
МАРКЕТИНГ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-380-391](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-380-391)

УДК 339.37:658(477)"20"

JEL Classification: M31; L81

Наталія Степанівна Косаркандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)**E-mail:** natalia.s.kosar@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>**SCOPUS Author ID:** [57189040362](https://orcid.org/0000-0003-0180-2630)**Мар'яна Ярославівна Демко**доктор філософії, асистент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)**E-mail:** mariana.y.demko@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7081-9001>**SCOPUS Author ID:** [59358203200](https://orcid.org/0000-0001-7081-9001)**Ліліана Олегівна Сенів**здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Маркетинг»
Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)**E-mail:** liliana.seniv.mk.2022@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5444-3856>**ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ І ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ
УКРАЇНИ ТА ЇЇ СУБ'ЄКТІВ**

Анотація. Проведене комплексне дослідження сучасного стану й особливостей конкурентного середовища на ринку роздрібною торгівлі в Україні в умовах складної ситуації в економічному та політичному середовищі, ключових трендів його розвитку, оцінку конкурентного середовища та визначено особливості функціонування великих роздрібних торговців України в сучасних умовах, використання ними інструментів цифрового маркетингу. Розроблено пропозиції щодо використання роздрібними торговельними посередниками як традиційних, так і цифрових маркетингових інструментів для збереження та підвищення конкурентоспроможності в умовах зміненої споживчої поведінки та швидкого розвитку цифрових технологій.

Ключові слова: роздрібна торгівля; конкурентне середовище; електронна комерція; товарооборот; економічна трансформація; сайт.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Роздрібна торгівля посідає важливе місце в економіці будь-якої країни, оскільки вона забезпечує посередництво між виробником і кінцевими споживачами, забезпечує оборот товарів, створює робочі місця та формує важливу частину податкових надходжень. У сучасних умовах ринок роздрібною торгівлі в Україні зазнає істотних змін, що зумовлені комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників – від глобалізації та цифровізації до повномасштабної війни. Попри складну економічну ситуацію, цей сектор демонструє значну гнучкість, швидко адаптуючись до нових реалій. Водночас у сфері роздрібною торгівлі зростає конкуренція між традиційною торгівлею та електронною комерцією, змінюються форми продажу, уподобання споживачів і моделі ведення бізнесу. Актуальним стає не лише аналіз її поточного стану, а і глибоке вивчення конкурентного середовища, що стрімко змінюється під впливом нових викликів та визначення напрямів посилення конкурентних переваг суб'єктів на ньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. О. І. Жидик досліджує сутність роздрібною торгівлі та еволюцію наукових підходів до її розуміння, запропоновано авторське визначення роздрібною торгівлі, встановлено зростання її значен-

МАРКЕТИНГ

ня [8]. Тенденції розвитку ринку роздрібною торгівлі в Україні достатньо проаналізовані в науковій літературі. Тренди і перспективи розвитку роздрібною торгівлі в Україні протягом 2010-2020 рр. досліджені П. В. Смірноюю та С. М. Шинкар [16], а протягом 2010-2021 рр. - І. В. Городняк та Ю. П. Гнатів [6]. Структуру сучасного ринку роздрібною торгівлі України за різними форматами та напрямками проаналізувала І. В. Шапка [18]. Т. І. Олійник та М. О. Іванова, Ю. А. Заїка та Т. А. Іріх досліджили сучасний стан конкурентного середовища роздрібною торгівлі України [12; 9]. У цих дослідженнях аналізуються важливі аспекти, які визначають конкурентоспроможність провідних учасників ринку.

Окремий напрям досліджень стосується конкурентного середовища роздрібною торгівлі різними товарами. Н. І. Горбаль та Д. С. Лиса проаналізували індекси ринкової концентрації та рівень конкуренції на прикладі роздрібною продажу світлих нафтопродуктів України [4]. О. А. Горобченко у своєму дослідженні крім інших тенденцій розвитку ринку роздрібною торгівлі висвітлює вплив війни, цифровізації та змін у поведінці споживачів на український ринок роздрібною торгівлі України. Автор підкреслює важливість адаптації роздрібною торговців до нових умов шляхом розвитку електронної комерції та оптимізації логістики [5]. Більш детально сучасні виклики та можливості для подальшого розвитку роздрібною торгівлі України висвітлено О. В. Кучанським у [10].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проведений аналіз літературних джерел свідчить, що попри наявність багатьох наукових публікацій, які стосуються дослідження роздрібною торгівлі України, багато досліджень мають фрагментарний характер і не враховують змін, спричинених повномасштабною війною. Таким чином, зберігається потреба в комплексному дослідженні сектору роздрібною торгівлі України, що враховує специфіку сучасного етапу її розвитку.

