



УДК 631.11:339.137.2

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-1002-1014](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-1002-1014)

Чуприна Олена Оскарівна доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та туризму, Маріупольський державний університет, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-9252-8114>

Трегубов Олександр Сергійович кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-0397-5570>

Холодна Юлія Євгеніївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0002-7160-5782>

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО СЕГМЕНТУ

Анотація. Доведено, що роздрібна торгівля відіграє значну роль в розвитку економіки країни. Відзначено труднощі та виклики, з якими сьогодні стикається вітчизняний мережевий ритейл. Підкреслено, що на фоні невизначеності умов ведення бізнесу та існуючих ризиків, ринок роздрібною торгівлі динамічно розвивається, посилюється конкуренція. Встановлено, що конкурентні умови змушують торгівельні мережі змінювати стратегії, спрямовувати їх на підвищення конкурентоспроможності, враховуючи світові практики та глобальні тренди.

Акцентовано увагу на тому, що останніми роками світова роздрібна торгівля демонструє стійке підвищення обсягів продаж. Підкреслено, що основними драйверами її розвитку виступають світові ритейлери, які в конкурентній боротьбі вживають заходи для підвищення унікальності власного бренду. У 2024 році майже дві третини вартості брендів серед 100 провідних ритейлерів світу сукупно приходяться на США. На другому місці зі значним відривом Китай, на третьому – Німеччина.

Зазначено, що до ТОП 10 ритейлерів світу входять переважно компанії зі США та країн Європи. Першу сходинку в секторі роздрібною торгівлі посідає кампанія Walmart, другу - Amazon, третю - група Schwarz Group.



Досліджено практики підвищення конкурентоспроможності, які використовуються торгівельними мережами - лідерами ринку. Узагальнено підходи, які, за умов адаптації, представляють інтерес для українського сегменту. Серед них: формування стратегії розвитку; дотримання принципів сталого розвитку, підвищення екологічної та соціальної відповідальності роздрібних мереж; запровадження енергозберігаючих технологій; застосування нових форматів роздрібної торгівлі; використання сучасних моделей управління запасами; формування програм лояльності для споживачів; активне запровадження цифрових технологій; розвиток електронної комерції та вдосконалення стандартів обслуговування; комплексний підхід при формуванні комунікативної політики; застосування концепції омніканальності тощо. Сформовано стратегічні напрями розвитку вітчизняного ритейлу, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності мережевих бізнес-структур.

Ключові слова: мережевий ритейл, конкурентоспроможність, роздрібна торгівля, торгівельна діяльність, управління конкурентоспроможністю, мережеві бізнес-структури, підприємництво, міжнародна діяльність.

Chupryna Olena Oscarivna Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor at the Department of Marketing and Tourism, Mariupol State University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-9252-8114>

Tregubov Oleksandr Serhiyovych Candidate of Economic Sciences, Docent, Head of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, <http://orcid.org/0000-0002-0397-5570>

Kholodna Yuliia Yevhenivna Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of International Trade, Customs and Financial Technologies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-7160-5782>

IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF NETWORK RETAIL: GLOBAL EXPERIENCE AND CONCLUSIONS FOR THE UKRAINIAN SEGMENT

Abstract. It is proven that retail trade plays a significant role in the development of the country's economy. The difficulties and challenges that domestic chain retail faces today are noted. It is emphasized that against the background of uncertainty in business conditions and existing risks, the retail market is developing dynamically, competition is intensifying. It is established that competitive conditions force retail



chains to change strategies, direct them to increase competitiveness, taking into account world practices and global trends.

Attention is focused on the fact that in recent years, global retail trade has demonstrated a steady increase in sales volumes. It is emphasized that the main drivers of retail development are global retailers, which in the competitive struggle take measures to increase the uniqueness of their own brand. In 2024, almost two-thirds of the value of brands among the 100 leading retailers in the world will be in the USA. In second place with a significant margin is China, in third place is Germany.

