

Святослав С. Стець*

РОЛЬ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИТЕЙЛ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ТРАНСФОРМАЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

У статті проведено аналіз впливу тенденцій та трендів розвитку європейських ритейл підприємств на зміни в підприємствах ритейл сфери України та визначено унікальні фактори, які впливають саме на трансформаційні процеси українських ритейлерів. Такий аспект дослідження є важливим, оскільки попри розвиток в особливо важких умовах зовнішнього середовища українські ритейлери мають нарощувати конкурентоспроможність та готуватися до заходу на український ринок нових іноземних гравців як тільки ситуація в Україні стане для них сприятливою.

Складні нетипові виклики, з якими стикаються українські ритейлери вимагають пошуку нових рішень та підходів до впровадження змін в умовах невизначеності та нестабільності розвитку економіки. Ефективність рішень щодо впровадження змін забезпечується комплексним аналізом факторів впливу середовища та досвіду закордонних ритейлерів. Це дає можливість сформувати унікальні підходи до трансформації, які з більшою ймовірністю будуть ефективними в умовах українського ринку.

Для проведення дослідження було застосовано метод порівняльного аналізу для зіставлення досвіду українських та європейських ритейлерів та узагальнення для виведення релевантних тенденцій та трендів. Інформаційною базою дослідження є статистичні дані, результати опитувань та досліджень різних аспектів діяльності ритейл підприємства, проведені українськими та іноземними дослідницькими компаніями, звіти та оцінки експертів, матеріали наукових конференцій, публікації та дані з відкритих джерел в електронному ресурсі мережі "Інтернет".

Ключові слова: організаційні зміни, трансформації ритейл підприємств, стратегічні зміни, ритейл підприємства.

Табл. 1. Рис. 3. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-222-232

Sviatoslav Stets

THE ROLE OF THE EXPERIENCE OF EUROPEAN RETAIL COMPANIES IN THE TRANSFORMATION PROCESS OF UKRAINIAN COMPANIES

The article analyses the impact of trends and developments in European retail companies on changes in Ukrainian retail companies and identifies unique factors that influence the transformation processes of Ukrainian retailers. This aspect of the study is important because, despite developing in particularly difficult external conditions, Ukrainian retailers need to increase their competitiveness and prepare for the entry of new foreign players into the Ukrainian market as soon as the situation in Ukraine becomes favourable for them.

The complex and atypical challenges faced by Ukrainian retailers require the search for new solutions and approaches to implementing changes in conditions of uncertainty and economic instability. The effectiveness of decisions on implementing change is ensured by a comprehensive analysis of environmental factors and the experience of foreign retailers. This makes it possible to develop unique approaches to transformation that are more likely to be effective in the Ukrainian market.

To conduct the study, a comparative analysis method was used to compare the experience of Ukrainian and European retailers and to generalise in order to identify relevant trends and ten-

* National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine.

dencies. The information base of the study consists of statistical data, the results of surveys and studies of various aspects of retail business conducted by Ukrainian and foreign research companies, reports and expert assessments, materials from scientific conferences, publications, and data from open sources on the Internet.

Keywords: *organisational changes, retail enterprise transformations, strategic changes, retail enterprises.*

Peer-reviewed, approved and placed: 14.08.2025.

Постановка проблеми. Дослідження трендів, умов та факторів впливу на впровадження змін в ритейл підприємствах є важливим для забезпечення подальшого ефективного розвитку ритейл підприємства та має здійснюватися періодично на постійній основі. Питання впровадження в українських компаніях тих чи інших практик, які продемонстрували свою ефективність в іноземних компаніях є зазвичай дискусійним. Важливо зважати на відмінності в умовах здійснення діяльності та середовища, поведінки та очікувань споживача та інших факторів. Саме тому важливим є формування методу комплексної оцінки трендів, який би забезпечив можливість підвищення ефективності при прийнятті відповідних управлінських рішень в напрямку здійснення трансформаційних змін на ритейл підприємстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання впровадження змін в ритейл підприємствах та досвіду трансформацій іноземних ритейл компаній більшою мірою висвітлюється на спеціалізованих інтернет-ресурсах у вигляді статей чи інтерв'ю експертів, де описуються чи оцінюються зміни в українських ритейлерів, які вже відбулися, або ж пропонується опис реалізованих іноземними компаніями трансформацій. Серед науковців, які досліджували тему трансформацій ритейл компаній варто відзначити доробок Т. Наумової, Л. Кирильєва та Я. Лемешка, які досліджували трансформації та загрози для ритейлерів в контексті війни та криз [1]. Також звернемо увагу на дослідження Олійник. Т, Іванової М., які працювали над дослідженням різних аспектів розвитку роздрібною торгівлі в Україні [2], дослідження Цурської Б, яка висвітлювала питання змін в ритейл підприємствах під впливом факторів середовища. [3]. Загалом, на підставі проведеного нами аналізу наукових публікацій та досліджень зазначимо, що чимало вчених досліджують тему змін в ритейл підприємствах, проте у зв'язку із турбулентністю середовища та його постійними змінами дослідження специфіки трансформацій ритейл підприємств є надзвичайно актуальною сьогодні. Ба більше, розвиток українського ритейлу відбувається в умовах війни, що однозначно є одним з найпотужніших факторів впливу і тому вимагає унікального підходу до впровадження змін.

