

# ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИТЕЙЛУ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА ПОВЕДІНКОВИХ МЕГАТРЕНДІВ І ЙОГО РОЛІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ РИНКОВИХ СТРУКТУР

©2026 КУЦЕНКО Т. М., ГАПОНЕНКО О. Є., КИЗЛЮК О. А.

УДК 339.37:004.9

JEL: F60; L81

**Куценко Т. М., Гапоненко О. Є., Кизлюк О. А. Дослідження трансформації ритейлу під впливом технологічних, соціальних та поведінкових мегатрендів і його ролі у забезпеченні стійкості ринкових структур**

Статтю присвячено комплексному дослідженню трансформації ритейлу під одночасним впливом чотирьох взаємопов'язаних мегатрендів – технологічного, соціального, поведінкового та пов'язаного зі сталим розвитком. Установлено, що зазначені мегатренди не є ізольованими силами, а формують єдину синергетичну систему, яка визначає архітектурні зміни ринкових структур у роздрібній торгівлі. Систематизовано статистичні свідчення глибини трансформації: частка електронної комерції в глобальних роздрібних продажах уперше перевищила 20% у 2024 р.; ринок штучного інтелекту в ритейлі прогнозується до зростання із сукупним середньорічним темпом зростання 26,5% – до 41,23 млрд дол. до 2033 р.; ресотмерс зростав у 16 разів швидше за традиційний ритейл; обсяг соціальної комерції досяг 1,16 трлн дол. із темпом приросту 36,4% на рік. Розкрито двоїстий характер впливу мегатрендів на стійкість ринкових структур: з одного боку, вони виступають дестабілізаторами, знижуючи бар'єри входу та перерозподіляючи ринкову владу на користь технологічних платформ; з іншого – генерують нові джерела стійкості через операційну ефективність AI, диверсифікацію омніканальних моделей і циркулярні потоки доходів. Окремо розглянуто специфіку адаптації українського ритейлу в умовах воєнних викликів та проаналізовано стратегічні орієнтири відновлення провідних національних мереж. Запропоновано концептуальну трирівневу модель забезпечення стійкості ритейлу, що охоплює рівні технологічної адаптивності, споживчої залученості та ESG-інтеграції, пов'язані механізмом зворотного зв'язку. Системоутворюючою умовою функціонування моделі визначено динамічні здатності ритейлера як організації спроможності безперервно перебудовувати ресурсну базу у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Практична значущість результатів полягає в можливості їх застосування для формування стратегій стійкого розвитку підприємств роздрібною торгівлі різних форматів.

**Ключові слова:** дослідження; ритейл; мегатренди; стійкість ринкових структур; цифрова трансформація; штучний інтелект у торгівлі; соціальна комерція; омніканальність; ESG-інтеграція; циркулярна економіка.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 15.

**Куценко Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [chkutsenko@gmail.com](mailto:chkutsenko@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7800-2987>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223356724>

**Гапоненко Ольга Євгенівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [gaponenko.oe@gmail.com](mailto:gaponenko.oe@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4672-3311>

**Кизлюк Олександр Анатолійович** – аспірант кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [Allkizluk@gmail.com](mailto:Allkizluk@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-4295-2630>

UDC 339.37:004.9

JEL: F60; L81

**Kutsenko T. M., Haponenko O. Ye., Kyzliuk O. A. Research on the Transformation of Retail under the Influence of Technological, Social and Behavioral Megatrends and Its Role in Ensuring the Sustainability of Market Structures**

The article is devoted to a comprehensive study of the transformation of retail under the simultaneous influence of four interrelated megatrends – technological, social, behavioral, and sustainability-related. It has been found that these megatrends are not isolated forces but form a single synergistic system that determines the architectural changes of market structures in retail. Statistical evidence of the depth of the transformation has been systematized: the share of e-commerce in global retail sales exceeded 20% for the first time in 2024; the retail artificial intelligence market is forecasted to grow at a compound annual growth rate of 26.5% – reaching USD 41.23 billion by 2033; recommerce grew 16 times faster than traditional retail; the volume of social commerce reached USD 1.16 trillion with an annual growth rate of 36.4%. The dual nature of the impact of megatrends on the resilience of market structures has been revealed: on the one hand, they act as destabilizers, lowering entry barriers and redistributing market power in favor of technology platforms; on the other hand, they generate new sources of resilience through AI-driven operational efficiency, diversification of omnichannel models, and circular revenue flows. The specifics of Ukrainian retail adaptation in the context of wartime challenges have been separately considered, and the strategic guidelines for the recovery of leading national chains have been analyzed. A conceptual three-level model for ensuring retail resilience has been proposed, covering the levels of technological adaptability, consumer engagement, and ESG integration, connected through a feedback mechanism. The system-forming condition for the functioning of the model has been identified as the dynamic capabilities of the retailer as an organizational ability to continuously restructure the resource base in response to changes in the external environment. The practical significance of the results lies in their applicability for the formation of strategies for the sustainable development of retail enterprises of various formats.

**Keywords:** research; retail; megatrends; market structure sustainability; digital transformation; artificial intelligence in trade; social commerce; omnichannel; ESG integration; circular economy.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 15.

