

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-24>

УДК 339.37:658.8

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ З ВРАХУВАННЯМ СВІТОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF RETAIL IN UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT WORLD TRENDS

Шайда Оксана Євдокимівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1666-0436>**Воловік Юрій Олександрович**здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8990-4437>**Shayda Oksana, Volovik Yurii**

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено сучасний стан та ключові тенденції розвитку роздрібного ритейлу України з урахуванням впливу глобальних трансформацій. Проаналізовано динаміку обсягів роздрібного товарообороту у 2021–2024 рр., зокрема вплив воєнних подій, зміни споживчої поведінки, коливань цін і трансформації логістичних ланцюгів. Визначено основні фактори, що формують розвиток FMCG-ритейлу: зростання ролі власних торгових марок, розширення асортиментів, цифровізацію сервісів, активізацію онлайн-продажів і посилення конкуренції. Окреслено зміни у структурі ринку, зокрема зміцнення позицій великих національних мереж та динамічний розвиток регіональних операторів. Показано структурні зміни в інфраструктурі ритейлу та тенденцію до домінування великих мереж поряд зі стрімким зростанням регіональних операторів. На основі світових трендів визначено перспективи післявоєнного відновлення, що пов'язані з модернізацією форматів торгівлі, подальшою цифровізацією та впровадженням сталих логістичних рішень.

Ключові слова: роздрібна торгівля; ритейл; FMCG; торговельні мережі; споживча поведінка; онлайн-торгівля; приватні торгові марки; конкуренція; логістика; цифровізація; омніканальність; післявоєнний розвиток; глобальні тенденції.

The article examines the current development trajectory of Ukraine's retail sector, focusing on the FMCG segment, which remains one of the most dynamic components of the national economy. The study highlights the sensitivity of retail to war-related disruptions, changes in consumer behaviour and volatility in logistics and pricing environments. The analysis of retail turnover in 2021–2024 reveals a complex pattern: a decline during the peak of wartime shocks followed by a significant recovery driven by business adaptation, stabilization of supply chains and the reactivation of deferred demand. Particular attention is paid to the key drivers shaping today's retail landscape, including the expansion of private labels, intensification of promotional strategies, rapid growth of online sales and the strengthening role of large system-based retail networks. The research also emphasizes structural transformations in the spatial organization of retail, namely the dominance of large multi-format chains alongside the accelerated development of regional operators. The diversification of business models and the rise of convenience formats indicate increasing market flexibility. The study additionally underscores the influence of price dynamics, shifts in consumer priorities toward essential goods, and the growing demand for affordable product categories, which further reshape the competitive environment. Based on the assessment of competitive dynamics and network expansion indicators, the study outlines the prospects for post-war retail development in Ukraine. These prospects are associated with investment recovery, modernization of retail formats, workforce return, further digital transformation and the implementation of global trends such as personalization, data-driven management, rapid delivery models and sustainability standards, as reflected in Euromonitor's international reports. The findings demonstrate that Ukrainian retail shows resilience and significant potential for further integration into the global innovation-driven retail ecosystem, highlighting its capacity to adapt to uncertainty and generate new strategic opportunities.

Keywords: retail trade; retail sector; FMCG; retail chains; consumer behaviour; e-commerce; private labels; competition; logistics; digitalization; omnichannel retailing; post-war development; global trends.