Мета статті. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану роздрібною торгівлі в Україні та виявлення особливостей конкурентного середовища на ній в умовах воєнного часу. Основними завданнями є: характеристика структури та динаміки роздрібною торгівлі України, аналіз конкурентної ситуації на ньому, виявлення перспектив розвитку ринку та маркетингової діяльності суб'єктів на ньому.

Виклад основного матеріалу. Ринок роздрібною торгівлі в Україні зазнав значних змін, викликаних коливаннями в економічному, політичному та соціальному середовищі. Особливо значні зміни спостерігаються після 2022 р., коли галузь стикнулася з численними викликами, пов'язаними з війною, порушенням логістичних ланцюгів постачання, міграцією населення та нестабільністю у споживчому попиті. Протягом 2023-2024 рр. обсяги роздрібною товарообігу в Україні зросли насамперед за рахунок зростання цін на товари (рис. 1).

У 2024 р. спостерігалася помісячна позитивна динаміка споживчого попиту [7]. Серед причин такого тренду можна виокремити: поступове відновлення економіки, стабілізацію рівня зайнятості та доходів населення, інфляційний вплив на ціни, що також підвищує грошовий обсяг обороту, сезонні фактори споживання (відпустки, свята, шкільний сезон тощо), покращення споживчих очікувань тощо.

МАРКЕТИНГ

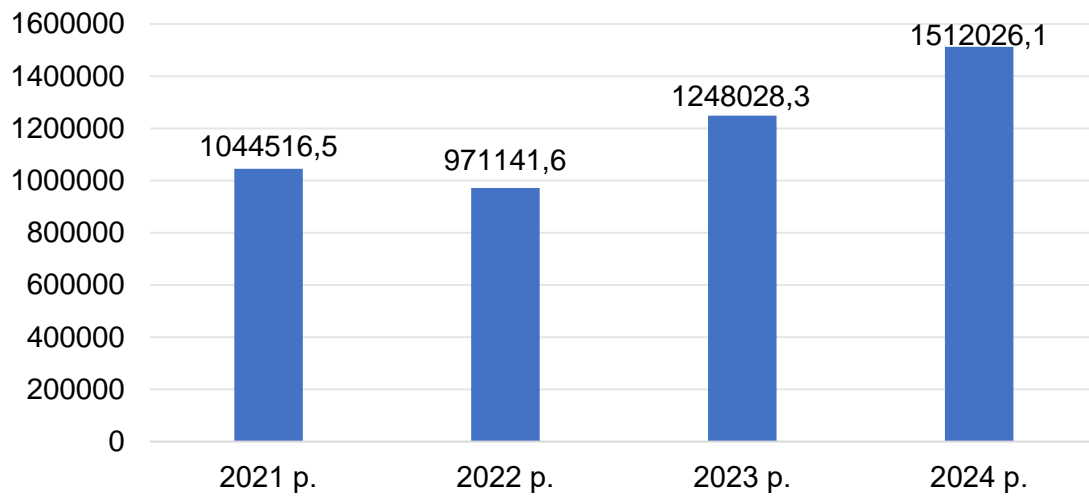


Рис. 1. Динаміка роздрібного товарообігу України за 2021-2024 рр. станом на грудень наростаючим підсумком, млн грн

Джерело: складено на основі [13].

Серед позитивних чинників, що впливають на ринок роздрібної торгівлі України, можна назвати: розвиток електронної комерції (e-commerce), цифровізація та омніканальність, підтримка українського виробника, державна підтримка малого та середнього бізнесу (цифрові інструменти через Дію для спрощення реєстрації бізнесу, програми релокації бізнесу) тощо.

За даними Опендатабот дохід роздрібної торгівлі збільшився на 17 % у 2024 р., а також вперше від початку повномасштабної війни жодна компанія з десяти найбільших не зазнала збитків [11]. На рис. 2 відображено структуру доходу десяти найбільших роздрібних торговельних посередників України у 2024 р.

