

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-86>

УДК 339.378:658.8:004

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РИТЕЙЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ТОРГІВЛІ

STRATEGIC ORIENTATIONS OF RETAIL MANAGEMENT AMID THE TRANSFORMATION OF MODERN TRADE

Валінкевич Наталія Василівнадоктор економічних наук, професор,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8804-868X>**Коценко Марина Сергіївна**Phd з економіки,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9770-1510>**Valinkevych Natalii, Kotsenko Marina**

Polissia National University

У статті досліджено стратегічні орієнтири розвитку ритейл-менеджменту в умовах трансформації сучасної торгівлі. Обґрунтовано сутність ритейлу як інтегрованої системи управління, що поєднує логістичні, маркетингові та клієнтські процеси. Визначено ключові тенденції розвитку галузі, зокрема цифровізацію бізнес-процесів, омніканальність та зростання ролі клієнтоорієнтованості. Встановлено обмеженість традиційних і мультиканальних моделей та обґрунтовано доцільність переходу до гібридного ритейлу як найбільш гнучкої та адаптивної форми організації бізнесу. Запропоновано структурну модель гібридного ритейлу та визначено особливості його інституційного середовища. Встановлено, що впровадження гібридних підходів сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентних позицій підприємств та забезпеченню їх стійкості в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: ритейл-менеджмент, торгівля, управління, ризики, підприємницька діяльність.

The development of trade activity in the context of economic digitalization, increasing competitive pressure, and growing environmental instability necessitates a reconsideration of the role of retail management as a key factor in ensuring enterprise efficiency. Under such conditions, particular relevance is gained by the study of the transformation of retail models and the formation of new approaches to managing trade activities. The aim of the study is to substantiate the essence of retail management and determine its role within the modern trade system, as well as to develop conceptual foundations for managing hybrid retail as an integrated form of business organization. The methodological basis of the research is a comprehensive approach combining methods of system and comparative analysis, theoretical generalization, scientific induction, and abstract-logical analysis, as well as elements of graphical interpretation to reflect the relationships between the components of the studied phenomenon. As a result of the study, scientific approaches to the interpretation of retail management have been systematized, which made it possible to reveal it as a complex integrated management system combining logistics, marketing, information, and customer-oriented processes. Key trends in the development of retail trade have been identified, including active digital transformation of business processes, integration of sales channels, and strengthening of the role of personalization in customer interaction. The limitations of traditional and multichannel models of trade organization have been substantiated, and the feasibility of transitioning to hybrid retail as a more flexible and adaptive model has been proven. Conceptual and institutional foundations for the functioning of hybrid retail have been proposed, its structural elements have been defined, and the main barriers to its development related to insufficient regulatory coherence and the level of digital infrastructure have been outlined. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches and models to improve the efficiency of retail enterprise management, ensure adaptability to environmental changes, and strengthen competitive positions in the market.

Keywords: retail management, trade, management, risks, entrepreneurial activity.



Постановка проблеми. Трансформація сучасної вітчизняної торгівлі відбувається під впливом ряду чинників, зокрема розвитку використання новітніх цифрових технологій, постійної зміни споживчих уподобань та поведінки покупців. Саме тому підприємства змушені шукати нові шляхи формування конкурентних переваг та збереження конкурентних позицій на ринку. В таких умовах ритейл-менеджмент перетворюється на стратегічну систему, яка перестає бути набором простих операційних рішень та об'єднує логістичні ланцюги, клієнтський досвід у єдиний потік створення вартості. Варто зазначити, що торгівля в сучасній національній економіці відіграє важливе значення, так як вона забезпечує зайнятість населення, формує валовий внутрішній продукт і вносить вагомий внесок у формування державного бюджету. З огляду на це дослідження нових підходів до управління сферою роздрібною торгівлі набуває все більшої актуальності та особливого значення для сталого економічного розвитку.