Постановка проблеми. Роздрібний ритейл, зокрема сегмент FMCG, залишається одним із найбільш динамічних і структурують секторів вітчизняної економіки. Швидкооборотні товари формують основу повсякденного попиту населення, що зумовлює високу чутливість цього сегмента до макроекономічних, соціальних і технологічних змін. Характерними рисами FMCG-ритейлу є значні товарообіги, інтенсивна конкуренція, важливість логістичних рішень і здатність торгових мереж швидко адаптуватися до коливань попиту. У ширшому сенсі роздрібна торгівля функціонує як індикатор економічної активності, відображаючи зміни у доходах населення, інвестиціях, логістичних процесах та загальному економічному середовищі [2]. В умовах повномасштабної війни ці процеси зазнали суттєвого посилення: ринок опинився перед викликами порушення ланцюгів постачання, зміною географії споживання, падінням купівельної спроможності та необхідністю цифрової трансформації. За таких умов особливої актуальності набуває комплексне дослідження нових траєкторій розвитку ритейлу та визначення його здатності адаптуватися до глобальних тенденцій, що формують майбутнє галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування та розвитку роздрібного ритейлу в Україні широко представлена в наукових дослідженнях. В. Вороніна аналізує специфіку управління торговими мережами України та окреслює ключові напрями їх організаційно-економічного розвитку [2]. Стан та тенденції роздрібної торгівлі у довоєнний період вивчає А. Кашперська, звертаючи увагу на чинники конкурентоспроможності та структурні зрушення на ринку [3]. С. Ковальчук узагальнює світові тренди розвитку ритейлу та аналізує їх проєкцію на український сегмент [4]. Т. Пашкуда розглядає особливості функціонування торговельного сектору в умовах кризових викликів [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість публікацій, присвячених аналізу функціонування роздрібного ритейлу в Україні, комплексне та системне дослідження його нових траєкторій розвитку в умовах триваючої повномасштабної війни та стрімкої інтеграції світових цифрових і логістичних трендів залишається частково нерозкритим. Варто провести розширене дослідження для визначення стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємств сфери ритейлу,

які сприятимуть її ефективному функціонуванню в умовах повоєнного відновлення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану та визначення стратегічних перспектив розвитку роздрібного ритейлу України з урахуванням світових трендів і воєнних загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2021–2024 рр. розвиток українського ритейлу відбувався в умовах значних викликів, спричинених повномасштабною війною, трансформацією споживчої поведінки, порушенням логістики та змінами валютно-цінової динаміки. Динаміка обороту роздрібної торгівлі України у 2021–2024 рр. демонструє складну траєкторію, що чутливо реагує на макроекономічні та суспільні потрясіння, пов'язані з воєнними діями. У 2021 р. роздрібний сектор продемонстрував впевнене зростання, відобразивши відновлення економічної активності після пандемічних шоків. Однак уже в 2022 р. відбулося зниження загального обороту, що проявилось в падінні темпу росту до рівня нижче одиниці. Це стало прямим наслідком руйнування логістичних ланцюгів, зниження реальних доходів населення, зміни споживчих пріоритетів на користь товарів першої необхідності та загальної невизначеності, яка стримувала як попит, так і пропозицію (табл. 1).

Таблиця 1
Динаміка основних показників роздрібної торгівлі в Україні

Рік	Оборот роздрібної торгівлі (млн грн)	Темп росту (до попереднього року)
2021	1443832,9	1,20
2022	1396268,8	0,97
2023	1855384,1	1,33
2024	2171984,0	1,17

Джерело: сформовано на основі [6]

Починаючи з 2023 р., спостерігається суттєве відновлення роздрібної торгівлі, яке характеризується різким приростом обороту більш ніж на третину порівняно з кризовим 2022 р. Це відновлення відображає як адаптацію бізнесу до нових умов, так і часткове повернення відкладеного попиту. Зростання доходів у певних сегментах населення, стабілізація логістичних процесів, адаптація ринку до воєнних реалій, а також розширення

асортименту товарів, пов'язаних із потребами енергетичної автономії та безпеки, додатково стимулювали активізацію торговельного сектору. Водночас важливо враховувати, що номінальне збільшення обороту частково зумовлене інфляційними процесами, які істотно впливали на загальний рівень цін у цей період [6].