Метою дослідження є визначення перспектив та можливостей для українських ритейл підприємств у впровадженні цільових очікуваних змін, які забезпечать актуальний розвиток відповідно до умов середовища.

Основні результати досліджень. Розвиток українських ритейл підприємств України у сьогоднішніх умовах, спричинених основним чином війною, супроводжується активними процесами трансформації для адаптації підприємства до наявного стану бізнес - середовища. Попри всі труднощі

український ритейл трансформується та зберігає темпи розвитку відповідно до світових трендів.

На основі отриманого досвіду впровадження змін українськими підприємствами різних галузей, аналізуючи рішення метою яких було утримання підприємств на ринку, а в деяких випадках і їхнього розвитку, сформувалася можливість та актуалізувалася потреба висвітлення ключових аспектів трансформації підприємств, діагностики їхнього стану та аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на ефективність підприємств для подальшого формування науково обґрунтованого підходу до управління трансформаціями в особливих умовах.

Для нашого аналізу виокремимо підприємства за видами економічної діяльності, і з'ясуємо, які є маркерами для оцінки трансформації та їхній вплив на стан економіки в цілому. (рис. 1). На початку проведемо загальний аналіз змін на ритейл підприємствах України, які були характерними протягом останніх років та передумови до цих змін, щоб виокремити ключові маркери, які надалі будуть використані в цьому дослідженні для формування рекомендацій, алгоритмів змін чи моделей.

Як відображає рис 1. найбільш впливовим видом економічної діяльності залишається: оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

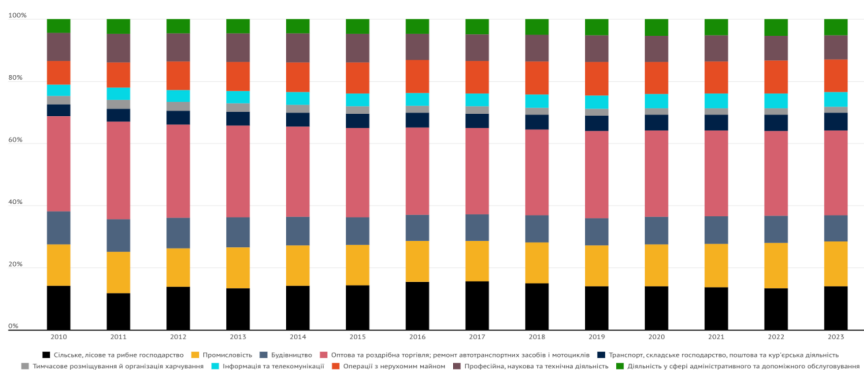


Рис. 1. Динаміка структури підприємств по галузях (10 найбільших) в економіці України, узагальнено автором за даними [https://www.ukrstat.gov.ua]

Аналіз кількості зайнятих працівників за видами економічної діяльності свідчить про те, що ця сфера торгівлі є не найбільш впливовою (рис.2). Аналіз динаміки зайнятості населення свідчить, що за структурою зайнятості залишається стабільною.

Наступним показником, що характеризує результативність підприємств є обсяг реалізованої продукції за видами економічної діяльності (рис. 3). Оптова та роздрібна торгівля майже стабільно залишається вагомою в структурі реалізації продукції.