It is noted that the TOP 10 retailers in the world include mainly companies from the USA and European countries. The first place in the retail sector is occupied by Walmart, the second - Amazon, the third - Schwarz Group.

The practices of increasing competitiveness used by retail chains - market leaders are studied. The approaches are summarized, which, if adapted, are of interest to the Ukrainian segment. Among them: formation of a development strategy; adherence to the principles of sustainable development, increasing the environmental and social responsibility of retail chains; introduction of energy-saving technologies; application of new retail formats; use of modern inventory management models; formation of loyalty programs for consumers; active introduction of digital technologies; development of e-commerce and improvement of service standards; integrated approach in the formation of communication policy; application of the omnichannel concept, etc. Strategic directions for the development of domestic retail have been formed, aimed at increasing the competitiveness of network business structures.

Keywords: network retail, competitiveness, retail trade, trade activities, competitiveness management, network business structures, entrepreneurship, international activities.

Постановка проблеми. Забезпечуючи взаємодію між виробниками та кінцевими споживачами, відіграючи значну роль в розвитку економіки країни, вітчизняний ритейл (роздрібна торгівля) працює сьогодні в складних умовах. Оговтавшись від наслідків пандемії COVID-19, ця галузь, які і інші вітчизняні сфері господарювання та бізнесу, зазнала тяжких випробувань, пов'язаних з повномасштабною війною в Україні.

Пошкодження та руйнування інфраструктурних об'єктів, (магазинів, складів), порушення логістичних ланцюгів, нестача кваліфікованих кадрів, зниження купівельної спроможності населення, зміна споживацьких вподобань та поведінки (з превалюванням у споживчому кошику товарів першої необхідності) – це лише частина проблем, з якими стикається вітчизняна роздрібна торгівля.

Разом з тим, на фоні невизначеності умов ведення бізнесу та існуючих ризиків, ринок ритейлу динамічно розвивається, посилюється конкуренція як між вітчизняними суб'єктами бізнесу, так і з боку міжнародних ритейлерів.



Відзначаючи тенденцію розвитку мережевого бізнесу у вітчизняній торгівлі протягом останнього десятиріччя, що цілком відповідає глобальним тенденціям та знаходить прояв у «...зростанні проникнення в регіони торговельних мереж...» [1], дослідники звертають увагу на конкурентоспроможність таких структур через «... стандартизацію бізнес-процесів, розвинену систему менеджменту та сформовану корпоративну культуру...» [2, с. 18], що дозволяє підвищувати якість обслуговування покупців.

Функціонування на вітчизняному роздрібному ринку міжнародних ритейлерів, конкурентні умови, змушують торговельні мережі змінювати власні стратегії, спрямовуючи їх на підвищення конкурентоспроможності, враховуючи технологічні тренди та принципи сталого розвитку, організаційно-управлінські новації, зміни потреб і поведінки споживачів та інші фактори впливу для утримання позицій на ринку. Це привертає увагу до існуючих глобальних трендів та світових практик підвищення конкурентоспроможності торговельних мереж, специфіки формування ними конкурентних позицій (інфраструктурний розвиток, особливості впливу на прийняття, споживацьких рішень та вподобань, цінові очікування та ін.) для розуміння актуальних трансформацій в цій сфері та формування адаптивних напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного мережевого ритейлу, актуалізуючи тематику даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні питання, пов'язані з розвитком роздрібної торгівлі входять до кола наукових інтересів багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Загальні тенденції в галузі аналізуються в роботах таких дослідників, як: Я. Антонюк [3], І. Височин [2], Н. Голошубова [1], С. Лиса [4], Т. Олійник [5], І. Шиндировський [3] та ін.

На наслідки пандемії COVID-19 для вітчизняного ритейлу звертається увага такими авторами, як: І. Дейнега [6], В. Лісіца [7], Т. Кашена [8], К. Цип'яшук [6]. На особливостях функціонування даної сфери в умовах воєнного стану акцентується увага в наукових працях А. Афенді [9], Т. Наумової [10], Л. Кирильєвої [10], Т. Пашкуди [9] тощо.

