



Підприємництво та торгівля

УДК 339.13:004(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810709>

**Гібридний ритейл (Hybrid Retail) як нова парадигма розвитку роздрібної
торгівлі: теоретичні основи, порівняльний аналіз і національні
перспективи**

Салун Марина Миколаївна

д.е.н., професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного
бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена
Кузнеця, проспект Науки 9а, м. Харків, Україна, 61165, Maryna.Salun@hneu.net,
код ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1216-0648>.

Прийнято: 02.08.2025 | Опубліковано: 12.08.2025

Анотація: Стаття спрямована на комплексне дослідження еволюції концепції гібридного ритейлу та визначення особливостей її адаптації до умов українського ринку в контексті цифрової трансформації та впливу глобальних кризових факторів. Актуальність теми обґрунтовано прискореною інтеграцією онлайн- та офлайн-каналів роздрібної торгівлі, зумовленою змінами моделей споживчої поведінки, розвитком цифрових технологій та викликами, спричиненими пандемією коронавірусної хвороби і повномасштабною війною в Україні. У роботі досліджуються теоретико-методологічні засади формування концепції гібридної торгівлі, визначаються ключові етапи її розвитку, здійснюється порівняння міжнародних та національних підходів до дефініції гібридного ритейлу, а також виявляються нормативні прогалини у вітчизняному правовому полі.



Методологічну основу дослідження становлять контент-аналіз міжнародної та української наукової літератури, порівняльний аналіз офіційних документів і галузевих звітів, а також кейс-аналіз практик провідних ритейлерів. Проведено еволюційний аналіз моделей роздрібної торгівлі від багатоканальної до омніканальної та гібридної, з метою виявлення їхніх ключових характеристик, переваг та обмежень. Систематизація результатів здійснена за допомогою порівняльної таблиці дефініцій, що дозволило ідентифікувати спільні та відмінні риси трактувань, а також ступінь їх концептуалізації у наукових і нормативних джерелах.

Результати дослідження свідчать, що міжнародна наукова література розглядає гібридний ритейл як інтегровану бізнес-модель, яка передбачає гнучкий перерозподіл функцій між фізичними та цифровими каналами залежно від ринкового контексту, поведінки споживачів та технологічних змін, із акцентом на наскрізне управління клієнтським досвідом. Встановлено, що офіційні документи, зокрема аналітичні звіти ОЕСР, інтерпретують гібридний ритейл як новий операційний стандарт для малих і середніх підприємств, підтверджений емпіричними прикладами, однак без детальної технічної специфікації. В українських наукових публікаціях переважно зосереджується увага на описі омніканальних форматів, тоді як адаптивна та технологічно гнучка природа гібридного ритейлу висвітлюється лише фрагментарно. Емпіричний аналіз національних ритейл-практик (Rozetka, EVA, Comfy, Varus, ATB) показав, що в умовах кризових викликів відбувається прискорене впровадження гібридних форматів, зокрема розвиток сервісів click-and-collect, мобільних застосунків та логістичних хабів на базі фізичних магазинів.

Доведено, що гібридний ритейл є не лише трендом, а й стратегічною моделлю розвитку роздрібної торгівлі, яка поєднує стратегічну глибину наукових підходів, формалізованість офіційних документів та урахування національної специфіки. Встановлено, що в Україні відсутнє нормативне закріплення терміна «гібридна торгівля», що створює перешкоди для



статистичного обліку, правового регулювання та державної підтримки цього формату. Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на формуванні узгодженої дефініції гібридного ритейлу, яка відповідала б нормативно-правовому полю України, була гармонізована з міжнародними стандартами та враховувала особливості національного ринку. Така дефініція має стати підґрунтям для розвитку наукових підходів і практичних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності українського ритейлу в умовах глобальної цифрової трансформації.

Ключові слова: гібридний ритейл, омніканальна торгівля, цифрова трансформація, роздрібна торгівля, клієнтський досвід, багатоканальна модель, ритейл-стратегії.

