

Ірина М. Бойчик¹, Оксана С. Білан²

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ У РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО РІТЕЙЛЮ

У статті досліджені питання розвитку ритейлу, проведений аналіз показників обороту роздрібної торгівлі, наведені показники обороту найпотужніших ритейлерів. Здійснено поділ викликів у розвитку ритейлу на чотири групи: безпекові, зовнішні, внутрішні, стратегічні. Визначені можливі адаптивні заходи щодо подолання існуючих викликів та упередження майбутніх.

Ключові слова: ритейл, логістика, екологічна політика ЄС, міграція населення, цифровізація, штучний інтелект, електронна торгівля, безпекові виклики, дефіцит персоналу, адаптивні заходи.

Таб. 1. Рис. 2. Літ. 12.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-141-148

Iryna Boychyk, Oksana Bilan

MAIN CHALLENGES IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN RETAIL

The article examines the issues of retail development, analyzes retail turnover indicators, and presents turnover indicators of the most powerful retailers. The challenges in retail development are divided into four groups: security, external, internal, and strategic. Possible adaptive measures to overcome existing challenges and anticipate future ones are identified.

Keywords: retail, logistics, EU environmental policy, population migration, digitalization, artificial intelligence, e-commerce, security challenges, staff shortage, adaptive measures.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.07.2025

Постановка проблеми. Український ритейл як один з найбільших секторів торговельного бізнесу, разом з іншими сферами підприємництва з початком війни в Україні проявив свою міцність та спроможність до подальшого розвитку. З перших днів повномасштабного вторгнення роздрібні торговельні мережі, незалежно від їх виду, не «випали» з економічного життя країни, а, навпаки, включились у волонтерську діяльність, в реконструкцію логістичних ланцюгів, у процеси релокації свого бізнесу, забезпечення населення прифронтових населених пунктів найнеобхіднішими товарами, в організацію роботи з виходу на міжнародний ринок і відкриття торгових точок закордоном тощо.

Роздрібна торгівля загалом належить до тих галузей, які створюють значну кількість робочих місць, наповнюють бюджети усіх рівнів, вносять свій вклад у ВВП, постійно удосконалюють форми і методи торгівлі, не дивлячись на складні умови функціонування. Розвиток українського ритейлу в період воєнних дій в Україні зазнає впливу тих самих негативних чинників, які визначають стан і тенденції його зміни в роздрібній торгівлі. Перед ритейлом як сферою торговельної діяльності постає низка викликів, які потребують ідентифікації та вивчення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання функціонування галузі торгівлі в Україні, її видів, особливостей і напрямів розвитку викликають інтерес

¹ West Ukrainian National University. Ukraine.

² West Ukrainian National University. Ukraine.

у науковців, практиків торговельного бізнесу, ринкових аналітиків. Серед авторів, наукові публікації яких за останні роки викликають зацікавленість, можна виділити роботу В. Павлової, яка досліджує стан вітчизняного ритейлу, його внутрішні характеристики у період воєнного стану та шляхи його розвитку в період повоєнної відбудови, дає оцінку динаміці зростання різних сегментів ритейлу в Україні та ін. [7]. О. Кучанський у своїх публікаціях зосереджує увагу на аналізі сучасного стану роздрібно́ї торгівлі в Україні, тенденцій на ринку ритейлу, пов'язаних зі значною інтегрованою української економіки у світові глобалізаційні процеси [5]. Л. Степасюк, В. Старомінський акцентують увагу на ролі ритейлу в забезпеченні продовольчої безпеки України в умовах війни, аналізують стан, тенденції, виклики і трансформацію українського продовольчого ритейлу з початком воєнних дій [11]. Т. Олійник, М. Іванова досліджують питання сучасного стану, особливостей і тенденцій розвитку мережевої роздрібно́ї торгівлі в Україні, визначають вплив глобалізаційних процесів на її розвиток, аналізують можливості ритейлу щодо підвищення конкурентоспроможності, залучення нових споживачів з урахуванням зміни споживчих потреб та ін. [6]. М. Кут наводить тлумачення терміну «електронна торгівля» як одного з видів ритейлу, дає аналіз фундаментальних відмінностей сучасної форми цифрової комерції від традиційної торгівлі, виокремлює виклики та перспективи розвитку інфраструктури електронної торгівлі в Україні [4]. С. Ковальчук досліджує сучасний стан роздрібно́го ритейлу в Україні за умов впливу на нього світових трендів, COVID-пандемії та воєнних дій [3].