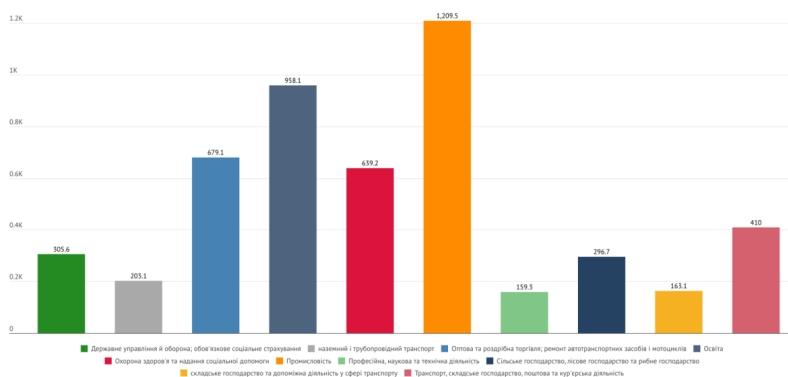


Рис. 2. Динаміка зайнятості населення за сферами економічної діяльності (10 найбільших), узагальнено автором за даними [https://www.ukrstat.gov.ua]

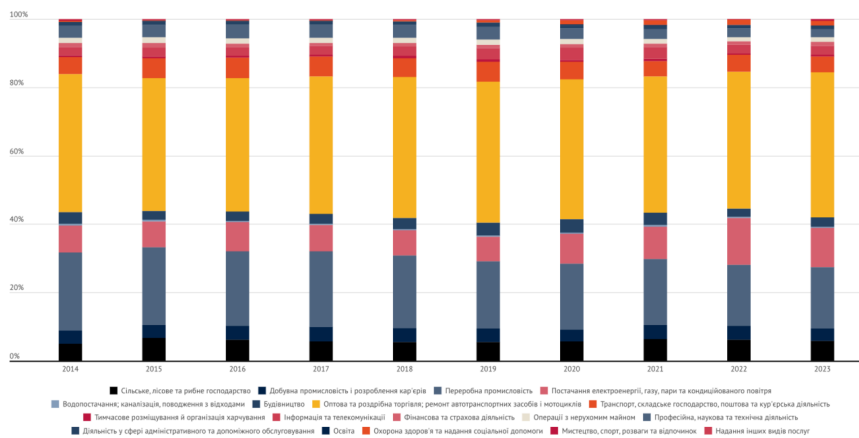


Рис. 3. Структура реалізованої продукції за сферами економічної діяльності, узагальнено автором за даними [https://www.ukrstat.gov.ua]

Крім загальних економічних показників усвідомлення необхідності змін вимагає дослідження середовища функціонування підприємств ритейлу. Проведений загальний аналіз зовнішнього середовища свідчить про те, що українські підприємства провадять діяльність в складному багатовимірному бізнес – середовищі, яке останніми роками стає все більш нелінійним та важкопрогнозованим з численною кількістю факторів впливу на діяльність окремого підприємства чи галузі в цілому. Серед факторів впливу варто виділити військову агресію росії, відповідні зміни у законодавчій базі, зростання конкуренції на зовнішніх та внутрішніх ринках, цифровізацію та світову тенденцію до технологічних трансформацій, еволюцію запитів та очікувань споживачів та різного роду кризові явища та глобальні ризики. Врахування цих факторів є необхідним в процесі підтримки ефективності

діяльності підприємства, а що більше при плануванні та здійсненні будь-яких трансформацій.

В результаті дослідження встановлено, що для повноцінного комплексного дослідження факторів впливу та відповідних тенденцій розвитку ритейл сфери України важливим є аналіз європейського ринку ритейлу та виокремлення трендів, які можуть впливати чи бути використаними українськими компаніями. Для цього нами було проаналізовано ряд досліджень ритейл ринку Європи із оцінкою потенційного впливу на український ритейл. Також ми розглянули дослідження “European Retail Radar” [4], проведене у 2024 року міжнародною компанією Cushman & Wakefield, аналіз ритейл ринку проведеного у 2024 році компанією CBRE, яка управляє 284 торговими центрами у 21 країні Європи[5]. Також до уваги взяли дослідження – прогноз “European Retail Market Outlook 2025” [6], проведене консалтинговою компанією JLL, в якому відображені тренди та індикатори розвитку ритейл галузі в Європі у 2024 - 2025 роках. Також нами було проаналізовано звіт “European retail in 2023 and 2024” [7], презентований міжнародною консалтинговою компанією Nielseniq, яка спеціалізується на аналізі споживчих переваг та дослідження “EUROPEAN RETAIL MARKET 2024”, проведеного агенцією Savills [8].