Hybrid retail as a new paradigm for the development of retail trade: theoretical foundations, comparative analysis and national perspectives

Maryna Salun

Doctor of Science in Economics, Professor at Entrepreneurship, Trade and Tourism Business Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9a Nauki Avenue, Kharkiv, Ukraine, 61165, Maryna.Salun@hneu.net, код ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1216-0648>.

Abstract: The article aims to provide a comprehensive examination of the evolution of the Hybrid Retail concept and to identify the specific features of its adaptation to the Ukrainian market in the context of digital transformation and the impact of global crisis factors. The topic's relevance is substantiated by the accelerated integration of online and offline retail channels, driven by changes in consumer behaviour models, the advancement of digital technologies, and challenges arising from the pandemic caused by the Coronavirus and the full-scale war in Ukraine. The present study explores the theoretical and methodological foundations of the hybrid



retail concept, identifies its key stages of development, compares international and national approaches to defining Hybrid Retail, and highlights regulatory gaps in the domestic legal framework.

The methodological basis of the research comprises content analysis of international and Ukrainian academic literature, comparative analysis of official documents and industry reports, and case studies of leading retailers' practices. A thoroughgoing evolutionary analysis of retail models is conducted, encompassing multichannel, omnichannel, and hybrid retail, to identify each model's key characteristics, advantages, and limitations. The findings are systematised using a comparative table of definitions. This enables the identification of both standard and distinctive features in interpretations and the extent of their conceptualisation in academic and regulatory sources.

The results obtained from this study are as follows. The analysis indicates that international academic literature considers Hybrid Retail to be an integrated business model, involving a flexible redistribution of functions between physical and digital channels depending on market context, consumer behaviour, and technological developments, strongly emphasizing end-to-end customer experience management. It is evident that official documents, particularly OECD analytical reports, interpret Hybrid Retail as a new operational standard for small and medium-sized enterprises. Empirical examples support this interpretation, yet, notably, the standard lacks detailed technical specifications. It is evident that Ukrainian academic publications predominantly concentrate on describing omnichannel formats. However, the adaptive and technologically flexible nature of Hybrid Retail is addressed only in a limited capacity. Empirical analysis of domestic retail practices (Rozetka, EVA, Comfy, Varus, ATB) demonstrates that in times of crisis, hybrid formats are being rapidly implemented, including the development of click-and-collect services, mobile applications, and logistics hubs based on physical stores.

The present study confirms that Hybrid Retail is not merely a trend but a strategic retail development model that combines the strategic depth of academic approaches,



the formalisation of official documents, and the consideration of national specifics. It has been established that Ukraine lacks formal legal recognition of the term "hybrid retail", which creates obstacles to statistical accounting, legal regulation, and state support for this format. It is recommended that future research efforts concentrate on formulating a cohesive definition of Hybrid Retail that is compatible with Ukraine's regulatory framework. This definition should be aligned with international standards while considering the unique characteristics of the national market. It is submitted that such a definition should serve as a foundation for advancing academic approaches and practical solutions. The latter aims to enhance Ukrainian retail's competitiveness in global digital transformation.

Keywords: hybrid retail, omnichannel commerce, digital transformation, retail trade, customer experience, multichannel model, retail strategies.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією бізнес-середовища, стрімким поширенням інформаційно-комунікаційних технологій та зміною споживчих моделей поведінки. Роздрібна торгівля, як одна з найбільш чутливих до інновацій галузей, зазнає суттєвого впливу глобальних трендів, що вимагають інтеграції онлайн- і офлайн-каналів у єдину комунікаційно-торговельну систему.

Додатковими каталізаторами цих змін виступили кризові фактори, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, які спричинили порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та зміщення пріоритетів споживачів на користь зручності, швидкості та безпеки обслуговування. У таких умовах класичні формати торгівлі виявили обмежену здатність задовольняти комплексні потреби клієнтів, що стимулювало розвиток гібридних моделей взаємодії.