Разом з тим, не вирішеними залишаються питання характеристики основних викликів, які стоять перед українськими ритейлерами в період повномасштабної війни в Україні та глобалізаційних змін у бізнес-середовищі, та потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є характеристика стану українського ритейлу, дослідження основних викликів у його розвитку, а також можливі адаптивні рішення щодо них.

Основні результати дослідження. Український ритейл як виокремлений сегмент роздрібно́ї торгівлі зазнав усіх тих самих потрясінь з початком війни, як і вся торговельна галузь країни. Разом з тим, роздрібна торгівля, незважаючи на форс мажорні обставини, демонструє стабільність та коливально-поступальне зростання (рис.1).

Аналіз наведених показників відображає: за підсумками 2022 р. через об'єктивні причини падіння обороту роздрібно́ї торгівлі становило 23 в.п., хоча у 2023 р. уже спостерігаємо приріст обороту на 36 в.п. порівняно з попереднім роком або 13 в.п. порівняно з довоєнним 2021 р. У вартісних вимірниках «стрибок» показника у 2023 р. порівняно з 2022 р. склав 459,1 млрд грн., що пояснюється поживавленням споживчої активності населення, зорієнтованої на конкретні групи споживчих товарів (FMCG).

У процесах нарощування обсягів продажу закладами роздрібно́ї торгівлі значна частка належить ритейлу, який в Україні є присутнім у восьми найбільших сегментах: непродовольчому, продовольчому, аптечному, торгівлі технікою та електронікою, торгівлі будматеріалами, fashion ритейлі, ювелірному ритейлі, роздрібно́ї торгівлі паливом.

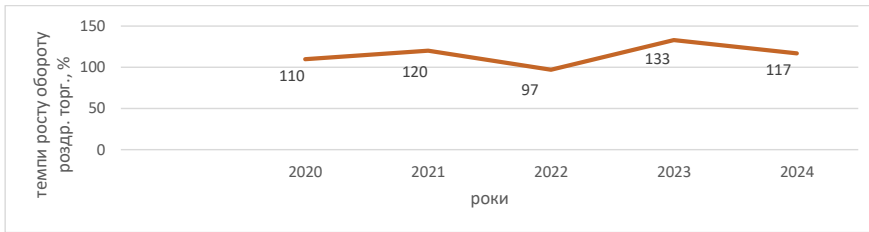


Рис. 1. Динаміка обороту роздрібної торгівлі в Україні у 2020-2024 рр., побудовано авторами на основі [2]

«Виторг десяти найбільших компаній роздрібної торгівлі становить 529,2 млрд грн за підсумками 2024 року. Сумарно десятка найбільших компаній у сегменті роздрібної торгівлі забезпечила майже 12,4% загальноукраїнської виручки за минулий рік» [12]. Табл.1 містить дані про обсяги обороту десяти найбільших українських ритейлерів у минулому році.