У 2024 р. позитивна тенденція збереглася, хоча темпи зростання дещо зменшилися порівняно з попереднім роком. Підвищення обороту роздрібною торгівлю свідчить про поступову стабілізацію споживчої активності, посилення довіри до економічної ситуації та відновлення здатності домогосподарств підтримувати певний рівень витрат. Одночасно зміни у структурі споживчого кошика, зокрема збільшення частки базових товарів та товарів довгострокового користування, відображають адаптивні процеси як з боку споживачів, так і з боку торговельних мереж.

Аналіз галузевих тенденцій, здійснений компанією Pro-Consulting, засвідчує, що ключовими драйверами ринку є: розширення асортиментів, активізація акційних пропозицій, нарощування ролі власних торгових марок, інтеграція цифрових сервісів і розвиток онлайн-продажів. У дослідженні визначаються головні загальні тенденції ринку роздрібною торгівлю: зростання оборотів ритейлу; зміна ролі мережевого ритейлу; збільшення популярності недорогих товарів; адаптація до змінного попиту; зміни у споживчій поведінці; розширення асортименту товарів під власними торговими марками; розвиток мобільних додатків; зростання конкуренції між роздрібними мережами [1].

Формування сучасної динаміки роздрібного ринку в Україні зумовлюється низкою взаємопов'язаних чинників, які по-різному проявляються в умовах економічної нестабільності та зміни споживчих пріоритетів. Насамперед варто відзначити, що зростання цін на основні категорії товарів автоматично позначається на збільшенні загального обороту торгівлі, хоча й не завжди свідчить про реальне зростання обсягів продажів. Паралельно розширення товарної пропозиції у великих мережах та активізація маркетингових інструментів (рекламних кампаній, програм лояльності, акційних механізмів) підсилюють здатність ритейлерів утримувати й нарощувати клієнтську базу.

Важливим чинником є й те, що провідні торговельні мережі зуміли швидко адаптуватися до трансформованих умов, що дозво-

лило їм не лише зберегти, а й посилити свої позиції. Масштабування діяльності таких компаній, як «АТБ», «Сільпо», «Фора», «Novus», стало результатом їхньої стратегічної гнучкості, інвестицій у розвиток інфраструктури та вміння оперативно реагувати на зміну попиту.

При цьому ринок зазнає значного впливу стрімкого зростання як традиційної офлайн-торгівлі, так і цифрових каналів збуту. Поширення онлайн-платформ, поява зручних сервісів доставки і ширший доступ до інтернету стимулюють збільшення частоти покупок дистанційним способом. Споживачі дедалі активніше користуються перевагами онлайн-замовлень – швидкістю, економією часу, можливістю порівнювати ціни, що сприяє помітному приросту середнього чека.

Зміни в споживчих настроях, зумовлені економічним тиском, також формують попит на товари доступного цінового сегмента. Покупці частіше віддають перевагу дешевшим аналогам, що стимулює розвиток мереж, орієнтованих на товари низької та середньої цінової категорії. Яскравим прикладом цього тренду є швидке масштабування форматів, подібних до мережі «Аврора», яка активно розширює присутність у регіонах [5].

Висока конкуренція між торговими мережами виступає ще одним визначальним фактором розвитку ринку. Саме вона змушує компанії постійно вдосконалювати свої підходи: від оновлення та переосмислення концепції власних торгових марок до впровадження унікальних сервісних рішень і підвищення стандартів якості обслуговування. У результаті конкуренція перетворюється на каталізатор інновацій, стимулюючи появу нових форматів, зміцнення брендів та формування більш привабливих умов для споживачів.

Структурні трансформації ринку ритейлу проявляються також у зміні конфігурації торгових площ. Зменшується кількість дрібних магазинів, натомість зростає частка великих торгових об'єктів: супермаркетів, гіпермаркетів, мультиформатних мереж. Цей процес свідчить про подальшу глобалізацію внутрішньої торгівлі, посилення позицій системного ритейлу та витіснення стихійних форматів продажу, що підтверджується і дослідженнями щодо стану торгівлі у воєнний період [4].