Досліджуючи основні глобальні тренди розвитку світового ритейлу, автори виокремлюють ті, що представляють інтерес для вітчизняного сегменту [11-13], підкреслюють стрімкі цифрові трансформації [14], звертають увагу на використання потенціалу штучного інтелекту [15], зміну стандартів якості обслуговування [16, 17], визначаючи їх перспективними для подальшого розвитку ринку та формують рекомендації щодо стратегій розвитку роздрібних мереж.

Однак, зауважимо, що в конкурентних умовах, які склались сьогодні на ринку ритейлу на фоні підвищеної ризикованості та нестабільності зовнішнього середовища, існуючі глобальні тренди та специфіка формування світовим



ритейлом власних конкурентних позицій потребує актуалізації, що дозволить адаптувати такі практики на вітчизняному ґрунті та сформувати відповідні перспективні напрями розвитку вітчизняних мережових бізнес-структур, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності.

Мета статті – дослідження глобальних трендів та світового досвіду підвищення конкурентоспроможності мережевого ритейлу та формування подальших напрямів розвитку для українського сегменту з врахуванням існуючих викликів.

Виклад основного матеріалу. Мережевий ритейл представлений мережами одноформатних або різноформатних магазинів торгівельних підприємств, які поєднані одним власником, мають єдину систему логістики, закупівлі, товарну політику [13, с.62].

Слід вказати, що такі організаційно-правові, особливості та специфіка управління дозволяють цим господарюючим суб'єктам зменшити витрати, що, в свою чергу, позначається на ціновій політиці та можливостях запропонувати покупцям товар за більш привабливою ціною (в порівнянні з магазинами, працюючими поза мережами), формуючи відповідні конкурентні переваги, підвищуючи оборотність товарів та прибутковість підприємства в цілому.

За даними Statista [18], останніми роками світова роздрібна торгівля демонструє стійке підвищення обсягів продаж. Так у 2024 році глобальний товарообіг збільшився майже на 4 % до 30,6 трлн. дол. Прогнозується, що до 2030 року світові роздрібні продажі мають сягнути 35,8 трлн. дол. (рис.1).



Рис. 1 Динаміка обсягу світової роздрібної торгівлі

* прогноз

Джерело: побудовано авторами за даними [18]

Однак, зауважимо, що найбільшого щорічного зростання (в порівнянні з минулим роком) вдалось досягти у 2021 році (на 9,6 %) зі зменшенням темпів приросту, починаючи з 2022 року, та очікуванням збереження такого тренду (хоча й більш уповільнено) на найближчі п'ять років.



При цьому аналітики констатують, що у 2024 році частка офлайн сегменту зросла на 3,6 % (в порівнянні з попереднім роком) до 24,6 трлн. дол., забезпечивши 80,4 % світових продаж. Онлайн-торгівля склала відповідно 19,6%, збільшивши обсяги в глобальному масштабі на 7,65% (що більше, ніж в середньому по галузі) до 6 трлн. дол.

Відповідно відзначається і зростання кількості роздрібних покупців, чисельність яких у світі за даними 2024 року збільшилась в порівнянні з 2023 на 4 % до 4,8 млрд. осіб [17]

Вважаємо доцільним звернути увагу на той факт, що основними учасниками та драйверами зростання галузі роздрібної торгівлі виступають світові ритейлери, які, в умовах перенасичення ринку товарними пропозиціями, вимушені вживати заходів щодо підвищення унікальності власного бренду, його відмінності від інших задля підвищення конкурентоспроможності.

Так, за даними Міжнародної консалтингової компанії *Brand Finance*, у 2024 році майже дві третини вартості брендів (серед 100 провідних ритейлерів світу) сукупно приходяться на США, сягнувши позначки 763,6 млрд дол (табл.1). Другу сходинку зі значним відривом посів Китай (77,3 млрд.дол.), третю – Німеччина (72,9 млрд. дол.) [21].