Таблиця 1. Обсяги обороту ТОП-10 найбільших ритейлерів України у 2024 р., складено авторами на основі [12]

Компанії	Млрд грн	Приріст до 2023 р., %
«АТБ-Маркет»	208,9	+15,3
«Сільпо-Фуд»	93,0	+9,8
«Вигідна покупка» («Аврора»)	38,0	+40,6
«Фора»	35,0	+18,5
«ROZETKA»	29,7	+16,8
«Novus»	29,0	+23,0
«Metro»	28,7	+12,5
«Руш» («EVA»)	26,9	+28,3
«Омега» («Varus»)	20,0	+14,3
«Фудком» («Велика кишеня»)	19,9	+16,1

Дані свідчать, що найбільший приріст спостерігається в представників продовольчого ритейлу, а також дуже відчутний «прорив» (приріст більше 40%) демонструє мережа магазинів «Аврора», яка спеціалізується на широкому асортименті товарів FMCG. Отже, сегмент ритейлу в Україні розвивається не дивлячись на негативні чинники. Однак, перед ним стоїть низка викликів (рис. 2). Всі актуальні сьогодні й стратегічні виклики у розвитку українського ритейлу можемо поділити на чотири групи.

Безпекові виклики є визначальними за нинішніх умов функціонування ритейлу, оскільки під час воєнних дій існує реальна загроза руйнації об'єктів торговельної діяльності та загибелі людей, підтвердженням чого є численні влучання ворожих ракет та дронів в торгові центри «Амстор» (м.Кременчук), «Retroville», «Блокбастер Молл» (м. Київ), «Riviera» (м.Одеса), «Аврора» (м.Запоріжжя), «Таргет», «Епіцентр», «Nikolsky» (м.Харків), «Фабрика» (м.Херсон) та ін.

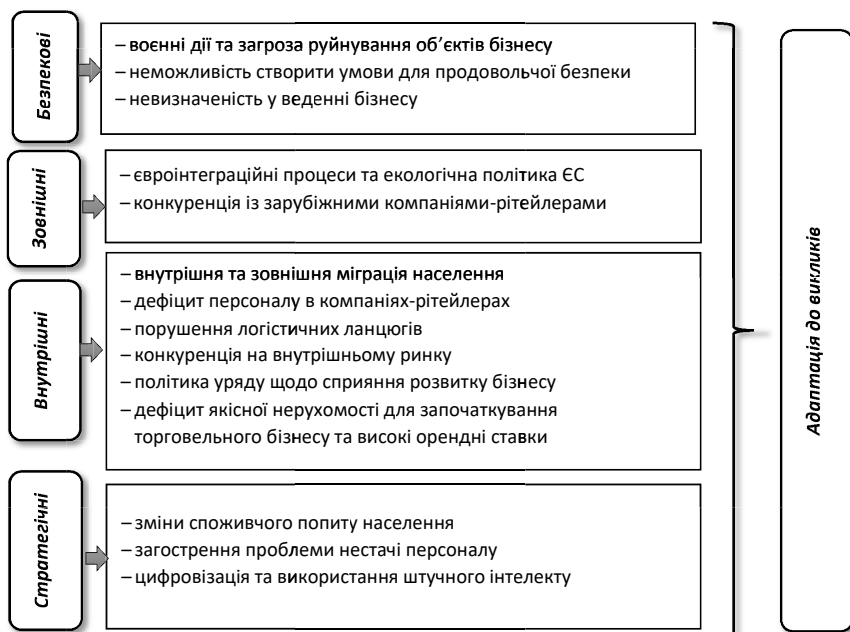


Рис. 2. Основні виклики у розвитку українського рітейлу,
побудовано авторами на основі [5; 10]

За таких умов рітейлери повинні враховувати свої спроможності щодо забезпечення працівників та відвідувачів від ворожих ударів, а також власних оборотних і необоротних активів від знищення. Тісно пов'язана з цим безпековим викликом є невизначеність у веденні бізнесу через війну, що спричиняє релокацію частини мережевих торгових закладів у більш безпечні регіони країни, а також певну стриманість у нарощуванні обсягів інвестування у розвиток бізнесу. Оскільки частка продовольчого рітейлу в загальній кількості торгових точок становить 22% [1], то порушення нормального функціонування продовольчих роздрібних мереж під час воєнних дій може призвести до утруднення забезпечення продовольчої безпеки країни, що є серйозним викликом на шляху розвитку рітейлу. Адаптація до цього виклику має стати пріоритетним напрямом його діяльності, оскільки відображає необхідність досягнення Цілей сталого розвитку: «подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства» [9].