Концепція гібридного ритейлу (Hybrid Retail) постає як сучасна відповідь на ці виклики, поєднуючи переваги фізичної присутності та цифрових технологій



у єдиному просторі обслуговування. Вона передбачає безшовну інтеграцію каналів продажу, персоналізацію клієнтського досвіду на основі великих даних, оптимізацію логістики та створення нових форматів взаємодії зі споживачем. В умовах глобальної цифрової трансформації гібридний ритейл стає не лише конкурентною перевагою окремих компаній, а й ключовим напрямом еволюції роздрібної торгівлі, що впливає на структурну перебудову ринку, динаміку зайнятості та розвиток суміжних галузей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан наукової розробки тематики гібридної торгівлі формується на перетині праць про багатоканальність (multichannel), омніканальність (omnichannel), цифровий клієнтський досвід і трансформацію бізнес-моделей у роздрібній торгівлі. Міжнародні дослідження заклали концептуальні основи еволюції від багатоканальності до омніканальності та далі до гібридних форматів, тоді як українські напрацювання зосереджені на адаптації цих моделей до умов війни, інфраструктурних обмежень і змін споживчої поведінки.

Класичні роботи Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. [8] систематизували перехід від багатоканальності до омніканальності через інтеграцію даних, процесів і каналів, що створило методологічну базу для подальшої дискусії про «безшовний» досвід. Brynjolfsson E., Hu Y. J., Rahman M. S. [2] показали стратегічні наслідки омніканальності для конкурентоспроможності, наголосивши на комплементарності онлайн- та офлайн-форматів. Shet A. R., Wang H.-M. D., Ho, F. N. [7, 9] підкреслили роль інформаційного менеджменту як критичного інфраструктурного шару ритейлу. Пізніші роботи змістили фокус до клієнтського досвіду та «гібридних подорожей» споживача [4; 10], а також до переосмислення ритейлу в добу даних та ШІ [3]. Цільові дослідження «гібридного середовища» акцентують управлінські аспекти клієнтського досвіду (Customer Experience, CX) в умовах поєднання фізичних і цифрових дотиків [1]. Сукупно це формує рамку, де гібридний ритейл тлумачиться як інституційний



рівень зрілої інтеграції каналів, процесів і технологій із посиленням управлінням, заснованим на даних.

Українські публікації фіксують прискорення переходу до гібридних форматів під впливом COVID-19 та повномасштабної війни. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я., Константиновський Л. [14, 12] аналізують трансформацію мережевого ритейлу в кризових умовах, підкреслюючи цифровізацію операцій і роль інформаційно-аналітичної підтримки (Retail 4.0). Шаров В., Гарафонов О., Дворник І. [16] розглядають економічні виклики та фінансові можливості онлайн-торгівлі, де омні/гібридні підходи слугують інструментом стійкості бізнесу. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. [15] показують, що сценарне планування розвитку ритейлу в умовах війни неминуче веде до омніканальної логістики, приватних брендів і підсиленої уваги до споживчих вражень. Праці до пандемії COVID-2019 [11, 13] окреслили еволюцію від моно- до омніканальних стратегій на українському ринку, що сьогодні логічно переходить у гібридні моделі. Галузеві звіти [6] емпірично підтверджують зростання е-commerce та мульти/омніканального споживання (мобільні застосунки, click-and-collect, точки видачі), що є фактичними проявами гібридного ритейлу.

Узагальнюючи, світова література пропонує міцну теоретичну рамку й методологію для аналізу гібридних форматів, тоді як українські праці додають вимір кризової адаптації та стійкості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростання інтересу до феномену гібридного ритейлу, в українських дослідженнях він здебільшого розглядається через призму омніканальних форматів, без належної концептуалізації як окремої інтегрованої бізнес-моделі з динамічним перерозподілом функцій між каналами. Це ускладнює формування чіткої стратегії впровадження.

Відсутність уніфікованого визначення гібридного ритейлу в нормативному полі України створює бар'єри для правового регулювання, статистичного обліку



та державної підтримки. Причиною є повільна адаптація міжнародних підходів і слабка інтеграція наукових напрацювань у нормотворення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне дослідження еволюції концепції гібридного ритейлу, виявлення її ключових характеристик у міжнародному науковому та практичному дискурсі, а також аналіз особливостей адаптації цієї моделі до умов функціонування українського ринку роздрібно́ї торгівлі. Цей розділ повинен стати обґрунтуванням обраного напрямку дослідження, підкреслити важливість нового внеску та встановити контекст для подальших роздумів та висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток роздрібно́ї торгівлі упродовж останніх трьох десятиліть відображає глибокі зміни в технологічному середовищі, бізнес-моделях і поведінці споживачів. Дослідники [8; 2; 1] виділяють кілька ключових етапів еволюції, які логічно привели до формування концепції гібридного ритейлу.