Таблиця 1

Вартість ТОП–100 брендів роздрібної торгівлі за країнами (2024 рік)

№	Країни походження брендів	Кількість брендів	Сукупна вартість брендів	
			млрд. дол.	частка, %
1	США	36	763,6	66,3
2	Китай	7	77,3	6,7
3	Німеччина	11	72,9	6,3
4	Франція	5	43,0	3,7
5	Великобританія	8	42,7	3,7
6	Японія	5	25,1	2,2
7	Інші	28	127,8	11,1
	Всього	100	1152,4	100,0

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [21]

Але слід констатувати, що більшість провідних ритейлерів світу походять з країн Європи та США.

В цьому контексті слід звернути увагу на щорічний рейтинг - *Top 50 Global Retailers*, який формує Міжнародна компанія з дослідження ринку *Kantar* у партнерстві з найбільшою в світі асоціацією ритейлерів - *National Retail Federation (NRF)*. Методологічно даний рейтинг являє собою систему балів, яка нараховується ритейлерам відповідно їх доходам як на внутрішньому, так і міжнародному ринках та за умов здійснення прямих інвестицій щонайменше у трьох країнах [22].



Зазначимо, що за даними 2024 року до першої десятки ритейлерів світу входять переважно компанії зі США та країн Європи, які здійснюють торгівлю товарами масового попиту, зокрема продуктами харчування (табл.2).

Таблиця 2

Топ-10 світових ритейлерів (за даними 2023-2024 р.р.)

Місце		Бренд	Країна походження	Сфера діяльності	Кількість магазинів в світі		Загальна виручка компанії (млрд. дол.)		Кількість країн, де працюють перші постачальники (2023)
2023	2024				2023	2024	2023	2024	
1	1	Walmart	США	Оптова та роздрібна торгівля	10569	10692	628,56	676	19
2	2	Amazon.com	США	Електронна комерція	589	605	355,11	383	22
3	3	Schwarz Group	Німеччина	Продуктовий дискаунтер	1412	14244	176,37	182	30
4	4	Aldi	Німеччина	Продуктовий дискаунтер	13475	13877	145,44	155	18
5	5	Costco	США	Магазини самообслуговування клубного типу	867	890	234,02	246	15
6	6	Ahold Delhaize	Нідерланди	Продуктовий напрям	8057	8111	97,01	99	9
7	7	Carrefour	Франція	Оптова та роздрібна торгівля	14014	14961	89,71	98	32
8	8	Seven & I	Японія	Роздрібна торгівля	40454	41128	84,95	90	10
10	9	IKEA	Нідерланди	Торгівля меблями та товарами для дому	477	489	45,56	51	51
9	10	The Home Depot	США	Товари для дому	2326	2347	151,57	155	6

Джерело: складено авторами за даними [20; 21]

Підкреслимо, що в порівнянні з 2023 роком склад першої десятки лідерів залишився незмінним, а компанії посилили власні позиції та підвищили загальну виручку (як на внутрішньому так і світовому ринках), розвинули мережу магазинів)



Так, першу сходинку в секторі роздрібної торгівлі посідає кампанія Walmart, яка останніми роками є незмінним лідером цього рейтингу, що пов'язують з «...її триваючою експансією на онлайн-ринки і оновленням стратегії реалізації» [20]. За результатами 2024 року її загальна виручка зросла на 7,5 %, сягнувши 676 млрд. дол., а кількість магазинів – на 1,2 % до 10692 одиниць [20]. Сьогодні компанія фокусується на цифрових трансформаціях та інструментах, посиливши цей напрям, і зробивши акцент на розвитку роздрібної медіа-платформи Walmart Connect та програмі членства Walmart +. Застосовуючи гнучкі підходи до управління продажами, виходячи на нові ринки, компанія підвищує доступність онлайн - покупок для споживачів з різним рівнем доходів (в тому числі і з низьким) в різних куточках світу.

На другій сходинці - Amazon, який розширює послуги з доставки товарів світом для успішного функціонування, зосереджуючись на онлайн-сегменті та клієнтоорієнтованому сервісі.