Попри значну кількість досліджень у сфері ритейлу, аналіз наукових джерел свідчить про наявність розриву між стрімким розвитком торговельних технологій та існуючим методологічним інструментарієм управління ними. Більшість класичних моделей менеджменту традиційно розглядають офлайн-магазини та онлайн-платформи, як відокремлені канали продажів, що нерідко призводить до внутрішньої конкуренції та розпорошення ресурсів компанії. У сучасних умовах така стратегічна сегментація є неефективною, оскільки споживач очікує безперервної взаємодії з брендом незалежно від обраного каналу купівлі. Важливість цього дослідження зумовлена необхідністю подолання згаданої фрагментарності шляхом об'єднання концепції гібридного ритейлу. Саме тому дослідження фокусується на розробці теоретичного підходу, що забезпечить не просто поєднання різних форматів діяльності, а їхню синергію та адаптацію до динамічних викликів зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент дослідження ритейл-менеджменту та пошук шляхів оптимізації управлінських процесів закладено у численних працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, О.А. Кизлюк акцентує увагу на стратегічній ролі ритейлу як ключового елемента системи життєзабезпечення населення, що виконує як економічну, так і вагому соціальну функцію через створення

робочих місць та стимулювання суміжних виробництв [4]. Специфіку функціонування торговельних мереж у кризових умовах та трансформацію конкурентного середовища під впливом воєнних дій в Україні ґрунтовно досліджено Ю.А. Заїкою та Т.А. Іріх, які довели пряму залежність між географічним розташуванням об'єктів ритейлу та їхньою ціновою політикою [2]. Особливої уваги заслуговує науковий доробок М.М. Салун, яка, аналізуючи генезу концепції гібридного ритейлу, обґрунтовує переваги цієї моделі над традиційним омніканальним підходом у контексті забезпечення стратегічної гнучкості бізнесу та адаптивності клієнтського досвіду [8]. У міжнародному науковому дискурсі S. Kumar та G. F. Durugannavar [11] розглядають ритейл-менеджмент як багатогранну дисципліну, що інтегрує сервісні стратегії, управління ланцюгами постачання та цифрові інновації для формування стійких конкурентних переваг у глобалізованому просторі. Попри глибоке висвітлення окремих аспектів галузі, подальшого вивчення потребують механізми забезпечення стратегічної стійкості торговельних підприємств, що передбачає розробку адаптивних управлінських підходів в умовах високої невизначеності та перманентних зовнішніх ризиків.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку ритейл-менеджменту в умовах трансформації сучасної торговельної діяльності, що передбачає розкриття концептуальних засад функціонування торговельних систем у цифровому середовищі, визначення ролі гібридних бізнес-моделей у забезпеченні стратегічної гнучкості підприємств та розробку інтегрованого підходу до гармонізації фізичних та цифрових активів у межах єдиної управлінської екосистеми для досягнення синергетичного ефекту та адаптації до сучасних ринкових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна вітчизняна роздрібна торгівля перебуває на етапі великих змін та глобальних трансформацій через зміну споживчих уподобань, розвиток цифрових технологій та впровадження інноваційних рішень у всі галузі економіки. Нестабільна економічна ситуація в Україні, яка спричинена військовими діями та глобальними змінами у системі світової торгівлі вимагає від власників торговельних підприємств швидко адаптуватися та бути максимально гнучким. Саме тому сучасний ритейл поступово переходить від звичай-

них продажів до більш складних моделей, які повинні швидко підлаштовуватися під будь-які зміни на ринку.

Роздрібна торгівля має ряд тенденцій, які визначають її подальший розвиток та напрями удосконалення. Однією із ключових тенденцій розвитку будь-якої сфери діяльності є цифрова трансформація бізнес-процесів. Для торговельної діяльності цифровізація це не лише створення онлайн-платформи для торгівлі, а повне оновлення та переосмислення системи управління та організації підприємства. Сучасні інструменти ведення бізнесу дозволяють організувати та удосконалити майже усі процеси, зокрема автоматизацію замовлення, аналіз стану товарообороту підприємства та його товарних запасів у реальному часі. Використання таких технологій дозволяє не лише уникати помилок, а й робити усі бізнес-процеси більш ефективними та стійкими до кризових явищ.