На тлі згаданих тенденцій, що формують сучасний ландшафт вітчизняного ритейлу, показовими є й масштаби діяльності найбільших торговельних мереж, які продовжують нарощувати свою присутність навіть у

складних економічних умовах. Сукупні обсяги продажів провідної десятки ритейлерів у 2024 році перевищили пів трильйона гривень, що становить близько восьмої частини всього доходу, сформованого економікою країни. Така концентрація оборотів свідчить не лише про домінування організованого ритейлу, а й про високий рівень довіри споживачів до великих торговельних мереж.

Серед них особливо вирізняється «АТБ-Маркет», який утримує 39,5 % від загальної виручки ТОП-10, що підкреслює масштабність операцій і домінуючу роль цієї мережі на ринку. Дещо менші, але теж доволі значні обсяги продажів демонструють «Сільпо-Фуд» та компанія «Вигідна покупка», до портфеля якої входить стрімко зростаюча «Аврора» (17,6% та 7,2% відповідно). Для цих компаній характерна стабільна клієнтська база та здатність швидко адаптувати асортимент і цінові моделі до мінливих споживчих потреб (рис. 1).

До кола найбільших гравців також входять мережі, що працюють у різних форматах: від класичних супермаркетів до спеціалізованих дрогері- та онлайн-платформ. Серед них «Фора», Rozetka, «Novus», Metro, «Руш» (EVA), Varus і «Велика кишеня». Їхні показники обороту коливаються в межах від приблизно двадцяти до тридцяти п'яти мільярдів гривень на рік, що засвідчує відчутну частку

кожної з них у структурі організованої торгівлі. Ці дані відображають не лише масштаб ринку, а й поступове формування багатоформатної ритейл-екосистеми, у якій поруч функціонують мережі з різними бізнес-моделлями, орієнтовані на відмінні групи споживачів та способи взаємодії з ними [7].

Такий розподіл ринкових часток вкотре підтверджує, що український ритейл переживає не просто етап відновлення, а стадію активного структурного переформатування, у якому ключові позиції займають мережі, здатні запропонувати споживачам поєднання доступності, зручності та інноваційних сервісів.

Розвиток українського продовольчого ритейлу простежується не лише через фінансові показники, а й через масштаби мережевої інфраструктури. Попри значне скорочення торговельних площ через втрати під час війни, яке зачепило всіх учасників ринку, мережі намагалися адаптуватися до воєнних викликів та стабілізувати свої позиції. Якщо аналізувати учасників продовольчого ритейлу України за загальною кількістю магазинів, можна констатувати, що за підсумками 2024 року трійку лідерів склали АТБ (Дніпро), Fozzy Group (Київ) та VolWest Group (Луцьк). Компанія VolWest Group, яка працює за франчайзинговою моделлю та розвиває мережі SPAR і «Наш край», також продемон-