Період 1990-х – початок 2000-х років: становлення багатоканальної моделі (multichannel retailing). Поява комерційного інтернету та перших онлайн-магазинів наприкінці 1990-х років започаткувала використання підприємствами кількох паралельних каналів збуту – фізичних магазинів, каталогів і вебсайтів [7; 9]. Кожен канал функціонував автономно, з власними базами даних, логістикою та маркетинговими комунікаціями. Такий підхід розширював охоплення ринку, але створював фрагментований клієнтський досвід, оскільки відсутня була єдина система управління взаємодією зі споживачем.

Період 2005–2015 рр.: перехід до омніканальної моделі (omnichannel retailing). У середині 2000-х років розвиток мобільних технологій, соціальних мереж і аналітики даних [3; 4] сприяв формуванню омніканальної моделі, у якій канали інтегрувалися в єдину інформаційно-логістичну систему. Омніканальність дозволила клієнту безперешкодно переміщатися між онлайн- і офлайн-форматами, зберігаючи персоналізацію та безперервність сервісу.



З'явилися сервіси click-and-collect, мобільні додатки для керування покупками, програми лояльності з єдиною базою даних клієнтів [2; 8].

Період з 2015 р. – сучасність: поява та розвиток гібридного ритейлу. З середини 2010-х рр. роздрібна торгівля вступила в етап, коли інтеграція охопила не лише канали комунікації, а й бізнес-моделі, операційні процеси, цифрові й фізичні простори [1; 10]. Гібридний ритейл передбачає використання фізичних магазинів як логістичних хабів і досвідових просторів (experiential retail territories), застосування технологій доповненої та віртуальної реальності, штучного інтелекту для персоналізації пропозицій, а також синхронізацію даних у режимі реального часу між усіма точками контакту. На відміну від омніканальності, гібридна модель орієнтована на адаптивність і гнучкість бізнесу, здатність швидко змінювати конфігурацію каналів відповідно до поведінки споживачів і зовнішніх викликів.

В Україні перехід від багатоканальності до гібридних форматів прискорився під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни [12; 14; 16]. Провідні ритейлери (Rozetka, EVA, Comfy, Varus, ATB) розширили онлайн-продажі, інтегрували мобільні додатки та впровадили формати click-and-collect, що фактично створило основу для гібридного ритейлу у національному контексті [6].

У міжнародному та національному науковому дискурсі, а також у нормативно-правових документах, поняття гібридний ритейл тлумачиться по-різному, що відображає відмінності у дослідницьких підходах, цільовому призначенні визначень і рівні концептуалізації явища.

У міжнародній науковій літературі гібридний ритейл трактується як високорівнева інтегрована бізнес-модель, що не лише поєднує фізичні та цифрові канали, а й забезпечує їхню адаптивну взаємодію з можливістю зміни ролі кожного каналу відповідно до контексту ринку, очікувань клієнтів та технологічних інновацій [1; 8]. Особлива увага приділяється управлінню клієнтським досвідом як наскрізному процесу, що охоплює всі етапи взаємодії з



покупцем [4], а також синхронізації фізичних і віртуальних платформ для підвищення залученості й лояльності [10].

В офіційних документах європейських інституцій, таких як Європейська комісія, наразі не використовується кодифіковане визначення терміна гібридний ритейл. Натомість саме поняття гібридний ритейл вживається у публікаціях ОЕСР. Зокрема, у звіті МСП в еру гібридного ритейлу [5] він описується як сучасна «гібридна» модель роздрібної діяльності, за якої малі та середні підприємства поєднують онлайн-та офлайн-канали у своїй бізнес-моделі.