**Kutsenko Tetiana M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** [chkutsenko@gmail.com](mailto:chkutsenko@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7800-2987>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223356724>

**Haponenko Olha Ye.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [gaponenko.oe@gmail.com](mailto:gaponenko.oe@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4672-3311>

**Kyzliuk Oleksandr A.** – Postgraduate Student of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [Allkizluk@gmail.com](mailto:Allkizluk@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-4295-2630>

Сучасний ритейл переживає фазу глибоких системних трансформацій, зумовлених од-ночасним впливом кількох взаємопов'язаних мегатрендів – технологічних, соціальних, поведінкових і пов'язаних зі сталим розвитком. Дифузія штучного інтелекту, поширення омніканальних платформ, зростання соціальної комерції та переосмислення споживачами своїх цінностей у бік екологічності та зручності формують принципово нову конкурентну реальність для учасників роздрібного ринку. За даними eMarketer [1], частка електронної комерції у глобальних роздрібних продажах вперше перевищила 20% у 2024 р., а обсяг соціальної комерції досяг \$1,16 трлн із темпом зростання 36,4% на рік. У цьому контексті актуальним є питання не лише адаптації окремих ритейлерів до нових умов, але й трансформації ринкових структур як таких – зміни бар'єрів входу, конфігурації ланцюгів вартості та механізмів забезпечення стійкості.

Водночас науковий доробок у цій сфері характеризується певною фрагментарністю: дослідники зосереджуються переважно на окремих тенденціях, не розглядаючи їх у сукупності як систему мегатрендів, що спільно визначають траєкторію розвитку ритейлу та стійкість ринкових структур. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу механізмів трансформації ритейлу під впливом значених мегатрендів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифрової трансформації ритейлу активно досліджується як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Yrjölä M. та ін. [2] підкреслюють, що впровадження штучного інтелекту є фундаментальною зміною у формуванні цінності для споживача, а не лише операційним удосконаленням, виокремлюючи десять ключових ціннісних пропозицій AI в ритейлі. Naqee A. та ін.

[3] систематизували основні напрями застосування AI в роздрібному маркетингу, зокрема персоналізацію, аналіз поведінки споживачів, соціальні мережі та операційну ефективність, констатуючи стрімке зростання академічного інтересу до теми.

Дослідження McKinsey & Company [4] фіксують зміщення поведінкових патернів споживачів: зростання частки соціальних мереж як каналу дослідження продуктів (з 27% у 2023 р. до 32% у 2024 р. у середньому по ринках), а також феномен «convenience ecomomy» – зростаючої нетерпимості до незручностей у процесі купівлі. Особливого значення набуває сегмент покоління Z, витрати якого зростають удвічі швидше, ніж у попередніх поколінь, і яке, як очікується, стане найбільшим і найзаможнішим поколінням в історії.

Питання ESG-трансформації ритейлу розглядаються в роботі Kim J., Yang W. [5], де доведено, що 67% споживачів вважають сталі матеріали важливим фактором при купівлі, а ESG-відповідність стає визначальним чинником лояльності та готовності споживачів платити преміум-ціну. Мегатренд циркулярності досліджує Mittelstaedt J. та ін. [6], які обґрунтовують, що стійкість є самостійним мегатрендом, що радикально переформатовує маркетингові парадигми. Феномен рекомерції як конкретного прояву циркулярної економіки аналізують Arman S. Md., Mark-Herbert C. [7]: автори встановлюють зв'язок між соціальними практиками та факторами, що уможливають або гальмують участь споживачів у C2C-обміні.

Мультивимірний підхід до технологій циркулярної економіки пропонують Sánchez-García E. та ін. [8], систематизуючи роль IoT, блокчейну та Big Data в управлінні ресурсними циклами. Вплив тех-

нологій роздрібної торгівлі на покупки через соціальні платформи досліджують Wilson G. та ін. [9], наголошуючи на взаємозалежності омніканального досвіду та поведінкових рішень споживачів. Дослідження Global Retail Outlook [10] підкреслюють трансформаційний потенціал генеративного AI в підвищенні продуктивності та якості клієнтського досвіду, незважаючи на виклики з боку інфляції та дефіциту кадрів.

Попри значний масив публікацій, питання комплексної ролі мегатрендів у формуванні стійкості ринкових структур ритейлу залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність їх системного вивчення.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявну дослідницьку базу, у науковій літературі відсутній системний підхід до аналізу мегатрендів як інтегрованої сили, що формує архітектуру ринкових структур у ритейлі. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються механізми, через які технологічні, соціальні та поведінкові трансформації впливають на стійкість ринкових структур – їхню здатність зберігати функціональність в умовах системних шоків. Окремого дослідження потребує взаємодія між мегатRENдами, синергетичний ефект яких може суттєво відрізнятись від суми поодиноких впливів кожного з них.

**Метою** статті є комплексне дослідження трансформації ритейлу під впливом технологічних, соціальних і поведінкових мегатрендів і обґрунтування їхньої ролі в забезпеченні стійкості ринкових структур.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний ритейл перебуває під одночасним впливом щонайменше чотирьох взаємопов'язаних мегатрендів, що формують нову архітектуру ринкових структур. Розуміння природи кожного з них і характеру їхньої взаємодії є необхідною умовою обґрунтування стратегій стійкого розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Систематизацію мегатрендів та їхніх проявів у ритейлі наведено в *табл. 1*.