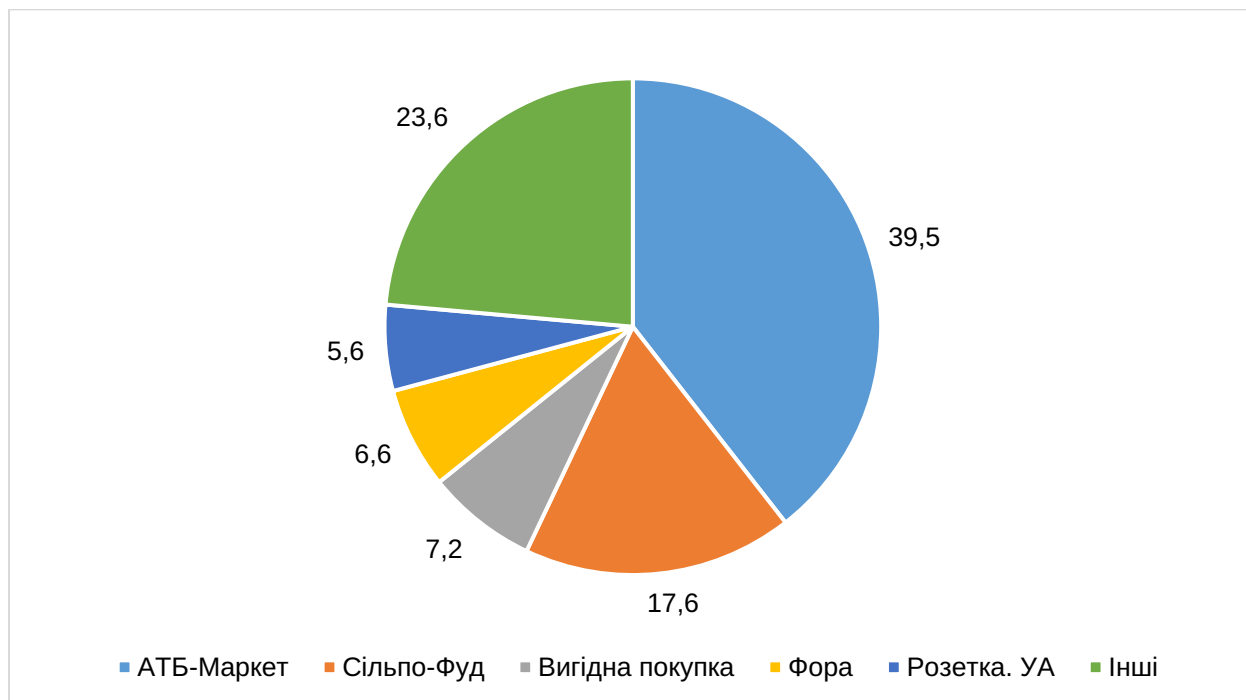


Рис. 1. ТОП-10 компаній роздрібної торгівлі за виторгом у 2024 р.

Джерело: сформовано на основі [7]

струвала позитивну динаміку, хоча й менш стрімку, ніж нові регіональні лідери. Серед національних гравців вагому позицію посідає також мережа «М'ясомаркет», яку розвиває МХП. Формування першої десятки найбільших FMCG-операторів доповнюють компанії, що активно розширюються у своїх регіонах, поступово вибудовуючи національну присутність. Це, зокрема, столична мережа «Коло», яка розвиває формат магазинів «біля дому» й нараховує понад дві сотні торгових точок; кропивницька мережа «Файно маркет», яка впевнено виходить за межі центрального регіону; а також вінницький оператор «Альянс Ритейл Груп», що працює відразу під кількома брендами та стабільно нарощує кількість магазинів. У сукупності такі зрушення свідчать про високий рівень конкуренції та значну мобільність ринку, на якому зростання присутності регіональних перспективних мереж доповнює домінування великих національних операторів, формуючи багаторівневу й диверсифіковану структуру українського FMCG-ритейлу (табл. 2).

Подальші перспективи розвитку ритейлу в післявоєнний період пов'язуються насамперед із завершенням бойових дій, що само по собі стане каталізатором для пожвавлення бізнес-активності. Очікується розширення інвестиційних програм, модернізація торгових форматів, зростання конкуренції, повернення робочої сили та активізація внутрішнього

попиту. Водночас з урахуванням глобальних тенденцій українські ритейлери змушені орієнтуватися на цифровізацію, автоматизацію процесів, екологізацію логістики та розвиток омніканальної взаємодії зі споживачами. Світові дослідження демонструють, що найближчими роками ритейл трансформуватиметься під впливом таких факторів, як персоналізація споживчого досвіду, зростання ролі data-driven управління, розвиток швидких сервісів доставки, формування нових моделей grocery retail, екологічні стандарти та технології сталого розвитку.