На основі проведеного аналізу виокремимо тенденції та тренди європейського ритейл ринку, які більшою чи меншою мірою можуть впливати на розвиток українського ритейлу та можуть бути використані для перейняття досвіду чи підготовки до настання тих чи інших трендів на українському ринку (Таблиця 1.)

У процесі нашого дослідження нами також було виокремлено ряд особливостей, які сьогодні властиві підприємствам ритейл галузі:

Спостерігається активний розвиток мереж магазинів малих торгових площ до 200 мІ формату “біля дому”. Така тенденція характерна і для європейських підприємств ритейл галузі, про що свідчать результати досліджень, які ми аналізували вище. Таким чином великі супермаркети по певних групах товарів (товари широкого вжитку, товари першої необхідності) змушені конкурувати з малорозмірними мережевими чи одиничними магазинами. У зв'язку з цим ритейлери, які раніше оперували великими торговими точками формату супермаркет, починають розвивати власні мережі міні форматів. Як приклад можна навести формати магазинів біля дому від компаній Ашан, Novus, Епіцентр, Сімі та ін.

Значну увагу ритейлери приділяють розвитку власних виробництв розширюючи асортимент товарів переважно у сегменті продуктів харчування. Більшість із досліджених нами торгівельних мереж мають власні пекарні, кондитерський та кулінарний цех, відділ з виготовлення піци та ін. Успіх власних виробництв та торгових марок можна також повзати із зростанням прихильності споживачів до українських товарів.

Оскільки заклади торгівлі, особливо супермаркети та торгові центри є місцями великого скупчення людей, вони сьогодні та допоки триватиме війна, все ще залишаються в групі підвищеного ризику через загрозу дронів та ракетних. Відповідно, ритейлери мають створювати необхідні умови та

Таблиця 1. Характеристика потенційного впливу тенденцій розвитку європейського ритейлу на український ритейл, сформовано автором на основі проаналізованих досліджень

Фактор, Тенденція на європейському ринку ритейлу	Характер впливу на український ритейл	Можливі потенційні заходи українських підприємств
Акцент на якості торгових точок, розміщення в кращих локаціях	Важливо для перейняття досвіду	Можливі зміни стратегій розвитку з кількісних на якісні, зважаючи також на інші фактори впливу
Популярність відкриття нових торгових точок малих площ до 600 м. кв, найбільш популярні площі до 200 м кв.	Індикатор, важливий для глибокого аналізу ритейл компаніями, які працюють на більшій площі магазинів	Розробляти стратегію оптимізації торгових площ, наприклад за рахунок оренди чи суборенди зайвої площі.
Значний вплив туризму на розвиток ритейл галузі	Немає впливу зважаючи на війну	Важливо в майбутньому врахувати програми залучення туристів
Еволюція споживача, зміна вимог та очікувань, зміна вподобань	Важливо для перейняття досвіду	Необхідно налагоджувати постійне поглиблене вивчення покупця, оскільки його поведінка в українських реаліях може різко змінюватись
У 2024 році у більшості країн Європи надзвичайно низький рівень безробіття, високий попит на таланти, вузькоспеціалізований та лійний персонал.	Критичний брак персоналу через вплив війни посилюється зменшенням ймовірності повернення людей з за кордону	Перезавантаження HR - функції: більша сфокусованість на розвитку та утриманню працівників, трансформації в стратегії пошуку персоналу, формування нових каналів пошуку (напр. найм ветеранів, ВПО, дітей від 14 років, літніх людей)
Тенденція розвитку ритейл мереж з поширенням в інших країнах	Сьогодні не має впливу через фактор війни	Важливо враховувати, що після завершення війни може відбутися свого роду бум заходу європейських ритейлерів на український ринок
Інвестиції у впровадження інструментів штучного інтелекту та Big Data для поглиблення взаємодії з покупцем	Важливо для перейняття досвіду	Важливо в бюджетах розвитку закладати значну частину витрат на впровадження відповідних інструментів, оскільки вони є дороговартісними та складними в управлінні
Значний потенціал до зростання ринку онлайн торгівлі у наступні роки	Важливо для перейняття досвіду, проте онлайн торгівля в Україні теж знаходиться на високому рівні	Сьогоднішні умови вже суттєво змінили підхід до онлайн торгівлі, але ритейлерам важливо постійно розвивати канали онлайн продаж, щоб залишатись конкурентоспроможними
Споживачі все більше звертають увагу на доступність, швидкість та якість опрацювання онлайн замовлень та доставки	Важливо для перейняття досвіду, проте фокус українських споживачів в силу різних обставин теж перебуває на доступності доставки	Для ритейл підприємств зручність та якість умов доставки продуктів мають залишатись в пріоритеті. Відповідно, важливо постійно оптимізовувати та впроваджувати зміни в цьому сегменті торгівлі
Суттєво зросла кількість споживачів, які заощаджують та накопичують кошти у зв'язку із непередбачуваним майбутнім, що суттєво впливає на рівень витрат	Важливо для перейняття досвіду	Потенційно важливо працювати над покращенням цінової сегментації продуктів, наявності одного типу продуктів в різних цінових категоріях, заповненість акціями та знижками на різні групи товарів протягом тижня
Ритейлери інвестують в зміну стратегії взаємодії зі споживачем та розвиток омніканальності	Важливо для перейняття досвіду	Ритейлери повинні працювати над узгодженням взаємодії всіх каналів продаж в одній системі, створення єдиного середовища для задоволення запитів клієнта, щоб в нього не виникло потреби виходу назовні, переходу до конкурентів
Загальна орієнтація більшості інвестицій в трансформації підприємств відносно еволюції потреб покупця та адаптацію до ринкових умов	Важливо для перейняття досвіду	В підсумку українські ритейлери можуть аналізувати успіхи та невдачі від впровадження змін та переймати релевантний досвід європейських колег із трансформації підприємств під нові виклики