**Т**ехнологічний мегатренд є рушієм структурних змін у ритейлі. Глобальний ринок AI у роздрібній торгівлі, оцінений у 5,43 млрд дол. у 2024 р., прогнозується до зростання до 41,23 млрд дол. до 2033 р., сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) становить 26,5%. Понад 60% великих ритейлерів (з виручкою понад 500 млн дол.) інтегрують AI у свої операції, тоді як серед усіх ритейлерів цей показник становить близько 45% [11; 12]. Ключовими напрямками впровадження є предиктивна персоналізація, керування запасами та прогнозування попиту. Amazon, Walmart і Carrefour розвивають власні AI-екосистеми, задаючи нові галузеві стандарти та формуючи вищі очі-

Таблиця 1

Мегатренди трансформації ритейлу та напрями адаптації маркетингової діяльності

Мегатренд	Зміст трансформації ритейлу	Маркетингові імплікації
<b>Технологічний</b> (цифровізація, AI, IoT)	Автоматизація торгових процесів, гіперперсоналізація на основі AI, впровадження cashier-less магазинів, AR/VR-технологій у торговому залі	Використання big data та AI для персоналізованих пропозицій; впровадження CRM/ERP систем; розвиток data-driven маркетингу; автоматизація подорожі клієнта
<b>Соціальний</b> (зміна демографії, соціальна комерція)	Зростання впливу покоління Z та міленіалів, соціальна комерція як окремий канал продажів, нові моделі споживання, орієнтовані на спільноти	Розвиток SMM та influencer-маркетингу; формування бренд-спільнот; створення контент-стратегій для соцмереж; адаптація комунікацій під цінності поколінь
<b>Поведінковий</b> (омніканальність, зручність, цінності)	Попит на seamless omnichannel-досвід, зростання ролі мобільної комерції, орієнтація на цінності (sustainability, етичність), підвищена чутливість до ціни	Побудова омніканальних стратегій; розвиток mobile-first рішень; впровадження UX/UI оптимізації; ціннісно-орієнтований маркетинг; динамічне ціноутворення
<b>Сталий розвиток</b> (ESG, циркулярна економіка)	Розвиток rescommerce та ресейлу, впровадження циркулярних моделей, ESG-відповідність як умова доступу до капіталу та регуляторних ринків	Впровадження ESG-стратегій у маркетинг; розвиток стратегії зеленого брендингу; прозора комунікація сталості; створення програм повторного використання та переробки

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 6; 7; 10– 12].

кування споживачів щодо якості сервісу. Соціальний мегатренд визначається зміною демографічної структури споживача та появою нових моделей взаємодії брендів з покупцями. Соціальна комерція демонструє стрімке зростання: у 2024 році її обсяг досягнув 1,16 трлн дол., із середньорічним темпом приросту на рівні 36,4% [6; 10]. Покоління Z, яке, за прогнозами, до 2029 р. перевершить за витратами покоління бейбі-бумерів у глобальному масштабі, є нативним користувачем соціальних мереж і соціальної комерції [4].

У 2024 р. понад п'ять мільярдів людей користувалися соціальними мережами, а 64% з них здійснювали покупки через ці платформи [10]. Соціальна комерція перетворилась із допоміжного каналу на самостійну ринкову структуру з власними правилами: TikTok перший серед неігрових застосунків перевищив 10 млрд дол. споживчих витрат, а 40% його користувачів купують товари після перегляду контенту [7]. Ці процеси фундаментально змінюють конфігурацію ланцюгів вартості у ритейлі – виробники отримують можливість прямого виходу на споживача (DTC), що скорочує роль традиційних посередників.

Поведінковий мегатренд об'єднує зміни у споживчих очікуваннях щодо зручності, швидкості та ціннісного резонансу. Дослідження McKinsey [4] зафіксували феномен bring-it-to-me есоному: частка доставки їжі в загальних витратах на ресторани послуги зросла з 9% у 2019 р. до 21% у 2024 р. Водночас частка е-commerce у роздрібних продажах вперше перетнула позначку 20% у 2024 р. – проти 16% у 2019 р. [8]. Мобільна комерція набирає вагу: на неї припадає 57% усіх транзакцій електронної комерції, а в Південній Кореї цей показник сягає 75% [10]. Омніканальна модель стає обов'язковою умовою конкурентоспроможності: 58% великих магазинів оснащені системами самообслуговування; 49% споживачів очікують варіанта доставки того ж дня [11]. Мегатренд сталого розвитку та циркулярності суттєво трансформує бізнес-моделі ритейлу. Rescommerce зростав у 16 разів швидше за традиційний ритейл у 2023 р., і очікується, що ринок вживаного одягу досягне 64 млрд дол. у 2024 р. [7]. Дослідження McKinsey встановили, що продукти з ESG-заявками демонструють сукупне зростання продажів на 28% за 2017–2022 рр., проти 20% для продуктів без таких заявок, 47% представників покоління Z надають перевагу брендам із екологічною відповідальністю [4]. Регуляторний тиск посилюється: директива ЄС CSRD зобов'язує компанії, що діють в ЄС, публікувати звітність про сталий розвиток, що перетворює ESG-відповідність з до-

бровільного вибору на обов'язкову умову ринкової присутності для значної частини ритейлерів.

