

УДК 339.17:355.01(477)
JEL Classification: L81; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-252-260>

ОЦІНКА ФАКТОРІВ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

© 2025 ЛЯХ С. М.

УДК 339.17:355.01(477)
JEL Classification: L81; O33

Лях С. М. Оцінка факторів адаптивного розвитку підприємств роздрібної торгівлі України в умовах війни

Метою статті є аналіз чинників, що впливають на діяльність підприємств роздрібної торгівлі в Україні під час війни, та оцінка можливостей для адаптації та розвитку. Використовуючи SWOT-аналіз, досліджено основні внутрішні та зовнішні фактори, які визначають стратегії компаній у кризових умовах. Встановлено, що ключовими викликами для роздрібного сектора є фізичне знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зменшення ринку, зниження купівельної спроможності населення та нестача персоналу. Водночас активна цифровізація, вихід на міжнародні ринки та використання сучасних технологій відкривають нові можливості для розвитку. У статті здійснено огляд наукових підходів до оцінки стійкості підприємств у кризових ситуаціях, зокрема впливу війни на бізнес-процеси. Визначено, що цифрова трансформація є однією з найефективніших стратегій пристосування до нових умов. Зокрема, роздрібні підприємства активно розширюють онлайн-продажі, впроваджують Big Data-аналітику, автоматизують логістичні процеси та переходять на цифрові платформи управління запасами. Результати дослідження демонструють, що попри значні ризики та втрати, український ритейл залишається гнучким і адаптивним. Основними рекомендаціями для бізнесу є диверсифікація каналів продажів, оптимізація логістичних процесів, використання фінансових і технологічних інструментів для підвищення ефективності. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку ефективності державних програм підтримки, аналіз нових бізнес-моделей і вивчення впливу змін у споживчій поведінці в умовах війни.

Ключові слова: роздрібна торгівля, адаптивний розвиток, цифровізація, SWOT-аналіз, логістика, підприємство.

Табл.: 1. Бібл.: 32.

Лях Сергій Миколайович – аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: s.lyakh@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9764-232X>

UDC 339.17:355.01(477)
JEL Classification: L81; O33

Liakh S. M. An Assessment of the Factors Influencing the Adaptive Development of Retail Enterprises in Ukraine in Wartime

The aim of the article is to analyse the factors influencing the activities of retailers in Ukraine during the war and to assess the opportunities for adaptation and development. Using the SWOT analysis, the main internal and external factors that determine the strategies of companies in crisis conditions are studied. It is found that the key challenges for the retail sector are physical destruction of infrastructure, disruption of supply chains, market shrinkage, reduced purchasing power of the population and staff shortages. At the same time, active digitalisation, access to international markets and the use of modern technologies open up new opportunities for development. The article provides an overview of scientific approaches to assessing the resilience of enterprises in crisis situations, in particular, the impact of war on business processes. It is determined that digital transformation is one of the most effective strategies for adapting to new conditions. In particular, retailers are actively expanding online sales, implementing Big Data analytics, automating logistic processes, and switching to digital inventory management platforms. The research results show that despite significant risks and losses, Ukrainian retail remains flexible and adaptive. The main recommendations for businesses are to diversify sales channels, optimise logistics processes, and use financial and technological tools to increase efficiency. Further research could be aimed at assessing the efficiency of government support programmes, analysing new business models, and studying the impact of changes in consumer behaviour in times of war.

Keywords: retail trade, adaptive development, digitalisation, SWOT analysis, logistics, enterprise.

Tabl.: 1. Bibl.: 32.

Liakh Serhii M. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Finance of Company, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: s.lyakh@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9764-232X>

Масштабні зміни у структурі економічної діяльності країни, спричинені повномасштабною війною в Україні, відбуваються на тлі прискорення глобальної цифрової трансформації. Торговельні підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестача персоналу, зниження чисельності та купівельної спроможності споживачів тощо [1]. Ці фактори вимагають від підприємств пошуку нових адаптаційних стратегій, здатних забезпечити їхню стійкість, оскільки багато загроз, що раніше вважалися малоімовірними, стали актуальними, а окремі можливості, зокрема цифровізація, отримали стрімкий розвиток.

Актуальність дослідження полягає у важливості адаптації сектора роздрібної торгівлі для забезпечення споживчих потреб населення та формування податкових надходжень в умовах триваючої війни. Аналіз проблематики розвитку роздрібних підприємств торгівлі в контексті цифрової економіки міститься в працях К. Медведєвої [2], І. Дашко та А. Михайліченко [3], О. Чуприни, І. Аракелової та Ю. Попова [4].