Серед ключових тенденцій розвитку сучасної торговельної діяльності особливе місце посідає стратегічна інтеграція каналів збуту. Сучасна парадигма ритейлу базується на стиранні чітких меж між фізичним та цифровим середовищами, що зумовлено формуванням омніканальної моделі поведінки споживача. Останній дедалі частіше ініціює процес вибору товару через мобільні платформи, завершуючи транзакцію безпосередньо у локальній точці присутності бренду [3]. У результаті цього класичний магазин трансформується з традиційного місця експонування товарів у багатофункціональний хаб центр видачі замовлень та простір для надання високотехнологічного сервісу й експертних консультацій.

Паралельно з цим спостерігається еволюція клієнтоорієнтованості, де факт продажу розглядається не як фінальна стадія операції, а як базис для побудови довгострокової лояльності та співпраці в майбутньому. Саме тому сучасний ритейл-менеджмент зосереджується на глибокому аналізі даних клієнтів, що в свою чергу дозволяє ідентифікувати персональні індивідуальні вподобання, циклічність покупок та приховані потреби цільової аудиторії. Використання великих масивів інформації про споживчу активність стає фундаментом для прийняття управлінських рішень, які включають в себе прогнозування попиту, динамічне ціноутворення та гнучку адаптацію асортиментної політики.

Для забезпечення конкурентоспроможності на сучасному етапі розвитку торгівлі

важливою складовою є логістична конвергенція, оскільки ритейлери дедалі частіше використовують концепцію використання магазинів не лише як майданчиків продажу, а як локальні склади. Такий підхід дозволяє радикально підвищити швидкість та якість доставки товару до споживачів, скорочуючи час очікування клієнта до кількох годин, що одночасно мінімізує логістичні витрати підприємства та підвищує загальну операційну ефективність.

Для визначення основних пріоритетних напрямів розвитку ритейлу та пошуку нових інструментів управління ними необхідно визначити теоретичну сутність даного поняття та наявні моделі управління. Поняття ритейлу в сучасних умовах доцільно розглядати не лише, як сферу реалізації товарів кінцевому споживачу, а як складну інтегровану систему організації роздрібною торгівлі, що функціонує на основі взаємодії матеріальних, інформаційних та фінансових потоків [10]. Такий підхід розширює традиційне трактування ритейлу, акцентуючи увагу на його здатності не лише забезпечувати доведення товарів до споживача, але й формувати споживчий попит, створювати додану вартість продукту та координувати взаємодію між усіма учасниками товарного ланцюга. У цьому контексті ритейл набуває ознак багаторівневої управлінської системи, у межах якої інтегруються функції збуту, маркетингу, логістики та клієнтського сервісу.

З розвитком торгівлі відбувається поступова еволюція моделей ритейлу і відображає трансформацію підходів до організації торговельної діяльності під впливом цифровізації економіки та змін у поведінці споживачів. Так, традиційна модель базується на функціонуванні фізичних торговельних точок, де процес купівлі-продажу здійснюється безпосередньо, а використання цифрових інструментів має обмежений характер [7]. Даний формат характеризується низьким рівнем гнучкості та значною залежністю від територіального розміщення об'єктів торгівлі. Подальший розвиток роздрібною торгівлі зумовив формування онлайн-моделі, що передбачає використання електронних платформ та дистанційної взаємодії зі споживачем у межах якої істотно зростає роль інформаційних технологій, однак відсутність інтеграції з фізичними каналами обмежує можливості комплексного управління клієнтським досвідом.

Мультиканальна модель ритейлу характеризується використанням декількох каналів

збуту, зокрема офлайн та онлайн, які функціонують паралельно, проте залишаються організаційно та інформаційно роз'єднаними, що призводить до фрагментації управлінських процесів і знижує ефективність взаємодії зі споживачем. Наступна модель – омніканальна, яка забезпечує якісно новий рівень організації ритейлу через інтеграцію усіх каналів взаємодії в межах єдиної складної системи і формує цілісний клієнтський досвід незалежно від точки контакту. Водночас така модель орієнтована переважно на стабільні умови функціонування та характеризується обмеженою здатністю до швидкої трансформації бізнес-процесів [1].