Висновки. Загалом ринок роздрібної торгівлі України продемонстрував стійкість та адаптивність, швидко реагуючи на зміни в економічному середовищі. Наявні тенденції (зростання ролі онлайн-продажів, посилення позицій системного ритейлу, розвиток власних торгових марок, підвищення ефективності логістики та оптимізація форматів торгових точок) вказують на поступову інтеграцію українського ритейлу у глобальний простір інноваційних змін. Таким чином, український ритейл, попри значні виклики, має високий потенціал для відновлення та подальшого розвитку. Поєднання внутрішньої адаптивності, інноваційних рішень та орієнтації на світові тренди створює підґрунтя для формування конкурентоспроможної моделі ритейлу, здатної успішно інтегруватися у глобальні ринкові процеси.

Таблиця 2

ТОП-10 продуктових мереж України за кількістю працюючих магазинів у 2024 р.

№	Компанія	Мережі	Кількість торгових точок	Кількість відкритих магазинів	Кількість закритих магазинів
1	АТБ-маркет	АТБ, АТБ-express	1257	47	3
2	Fozzy Group	Сільпо, Фора, Fozzy Cash&Carry, Thrash!Траш!	826	84	32
3	Клевер Сторс	Сім23, Сімі	315	87	0
4	VolWest Group	Наш Край, SPAR	276	28	21
5	МХП	М'ясомаркет	273	32	33
6	Аритейл	Коло	246	25	8
7	Львівхолод	Рукавичка	217	10	5
8	Вересень плюс	Файно маркет	198	27	1
9	Альянс Ритейл Груп	Домашній маркет, Osnova, Pro – просто продукти, Mashket	184	67	18
10	Таврія В	Таврія В, Космос	155	11	8

Джерело: сформовано на основі [5]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами широкого асортименту в Україні за 2024 рік компанії Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rozrichnoj-torgovli-produktami-pitaniya-i-tovarami-shirokogo-assortimenta-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 08.12.2025)
2. Вороніна В. Л. Торгові мережі України: особливості функціонування, управління та розвитку. *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 56–62.
3. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 120–127.
4. Ковальчук С. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 120–132.
5. Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-magaziniv-2024/> (дата звернення: 08.12.2025)
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.12.2025)
7. Офіційний сайт сервісу Опендатабот URL: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> (дата звернення: 08.12.2025)
8. Пашкуда Т., Афенді А. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. (дата звернення: 08.12.2025)

REFERENCES:

1. Analiz rozdribnoi torhivli produktamy kharchuvannia ta tovaramy shirokoho asortymentu v Ukraini za 2024 rik kompanii Pro-Consulting [Analysis of retail trade in food and general merchandise in Ukraine for 2024 by Pro-Consulting] Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rozrichnoj-torgovli-produktami-pitaniya-i-tovarami-shirokogo-assortimenta-v-ukraine-2024-god> (accessed December 8, 2025).
2. Voronina V. L. (2018). Torhovi merezhi Ukrainy: osoblyvosti funktsionuvannia, upravlinnia ta rozvytku [Trading Networks of Ukraine: Features, Management and Development]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, vol. 4, pp. 56-62.
3. Kashperska A. (2021) Rynok rozdribnoi torhivli Ukrainy: stan i tendentsii rozvytku [Ukrainian Retail Market: The State and Development Trends]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 4, pp. 120–127.
4. Kovalchuk S. Analiz stanu ta transformatsii rozdribnoho ryteilu: svitovi trendy ta ukrainskyi sehment [Analysis of the state and transformations of retail: global trends and the Ukrainian segment]. *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 120–132.
5. Ofitsiinyi sait Asotsiatsii ryteileriv Ukrainy [Official website Association of retailers of Ukraine]. Available at: <https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-magaziniv-2024/> (accessed December 8, 2025).
6. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed December 8, 2025).
7. Ofitsiinyi sait servisu Opendatabot [Official website Opendatabot]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> (accessed December 8, 2025).
8. Pashkuda T., Afendi A. Napriamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Directions of trade development in Ukraine under the conditions of marital state]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 43. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759/1695> (accessed December 8, 2025).