Ключовою аналітичною проблемою є не просто характеристика окремих мегатрендів, але й розуміння того, яким чином вони в сукупності впливають на стійкість ринкових структур ритейлу. Під стійкістю ринкових структур у даному контексті розуміється здатність сукупності ринкових гравців (ритейлерів, платформ, постачальників, споживачів) зберігати функціональність, адаптивність і спроможність до відновлення в умовах системних шоків і структурних змін зовнішнього середовища. Механізм впливу мегатрендів на стійкість ринкових структур ритейлу наведено в *табл. 2*.

Аналіз даних *табл. 2* дозволяє виокремити три рівні впливу мегатрендів на стійкість ринкових структур ритейлу. *По-перше*, мегатренди виступають дестабілізатором існуючих структур: вони знижують бар'єри входу на ринок (технологічна доступність платформ), перерозподіляють ринкову владу від традиційних ритейлерів до технологічних платформ і прямих виробників, а також ставлять під загрозу бізнес-моделі, що не встигають адаптуватися. *По-друге*, мегатренди є генераторами нових джерел стійкості: AI забезпечує операційну ефективність і здатність до швидкого масштабування, омніканальність знижує ризик повної залежності від одного каналу, а циркулярні бізнес-моделі формують нові потоки доходів і збільшують лояльність споживачів. *По-третє*, між мегатрендами існують синергетичні ефекти: технологічний мегатренд посилює можливості соціальної комерції (через AI-алгоритми рекомендацій), поведінковий мегатренд стимулює ESG-трансформацію (через екологічні очікування споживачів), а соціальний мегатренд прискорює цифровізацію (через нативне використання платформ поколінням Z).

Українські компанії активно адаптуються до мегатрендів у ритейлі, впроваджуючи цифрові технології, локалізацію та гнучкі моделі для підвищення стійкості в умовах кризи, що посилює їх конкурентоспроможність, особливо через омніканальність та персоналізацію. Такі компанії, як ATB, Silpro та NOVUS інвестують в ІІІ для прогнозування попиту, автоматизацію складів та електронні цінники, що оптимізує запаси та знижує витрати. Омніканальні платформи дозволяють поєднувати онлайн і офлайн, з AR для віртуальних прибуттів і мобільні додатки для персоналізованих пропозицій. Це забезпечує швидку реакцію на такі шоки, як війна чи інфляція.

Гіперлокальність стає ключовою: ритейлери розширюють асортимент українських виробників

Механізм впливу мегатрендів на стійкість ринкових структур ритейлу

Вектор мегатренду	Виклик для ринкової структури	Адаптаційна відповідь ритейлу	Внесок у стійкість
AI та автоматизація	Зниження попиту на низькокваліфіковану працю, загроза кіберзахисту, ризик технологічного розриву між великими та малими гравцями	Впровадження AI-персоналізації, автоматизованих складів, предиктивного керування запасами	Підвищення операційної ефективності; утримання клієнтів за рахунок персоналізованого досвіду
Соціальна комерція та покоління Z	Переорієнтація купівельних потоків у соцмережі, фрагментація каналів збуту, зростання ролі мікроінфлюенсерів	Розвиток social commerce, омніканальних платформ, колаборацій з інфлюенсерами	Розширення клієнтської бази; формування лояльності молодших сегментів
Омніканальна поведінка споживача	Підвищені очікування швидкості та зручності, необхідність безшовної інтеграції онлайн- та офлайн-каналів	Гнучкі моделі фулфілменту (BOPIS, same-day delivery), уніфікований клієнтський профіль	Скорочення відтоку клієнтів; зростання частоти повторних покупок
ESG і циркулярність	Регуляторний тиск (EU CSRD, SFDR), споживча вимога до прозорості ланцюга постачання, зростання конкуренції з боку recommerce-платформ	Запуск програм ресейлу, перехід на екологічне пакування, публікація нефінансової звітності	Зниження регуляторних ризиків; доступ до сегмента еко-свідомих споживачів

Джерело: систематизовано авторами на основі [2–4; 8; 10; 11].

(наприклад, крафтові продукти в VARUS), підтримуючи локальні ланцюги поставок. Етичний ритейл фокусується на прозорості походження товарів та соціальній відповідальності, що підвищує лояльність споживачів.

Вітчизняні бренди (як rikky hype чи Gorgany) переходять з онлайн у фізичний ритейл. Ритейлери адаптують асортимент під нові звички: зростання готової їжі, BNPL і швидку логістику для мобільного шопінгу. Персоналізація через Big Data та динамічне ціноутворення відповідає вимогам до якості та доступності. Робототехніка та самообслуговування тестуються для покращення клієнтського досвіду.

**В**иклики та перспективи адаптації українських ритейл-компаній до мегатрендів вимагають глибокого аналізу, оскільки вони формуються в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та глобальних змін. Основні бар'єри, які представлено в *табл. 3*, стримують швидку трансформацію, але стратегічна адаптація створює передумови для стійкого зростання та лідерства.