вживати заходів для забезпечення безпеки відвідувачів. З початком повномасштабного вторгнення умови перебування відвідувачів супермаркетів та торгових центрів ускладнилися через потенційні ризики. Під час повітряних тривог заклади торгівлі припиняють роботу та зобов'язують відвідувачів покинути їхню територію, оскільки тоді ритейлер не відповідає за безпеку відвідувачів. Разом з тим роботодавець зобов'язаний подбати про безпеку своїх працівників, тому так чи інакше заклади торгівлі мають бути зачинені під час повітряних тривог. Відзначимо, що окремих урядових норм чи постанов щодо організації роботи закладів торгівлі під час повітряних тривог немає, є тільки рекомендації від ДСНС та обласних військових адміністрацій, хоча вони не є обов'язковими до виконання, тобто заклад торгівлі не зобов'язаний припинити роботу на час повітряної тривоги, але має сповістити відвідувачів про тривогу та повідомити де розташоване найближче укриття [9].

Від початку повномасштабного вторгнення суттєво змінилася географія відкриття нових торгових точок зі зміщенням у безпечні регіони України, в той час як закриваються магазини у прифронтових районах та із зміною лінії фронту. Проте відзначимо, що деякі ритейлери відновлюють роботу на деокупованих територіях та намагаються продовжувати роботу торгових точок, які знаходяться у високій зоні ризику задля забезпечення споживачів товарами першої необхідності. Наприклад, компанія АТБ однією з перших повернулася в деокупований Херсон, та в інші регіони, над якими українська армія відновила контроль, що теж суттєво вплинуло на позитивне ставлення споживачів та посилило бренд компанії.

Протягом останніх років спостерігається посилення експансії торгівельних мереж у невеликі міста, районні центри. Здебільшого це зумовлено прагненням ритейлерів формувати сильні позиції у низькоконкурентному полі та бути першими на нових територіях, що однозначно дає конкурентну перевагу. Так мережа АТБ розширює свою діяльність у районних центрах.

Закордонні ритейлери на українському ринку помітно сповільнили темпи розвитку та інвестицій у нові торгові об'єкти, що найбільшою мірою спричинено саме фактором війни та високою ризикованістю інвестицій. Проте, вже наявні торгові точки розвиваються відповідно до умов та запитів ринку, хоч вони становлять дедалі нижчу конкуренцію для українських ритейлерів. Серед іноземних ритейлерів варто відзначити динаміку розвитку мережі компанії Novus, які чи не єдині демонструють активні інвестиції у відкриття нових магазинів. Так, у 2025 році компанія запланувала відкриття 50 торгових точок різних форматів – супермаркети великого формату та магазини формату “біля дому” [10]. Загалом керівництво мережі анонсувало потенційне відкриття до 70 торгових точок в рік [11].