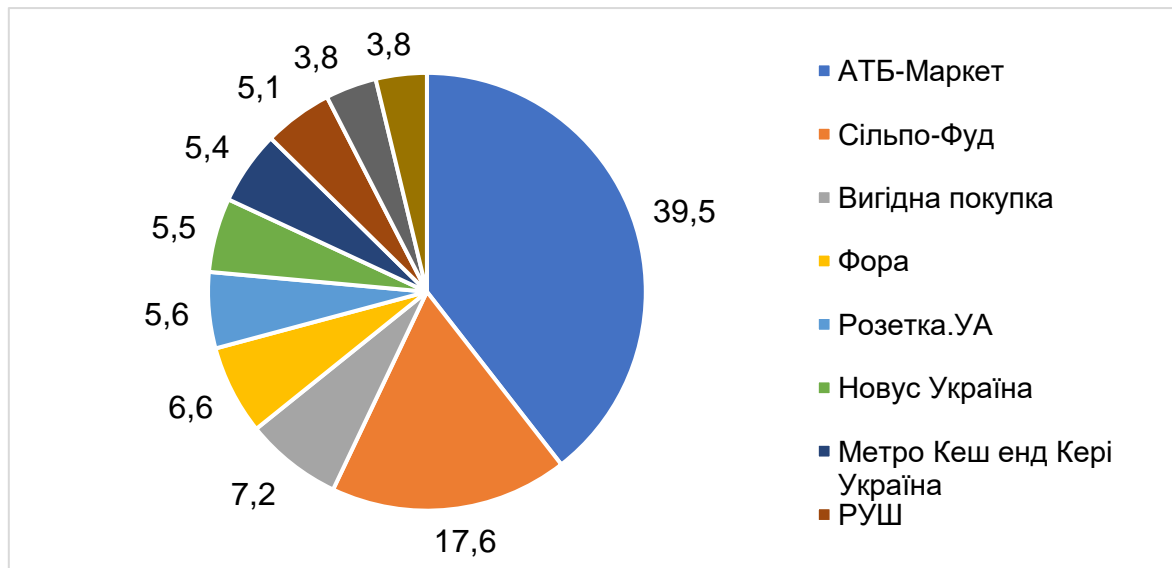


Рис. 2. Структура доходу десяти найбільших ритейлерів України у 2024 р., %
Джерело: [11].

МАРКЕТИНГ

З рис. 2 видно, що лідером за доходом у сфері роздрібної торгівлі України є мережа магазинів АТБ-маркет. Показники її доходу зросли на 15 % у 2024 р., тобто до 208,9 млрд грн – це 39,5 % від загального доходу всіх десяти підприємств-лідерів роздрібної торгівлі України. За прибутком мережа посіла 2-ге місце: заробивши 3,1 млрд грн, або 32 % від сукупної суми прибутку [11]. Загалом, в Україні налічується 1250 їхніх магазинів [19]. Основною бізнес-моделлю цієї мережі є доступні ціни шляхом оптимізації витрат та великого обсягу продажів. У мережі «АТБ» є власна лінійка торгових марок (ТМ), наприклад, «Своя лінія», «De Luxe» та «Розумний вибір» [2].

Друге місце за доходом посідає мережа «Сільпо-Фуд». Дохід мережі у 2024 р. зріс на 10 % – до 93 млрд грн, а прибуток вперше за 3 роки становив 205 млн грн (до цього були збитки) [11]. Вона позиціонує себе як мережа супермаркетів з унікальним клієнтським досвідом, часто вражаючи креативним дизайном магазинів, високим рівнем сервісу та широким асортиментом та налічує 305 магазинів у 60 містах України, а також 4 делікатес-маркети Le Silpo. У кожному з цих супермаркетів впроваджено програму «Власний Рахунок». Особливостями цієї мережі є тематичне оформлення деяких супермаркетів, власні торгові марки: «Повна Чаша», «Премія», «Лавка Традицій» тощо. У магазинах також наявний розширений асортимент імпортованих товарів, органіки, делікатесів, продукції власних пекарень, кулінарії та локальних виробників [15].

Лідером за величиною прибутку у 2024 р. є ТОВ «Вигідна покупка» (мережа магазинів «Аврора») – 4,08 млрд грн. За доходом дана компанія посіла 3-тє місце, збільшивши свій показник у 1,4 раза за рік до 37,9 млрд грн [11]. «Аврора» – це стрімко зростаюча українська мережа магазинів формату "one dollar store" або «товари по фіксованій низькій ціні». Компанія робить акцент на доступність, зручність і щоденні покупки дрібних товарів для дому, офісу, особистого вжитку. Сьогодні існує 1678 магазинів «Аврора» в Україні [1]. Магазины мають невелику площу, розташовані в зручних, часто житлових районах. Основна особливість – низькі ціни та часте оновлення асортименту.

Проведене дослідження свідчить, що лідери серед роздрібних торговельних посередників України мають різні маркетингові стратегії: Торвельна мережа «Сільпо» – це преміумваріант, тоді як «АТБ» та «Аврора» – бюджетні. Це означає, що для отримання конкурентних переваг на ринку роздрібним торговцям не потрібно обмежуватися конкретними стратегіями ціноутворення чи формування асортименту.