Окрім зазначених регуляторних і логістичних бар'єрів, українські ритейл-компанії стикаються з низкою додаткових системних викликів, що суттєво ускладнюють процес адаптації до глобальних

мегатрендів. Серед них особливої уваги заслуговують фінансово-інвестиційні обмеження, кадровий дефіцит і технологічний розрив між великими мережами та малим і середнім роздрібним бізнесом.

**Ф**інансово-інвестиційний бар'єр є одним із ключових стримуючих факторів цифрової трансформації у вітчизняному ритейлі. Впровадження AI-систем, омніканальних платформ та інфраструктури для роботи з великими даними потребує значних капіталовкладень, що є недоступним для більшості середніх і малих підприємств роздрібною торгівлі. За умов підвищеної облікової ставки, обмеженого доступу до довгострокового кредитування та збереження воєнних ризиків горизонт інвестиційного планування для переважної більшості ритейлерів не перевищує 12–18 місяців. Це структурно обмежує можливості реалізації трансформаційних проєктів, що зазвичай окупаються в середньостроковій перспективі. Водночас великі мережі, такі як АТБ і Silro, мають доступ до внутрішнього фінансування та міжнародних партнерств, що поглиблює технологічну нерівність між різними форматами ритейлу.

Кадровий дефіцит є ще одним критичним обмеженням. Внаслідок масової трудової міграції,

Основні бар'єри та напрями адаптації українських ритейл-компаній до мегатрендів

Тип бар'єра	Характеристика проблеми	Вплив на трансформацію ритейлу	Напрями адаптації та перспективи
Регуляторні бар'єри	Складні бюрократичні процедури (ліцензування, податкові перевірки, митні правила); недосконалість регулювання даних (GDPR-подібні норми); відставання екологічних стандартів	Уповільнення впровадження інновацій (омніканальні платформи, AI-рішення); обмеження інвестицій у цифрові та «зелені» технології	Гармонізація нормативної бази в рамках євроінтеграції; спрощення регуляторних процедур; стимулювання цифровізації та ESG-трансформації
Логістичні виклики	Пошкоджена інфраструктура; дефіцит транспортних коридорів; залежність від імпорту; зростання витрат на паливо (30–50% у 2024 р.); затримки через блокпости	Порушення ланцюгів поставок; зростання операційних витрат; зниження ефективності дистрибуції, особливо у продуктовому ритейлі	Перехід на локальних постачальників; розвиток альтернативної логістики (дрони для «останньої милі»); впровадження автоматизованих мікро-складів; партнерства з Glovo та Nova Poshta

Джерело: систематизовано авторами на основі [12–15].

мобілізації та переміщення населення ринок праці в Україні зазнав суттєвого звуження пропозиції кваліфікованих фахівців у сфері цифрових технологій, аналітики даних та e-commerce. Дефіцит IT-спеціалістів і digital-маркетологів безпосередньо позначається на темпах упровадження технологічних рішень у ритейлі. За оцінками галузевих асоціацій, потреба у фахівцях з цифрової трансформації в роздрібному секторі задовольняється не більш як на 40–50%, що суттєво уповільнює реалізацію AI-проектів і побудову омніканальної інфраструктури. Частковим вирішенням цієї проблеми є розвиток дистанційної зайнятості та залучення діаспорних спеціалістів до реалізації технологічних ініціатив, однак системний дефіцит кадрів залишається невирішеним.

Окремого розгляду заслуговує проблема технологічного розриву між великими роздрібними мережами та малим і середнім ритейлом. Якщо топові гравці ринку вже активно впроваджують предиктивну аналітику, автоматизовані системи управління запасами та персоналізований digital-маркетинг, то більшість незалежних магазинів і невеликих мереж продовжує функціонувати за традиційними операційними моделями. Цей розрив не лише знижує загальну конкурентоспроможність галузі, але й ставить під загрозу виживання малого ритейлу в умовах зростаючого тиску з боку платформних гравців та великих мереж. З огляду на соціальну роль малого ритейлу – особливо в сільській місцевості та ма-

лих містах – подолання технологічного розриву є важливим завданням не лише для окремих підприємств, але й для збереження збалансованої структури ринку в цілому.

Попри зазначені бар'єри, українські ритейлери демонструють значну адаптивність, що підтверджується низкою успішних прикладів трансформації. Зокрема, розширення мереж швидких доставок – зокрема, через партнерство з Glovo та власні dark store формати – дозволило великим операторам оперативно відреагувати на зростання попиту на зручність. Водночас ряд регіональних гравців знайшов конкурентну нішу через гіперлокальне позиціонування: фокус на локальних виробниках, скорочений радіус доставки та персоналізовану комунікацію з постійними покупцями. Такі стратегії дозволяють компенсувати технологічне відставання через поглиблення відносин із споживачами та формування стійкої лояльності на рівні локальних спільнот. Таким чином, успішна адаптація до мегатрендів у вітчизняному ритейлі ґрунтується не лише на технологічних інвестиціях, але й на здатності підприємств знаходити асиметричні конкурентні переваги, що відповідають специфіці їх ресурсної бази та ринкового оточення.