На думку експертів дефіцит робочої сили в Україні у 2025 році становить 50-75% в залежності від регіону [12]. Характерним є також те, що найбільший дефіцит простежується серед робітничих спеціальностей. Відповідно, ритейлери також відчувають суттєвий брак персоналу, що спонукає в свою чергу до оптимізації організаційної структури та штату.

Відбулася суттєва трансформація у напрямку логістики та ланцюгів постачання, спричинена найбільшим чином війною. Перш за все зміни стосуються специфіки організації діяльності розподільчих центрів та складів, які здебільшого переміщені у безпечніші регіони. Разом з тим ритейлери організовують роботу невеликих складів в більш небезпечних регіонах, або ж збільшують відстань доставки товарів безпосередньо у торгові точки, які знаходяться ближче до зони бойових дій. Зрозуміло, що такі дії здорошують вартість логістики, що безпосередньо впливає на вартість товарів.

Пріоритети українських споживачів із 2022 року також змінилася. Економія коштів вийшла на перший план, оскільки з однієї сторони у споживачів немає впевненості у майбутньому, тому потрібно заощаджувати. Разом з тим вже нормою для українців стала допомога ЗСУ. Відповідно до дослідження компанії Deloitte 33% українців вже витрачають менше на продукти харчування, а 58% купують продукти харчування для створення стратегічного запасу на випадок непередбачуваних ситуацій. Також більшість опитаних не купують товари, пов'язані із росією, разом з тим третина респондентів віддає перевагу придбанню товарів за вищою ціною, але у підприємств, які підтримують ЗСУ. [13]. Таким чином ритейл підприємства мають гнучко підходити до формування асортименту звертаючи увагу на нові запити споживачів.

З початку повномасштабного вторгнення суттєві зміни відбуваються у поведінці споживачів, що в свою чергу впливає на характер покупок та зміни в асортименті, відповідно. До прикладу зростання патріотичних настроїв позитивно відобразилися на бажанні споживачів підтримувати українських товаровиробників та віддавати перевагу купівлі саме їхніх товарів. Так, за результатами опитування проведеного компанією Gradus у 2024 році, 86% респондентів мають позитивне ставлення до українських виробників, а 46% надають перевагу товарам, виготовленим в Україні [14]. У зв'язку з цим можемо ствердити, що ритейлери мають робити акцент саме на розширенні асортименту товарів українських виробників.

Висновки. Підсумовуючи зазначимо, що деякі тенденції, які присутні на європейському ринку ритейлу вже простежуються в розвитку українських ритейл підприємств. Світові тренди однозначно впливають та впливатимуть на розвиток українських ритейл підприємств та визначатимуть суть та характер їхніх трансформацій. Серед споживачів у різних країнах Європи зростає тенденція до економії коштів чи зменшення витрат на закупівлю продуктів харчування та продуктів широкого вжитку, що висвітлюють різні дослідження. Відповідно розуміємо, що українці перебувають у значно гірших умовах невизначеності та невпевненості в найближчому майбутньому, тому їхня споживацька поведінка має ознаки суттєво глибшої економії коштів на покупки. Покупці у 2025 році прагнуть більшою мірою заощаджувати, що відповідно відображається у зменшенні доходів ритейлерів та їхніх очікуваннях щодо інвестицій чи розвитку.

За результатами нашого дослідження можемо охарактеризувати тренди розвитку українського ритейлу наступними пунктами:

У зв'язку з війною українські споживачі все більше уваги звертають на соціальну складову бізнесу, а саме залученість до допомоги ЗСУ чи людям, які

постраждали від війни. Це може бути співпраця з фондами, громадськими організаціями чи реалізація власних ініціатив, проте позиція ритейлера має бути чіткою та однозначною.

Споживачі все більше прихильно ставляться до товарів українського виробництва та місцевих крафтових брендів, відповідно це спонукатиме ритейлерів до збільшення у своєму асортименті відповідної продукції та може стати основою позиціювання.

Оскільки споживачі віддають перевагу економії коштів та зменшенні витрат, придбанні акційних та бюджетних товарів, ритейлерам необхідно формувати привабливі акційні програми, різного роду програми лояльності, які допомагають споживачам економити чи заощаджувати, що у свою чергою забезпечить лояльність споживача.

