торговельних точок є стратегічною необхідністю та елементом корпоративної соціальної відповідальності в умовах повоєнного відновлення. Проте, реалізація цієї задачі вимагає від суб'єктів господарювання високої операційної гнучкості, раціоналізації логістичних процесів, адаптації формату, готовність до врахування локальних особливостей територій та оперативне реагування на системні та ситуативні виклики. Подальші дослідження мають бути спрямовані на обґрунтування сценаріїв розвитку роздрібного продуктового бізнесу в умовах кризових трансформацій із застосуванням економіко-математичного моделювання та оцінкою ймовірності їх реалізації.

#### Список використаних джерел:

1. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*, (56). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
2. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*, 1 (125), 2024. С. 126–129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>
3. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, (57), 2019. С. 39–46. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06>
4. Боліла С. Інноваційні підходи та новітні технології в вирішенні завдань в сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (20), 2024. С. 51–60. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.6>
5. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
6. Цурська Б. Зміни формату підприємств ритейлу під впливом факторів макро-маркетингового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 312(6(2)), 2022. С. 150–159. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27)
7. Сак Т., Грицюк, Н. Ринок ритейлу в Україні: тенденції та перспективи розвитку в умовах кризи. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2(22), 2020. С. 33–42. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42>
8. Височин І. В. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48/>
9. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)
10. Держстат України. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Ритейл у цифрах: Історичний рекорд обсягу доходу та топ-20 «незламних» мереж. URL: <https://mind.ua/publications/20274946-ritejl-u-cifrah-istorichnij-rekord-obsyagu-dohodu-ta-top-20-nezlamnih-merezh>
12. Стеблюк Н. Ф., Волосова Н. М. Використання економіко – математичного моделювання для оптимізації бізнес – процесів організації. *Review of transport economics and management*. 2021. Вип. 6 (22). С. 117–123.
13. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*, (72). 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>

#### References:

1. Naumova, T., Kurylieva, L., Lemeshko, Ya. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the Ukrainian network retail market in the context of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
2. Oliinyk, T., & Ivanova, M. (2024). Rozvytok ryteilu v Ukraini [Development of retail in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, 1 (125), S. 126–129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>
3. Mykolaichuk, I. P., Sylkina, Yu. O. (2019). Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini [Modern trends in the development of network retail in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (57), S. 39–46. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06>
4. Bolila, S. Innovatsiini pidkhody ta novitni tekhnolohii v vyrishenni zavdan v sferi ryteilu yak chynnyk dosiahnennia konkurentnykh perevah [Innovative approaches and new technologies in solving problems in the retail sector as a factor in achieving competitive advantages]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, (20), 2024. S. 51–60. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.6>
5. Buhaichuk, V., Kryvulskyi, Ye., Hliuza, K. (2023). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh viiny [Formation of the enterprise development strategy in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

- 
6. Tsurska, B. (2022). Zminy formatu pidpriemstv ryteilu pid vplyvom faktoriv makro-marketynhovoho seredovyshcha [Changes in the format of retail enterprises under the influence of macro-marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Ekonomichni nauky. 312(6(2), S.150–159. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27)
7. Sak, T., Hrytsiuk, N. (2020). Rynok ryteilu v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku v umovakh kryzy [Retail market in Ukraine: trends and prospects for development in crisis conditions]. *Ekonomichni chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 2(22), S. 33–42. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-33-42>
8. Vysochyn, I. V. (2023). Adaptivnyi rozvytok merezhevoho ryteilu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Adaptive development of network retail in the context of Ukraine's European integration]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48/>
9. Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Diialnist pidpriemstv [Economic statistics / Economic activity / Enterprise activity]. Retrieved from: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)
10. Derzhstat Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Ryteil u tsyfrakh: Istorychnyi rekord obsiahu dokhodu ta top-20 “nezlamnykh” merezh [Retail in figures: Historical record of revenue and top 20 “unbreakable” chains]. Retrieved from: <https://mind.ua/publications/20274946-ritejl-u-cifrah-istorichnij-rekord-obsyagu-dohodu-ta-top-20- nezlamnih-merezh>
12. Stebliuk, N. F., Volosova, N. M. (2021). Vykorystannia ekonomiko – matematychnoho modeliuvannia dlia optymizatsii biznes – protsesiv orhanizatsii [Using economic and mathematical modeling to optimize business processes of the organization]. *Review of transport economics and management*. Vyp. 6 (22). S. 117–123.
13. Shapka, I. (2025). Rynok ryteilu v Ukraini: analiz potochnoho stanu ta perspektyvy rozvytku v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Retail market in Ukraine: analysis of the current state and development prospects in the context of a transformational economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>

Дата першого надходження статті до видання: 30.11.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.12.2025

Дата публікації (оприлюднення) статті 27.01.2026