Вище зазначене вказує на необхідність формування гібридної моделі, яка зможе поєднати інтеграційні можливості омніканального підходу з високим рівнем адаптивності управління. Особливою характеристикою гібридного ритейлу є не лише синхронізація фізичних та цифрових каналів, але й здатність до їх динамічної перебудови залежно від змін зовнішнього середовища, зокрема економічні, технологічні та соціальні чинники. Дана модель характеризується використанням комплексних цифрових рішень, інтеграцією інформаційних систем та орієнтацією на персоналізований клієнтський досвід, що забезпечує більш ефективне управління товарними потоками та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. На відміну від попередніх моделей, вона передбачає наявність адаптивного управлінського механізму,

який забезпечує оперативний перерозподіл ресурсів між каналами збуту, гнучке реагування на зміну попиту та підвищення стійкості підприємства в умовах невизначеності. Таким чином, гібридний ритейл виступає закономірним етапом еволюції моделей роздрібно торгівлі, що інтегрує переваги цифрових та фізичних каналів із можливістю їхньої оперативної трансформації та формує передумови для якісного підвищення стійкості підприємств у сучасних умовах господарювання.

Порівняльну характеристику існуючих та перспективних моделей ритейлу наведено у табл. 1.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що перехід від традиційних до гібридних моделей супроводжується зміною парадигми управління від реактивної через реагування на події, що вже відбулися до проактивної та предиктивної. Особливої уваги заслуговує трансформація показника технологічної інтегрованості зокрема, якщо в омніканальній моделі технології слугують лише інструментом зв'язку між онлайн та офлайн, то в гібридній моделі вони стають фундаментом для формування «розумного» торговельного середовища. Гіперперсоналізація, зазначена у характеристиках гібридного ритейлу, передбачає не лише звернення до клієнта за іменем, а й формування індивідуальних пропозицій на основі прогнозного моделювання його майбутніх потреб. Таким чином, гібридна модель є найбільш життєздатною в умовах сучасних інституційних обмежень та воєнних

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ритейл моделей

Назва моделі	Гнучкість управління	Технологічна інтегрованість	Рівень клієнтоорієнтованості
Традиційна	Централізовані управлінські рішення, низька швидкість та адаптивність	Обмеженість у використанні	Стандартизований характер, відсутність персонального підходу
Онлайн	Обмеженість цифрового середовища та залежить від ІТ-інфраструктури	Відсутність співпраці з фізичними каналами	Базова персоналізація
Омніканальна	Високий рівень гнучкості, акцент на стабільності умов ведення бізнесу	Інтеграція інформаційних систем та синхронізація даних	Високий рівень, безперервність.
Гібридна	Максимальна гнучкість управління та швидка трансформація бізнес-процесів	Комплексна інтеграція	Гіперперсоналізація та індивідуалізація взаємодії

Джерело: сформовано авторами

ризиків, оскільки забезпечує найвищий рівень гнучкості при розподілі ресурсів підприємства.

Гібридний ритейл доцільно розглядати, як якісно нову форму організації роздрібно-торгівлі, який формується на перетині фізичної інфраструктури та цифрового середовища та функціонує на засадах адаптивного управління. У межах сучасних трансформаційних процесів така модель набуває ознак цілісної бізнес-системи, що здатна забезпечувати безперервність діяльності підприємства, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та максимізацію споживчої цінності. Характерною особливістю такої моделі є інтеграція матеріальних і нематеріальних ресурсів, синхронізація каналів взаємодії зі споживачем та використання цифрових технологій як базового інструменту управління бізнес-процесами. Його функціонування ґрунтується на поєднанні традиційних підходів до організації торгівлі з інноваційними цифровими рішеннями, що забезпечує формування єдиної екосистеми взаємодії підприємства зі споживачем.