У сучасних умовах трансформації ритейлу під впливом глобальних мегатрендів важливого значення набуває оцінка перспектив розвитку українських компаній та їх здатності до відновлення і подальшого зростання. Аналіз динаміки функціонування провідних національних ритейлерів,

зокрема АТБ-Маркет, VARUS і NOVUS, свідчить про поступове відновлення галузі після кризових явищ. Зокрема, у 2024–2025 рр. зазначені компанії відновили близько 40% пошкоджених торговельних об'єктів, що в абсолютному вимірі становить понад 2000 магазинів. Водночас відновлення супроводжується якісною трансформацією бізнес-моделей, зокрема активним упровадженням енергоефективних рішень, цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту для прогнозування попиту й оптимізації асортиментної політики.

**С**тратегічні орієнтири розвитку на 2026–2027 рр. передбачають розширення мереж на 15–20%, що супроводжується активізацією концепції New Retail, яка інтегрує онлайн- та офлайн-канали взаємодії зі споживачами. Очікується, що обсяги електронної комерції зростуть приблизно на 25%, що підтверджує тенденцію до посилення омніканальності як ключового елемента конкурентної стратегії. Важливою складовою трансформації є також упровадження принципів сталого розвитку, зокрема концепцій zero-waste магазинів, що відповідає сучасним екологічним вимогам і сприяє підвищенню соціальної відповідальності бізнесу. Суттєвим фактором стимулювання розвитку є процеси євроінтеграції, які відкривають доступ до фінансових інструментів та фондів Європейського Союзу, спрямованих на підтримку цифровізації, інновацій та екологічної модернізації підприємств. Це створює додаткові можливості для прискорення адаптації українських ритейл-компаній до глобальних стандартів ведення бізнесу.

У контексті формування посткризового лідерства особливого значення набуває здатність підприємств до інтеграції гібридних бізнес-моделей, що поєднують офлайн- та онлайн-канали. За прогнозами, саме такі компанії можуть забезпечити до 60% ринку ритейлу до 2027 року. Ключовими чинниками формування конкурентних переваг виступають розвиток гіперлокальних стратегій, впровадження інструментів аналітики на основі штучного інтелекту, а також інтеграція принципів сталого розвитку в усі бізнес-процеси.

Крім того, адаптація до мегатрендів сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності підприємств, але й створенню мультиплікативного ефекту для економіки, зокрема через генерування нових робочих місць, розвиток суміжних галузей і посилення експортного потенціалу. Водночас успішність реалізації зазначених трансформацій значною мірою залежить від ефективності державної політики, зокрема у сфері дерегуляції, підтримки інновацій та розвитку людського капіталу,

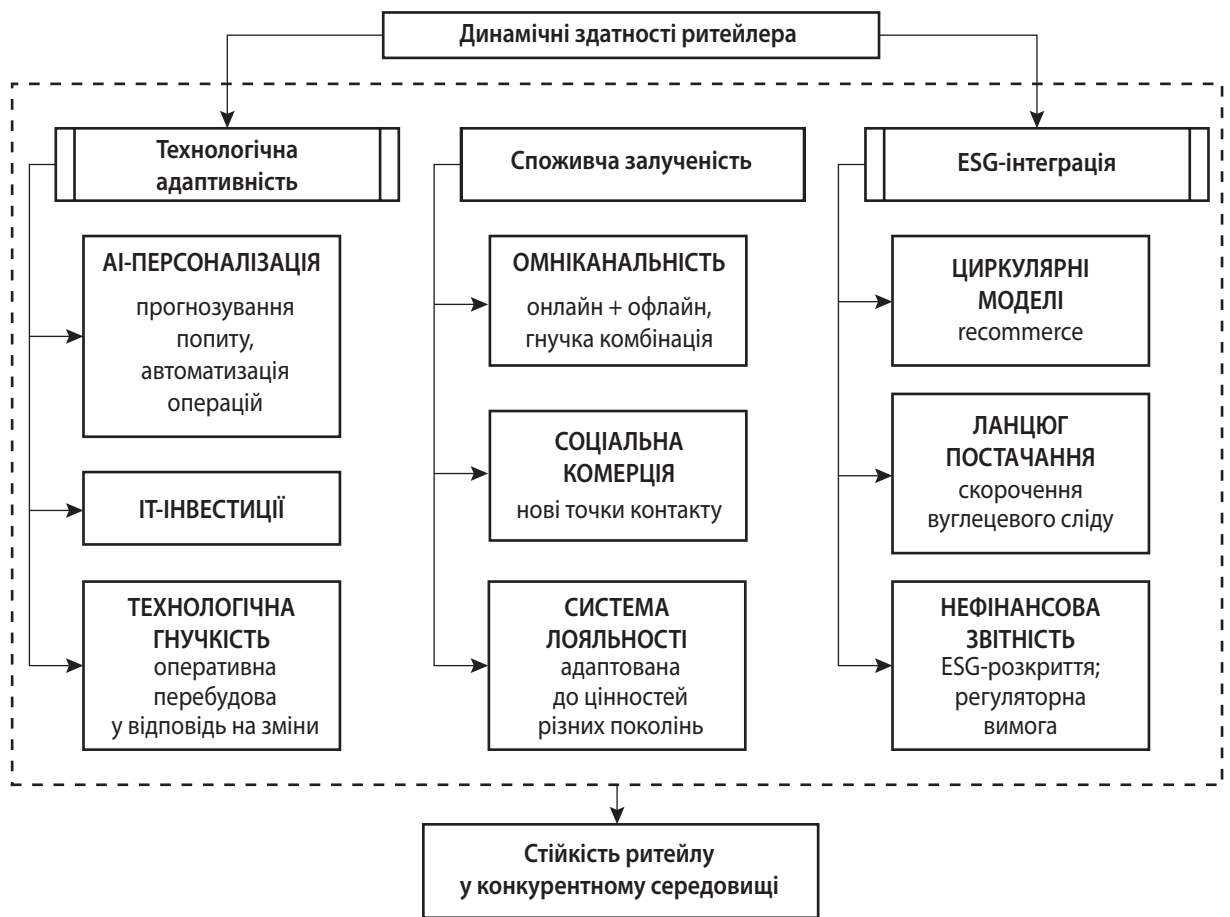
особливо в частині формування цифрових компетентностей. Таким чином, адаптація українських ритейл-компаній до сучасних мегатрендів формує підґрунтя для переходу від моделі виживання до моделі стійкого зростання та забезпечує передумови для досягнення довгострокового конкурентного лідерства на внутрішньому та міжнародному ринках. На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальну модель забезпечення стійкості ритейлу в умовах мегатрендів, яка базується на трьох взаємопов'язаних рівнях (рис. 1).