Організаційні форми роздрібної торгівлі України розвиваються залежно від умов ринку, змін у споживчій поведінці та тенденцій глобалізації. Однією з найпоширеніших форм організації роздрібної торгівлі України є незалежні роздрібні торговці. Проте через високу конкуренцію з боку супермаркетів та торговельних мереж значна частина таких магазинів закривається або перепрофілюється.

Іншою організаційною формою є торговельні мережі. Вони активно домінують на українському ринку, особливо у форматах супермаркетів і гіпермаркетів. Торгові мережі мають значні переваги в логістиці, маркетингу та ціноутворенні. Існує тенденція до розширення таких мереж, відкриття магазинів навіть у малих містах.

МАРКЕТИНГ

Після початку повномасштабної війни споживча поведінка українців істотно змінилася. Основні трансформаційні процеси не обмежуються зростанням частоти онлайн-покупок. Довіра до довгострокових покупок знизилася, а пріоритетними стали економія, функціональність і практичність товарів. Багато споживачів перейшли до моделі раціонального споживання: вони більш ретельно планують покупки, порівнюють ціни, обирають товари економкласу або бренди з найкращим співвідношенням ціни та якості. Крім цього, соціальні мережі здобули більшу роль як джерело інформації про товари та платформа для прийняття рішень про покупку. За таких умов роздрібним торговельним посередникам важливо вчасно змінювати асортимент, формат обслуговування та комунікацію зі споживачами.

Упродовж останніх років електронна комерція стрімко набирає обертів в Україні та перетворюється на важливу складову роздрібною торгівлі. Зростання доступу до інтернету, популярність мобільних пристроїв, зміна споживчих звичок і вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, сприяли швидкому розвитку онлайн-продажів. У відповідь на ці зміни багато торговельних підприємств модернізують свої бізнес-моделі, створюють інтернет-магазини, інтегрують маркетплейси та використовують цифрові інструменти для залучення клієнтів.

У 2023 р. обсяг онлайн продажу товарів і послуг в Україні досяг 182 млрд грн, що на 21 % більше, ніж у 2022 р. Частка електронної комерції у роздрібному продажі в Україні становила 10 % [17].

На сьогодні список найпопулярніших категорій у сфері онлайн-торгівлі з найбільшим річним приростом включає товари для дому і саду; одяг і взуття; аксесуари; техніку; продукти для краси та здоров'я; автотовари [17]. Найбільшим роздрібним торговельним посередником за доходом в українському сегменті e-commerce є ROZETKA (з оборотом 45 млрд грн) [14]. ROZETKA – онлайн-платформа, яка переважно працює за моделлю B2C. Тут продається широкий асортимент товарів, таких як побутова техніка, електроніка, косметика, одяг, іграшки та інші категорії, безпосередньо від постачальників або роздрібних продавців до кінцевих споживачів. Крім того, на ROZETKA доступна також модель C2C, тобто незалежні продавці розміщують товари для їх продажу.

Інтернет-магазин електроніки та побутової техніки COMFY з оборотом 9,7 млрд грн посідає 2-ге місце [14]. Торговельна мережа COMFY веде електронну комерцію за моделлю B2C та спеціалізується на продажі побутової техніки, електроніки, аксесуарів, товарів для дому та інших категорій товарів.

Маркетплейс AliExpress знаходиться на третьому місці з оборотом, що становить 7,5-11 млрд грн) [14]. AliExpress – це міжнародна онлайн-платформа, яка працює переважно за моделлю C2C та B2C, залежно від конкретного продавця. Тут продавці мають можливість збувати свої товари покупцям з усього світу.

Велике значення для електронної роздрібною комерції мають також соціальні мережі, де відбувається або безпосередній продаж товарів, або використовується їх функціонал для стимулювання покупок. Для аналізу соціальних мереж та визначення їхнього впливу на успішність роздрібних торговельних посередників дослідимо найбільших ритейлерів України у 2024 р. – «АТБ-Маркет», «Сільпо-Фуд» та «Вигідна покупка» (до уваги будемо брати мережу магазинів «Аврора»). Для порівняння використано такі соціальні мережі: Instagram, TikTok та Facebook. Інформацію (станом на 09.05.2025) для аналізу наведено в табл. 1.

МАРКЕТИНГ

Таблиця 1

Дослідження основних показників соціальних мереж найбільших роздрібних торговельних посередників України (станом на 09.05.2025 р.)