Зовнішні виклики у розвитку українського рітейлу враховують євроінтеграційні процеси та охоплюють необхідність дотримання вимог екологічної політики країн ЄС в частині забезпечення якості пропонованих товарів, їх пакування, умов транспортування тощо. Рітейлери України впродовж останніх років, незважаючи на складні умови функціонування, активно переорієнтовуються на євростандарти щодо відмови від пластикового пакування готових продуктів, використання паперової не лише вторинної, а й первинної упаковки товарів, відмови від виробництва продуктів харчування з високим

вмістом шкідливих домішок, використання електронних чеків при розрахунках за покупки та ін. Це, у свою чергу, корелюється з іншим зовнішнім викликом для ритейлу — необхідністю протистояти конкуренції з боку зарубіжних компаній-ритейлерів. Так, деякі ритейлери, як от французька мережа спортивних магазинів «Decathlon», з початком повномасштабної війни вийшли з українського ринку; натомість українські ритейлери вийшли на міжнародний ринок у цьому ж часовому проміжку («Галія Балувана», «ROZETKA», «Аврора», «Чорноморка» та ін.), що свідчить про динамічність ринку ритейлу та спроможність наших ритейлерів поступово опановувати не лише європейський, а й світовий ринки.

Внутрішні виклики є найбільш різноманітними та масштабними за сферою впливу на ритейл. Насамперед, варто відзначити, що українські ритейлери зазнають суттєвого впливу міграції населення як в середині країни, так і за кордон, мобілізації частини населення, що, відповідно, тягне за собою виникнення дефіциту персоналу у різних сферах діяльності, у тому числі, в ритейлі. Такий виклик слугує обмежувачем як в частині масштабування торговельної діяльності, так і в частині забезпечення ритейлерами власних конкурентних переваг. Адаптаційні заходи ритейлерів можуть бути скерованими на зменшення чисельності зайнятих через удосконалення методів організації торгівлі (збільшення зон самообслуговування, у тому числі встановлення кас самообслуговування без касирів, нарощування частки інтернет-продажів, оптимізацію асортименту та ін.).

Відтік населення, зміна поведінки споживачів під час воєнних дій спричиняють скорочення обсягів споживчого попиту, що породжує посилення боротьби між ритейлерами за увагу покупця, тобто загострення «внутрішньовидової» конкуренції в мережевому торговельному бізнесі на внутрішньому ринку. Адаптаційні заходи можуть бути пов'язані з гнучкістю ритейлера та його спроможністю швидко реагувати на такі зміни шляхом перегляду асортименту, його структури, використання маркетингових прийомів стимулювання попиту та підвищення лояльності покупців, персоналізація покупок з використанням штучного інтелекту тощо. Такі заходи сприятимуть збільшенню доходності ритейлера [5].

Важливим внутрішнім викликом у розвитку ритейлу є порушення логістичних ланцюгів, породжених руйнуванням виробничих потужностей постачальників, їх вихід з ринку України через війну, переорієнтацією на інші види діяльності або банальне знищення шляхів сполучення між різними регіонами, містами тощо. Проблеми з логістикою спричиняють зростання витрат, впливаючи на ціну продажу товарів. Тут у питанні адаптації ритейлера, його виживання та збереження доходності актуальним може бути залучення нових постачальників, особливо місцевих у випадку релокації торгового підприємства, перегляд самим ритейлером свого асортименту, його зміну на користь тих постачальників, які доступні в конкретних умовах функціонування, оптимізація витрат. Ритейл повинен адаптуватись до умов реалізації товарів, тобто до споживачів, чим пояснюється активізація онлайн-торгівлі: «онлайн-продажі зберігають свої позиції на українському ринку. Частка покупок через смартфони зростатиме, оскільки споживачі цінують зручність та швидкість» [10].