Структурна декомпозиція гібридного ритейлу дозволяє виокремити взаємопов'язані елементи, які формують його функціональну основу, а саме фізичний, цифровий сегменти, інтеграційний, клієнтський та управлінський рівні. Фізичний сегмент включає в себе торговельні об'єкти, складську інфраструктуру та логістичні потужності, формуючи матеріальну основу реалізації товарів, тоді як цифровий представлений електронними платформами, мобільними застосунками та онлайн-сервісами, що забезпечують дистанційну взаємодію зі споживачем. Інтеграційний рівень охоплює інформаційні системи, зокрема CRM, ERP та аналітичні платформи, які забезпечують синхронізацію даних, координацію каналів збуту та підтримку управлінських рішень. В межах управлінського рівня реалізуються адаптивні механізми прийняття рішень орієнтовані на швидке реагування до змін ринкового середовища та умов. Персоналізований споживчий досвід та управління взаємодії зі споживачем на всіх етапах його життєвого циклу формується на клієнтському рівні.

Взаємодія зазначених елементів формує інтегровану систему, у якій ключову роль відіграє синергійний ефект від поєднання фізичних і цифрових каналів. Саме така синергія забезпечує підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію витрат та посилення конкурентних позицій підприємства. На відміну від традиційних моделей, гібридний

ритейл не обмежується інтеграцією каналів, а передбачає їх динамічну трансформацію відповідно до змін зовнішніх умов, що визначає його стратегічну гнучкість.

В сучасних умовах господарювання особливо важливого значення набуває інституційне забезпечення розвитку інноваційних-бізнес моделей, серед яких гібридний ритейл посідає ключове місце. Його функціонування базується на перетині традиційної роздрібно-торгівлі, цифрових сервісів, електронної комерції та логістичної інфраструктури. Така взаємодія зумовлює необхідність комплексного підходу до формування відповідного інституційного середовища. Варто зазначити, що в Україні відсутня цілісна нормативно-правова система, яка б регламентування функціонування гібридного ритейлу, як цілісної інтегрованої бізнес-моделі, оскільки, існуюча система норм, правил та інститутів охоплює виключно окремі аспекти діяльності та обігу товарів здійснюється в межах різних нормативних актів. Саме тому відсутня системна узгодженість між фізичними та цифровими каналами збуту.

Основними бар'єрами розвитку гібридного ритейлу є відсутність уніфікованого понятійно-категоріального апарату, що ускладнює ідентифікацію даної моделі на рівні державної статистики та регуляторної політики. В свою чергу спостерігається розмежування підходів до регулювання онлайн- та офлайн-торгівлі, яка не враховує їх інтеграційної взаємодії у межах єдиної бізнес-системи. Це призводить до дублювання функцій, зростання транзакційних витрат та зниження ефективності управління підприємствами. Окремої уваги потребує проблема недостатнього рівня цифровізації інституційного середовища, що проявляється у обмеженій інтеграції державних інформаційних систем із бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Відсутність єдиних цифрових платформ для обміну даними, електронного документообігу та аналітики значно ускладнює реалізацію потенціалу гібридного ритейлу, який базується на безперервному потоці інформації та оперативному прийнятті управлінських рішень.

Додатковою перешкодою в умовах воєнного стану є додаткове навантаження пов'язане з логістичними обмеженнями, перебоями в енергопостачанні, зміною територіальної структури попиту та підвищенням рівня ризиків. За таких умов гібридна модель ритейлу демонструє вищий рівень стійкості, однак її ефективність значною мірою зале-

жить від гнучкості державного регулювання та наявності механізмів підтримки бізнесу.