Показник	Ритейлер		
	АТБ	Сільпо	Аврора
Instagram			
Кількість читачів	173 тис	199 тис	576 тис
Кількість дописів	1574	3257	5170
Дата першого допису	18.07.2016	03.03.2016	22.06.2017
Кількість вподобайок	225 тис	600 тис	10 млн
Кількість коментарів за місяць (квітень 2025 р.)	1865	8637	3322
Кількість дописів за місяць (квітень 2025 р.)	47	77	68
Тематика дописів	Акції, знижки, нові продукти, патріотичні ініціативи	Рецепти, колаборації, брендинг, культурні події	Огляди товарів, знижки, меми, інтерактиви з підписниками
TikTok			
Кількість читачів	604 тис	318 тис	1,1 млн
Кількість дописів	1156	87	19,1 млн
Дата першого допису	01.11.2020	13.02.2024	13.11.2019
Кількість вподобайок	13,9 млн	2,8 млн	788
Кількість коментарів за місяць (квітень 2025 р.)	246	1874	9436
Кількість дописів за місяць (квітень 2025 р.)	32	19	28
Тематика дописів	Розважальний контент із брендом, челенджі, гумор на тему покупок	Рецепти, оригінальні формати оглядів, фановий контент	Вірусні тренди, огляди товарів до 100 грн, гумористичні відео
Facebook			
Кількість читачів	215 тис	533 тис	484 тис
Кількість дописів	2847	3154	3456
Дата першого допису	27.04.2012	23.07.2013	17.05.2017
Кількість вподобайок	167 тис	494 тис	434 тис
Кількість коментарів за місяць (квітень 2025 р.)	106	1356	1755
Кількість дописів за місяць (квітень 2025 р.)	42	53	67
Тематика дописів	Інформація про відкриття нових магазинів, благодійність, офіційні новини	Анонси акцій, новини, інфографіка про продукти	Знижки, новини, клієнтські відгуки, конкурси

Джерело: сформовано на основі даних із соціальних мереж [1; 2; 3; 15].

Отже, аналіз основних показників активності провідних українських роздрібних торговельних посередників у соціальних мережах свідчить про те, що соціальні медіа стали невід'ємним інструментом комунікації та маркетингу в роздрібній торгівлі. Завдяки платформам, таким як Instagram, TikTok і Facebook, роздрібні торговці не лише інформують споживачів про акції та новинки, але й активно формують імідж бренду, залучають аудиторію через розважальний та інтерактивний контент, а

МАРКЕТИНГ

також оперативно реагують на запити клієнтів. Соцмережі дозволяють торговельним посередникам адаптуватися до змін у поведінці покупців, посилювати лояльність і впливати на рішення про покупку в реальному часі. Як показує аналіз, найбільш ефективними є ті роздрібні торговці, що поєднують інформативність з креативністю, розвиваючи омніканальні стратегії взаємодії зі споживачами.

Аналізуючи сайти трьох досліджуваних компаній, можна зробити певні висновки щодо відповідності сайтів та соціальних мереж. Наприклад, сайт «АТБ» виконано в лаконічному стилі, з мінімалістичним дизайном та зрозумілим інтерфейсом. Він орієнтований переважно на надання інформації споживачам. На сайті можна ознайомитися з акційними пропозиціями у вигляді цифрових буклетів та переглянути перелік магазинів за допомогою інтерактивної карти. Також сайт надає можливість відвідувачам здійснювати онлайн-замовлення. Інформація про асортимент є повною, доступний опис товарів. У більшості міст можна скористатися функціями доставки. Серед корисної інформації – розділ з вакансіями, новинами компанії та контактними даними [2]. Загалом сайт виконує інформативну функцію і може бути ефективним інструментом для онлайн-торгівлі. Натомість соцмережі АТБ пропонують лише інформацію про акційні товари, розважальний контент та благодійні програми. Таким чином, соцмережі доповнюють сайт емоційним, гнучким та більш персоналізованим контентом, орієнтованим на формування лояльності.

Сайт мережі Сільпо – це повноцінна e-commerce платформа з широким функціоналом. Він відрізняється сучасним і приємним дизайном, адаптований до мобільних пристроїв. Головною перевагою сайту є можливість здійснювати онлайн-покупки з доставкою. Асортимент товарів представлено повністю, із зазначенням цін, наявності, варіантів упаковки тощо. Важливою складовою сайту є програма лояльності: кожен користувач, який має «Власний Рахунок», може накопичувати бонуси за допомогою картки Fishka та отримувати індивідуальні пропозиції. Крім цього, сайт містить розділ із новинами, спецпроєктами, акціями, а також інформацію про магазини, вакансії та зручний зворотний зв'язок через форму, чат або телефони. Таким чином, сайт Сільпо є прикладом сучасного підходу до онлайн-торгівлі та цифрового сервісу у сфері роздрібної торгівлі [15]. На відміну від сайту, соцмережі Сільпо спрямовані на створення емоційного зв'язку з брендом, просування стилю життя та залучення молодшої аудиторії. Це класичний приклад того, як сайт і соцмережі виконують різні, але взаємодоповнюючі функції: перший – для зручного шопінгу, другий – для брендингу й залучення.