У розвитку омніканальності у сьогоднішніх умовах необхідно акцентувати увагу саме на онлайн форматі, який дає можливість споживачу знизити потребу відвідування фізичних магазинів, перш за все з метою безпеки та з метою економії часу. Разом з тим впровадження інструментів штучного інтелекту дає можливість підвищити якість та ефективність продаж в онлайн каналах.

Цифровізація, автоматизація та роботизація стали необхідною умовою для забезпечення розвитку та впровадження будь-яких змін в ритейл підприємства. Практично всі зміни пов'язані саме з цими процесами та попри те, що вони є дорогавартісними, саме вони забезпечують конкурентоспроможність сьогодні.

1. Наумова, Т., Кирильєва, Л. та Лемешко, Я., (2023а). Трансформація ринку мережевого ритейлу в Україні і умовах глобальних криз та війни. Економіка та суспільство [онлайн]. (56). Режим доступу: doi: 10.32782/2524-0072/2023-56-136

2. Олійник, Т. та Іванова, М., (2024). Розвиток ритейлу в Україні. Молодий вчений [онлайн]. (1 (125)), 126–129. Режим доступу: doi: 10.32839/2304-5809/2024-1-125-1

3. TSURSKA, B., (2022). CHANGES IN THE FORMAT OF RETAIL ENTERPRISES UNDER THE INFLUENCE OF FACTORS OF THE MACRO-MARKETING ENVIRONMENT. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences [онлайн]. 312(6(2)), 150–159. Режим доступу: doi: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27

4. European Retail Radar | Cushman & Wakefield [онлайн], (без дати). Cushman & Wakefield. Режим доступу: <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/european-retail-radar>

5. European Retail Market Summary 2024 [онлайн]. Режим доступу: <https://www.cbre.com/insights/reports/european-retail-market-summary-2024>

6. European Retail Market Outlook 2025 [онлайн], Gewerbeimmobilien - Service für Investoren & Eigentümer | JLL. Режим доступу: https://www.jll.com/content/dam/legacy/jll-com/documents/pdf/research/emea/jll-european-retail-market-outlook.pdf?utm_medium=email&utm_campaign=&utm_source=&utm_content=45310.

7. European retail in 2024 and 2025 [онлайн], NIQ. Режим доступу: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2025/european-retail-in-2024-and-2025/>

8. (EUROPEAN RETAIL MARKET 2024. Режим доступу: <https://pdf.euro.savills.co.uk/european/europe-retail-markets/spotlight-european-retail-report-2024.pdf>

9. Робота торговельних центрів під час тривоги: як це має відбуватися відповідно до закону [онлайн]. Українська Рада Торгових Центрів. Режим доступу: <https://www.ucsc.org.ua/robo-ta-tor-gov-yh-c-zent-riv-pid-chas-tryvogy-yak-cze-maye-vidbuvatysya-vidpovidno-do-zakonu/>

10. NOVUS планує відкриття понад 50 нових магазинів різних форматів у 2025 році | Українська Рада Торгових Центрів [онлайн]. Українська Рада Торгових Центрів. Режим доступу: <https://www.ucsc.org.ua/novus-planuye-vidkryt-tya-ponad-50-novyh-magazyniv-riznyh-formativ-u-2025-roczii/>

11. Novus відкриватиме по 60-70 магазинів "Mi Market" щороку | Українська Рада Торгових Центрів [онлайн], (без дати). Українська Рада Торгових Центрів. Режим доступу: <https://www.ucsc.org.ua/novus-vidkryvatyme-po-60-70-magazyniv-mi-market-shhoroku/>
12. Дефіцит робочої сили становить 50-75%, залежно від регіону Чумак про ринок праці | Новини | Українське радіо [онлайн], (без дати). Головна | Українське радіо. Режим доступу: <https://ukr.radio/news.html?newsID=107689>.
13. Менше витрачали, економили на дозвіллі й донатили на ЗСУ — дослідження «Делойт» про споживацькі настрої українців | Делойт в Україні [онлайн], Deloitte. Режим доступу: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior.html>
14. "Національний кешбек": 92% українців підтримують програми стимулювання споживання українських товарів | Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України [онлайн]. Just a moment.... Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7c8dd3af-23df-4868-a674-85e0a55778fa&title=NatsionalniiKeshbek-92-UkrainsivPidtrimuiutProgramiStimuliuvanniaSpozhivanniaUkrainskikhTovariv>
15. Козуб В.О., Чернишова Л.О., Кот О.В. Порівняльний аналіз розвитку роздрібної торгівлі в Україні та країнах Європи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 37-42.