Таким чином формування ефективного інституційного середовища розвитку гібридного ритейлу повинно здійснюватися за окремими напрямками, зокрема: удосконалення нормативно-правового забезпечення шляхом введення дефініції «гібридний ритейл» та адаптації законодавства до інтегрованих моделей торгівлі; забезпечення гармонізації регулювання фізичних і цифрових каналів збуту на основі єдиних стандартів діяльності; розвиток цифрової інфраструктури державного управління, що передбачає впровадження електронних сервісів, автоматизацію контролю та аналітики та стимулювання інноваційної активності підприємств через податкові, фінансові та інституційні механізми підтримки. Запропонована модель інституційного середовища гібридного ритейлу (рис. 1). дає змогу узагальнити та візуалізувати ключові елементи та комплексно відобразити вплив зовнішнього середовища на формування та розвиток інтегрованої бізнес-моделі, а також визначити місце управлінських і технологічних компонентів у забезпеченні її ефективності.

Представлена на рис. 1 модель відображає багаторівневу структуру функціонування гібридного ритейлу, у межах якої центральне місце займає інтегрована бізнес-система, що поєднує фізичний та цифровий сегменти через відповідну інформаційно-аналітичну інфраструктуру. Внутрішній рівень моделі характеризується взаємодією ключових еле-

ментів, зокрема управлінського, клієнтського та інтеграційного, які забезпечують узгодженість бізнес-процесів та формування цілісного споживчого досвіду. Зовнішній рівень представлений інституційним середовищем, що включає нормативно-правове регулювання, державні інституції, ринкову інфраструктуру та сукупність соціально-економічних факторів, які формують умови функціонування ритейлу, визначаючи рівень його адаптивності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Взаємодія між внутрішніми складовими гібридного ритейлу та зовнішнім середовищем має двосторонній характер, що проявляється у впливі інституційних факторів на організацію бізнес-процесів та одночасному зворотному впливі ритейлу на економіку і споживчу поведінку. Такий підхід дозволяє розглядати гібридний ритейл як відкриту динамічну систему, здатну до адаптації в умовах нестабільності та невизначеності.

Таким чином, запропонована модель підтверджує, що ефективність функціонування гібридного ритейлу визначається не лише рівнем технологічної інтеграції, але й якістю інституційного забезпечення, що створює передумови для формування стратегічно стійких та конкурентоспроможних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Висновки. Отже, проведене дослідження дозволило встановити, що ритейл-менеджмент у сучасних умовах виступає як комплексна інтегрована система управління торговельною діяльністю, яка трансформується



Рис. 1. Інституційне середовище гібридного ритейлу

Джерело: сформовано авторами

під впливом цифровізації, змін споживчої поведінки та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що еволюція моделей роздрібної торгівлі зумовлює перехід до гібридного ритейлу як найбільш адаптивної та гнучкої форми організації бізнесу, що поєднує фізичні та цифрові канали збуту та забезпечує підвищення ефективності управління підприємством. Встановлено, що впровадження гібридних моделей сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та забезпеченню стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Водночас, розвиток гібридного ритейлу

стримується низкою інституційних бар'єрів, серед яких ключовими є недосконалість нормативно-правового забезпечення, відсутність єдиної термінології та недостатній рівень цифровізації державного управління. У цьому контексті визначено необхідність формування цілісного інституційного середовища та впровадження адаптивних управлінських механізмів, що забезпечать ефективне функціонування ритейл-менеджменту. Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані для подальшого розвитку наукових підходів і вдосконалення управління підприємствами роздрібної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аракелова І., Лісютін А. Омніканалний ритейл як маркетинговий механізм зростання споживчої цінності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-128>. (дата звернення: 25.04.2026).
2. Заїка Ю., Іріх Т. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 176-183. <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>. (дата звернення: 30.04.2026).
3. Ковальчук С. Аналіз стану та трансформацій роздрібної торгівлі: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. 2024, № 1. С. 120-132.
4. Кизлюк О.А. Роль ритейлу для формування критеріїв у системі життєзабезпечення населення країни. *Бізнес Інформ. Серія: Економіка торгівлі та послуг*. 2025. № 2. С. 220-226.
5. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>. (дата звернення: 01.05.2026).
6. Ніколайчук О., Костакова Л. Тенденції розвитку мережевих ритейлерів України. *Торгівля і ринок України*. 2023. № 2(50). С. 51–58.
7. Панченко В.А., Панченко О.П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024, № 11. <https://scholar.archive.org/work/kahstn6epvcxbmkhaqfregbsim/access/wayback/https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-04-14/2024-11-04-14>.
8. Салун, М.М. Гібридний ритейл (Hybrid Retail) як нова парадигма розвитку роздрібної торгівлі: теоретичні основи, порівняльний аналіз і національні перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810709>.
9. Сопільник Л.І., Янковська Л.А., Візняк Ю. Я., Семчук Ю. І., Мельник В. В. Цифрова екосистема ритейлу в системі сучасних економіко-організаційних рішень. *Академічні візії*. 2025. № 4. С. 2-9.
10. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025, № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>.
11. Kumar S., Dr. Gururaj F Duragannavar. Retail Management. An Overview and Key Aspects for Success. *IJRIAS (International Journal of Research and Innovation in Applied Science)*. 2026, № 11(2), <https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2026.110200070>.