Третім досліджуваним сайтом є сайт мережі «Аврора», що має яскравий, молодіжний дизайн, на якому також є можливість зробити замовлення онлайн. Асортимент поділений по категоріях, є короткий опис товарів. Акційні пропозиції та новинки знаходяться на головній сторінці. На сайті зручно представлена карта магазинів з фільтром за містами, що дозволяє знайти найближчу торгову точку, проте також доступна функція оформлення та доставки онлайн-замовлення. Також доступний розділ з вакансіями та форма для зворотного зв'язку. У соцмережах «Аврора» максимально «олюднена» і робить акцент на емоції. Це контрастує із сайтом, який виконує суто презентаційну функцію, проте також достатньо яскравий та цікавий. Таким чином, саме соцмережі Аврори є основним каналом комунікації з аудиторією.

МАРКЕТИНГ

Отже, у всіх трьох аналізованих торговельних мережах простежується чіткий розподіл функцій між сайтом і соцмережами. Офіційні сайти слугують стабільними інформаційними або функціональними платформами, натомість соцмережі – це динамічний канал комунікації, емоційного контакту з аудиторією, місце для креативу та взаємодії.

Для утримання та посилення конкурентних позицій у роздрібній торгівлі в Україні підприємствам необхідно впроваджувати омніканальність, поєднуючи онлайн- та офлайн-канали продажу, щоб забезпечити зручність покупок для клієнтів. Важливим є покращання клієнтського досвіду, зокрема через швидку доставку товарів, забезпечення зручних умов повернення товарів та розроблення персоналізованих пропозицій. Роздрібні торговельні посередники повинні активно працювати над оптимізацією логістики для зменшення часу доставки і покращення якості сервісу. Водночас інвестування в новітні технології, такі як штучний інтелект і автоматизація процесів, дозволяє торговельним мережам України точніше прогнозувати попит і покращувати взаємодію з клієнтами. Розширення асортименту і включення нових категорій товарів також є важливою стратегією роздрібних торговельних посередників для задоволення змінюваних потреб споживачів. Крім того, активні маркетингові інструменти, зокрема програми лояльності, сприяють утриманню клієнтів та залученню нових.

Для підвищення конкурентоспроможності роздрібних торговельних посередників на ринку України їм доцільно впроваджувати цифрові інструменти, зокрема омніканальні продажі та CRM-системи, що сприятимуть персоналізації обслуговування. Важливим є покращення якості сервісу через навчання персоналу, підвищення його кваліфікації. Розширення асортименту за рахунок локальних виробників та унікальних нішевих товарів дозволить роздрібним торговельним посередникам задовольнити попит різних сегментів ринку. Їм також варто використовувати гнучку цінову політику та активно просувати власні торгові марки. Сьогодні надзвичайну популярність мають екологічні програми торговельних посередників та підтримка ними українських брендів, що формує позитивний імідж компаній.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ринок роздрібної торгівлі в Україні перебуває на етапі великих трансформацій, спричинених зовнішніми викликами, зокрема війною, економічною нестабільністю та швидкою цифровізацією. Незважаючи на складні умови, галузь демонструє високу адаптивність, зростання електронної комерції та перегрупування ключових суб'єктів ринку.

Незалежні магазини поступово втрачають позиції через низьку ефективність і посилення конкуренції. Торговельні мережі виграють за рахунок масштабних закупівель і просунутої логістики.

Щоб виживати в умовах жорсткої конкуренції та активно розвиватися, роздрібним торговельним посередникам необхідно активно впроваджувати цифрові технології, розвивати омніканальні продажі та покращувати клієнтський досвід. Важливо також адаптувати асортимент до потреб споживачів, підтримувати національних виробників і оптимізувати логістику для забезпечення швидкого та зручного обслуговування.