На третьому місці - група Schwarz Group, яка зосереджена на реалізації інноваційних підходів як безпосередньо у магазинах, так і в інтернет-просторі, приділяючи увагу зростанню сегментів як офлайн-, так і онлайн-продаж, розширюючи присутність брендів Lidl та Kaufland на міжнародних ринках. Компанія розробила власну платформу Schwarz Media Platform і хмарну систему StackIT, що сприяло створенню автономної інфраструктури замкнутого циклу та впорядкуванню ланцюга постачань, позитивно позначившись на прибутку.

Підкреслимо, що в сучасних умовах, для яких є характерним перенасичення світового ринку різними товарними пропозиціями, ритейлерам доцільно акцентуватись на особливостях, які підкреслюють унікальність їхнього бренду та відрізняють його від конкурентів, максимізуючи інтерес і позитивні емоції покупців, формуючи в них вдалий купівельний досвід та лояльність до торговельного підприємства.

Дослідження практик підвищення власної конкурентоспроможності, які використовуються торговельними мережами - лідерами світовому ринку, дозволили виокремити підходи, які, за умов відповідної адаптації, представляють інтерес для українського сегменту. Серед основних з них:

формування чіткої стратегії розвитку суб'єктів господарювання;

врахування у власних корпоративних стратегіях та бізнес-моделях принципів сталого розвитку, що проявляється у підвищенні екологічної та соціальної відповідальності роздрібних мереж. Світовий ритейл підтримує екологічні ініціативи, приділяє увагу екологічності продукції та формуванню відповідного напрямку асортиментних позицій (Patagonia, IKEA), в тому числі для продукції, яка випускається під власними торговими марками для магазинів мережі (група PreZero, яка входить до Schwarz Group). Крім того, значний акцент робиться на запровадження енергозберігаючих інноваційних технологій;



переформатування традиційної роздрібної торгівлі. Слід звернути увагу, що в цьому напрямі спостерігається декілька векторів.

По-перше простежується диференціація типів магазинів в мережах шляхом використання як гіпермаркетів, так і формату зручних магазинів «біля дому», що підвищує гнучкість ритейлу, дозволяючи охопити різні сегменти споживачів, в залежності від місця проживання, та максимально наблизитись до них, одночасно орієнтуючись як на поцінувачів комплексних придбань для власних домогосподарств на тривалий період, так і тих, хто віддає перевагу експрес-покупкам (частим походам за невеликим обсягом товарів). Успішність такого підходу на різних географічних ринках активно демонструють Auchan, Costco та ін. Паралельно активно розвивається формат обслуговування drive-thru, який дозволяє споживачам здійснювати покупки не виходячи з автівки.

Інший вектор – використання магазинів меншого формату, акцентуючись на їх наблизеності до покупців та зручності, що стало сьогодні характерним для Seven & I (зокрема, на засадах франчайзингу), Carrefour, IKEA тощо, а також створення унікальних просторів для покупців (шоу-румів, концепт-сторів та ін.);

використання сучасних ефективних моделей управління запасами товарів; формування спектру програм лояльності для різних сегментів споживачів (Auchan, Seven & I, Walmart та ін.);

активне запровадження цифрових технологій та інструментів. А саме: реалізація технологій «розумних полиць» та цифрових цінників на товари (Walmart, Tesco, Lidl та ін.); використання цифрових екранів і панелей в торгівельних залах для демонстрації товарів та трансляції актуальної цікавої інформації для споживачів (Walmart, Carrefour, Tesco тощо); запровадження Progressive Web App-сайтів, стабільна робота яких не залежить від типу пристрою, виду з'єднання та браузера; практики чат-ботів у месенджерах для інформування та консультування споживачів; застосування QR-кодів для маркування товарів, додатків віртуальної (VR) і доповненої (AR) реальності - для візуалізації товару та ознайомлення з ними покупців в цифровому просторі, підвищуючи зацікавленість та впливаючи на прийняття рішень про покупку (наприклад, додаток IKEA «IKEA Place», який дозволяє розміщувати віртуальні меблі у своїх будинках); кас самообслуговування; поширення контенту через різні сайти та платформи; залучення технологій Big Data та штучного інтелекту для аналізу інформації та персоналізації відносин зі споживачами (так, наприклад, використовуючи відповідні алгоритми, онлайн-сервіс персонального стилю Stitch Fix, спираючись на аналіз уподобань клієнта, персоналізовано підбирає одяг, взуття, аксесуари та після покупки здійснює адресну відправку);