Незаперечним викликом для ритейлу є політика уряду щодо сприяння розвитку бізнесу, особливо це стосується податкового навантаження на бізнес, яке не лише обмежує розвиток, а й саме його функціонування. Як наслідок — зниження купівельної спроможності споживачів, адже кожен продавець одночасно є покупцем. Дошкуляють ритейлу «безкінечні» перевірки з боку державних органів. Хоча, у липні 2025 р. новопризначена Прем'єр-міністерка України Ю. Свиріденко поінформувала суспільство про введення «мораторію на безпідставні перевірки та втручання у роботу бізнесу державними органами.... З 4 липня податкова й митниця обмежать перевірки для підприємств із низьким ризиком. Винятком будуть високоризикові галузі, як-от обіг підакцизних товарів, де необхідний контроль.... Держава не заважатиме тим, хто працює чесно» [8]. Ритейлери мають сподівання на сприяння розвитку бізнесу з боку українського уряду.

Певним викликом для українського ритейлу є дефіцит якісної нерухомості для започаткування торговельного бізнесу та високі орендні ставки, які «ускладнюють пошук торгових площ для бізнесу, особливо в умовах війни та економічної нестабільності» [10]. Ритейлу необхідно дуже ретельно підходити до пошуку місць локації своїх торгових закладів, оскільки в практиці функціонування ритейлу в Україні відомими є чисельні приклади закриття ритейлерами торгових точок через «непідйомні» витрати на оренду приміщень («Фуршет», «Novus» та ін.).

Стратегічні виклики у розвитку українського ритейлу частково перегукують з внутрішніми викликами, але для перших характерною є пролонгація їх впливу на торговельний бізнес і орієнтація на тривалу перспективу. Так, вектор зміни споживчого попиту населення в найближчій перспективі буде стосуватись збільшення придбання товарів для задоволення базових потреб, тобто розширюватиметься асортимент найнеобхідніших доступних товарів, зростатиме попит на товари українських виробників, які вже сьогодні стрімко набирають популярності. Українські ритейлери мають бути готовими до таких стратегічних змін, переорієнтовуючись на нові групи товарів та їх виробників.

Загострення проблеми нестачі персоналу — також питання не одного року. Тому ритейлерам необхідно зосередитись на зниженні залежності від чисельності персоналу, чому сприятиме автоматизація процесів, особливо коли необхідно фізична присутність працівника (вантажно-розвантажувальних робіт, зважувальних, фасувальних, маркувальних та ін.). Цьому сприятиме цифровізація, яка тісно пов'язана з використанням штучного інтелекту як чергового виклику у розвитку ритейлу. Використання штучного інтелекту в ритейлі допомагає генерувати описи товарних артикулів будь-яких категорій, а повноцінні фотосесії для рекламних кампаній замінюються фото, генерованими в нейромережі тощо.

Висновки. Український ритейл як сегмент роздрібно́ї торгівлі з початком війни зазнав впливу негативних чинників, однак проявив неабияку стійкість і продемонстрував приріст показників обсягу обороту. Разом з тим, перед ним постала низка викликів, серед яких виділено та проаналізовано чотири групи (безпекові, внутрішні, зовнішні, стратегічні), а також визначені адаптивні

заходи щодо їх подолання. Перспективними є дослідження кожної із цих груп викликів та виокремлення заходів щодо адаптації до них в окремих видах ритейлу.