МАРКЕТИНГ

З огляду на результати дослідження, роздрібним торговельним посередникам в Україні доцільно впроваджувати омніканальні стратегії, які поєднують функціональність сайту з емоційним контентом у соціальних мережах, забезпечувати повну мобільну адаптацію онлайн-ресурсів, впроваджувати персоналізацію сервісу, зокрема через облікові записи та рекомендації, а також інтегрувати сторінки в соціальних мережах зі своїми сайтами. Їм важливо використовувати соціальні мережі не лише для інформування, а й як канали підтримки клієнтів, зворотного зв'язку та розвитку бренду через відеоконтент, інтерактиви й гумористичні формати. Регулярне оновлення сайтів і сторінок у соцмережах, активне SMM-просування, розвиток мобільних застосунків, гнучке управління асортиментом і стимулювання повторних покупок через програми лояльності є необхідними умовами для збереження конкурентоспроможності роздрібних торговельних посередників в умовах зміненої споживчої поведінки та швидкого розвитку цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Аврора мультимаркет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avrora.ua>.
2. АТБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atbmarket.com>.
3. АТБ. Tiktok [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.tiktok.com/@atb_market.
4. Горбаль Н. І. Конкурентоспроможність підприємств галузі роздрібної торгівлі світлими нафтопродуктами в умовах війни та євроінтеграції / Н. І. Горбаль, Д. С. Лиса // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2024. – Вип. 8(1). – С. 32-44. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.032>.
5. Горобченко О. А. Український retail: аналіз розвитку та сучасні виклики / О.А. Горобченко // Ефективна економіка. – 2023. – № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.27>.
6. Городняк І. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України / І. Городняк, Ю. Гнатів // Економічний простір. – 2023. – № 187. – С. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8>.
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>.
8. Жидик О. І. Роздрібна торгівля: суть та еволюція поглядів [Електронний ресурс] / О. І. Жидик // Економіка та держава. – 2013. – № 12. – С. 87-89. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=2609&i=19>.
9. Заїка Ю. А. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій / Ю. А. Заїка, Т. А. Іріх // Економічний простір. – 2025. – № 99. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>.
10. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку / О.Кучанський // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.
11. На 17 % зріс дохід компаній-ритейлерів з Індексу 2025 [Електронний ресурс] // Оpendatabot. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2025>.
12. Олійник Т. Розвиток ритейлу в Україні / Т. Олійник, М. Іванова // Молодий вчений. – 2024. – № 1 (125). – С. 126-129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>.
13. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі [Електронний ресурс] // Держстат України. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz24_u.html.

МАРКЕТИНГ

14. Рейтинг ТОП-15 найбільших ритейлерів e-commerce в Україні. InVenture [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini>.

15. Сільпо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://silpo.ua>.

16. Смірнова П. В. Роздрібна торгівля України: огляд стану та тенденцій розвитку [Електронний ресурс] / П. В. Смірнова, С. М. Шинкар // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2021. – Вип. 1(33). – С. 85-94. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3313>.

17. Соха А. Як розвивається електронна комерція в Україні [Електронний ресурс] // Sprava.prom. – Режим доступу: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-kommerciya-v-ukrayini/>.

18. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки [Електронний ресурс] / І. Шапка // Економіка та суспільство. – 2025. – № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>.

19. Шаріпов О. Виторг групи АТБ у 2024 році досягнув 248,8 млрд грн [Електронний ресурс] / Шаріпов О. // Forbes. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/tovaroobig-grupi-kompaniy-atb-zris-na-15-u-2024-rotsi-do-249-mlrd-grn-05022025-26887>.

References

1. Aurora multymarket [Aurora Multimarket]. (n.d.). <https://avrova.ua>.
2. АТБ. (n.d.). <https://www.atbmarket.com>.
3. АТБ. Tiktok. (n.d.). https://www.tiktok.com/@atb_market.
4. Horbal, N. I., Lysa, D. S. (2024). Konkurentospromozhnist pidpriemstv haluzi rozdrubnoi torhivli svitlymy naftoproduktamy v umovakh viiny ta yevrointehratsii [Competitiveness of enterprises in the industry of retail trade in light oil products in the conditions of war and European integration]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» – Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 8(1), 32-44. <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.032>.
5. Horobchenko, O. A. (2023). Ukrainyskyi retail: analiz rozvytku ta suchasni vyklyky [Ukrainian retail: development analysis and current challenges]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.27>.
6. Horodniak, I., Hnativ, Yu. (2023). Analiz rynku rozdrubnoi torhivli Ukrainy [Analysis of the Ukrainian retail trade market]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, (187), 49-54. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8>.
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://ukrstat.gov.ua>.
8. Zhydyk, O. (2013). Rozdrubna torhivlia: sut ta evoliutsiia pohliadiv [Retail: nature and evolution of views]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 12, 87-89. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=2609&i=19>.
9. Zaika, Yu., Irih, T. (2025). Ryteil v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovyschcha: analiz trendiv ta tendentsii [Retail in today's competitive environment: analysis of trends and tendencies]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, 199. <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>.
10. Kuchanskyi, O. (2024). Suchasnyi stan rozdrubnoi torhivli v Ukraini: oriientyr dlia udoskonalennia upravlinskoho obliku [Current state of retail trade in Ukraine: direction for advancing management accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.