розвиток електронної комерції та вдосконалення стандартів обслуговування з фокусуванням на широкому виборі товарів, персоналізації рекомендацій та підвищенні швидкості доставки (Amazon, Lidl, Walmart та ін.);



застосування комплексного підходу при формуванні комунікативної політики роздрібних мереж, що передбачає урізноманітнення форм спілкування та обміну інформацією з контактними аудиторіями, використовуючи текст, звук, зображення, відео, максимізуючи трафік (Amazon, Best Buy, Walmart, Target, Albertsons тощо);

фокус на концепції омніканальності роздрібної торгівлі, що передбачає обслуговування споживачів як через традиційні фізичні магазини, так і через веб-сайти, віртуальні шоуруми, маркетплейси, мобільні додатки, групи в соціальних мережах, поєднуючи різноманітні канали продажів в єдину систему, забезпечуючи гнучкість і зручність здійснення покупок та належний рівень сервісу (The Home Depot; Walmart; Schwarz Group; Auchan, Costco, Nike;

підвищення присутності в торгових центрах та магазинах орендарів площ, які надають різноманітні послуги (спортивні зали, перукарні, кафе, коворкінги), що дозволяє залучити додатковий потік відвідувачів та не створює додаткової конкуренції між бізнес-структурами.

Висновки. Відіграючи значну роль в розвитку економіки країни, вітчизняний ритейл стикається сьогодні зі значними труднощами та викликами. Але, незважаючи на невизначеність умов ведення бізнесу та існуючі ризики, ринок роздрібної торгівлі динамічно розвивається, посилюється конкуренція між суб'єктами господарювання. Конкурентні умови змушують торговельні мережі коригувати власні бізнес-стратегії, спрямовуючи їх на підвищення конкурентоспроможності, враховуючи світові практики та глобальні тренди.

Слід констатувати, що останніми роками світова роздрібна торгівля демонструє стійке підвищення обсягів продаж, а основними драйверами її розвитку виступають мережеві бізнес-структури, які в конкурентній боротьбі вживають заходи для підвищення унікальності власного бренду. Зазначимо, що майже дві третини вартості брендів серед 100 провідних ритейлерів світу сукупно приходяться на США. На другому місці зі значним відривом Китай, на третьому – Німеччина. А ТОП - 10 ритейлерів світу представлений переважно компаніями зі США та країн Європи.

Дослідження практик посилення власних конкурентних позицій, які використовуються торговельними мережами - лідерами ринку, дозволило узагальнити відповідні підходи та сформувати стратегічні напрями розвитку вітчизняного ритейлу, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності мережевих бізнес-структур. Серед них: підвищення екологічної та соціальної відповідальності роздрібних мереж; запровадження енергозберігаючих технологій; застосування нових форматів роздрібної торгівлі; використання сучасних моделей управління запасами; формування програм лояльності; активне запровадження цифрових технологій; розвиток електронної комерції та вдосконалення стандартів обслуговування; комплексний підхід при формуванні комунікативної політики; застосування концепції омніканальності тощо.



Однак підкреслимо, що кожний з цих напрямів складає вагоме підґрунтя для коригування стратегій розвитку суб'єктів господарювання, а їх практична реалізація потребує вибору відповідного інструментарію та формування комплексу заходів, що складає перспективи авторських досліджень в цій сфері.