**Р**івень технологічної адаптивності передбачає систематичне впровадження AI-рішень для персоналізації, прогнозування попиту та автоматизації операцій. Ключовим показником є частка IT-інвестицій у загальних капітальних витратах; орієнтиром є 57% ритейлерів, що планували збільшити витрати на програмне забезпечення у 2024 р. [12]. Важливим є також формування динамічних здатностей – організаційної спроможності не лише впроваджувати наявні технології, але й оперативно перебудовуватися у відповідь на нові технологічні хвилі. Рівень споживчої залученості охоплює омніканальну стратегію, розвиток соціальної комерції та побудову системи лояльності, адаптованої до цінностей різних поколінь. Відповідно до дослідження PwC, понад половина споживачів здійснює фінальну покупку в магазині, тоді як 40% використовують онлайн-маркетплейс [13]. Це підтверджує, що стійкість ринкової структури забезпечується не монополією одного каналу, а їх гнучкою комбінацією. Рівень ESG-інтеграції передбачає впровадження циркулярних бізнес-моделей, зменшення вуглецевого сліду ланцюга постачання та публікацію нефінансової звітності. Зростання resommerce свідчить про те, що циркулярність уже є не лише регуляторною вимогою, але й самостійною бізнес-нішею: близько трьох чвертей роздрібних директорів повідомляють про наявність або готовність запровадити програми продажу вживаних товарів [6].

Функціонування запропонованої моделі передбачає наявність механізму зворотного зв'язку між трьома рівнями: дані про споживчу залученість живлять AI-алгоритми технологічного рівня, а ESG-трансформація підвищує споживчу лояльність, яка, своєю чергою, генерує ресурси для подальших технологічних інвестицій. Системоутворюючою умовою є наявність у ритейлера динамічних здатностей – організаційної спроможності безперервно перебудовувати ресурсну базу у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що трансформація ритейлу відбувається під впли-



**Рис. 1. Концептуальна модель забезпечення стійкості ритейлу в умовах мегатрендів**

Джерело: авторська розробка.

вом чотирьох взаємопов'язаних мегатрендів – технологічного, соціального, поведінкового та пов'язаного зі сталим розвитком, – кожен з яких є самостійною силою, але саме їх синергетична дія визначає архітектурні зміни в ринкових структурах. Статистичні дані переконливо демонструють глибину трансформації: частка e-commerce подолала 20% порог, ринок AI у ритейлі зростає з CAGR 26,5%, rescommerce випереджав традиційний ритейл у 16 разів за темпом зростання. Встановлено, що мегатренди одночасно виступають дестабілізаторами наявних ринкових структур і генераторами нових джерел їхньої стійкості. Технологічний мегатренд знижує бар'єри входу та перерозподіляє ринкову владу, але водночас забезпечує операційну ефективність і масштабованість. Поведінковий мегатренд підвищує очікування споживачів, але омніканальна модель, яку він генерує, знижує ризик залежності від єдиного каналу. ESG-мегатренд формує регуляторні виклики, але відкриває нові ринкові сегменти та поліпшує доступ до капіталу.

Запропонована концептуальна модель забезпечення стійкості ритейлу, що охоплює три взаємопов'язані рівні – технологічної адаптивнос-

ті, споживчої залученості та ESG-інтеграції, – може слугувати аналітичним орієнтиром для формування стратегій розвитку підприємств роздрібною торгівлі в умовах наростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

**П**ерспективами подальших досліджень є емпірична верифікація запропонованої моделі на вибірці підприємств різних форматів ритейлу, а також розробка системи кількісних індикаторів оцінювання рівня стійкості ринкових структур. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Worldwide Retail and Ecommerce Forecast 2025. *EMARKETER*. 2025. <https://www.emarketer.com/content/worldwide-retail-ecommerce-forecast-2025-midyear-edition>
2. Yrjölä M., Hautamäki P., Ranta R. Value propositions of artificial intelligence in retailing. *The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*. 2025. Vol. 35. Iss. 4. P. 355–382. DOI: <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2411209>