REFERENCES:

1. Arakelova I., Lisiutin A. (2026) Omnichannel retail as a marketing mechanism for increasing consumer value. *Economika ta suspilstvo*, no. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-128>.
2. Zaika Yu., Irikh T. (2025) Ryteil v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovyshcha: analiz trendiv ta tendentsii [Retail in the conditions of the modern competitive environment: analysis of trends and tendencies]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 199, pp. 176–183. <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>.

3. Kovalchuk S. (2024) Analiz stanu ta transformatsii rozdrubnogo ryteilu: svitovi trendy ta ukraïnskyi segment [Analysis of the state and transformations of retail: global trends and the Ukrainian segment]. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 120–132.
4. Kyzliuk O.A. (2025) Rol ryteilu dlia formuvannia kryteriiv u systemi zhyttiezabezpechennia naselennia krainy [The role of retail in forming criteria in the system of life support of the country's population]. *Biznes Inform. Seriia: Ekonomika torhivli ta posluh*, no. 2, pp. 220–226.
5. Kuchanskyi O. (2024) Suchasnyi stan rozdrubnoi torhivli v Ukraini: oriientyr dlia udoskonalennia upravlinskoho obliku [The current state of retail trade in Ukraine: a guideline for improving management accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.
6. Nikolaichuk O., Kostakova L. (2023) Tendentsii rozvytku merezhevykh ryteileriv Ukrainy [Trends in the development of chain retailers in Ukraine]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, no. 2(50), pp. 51–58.
7. Panchenko V.A., Panchenko O.P. (2024) Optymizatsiia lohistychnykh biznes-protsesiv v umovakh antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Optimization of logistics business processes in the conditions of anti-crisis management of the enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, no. 11. <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-04-14/2024-11-04-14>.
8. Salun M.M. (2025) Hibrydnyi ryteil (Hybrid Retail) yak nova paradyhma rozvytku rozdrubnoi torhivli: teoretichni osnovy, porivnialnyi analiz i natsionalni perspektyvy [Hybrid retail as a new paradigm of retail development: theoretical foundations, comparative analysis and national prospects]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810709>.
9. Sopilnyk L.I., Yankovska L.A., Vizniak Yu.Ya., Semchuk Yu.I., Melnyk V.V. (2025) Tsyfrova ekosystema ryteilu v systemi suchasnykh ekonomiko-orhanizatsiinykh rishen [Digital retail ecosystem in the system of modern economic and organizational solutions]. *Akademichni vizii*, no. 4, pp. 2–9.
10. Shapka I. (2025) Rynek ryteilu v Ukraini: analiz potochnoho stanu ta perspektyvy rozvytku v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Retail market in Ukraine: analysis of the current state and development prospects in a transformational economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>.
11. Kumar S., Dr. Gururaj F Duragannavar (2026). Retail Management. - An Overview and Key Aspects for Success. *IJRIAS (International Journal of Research and Innovation in Applied Science)*. 11(2), <https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2026.110200070>.

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 11.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026