Література:

1. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (дата звернення 10.09.2025).
2. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні. Товари і ринки. 2011. № 1. С. 15-24.
3. Антонюк Я. Шиндировський І. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. Підприємство і торгівля. 2019. Вип 24. С. 22-30. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03>. (дата звернення 10.09.2025).
4. Лиса С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. 2017. Вип. 15. С. 254-258.
5. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. Молодий вчений. 2024. № 1 (125). С. 126–129. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>. (дата звернення 07.09.2025).
6. Дейнега І., Дейнега О., Цип'ящук К. Сучасні тренди розвитку торгівлі в Україні. Via Economica. 2023. №2. С. 54-59. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-8>. (дата звернення: 07.09.2025).
7. Лісіца В. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка й управління підприємством. 2020. № 2 (98). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-3>. (дата звернення 07.09.2025).
8. Кашена Н. Коронавірусні економічні трансформації та їх вплив на економічну активність підприємств ритейлу. Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення: монографія / за заг. ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летуновської. Суми : СумДУ, 2022. С. 129-141.
9. Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>. (дата звернення 07.09.2025).
10. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>. (дата звернення 10.09.2025).
11. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки]; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2016. 432 с.
12. Ковальчук С. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. Innovation and Sustainability. 2024. № 1. С. 120-132.
13. Поручинська І., Поручинський В., Слащук А. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. № 2 (69). С. 60-65. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-8>. (дата звернення 10.09.2025).



14. Har L. L., Rashid U. K., Chuan L. T., Seah C. S., Loh, Y. X. Revolution of Retail Industry: From Perspective of Retail 1.0 to 4.0. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 200. P. 1615-1625. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.362>. (дата звернення 09.10.2025).
15. Pillai R., Sivathanu B., Dwivedi Y. K. Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS). *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2020. Vol. 57. P. 102-107. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102207>. (дата звернення 09.10.2025).
16. Mostaghel R., Oghazi P., Parida V., Sohrabpour V. Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 146. P. 134-145. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>. (дата звернення 09.10.2025).
17. Deloitte Global Retail. Outlook 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/indus-tries/consumer/2024/global-retail-outlook-2024.pdf>. (дата звернення 05.09.2025).
18. World: retail sales 2021-2026. URL: <https://www.statista.com/statistics/443522/global-retail-sales/> (дата звернення 09.10.2025).
19. Brand Finance. URL: <https://brandirectory.com/reports/global#global-2024>. (дата звернення 07.10.2025).
20. A look at the 2024 Top 50 Global Retailers. URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024>. (дата звернення 09.10.2025).
21. Top 50 Global Retailers 2025. URL: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2025>. (дата звернення 09.10.2025).

References:

1. Vysochyn, I. (2023). *Adaptyvnyi rozvytok merezhevoho ryteilu v umovakh yevrointegratsii Ukrainy* [Adaptive development of network retail in the context of Ukraine's European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 51. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-48> (accessed 10.09.2025). [in Ukrainian].
2. Holoshubova, N. (2011). *Rozvytok torhovelnykh merezh v Ukraini* [Development of retail chains in Ukraine]. *Tovary i rynky - Goods and markets*, no 1, p. 15-24. [in Ukrainian].
3. Antoniuk, Ya. & Shyndyrovskiy, I. (2019) *Tendentsii rozvytku ryteilu v Ukraini* [Trends in retail development in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia - Entrepreneurship and trade*, no 24, p. 22-30. Retrieved from: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03>. (accessed 10.09.2025). [in Ukrainian].
4. Lysa, S. (2017). *Klasyfikatsiia formativ ta osoblyvosti rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy* [Classification of formats and features of retail trade development in Ukraine]. *Visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho - Bulletin of the Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynsky*, no 15, pp. 254-258. [in Ukrainian].
5. Oliinyk, T. & Ivanova, M. (2024). *Rozvytok ryteilu v Ukraini* [Development of retail in Ukraine]. *Molodyi vchenyi - Young scientist*, no 1 (125), p. 126-129. Retrieved from: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>. (accessed 07.09.2025). [in Ukrainian].
6. Deineha, I., Deineha, O. & Tsypiashchuk K. (2023). *Suchasni trendy rozvytku torhivli v Ukraini* [Modern trends in trade development in Ukraine]. *Via Economica*, no 2, p. 54-59. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-8>. (accessed 07.09.2025). [in Ukrainian].
7. Lisitsa, V. (2020). *Tendentsii rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini v period pandemii COVID-19* [Trends in the development of network retail in Ukraine during the COVID-19 pandemic]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ekonomika y upravlinnia pidpriemstvom - Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and trade*, 2 (98). Retrieved from: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-2-3>. (accessed 07.09.2025). [in Ukrainian].