1. Naumova, T., Kyrylieva, L. ta Lemeshko, Ya., (2023a). TRANSFORMATSIYA RYNKU MEREZHEVOHO RYTEILU UKRAINY V UMOVAKH HLOBALNYKH KRYZ TA VIINY. *Ekonomika ta suspilstvo* [online]. (56). Rezhym dostupu: doi: 10.32782/2524-0072/2023-56-136
2. Oliinyk, T. ta Ivanova, M., (2024). ROZVYTOK RYTEILU V UKRAINI. *Molodyi vchenyi* [online]. (1 (125)), 126–129. Rezhym dostupu: doi: 10.32839/2304-5809/2024-1-125-1
3. TSURSKA, B., (2022). CHANGES IN THE FORMAT OF RETAIL ENTERPRISES UNDER THE INFLUENCE OF FACTORS OF THE MACRO-MARKETING ENVIRONMENT. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* [online]. 312(6(2)), 150–159. Rezhym dostupu: doi: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27
4. European Retail Radar | Cushman & Wakefield [online], (bez daty). Cushman & Wakefield.. Rezhym dostupu: <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/european-retail-radar>
5. European Retail Market Summary 2024 [online], Rezhym dostupu: <https://www.cbre.com/insights/reports/european-retail-market-summary-2024>
6. European Retail Market Outlook 2025 Gewerbeimmobilien - Service für Investoren & Eigentümer | JLL. Rezhym dostupu: https://www.jll.com/content/dam/legacy/jll-com/documents/pdf/research/emea/jll-european-retail-market-outlook.pdf?utm_medium=email&utm_campaign=&utm_source=&utm_content=45310.
7. European retail in 2024 and 2025. NIQ. Rezhym dostupu: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2025/european-retail-in-2024-and-2025/>
8. EUROPEAN RETAIL MARKET 2024. Rezhym dostupu: <https://pdf.euro.savills.co.uk/european/europe-retail-markets/spotlight-european-retail-report-2024.pdf>
9. Robota torhovelnykh tsentriv pid chas tryvohy: yak tse maie vidbuvatysia vidpovidno do zakonu [online], Ukrainska Rada Torhovykh Tsentriv. Rezhym dostupu: <https://www.ucsc.org.ua/robo-tor-govyh-czentriv-pid-chas-tryvogy-yak-cze-maye-vidbuvatysya-vidpovidno-do-zakonu/>
10. NOVUS planuje vidkryttia ponad 50 novykh mahazyniv riznykh formativ u 2025 rotsi | Ukrainska Rada Torhovykh Tsentriv [online], Ukrainska Rada Torhovykh Tsentriv. Rezhym dostupu: <https://www.ucsc.org.ua/novus-planuje-vidkryttia-ponad-50-novykh-magazyniv-riznykh-formativ-u-2025-rotsi/>
11. Novus vidkryvatyme po 60-70 mahazyniv "Mi Market" shchoroku | Ukrainska Rada Torhovykh Tsentriv Ukrainska Rada Torhovykh Tsentriv. Rezhym dostupu: <https://www.ucsc.org.ua/novus-vidkryvatyme-po-60-70-magazyniv-mi-market-shhoroku/>
12. Defitsyt robochoi syly stanovyt 50-75%, zalezno vid rehionu Чумак про ринок праці | Novyny | Ukrainske radio. Holovna | Ukrainske radio. Rezhym dostupu: <https://ukr.radio/news.html?newsID=107689>.
13. Menshe vytrachaly, ekonomyly na dozvilli y donatyly na ZSU — doslidzhennia «Deloit» pro spozhyvatski nastroi ukrainsiv | Deloit v Ukraini [online], Deloitte. Rezhym dostupu: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior.html>
14. "Natsionalnyi keshbek": 92% ukrainsiv pidtrymuiut prohramy stymuliuvannia spozhyvannia ukrainskykh tovariv | Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy [online],

Rezhym dostupu: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7c8dd3af-23df-4868-a674-85e0a55778fa&title=NatsionalniiKeshbek-92-UkraintsivPidtrimuiutProgramiStimuliuvanniaSpozhivanniaUkrainskikhTovariv>

15. Kozub V.O., Chernyshova L.O., Kot O.V. Porivnialnyi analiz rozvytku rozdribnoi torhivli v Ukraini ta krainakh Yevropy. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2017. Vyp. 20. S. 37-42.