3. Haque A., Akther N., Khan I. et al. Artificial Intelligence in Retail Marketing: Research Agenda Based on Bibliometric Reflection and Content Analysis (2000–2023). *Informatics*. 2024. Vol. 11. Iss. 4. Art. 74. DOI: <https://doi.org/10.3390/informatics11040074>
4. State of the Consumer Trends Report 2025: When disruption becomes permanent. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer>
5. Kim J., Yang W. ESG Performance Evolution in Retail: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2026. Vol. 33. Iss. 2. P. 2254–2279. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.70242>
6. Mittelstaedt J., Shultz C., Kilbourne W., Peterson M. Sustainability as Megatrend: Two Schools of Macromarketing Thought. *Journal of Macromarketing*. 2014. Vol. 34. Iss. 3. P. 253–264. DOI: <https://doi.org/10.1177/0276146713520551>
7. Arman S. Md., Mark-Herbert C. Re-Commerce to Ensure Circular Economy from Consumer Perspective. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 18. Art. 10242. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131810242>
8. Sánchez-García E., Martínez-Falcó J., Marco-Lajara B., Manresa-Marhuenda E. Revolutionizing the circular economy through new technologies: A new era of sustainable progress. *Environmental Technology & Innovation*. 2024. Vol. 33. Art. 103509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eti.2023.103509>
9. Wilson G., Johnson O., Brown W. The Influence of Digital Marketing on Consumer Purchasing Decisions. *Preprints.org*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202408.0347.v1>
10. Global Retail Outlook 2024. *Deloitte Global*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/global-retail-outlook.html>
11. Artificial Intelligence in Retail Market Size & Share Report, 2025–2030. *Grand View Research*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ai-retail-market-report>
12. 2024 Tech Trends in Retail: Insights to Attract and Retain Software Buyers. *Gartner Digital Markets*. URL: <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/2024-tech-trends-in-retail>
13. Retail technology trends fueling growth in 2024. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/retail-technology-trends.html>
14. Наумова Т. А., Кирильєва Л. О., Лемешко Я. І. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
15. Кучанський О. В. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>

## REFERENCES

- Arman S. Md. & Mark-Herbert C. (2021). Re-Commerce to Ensure Circular Economy from Consumer Perspective. *Sustainability*, Iss. 18(Vol. 13), Art. 10242. <https://doi.org/10.3390/su131810242>
- Deloitte Global. *Global Retail Outlook 2024*. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/global-retail-outlook.html>
- EMARKETER. (2025). *Worldwide Retail and E-commerce Forecast 2025*. <https://www.emarketer.com/content/worldwide-retail-ecommerce-forecast-2025-midyear-edition>
- Gartner Digital Markets. *2024 Tech Trends in Retail: Insights to Attract and Retain Software Buyers*. <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/2024-tech-trends-in-retail>
- Grand View Research. *Artificial Intelligence in Retail Market Size & Share Report, 2025–2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ai-retail-market-report>
- Haque A., Akther N., Khan I. & et al. (2024). Artificial Intelligence in Retail Marketing: Research Agenda Based on Bibliometric Reflection and Content Analysis (2000–2023). *Informatics*, Iss. 4(Vol. 11), Art. 74. <https://doi.org/10.3390/informatics11040074>
- Kim J. & Yang W. (2026). ESG Performance Evolution in Retail: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Iss. 2(Vol. 33), 2254–2279. <https://doi.org/10.1002/csr.70242>
- Kuchanskyi O. V. (2024). Suchasnyi stan rozdrubnoi tohivli v Ukraini: oriientyr dlia udoskonalennia upravlinskoho obliku [The current state of retail trade in Ukraine: a guideline for improving management accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>
- McKinsey & Company. (2025). *State of the Consumer Trends Report 2025: When disruption becomes permanent*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer>
- Mittelstaedt J., Shultz C., Kilbourne W. & Peterson M. (2014). Sustainability as Megatrend: Two Schools of Macromarketing Thought. *Journal of Macromarketing*, Iss. 3(Vol. 34), 253–264. <https://doi.org/10.1177/0276146713520551>
- Naumova T. A., Kyrylieva L. O. & Lemeshko Ya. I. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the network retail market of Ukraine under the conditions of global crises and war]. *Ekonomika i suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>
- PwC. *Retail technology trends fueling growth in 2024*. <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/retail-technology-trends.html>

- Sánchez-García E., Martínez-Falcó J., Marco-Lajara B. & Manresa-Marhuenda E. (2024). Revolutionizing the circular economy through new technologies: A new era of sustainable progress. *Environmental Technology & Innovation*, Vol. 33, Art. 103509.  
<https://doi.org/10.1016/j.eti.2023.103509>
- Wilson G., Johnson O. & Brown W. (2024). The Influence of Digital Marketing on Consumer Purchasing Decisions. *Preprints.org*.  
<https://doi.org/10.20944/preprints202408.0347.v1>

- Yrjölä M., Hautamäki P. & Ranta R. (2025). Value propositions of artificial intelligence in retailing. *The International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Iss. 4(Vol. 35), 355–382.  
<https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2411209>

Стаття надійшла до редакції / Received: 05.04.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.04.2026  
Оприлюднено / Published: 02.06.2026