8. Kashchena, N. (2022). Koronavirusni ekonomichni transformatsii ta yikh vplyv na ekonomichnu aktyvnist pidpriemstv ryteilu. Vplyv COVID-19 na natsionalnu bezpeku, sotsialno-ekonomichne seredovyshche krainy ta zdorovia naselennia : monohrafiia [Coronavirus economic transformations and their impact on the economic activity of retail enterprises. The impact of COVID-19 on national security, the socio-economic environment of the country and the health of the population: a monograph] / za zah. red. A. V. Vysochynoi, N. Ye. Letunovskoi. Sumy: SumDU, p. 129-141. [in Ukrainian].
9. Pashkuda, T. & Afendi, A. (2022). Napriamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Directions of trade development in Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 43. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>. (accessed 07.09.2025). [in Ukrainian].
10. Naumova, T., Kyrylieva, L. & Lemeshko Ya. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the network retail market in Ukraine in the conditions of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 56. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>. (accessed 10.09.2025). [in Ukrainian].
11. Davymuka, S. et al. (2016). Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv sfery torhivli: svitovi tendentsii ta praktyka v Ukraini : monohrafiia [Innovative development of trade enterprises: world trends and practice in Ukraine : monograph]; za zah. red. S. A. Davymuky; DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy». Lviv, 432 p. [in Ukrainian].
12. Kovalchuk, S. (2024). Analiz stanu ta transformatsii rozdribnoho ryteilu: svitovi trendy ta ukraïnskyi sehment [Analysis of the state and transformations of retail retail: world trends and the Ukrainian segment]. *Innovation and Sustainability*, 1, p. 120-132. [in Ukrainian].
13. Poruchynska, I., Poruchynskiy, V. & Slashchuk, A. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku merezhevoho ryteilu: ukraïnskyi ta svitovyi dosvid [Modern trends in the development of network retail: Ukrainian and world experience]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky - Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 2 (69), 60-65. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-8>. (accessed 10.09.2025). [in Ukrainian].
14. Har, L. L., Rashid, U. K., Chuan, L. T., Seah, C. S. & Loh, Y. X. (2022). Revolution of Retail Industry: From Perspective of Retail 1.0 to 4.0. *Procedia Computer Science*, vol. 200, p. 1615-1625. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.362>. (accessed 09.10.2025).
15. Pillai, R., Sivathanu, B. & Dwivedi, Y. K. (2020). Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS). *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 57, p. 102-107. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102207>. (accessed 09.10.2025).
16. Mostaghel, R., Oghazi, P., Parida, V. & Sohrabpour, V. (2022). Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. *Journal of Business Research*, vol. 146, p. 134-145. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>. (accessed 09.10.2025).
17. Deloitte. (2024). Global Retail. Outlook 2024. Retrieved from: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/indus-tries/consumer/2024/global-retail-outlook-2024.pdf>. (accessed 05.09.2025).
18. Statista. (2025). World: retail sales 2021-2026. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/443522/global-retail-sales/> (accessed 09.10.2025).
19. Brand Finance (2024). Retrieved from: <https://brandirectory.com/reports/global#global-2024>. (accessed 07.10.2025).
20. NRF. (2024). A look at the 2024 Top 50 Global Retailers. Retrieved from: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2024>. (accessed 09.10.2025).
21. NRF. (2025). Top 50 Global Retailers 2025. Retrieved from: <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2025>. (accessed 09.10.2025)..