У цьому контексті гібридний ритейл розглядається як не просто поєднання каналів, а новий стандарт роботи роздрібників, в якому фізичний і онлайн-торгівельні формати перетинаються, доповнюють один одного та створюють неперервний клієнтський досвід. Таке формулювання відображає бачення ОЕСР, що гібридність – це не виняток, а нова норма для традиційного ритейлу, готового до діджиталізації.

Це означає, що у міжнародному просторі гібридний ритейл стає актуальною стратегічною концепцією, а не просто терміном зі світу науки. Його використання в аналітичному звіті ОЕСР надає вагомого емпіричного підтвердження, що модель гібридного ритейлу фактично реалізується на практиці, особливо серед мікро-, малих та середніх підприємств.

В українському законодавстві термін гібридний ритейл наразі не закріплений, що створює нормативну прогалину та ускладнює формування офіційних критеріїв для статистики, регулювання та підтримки цього формату. Вітчизняні наукові джерела [11; 13] у своїх дефініціях часто описують моделі, близькі до омніканального ритейлу, наголошуючи на багатоканальності, але не враховуючи адаптивного, технологічно гнучкого характеру гібридного ритейлу, що є ключовим у світових дослідженнях.

Для систематизації та поглибленого аналізу цих підходів доцільно провести порівняння дефініцій гібридний ритейл, виявивши їхні спільні та відмінні риси, переваги та обмеження (табл. 1).



Таблиця 1

Порівняння дефініцій гібридний ритейл у науковій літературі та міжнародній офіційних документах

Ключове визначення гібридного ритейлу	Спільні риси	Відмінності	Переваги підходу	Обмеження підходу
Інтеграція фізичних і цифрових каналів у єдину екосистему з гнучким перерозподілом функцій між ними залежно від ситуації [1]	Поєднання онлайн і офлайн, орієнтація на CX, безшовна взаємодія каналів	Поглиблений акцент на динамічності ролей каналів і досвіду клієнта	Дає повне уявлення про стратегічну та технологічну суть	Вимагає високої цифрової зрілості бізнесу
Перехід від multichannel до omnichannel і далі – до моделі з інтеграцією всіх точок контакту в єдину систему [8]	Охоплення різних каналів, цілісність досвіду	Не завжди фокусується на зміні ролей каналів у реальному часі	Добре підходить для стратегічного планування каналів	Узагальнене визначення
Новий стандарт роздрібної діяльності МСП, у якому фізичні та цифрові канали перетинаються й взаємодоповнюють один одного, створюючи безперервний клієнтський досвід [5]	Поєднання каналів, інтеграція, CX	Акцент на МСП і практичну реалізацію	Підкріплено емпіричними даними	Обмежена деталізація технічних аспектів
Термін гібридна торгівля (ритейл) у нормативному полі відсутній; використовується описово як поєднання онлайн та офлайн-елементів [11, 13]	Розуміння інтеграції каналів	Немає стандартизованої дефініції	Відкриває поле для адаптації міжнародних концепцій	Відсутність правової бази та єдиного визначення

Джерело: власна розробка автора

Табл. 1 демонструє, що незалежно від джерела всі визначення містять спільний елемент – інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів з орієнтацією на підвищення якості клієнтського досвіду. Водночас відмінності полягають у глибині концептуалізації: наукові джерела розкривають стратегічну та



технологічну складові, приділяючи увагу адаптивності каналів і ролі досвідових просторів, тоді як офіційні документи акцентують на організаційно-правових аспектах, а українські публікації здебільшого зупиняються на описі омніканальних форматів без їхньої трансформації у гібридні.

Таким чином, результати порівняння (табл. 1) свідчать про те, що повноцінна дефініція гібридного ритейлу повинна поєднувати стратегічну глибину наукових підходів, формалізованість офіційних документів та урахування національної специфіки. Саме така інтегрована концепція може стати основою для подальшої наукової розробки та впровадження у практику ритейлу в Україні.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що концепція гібридного ритейлу є логічним етапом еволюції роздрібної торгівлі після багатоканальних та омніканальних моделей, відрізняючись від останніх більш гнучкою конфігурацією каналів, здатністю швидко змінювати їхню роль відповідно до ринкових умов, технологічних інновацій та очікувань споживачів. Аналіз міжнародної наукової літератури засвідчив, що у світовому дискурсі гібридний ритейл трактується як стратегічна бізнес-модель високого рівня інтеграції фізичних і цифрових каналів, доповнена наскрізним управлінням клієнтським досвідом та використанням даних у режимі реального часу.