МАРКЕТИНГ

11. Na 17% zris dokhid kompanii-ryteileriv z Indeksu 2025 [Revenue of retail companies from Index 2025 increased by 17%]. (2025, March 24). *Opendatabot*. <https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2025>.
12. Oliynik, T., Ivanova, M. (2024). Rozvytok ryteilu v Ukraini [Development of retail in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 1(125), 126-129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>.
13. State Statistics Service of Ukraine. (2025, June 3). *Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli [Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises]*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz24_u.html.
14. InVenture. (2024, March 15). Reitynh TOP-15 naibilshykh ryteileriv e-commerce v Ukraini [Rating of the TOP-15 largest e-commerce retailers in Ukraine]. <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini>.
15. Silpo. (n.d.). <https://silpo.ua>.
16. Smirnova, P., Shynkar, S. (2021). Rozdribna torhivlia Ukrainy: ohliad stanu ta tendentsii rozvytku [The retail trade in Ukraine: overview of the present-day situation and tendencies for future development]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic Strategy and Prospects of Trade and Services Sector Development*, 1(33), 85-94. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3313>.
17. Sokha, A. (2024, May 7). Yak rozvyvaietsia elektronna komertsiiia v Ukraini [How is e-commerce developing in Ukraine]. *Sprava.prom*. <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini>.
18. Shapka, I. (2025). Rynok 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 – Economy and Society*, (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>.
19. Sharipov, O. (2024). Vytorh hrupy ATB u 2024 rotsi dosiahnuv 248,8 mlrd hrn [ATB Group's revenue in 2024 reached UAH 248.8 billion]. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/tovaroobig-grupi-kompaniy-atb-zris-na-15-u-2024-rotsi-do-249-mlrd-grn-05022025-26887>.

Отримано 15.06.2025

UDC 339.37:658(477)"20"

JEL Classification: M31; L81

Nataliia Kosar

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

E-mail: nataliia.s.kosar@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>**SCOPUS Author ID:** [57189040362](https://orcid.org/0000-0003-0180-2630)**Mariana Demko**

Doctor of Philosophy, Assistant of the Department of Marketing and Logistics
Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

E-mail: mariana.y.demko@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7081-9001>**SCOPUS Author ID:** [59358203200](https://orcid.org/0000-0001-7081-9001)

МАРКЕТИНГ

Liliana Seniv

Applicant for the First (Bachelor's) Level of Higher Education in the Speciality "Marketing"
Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

E-mail: liliana.seniv.mk.2022@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5444-3856>

**A STUDY OF THE CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS
OF RETAIL TRADE IN UKRAINE AND ITS ENTITIES**

Abstract. *This article presents a comprehensive study of the current state and characteristics of the competitive environment in Ukraine's retail market amid the complex economic and political conditions caused by the full-scale war and global transformations. The relevance of the topic stems from the profound structural and functional changes taking place in the industry due to globalization, the active adoption of digital technologies, and challenges associated with military conflict.*

The aim of the study is to conduct a systematic analysis of the structure and dynamics of retail trade in Ukraine, identify key development trends, assess the competitive environment, and explore the operational features of leading Ukrainian retailers in the current context, including their use of digital marketing tools.

A combination of general scientific and specific research methods was applied, including comparative analysis, analytical generalization, and graphical representation of statistical data. The competitive positions of major retail intermediaries in Ukraine were analyzed based on income and profit indicators. Key factors influencing the competitiveness of retail trade participants were identified.

The scientific novelty of the paper lies in its systematic approach to analyzing Ukraine's retail market in light of recent developments—namely, the war, economic instability, digital transformation, shifts in consumer behavior, the growth of e-commerce, and regional shifts in trade activity. Particular attention is given to the adaptation strategies of market leaders such as ATB, Silpo, and Avrora, which demonstrate diverse business approaches. Their websites and social media activity were also analyzed.

The practical significance of the results of the study is manifested in the possibility of applying the obtained conclusions to increase the efficiency of the functioning of Ukrainian retail enterprises, their use of modern marketing approaches, as well as optimization of customer service taking into account changes in the structure of market demand.

Keywords: *retail trade; competitive environment; e-commerce; turnover; economic transformation; digital marketing; adaptation strategies.*

Fig.: 2. Table: 1. References: 19.

Бібліографічний опис для цитування:

Косар Н. С., Демко М. Я., Сенів Л. О. Дослідження стану і перспектив розвитку роздрібної торгівлі України та її суб'єктів. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 380-391. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-380-391](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-380-391).