1. Географія ритейлу за 2024 рік: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. Новини компаній. LIGA ZAKON Бізнес. 26.02.2025. URL: https://biz.ligazakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl-ukrani
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua
3. Ковальчук С. В. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тенденції та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. 2024. №1. С.120–132. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.120.132>
4. Кут М. О. Характеристика інфраструктури електронної торгівлі: виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2024. №191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-9>
5. 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>
6. Олійник Т., Іванова М. (2024). Розвиток ритейлу в Україні. Молодий вчений. 2024. №1(125). С.121–129 URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6059/5927>
7. Павлова В. А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. Академічний огляд. 2022. № 1(56). С.42–50. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/6.pdf>
8. Петровський Д. В. Україні затвердили план мораторію на перевірки бізнесу: прем'єрка розповіла деталі. 24.07.2025. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/moratori-ya-na-perevirki-biznesu-v-ukrajini-zatverdili-plan-13076940.html>
9. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України. № 722/2019 від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
10. Симоненко К. Фактори впливу: які прогнози щодо розвитку ринку продовольчого ритейлу в 2025 році. 22.04.2025. URL: <https://rau.ua/novyni/prognozi-rinku-ritejlu-2025-roci/>
11. Степасюк Л. М., Старомінський В. Б. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3372>
12. ТОП-10 українських ритейлерів 2024 року: дані Опендатабот. URL: <https://ua-retail.com/2025/03/top-10-ukrainskykh-ryteyleriv-2024-roku-dani-opendatabot/>

1. LIGA LAW Business (2025) Neohrafiia ryteilu za 2024 rik: v yakykh rehionakh ta yak predstavlenni hravtsi osnovnykh haluzei torhivli Ukrainy. Novyny kompanii [Geography of retail for 2024: in which regions and how are the players of the main branches of trade of Ukraine represented. Company news]. Available at: https://biz.ligazakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl-ukrani.

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiyni sait [State Statistics Service of Ukraine. Official site]. Available at: www.ukrstat.gov.ua.

3. Kovalchuk S. V. (2024) Analiz stanu ta transformatsii rozdrubnoho ryteilu: svitovi tendentsii ta ukrainskyi sehment. [Analysis of the state and transformations of retail: global trends and the Ukrainian segment]. *Innovation and Sustainability* No.1. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.120.132>.

4. Kut M. O. (2024) Kharakterystyky infrastruktury elektronnoi torhivli: vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Characteristics of e-commerce infrastructure: challenges and development prospects]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. No. 191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-9>.

5. Kuchanskyi O. V. (2024) Suchasnyi stan rozdrubnoi torhivli v Ukraini: oryentyr dlia udoskonalennia upravlynskoho obliku. [The current state of retail trade in Ukraine: a benchmark for improving management accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.

6. Oliinyk T., Ivanova M. (2024) Rozvytok ryteilu v Ukraini [Retail development in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*. No. 1(125). Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6059/5927>.

7. Pavlova V. A. (2022) Shliakhy rozvytku vitchyznianoho ryteilu v povoiennyi period [Ways of development of domestic retail in the post-war period]. Akademichnyi ohliad – Academic review No. 1(56). Available at: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/6.pdf>.
8. Petrovskiy D. V. Ukraini zatverdyl plan moratorii na perevirky biznesu: prem'ierka rozpovila detali [Ukraine has approved a plan for a moratorium on business inspections: the Prime Minister revealed the details]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/other/moratoriy-na-perevirki-biznesu-v-ukrajini-zatverdili-plan-13076940.html>.
9. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku. Ukaz Prezidenta Ukrainy. № 722/2019 vid 30.09.2019 r. [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030. Decree of the President of Ukraine. No. 722/2019 dated 09/30/2019]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
10. Symonenko K. (2025) Faktory vplyvu: yaki prohnozy shchodo rozvytku rynku prodovolchoho ryteilu v 2025 rotsi [Influencing factors: what are the forecasts for the development of the food retail market in 2025]. Available at: <https://rau.ua/novyni/prognozi-rinku-ritejlu-2025-roci/>.
11. Stepasiuk L. M., Staromynskyi V. B. (2024) Novi tendentsii ta vyklyky vitchyznianoho prodovolchoho riteilu [New trends and challenges of domestic food retail]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Vol. 59. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3372>.
12. TOP-10 ukrainskykh ryteileriv 2024 roku: dani Opendatabot [TOP-10 Ukrainian retailers in 2024: Opendatabot data]. Available at: <https://ua-retail.com/2025/03/top-10-ukrainskykh-ryteyleriv-2024-roku-dani-pendatabot/>