Порівняння дефініцій, поданих у міжнародних дослідженнях та офіційних документах, показало наявність спільного акценту на інтеграції онлайн- і офлайн-компонентів та підвищенні якості клієнтського досвіду. Водночас наукові джерела приділяють більше уваги стратегічно-технологічним аспектам і адаптивності каналів, тоді як офіційні документи орієнтовані на організаційно-правові та практичні питання. Українські публікації переважно зосереджені на описі омніканальних форматів і поки що обмежено враховують гнучкий, технологічно динамічний характер гібридної торгівлі.

В українському контексті формування гібридних форматів значною мірою було зумовлено кризовими факторами – пандемією COVID-19 та



повномасштабною війною, що стимулювали цифровізацію операцій, розширення онлайн-каналів, впровадження click-and-collect та мобільних застосунків. Водночас відсутність кодифікованого визначення терміна «гібридна торгівля» у нормативно-правовому полі створює правову прогалину, що ускладнює стандартизацію, статистичний облік і державну підтримку цього формату.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на поглибленій розробці уніфікованої дефініції поняття гібридний ритейл для включення до нормативно-правового поля України. Така дефініція має базуватися на узагальненні та систематизації напрацювань міжнародної наукової літератури, аналітичних звітів провідних економічних інституцій і практичних кейсів функціонування гібридних моделей роздрібної торгівлі, а також враховувати специфіку вітчизняного ринку, інституційно-правові умови його розвитку та актуальні виклики економічного середовища. Формування стандартизованого визначення забезпечить можливість гармонізації термінологічного апарату з європейськими підходами, створить підґрунтя для статистичного обліку та моніторингу динаміки розвитку гібридної торгівлі, а також сприятиме підвищенню ефективності державної політики у сфері підтримки роздрібної торгівлі.

Список використаних джерел

1. Alexander B., Varley R. Retail futures: Customer experience, phygital retailing, and the Experiential Retail Territories perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104108>
2. Brynjolfsson E., Hu Y. J., Rahman M. S. Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*. 2013. № 54(4), 23–29. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>



3. Grewal D., Roggeveen A. L., Nordfält J. The future of retailing. *Journal of Retailing*. 2017. № 93(1), 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
4. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. № 80(6), 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
5. OECD. SMEs in the era of hybrid retail: Evidence from an OECD D4SME survey. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*. 2023. № 41. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/882f30b0-en>
6. Promodo. Research of the Ukrainian eCommerce Market. 2025. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market>
7. Shet A. R. Information Technology in Retail Sector. *International Journal of Scientific Engineering and Research*. 2016. № 4 (5). <https://www.ijser.in/archives/v4i5/IJSER15814.pdf>
8. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*. 2015. № 91 (2), 174–181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
9. Wang H.-M. D., Ho, F. N. The Effects of Information Technology in Retailer Performance and Survival: The Case of Store-Based Retailers. *SAGE Open*, 2023. № 13(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231215641>
10. Winell E., Nilsson J., Lundberg E Customer engagement behaviors on physical and virtual engagement platforms. *Journal of Services Marketing*, 2023. № 37 (10), 35–50. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2023-0084>
11. Карнаушенко А. С. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку роздрібного товарообороту в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.51>
12. Константиновський Л. (). Трансформація ритейлу в Україні: вплив повномасштабного російського вторгнення, ключові зміни та перспективи



розвитку. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14), 304-316. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0228>

13. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. № 57. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-57-06.pdf>

14. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>

15. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібно́ї торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*, 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>

16. Шаров В., Гарафонова О., Дворник І. Економічні виклики та фінансові можливості онлайн-ритейлу в Україні в умовах війни: відповідність світовим трендам та інноваційні перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 5(58), 331–344. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4495>