Цифрова трансформація роздрібної торгівлі є одним із ключових напрямів досліджень в економіці, оскільки технологічні зміни впливають на ефективність бізнес-процесів, адаптивність підприємств та поведінку споживачів. У науковій літературі цифровізація торгівлі розглядається як механізм підвищення продуктивності, що дозволяє знижувати витрати, оптимізувати логістичні процеси та розширювати клієнтську базу за допомогою персоналізованих пропозицій і аналітики великих даних. На це вказують, зокрема, у своїх працях G. Wilson, O. Johnson, W. Brown [5], F. Gouveia, H. Mamede [6], S. Sagar [7] та інші дослідники.

Однак у контексті України, на відміну від більшості розвинених країн, процеси цифровізації роздрібної торгівлі значною мірою зумовлені не лише ринковими трендами, а й екзогенними факторами, зокрема повномасштабною війною. Саме тому теоретико-методичні підходи до оцінки адаптивного розвитку українських роздрібних підприємств потребують удосконалення та забезпечення відповідності викликам воєнного часу.

Тривалий і масштабний характер бойових дій генерує системні шоки, що дестабілізують національну економіку та безпосередньо ускладнюють цифрову трансформацію. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, вимушене переміщення мільйонів споживачів, падіння купівельної спроможності населення та перманентні загрози для фізичних активів змушують підприємства переорієнтовувати інвестиційні пріоритети з довго-

строкового розвитку на забезпечення операційної безперервності та виживання. Аналіз макроекономічного та соціального впливу повномасштабної війни на економіку України, зокрема, міститься в працях У. Росоли, Н. Гладинець, М. Петричко [8], та Ю. Чопика [9].

Як наслідок, хоча цифровізація і стає механізмом кризової адаптації замість інструменту для зростання, її впровадження суттєво гальмується браком ресурсів, підвищеними ризиками та непередбачуваністю бізнес-середовища. Саме тому теоретико-методичні підходи до оцінки адаптивного розвитку українських роздрібних підприємств потребують удосконалення та забезпечення відповідності викликам воєнного часу.

Для виявлення основних сильних і слабких сторін підприємств роздрібної торгівлі, а також можливостей та загроз, що стоять перед ними, доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. Ця техніка, що виникла на початку 1950-х років, є однією з найбільш поширених методик стратегічного планування у промисловості, торгівлі та інших сферах економіки [10; 11].

Особлива цінність SWOT-аналізу в умовах воєнного часу полягає в його здатності систематизувати хаотичний вплив зовнішнього середовища, чітко розмежовуючи внутрішні керовані фактори (сильні та слабкі сторони) від зовнішніх неконтрольованих (можливостей і загроз). Це дозволяє не просто констатувати проблеми, а й розробляти конкретні адаптивні стратегії: використання сильних сторін для нейтралізації загроз (ST-стратегії) або подолання слабкостей за рахунок нових можливостей (WO-стратегії). Такий підхід перетворює SWOT-аналіз із статичного інструменту на динамічну модель для формування стійкості бізнесу в умовах крайньої невизначеності.

Метою статті є проведення SWOT-аналізу рівня адаптації підприємств роздрібної торгівлі України до змін в економіці, обумовлених цифровою трансформацією та чинниками повномасштабної війни. Комплексний аналіз останніх наукових робіт і досліджень дозволяє визначити, які внутрішні та зовнішні фактори мають найбільший вплив на діяльність українських підприємств роздрібної торгівлі України. Результати SWOT-аналізу можуть бути використані підприємствами для прийняття стратегічних рішень в умовах тривалого кризового періоду, такого як повномасштабна війна.

Сильні сторони підприємств. Попри значні виклики, українські підприємства роздрібної торгівлі демонструють стійкість та адаптивність, опе-

ративно реагують на зміни ринкового середовища, що дозволяє їм продовжувати діяльність в умовах війни.

Через ускладнення імпорту та блокаду портів українські підприємства почали більше співпрацювати з національними виробниками. Це зменшило залежність від іноземних постачальників і стимулювало розвиток внутрішнього виробництва. Локальні логістичні мережі також продемонстрували високу ефективність: завдяки операторам «Нова пошта», «Укрпошта» та іншим доставка товарів залишається стабільною навіть у кризових умовах.

Дедалі важливішими в контексті цифровізації стають соціальні мережі та розвиток мобільних платежів. Під час війни перехід до онлайн-торгівлі, мобільних продажів (m-commerce) та інтеграції цифрових інструментів стає не лише частиною стратегічного розвитку, а й необхідною умовою виживання бізнесу. Кількість покупок через мобільні пристрої у першому півріччі 2024 року в Україні зросла на 25%, загальна сума витрат збільшилась на 17%, а середній чек досяг \$33 [12].

Чимало компаній переглянули свої бізнес-моделі, змістивши фокус на онлайн-продажі, доставку та мобільні сервіси. Підприємства активно використовують маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, OLX), що спрощує вихід малого та середнього бізнесу в онлайн-сегмент. Внаслідок цього ринок електронної комерції досить швидко відновився: протягом 2024 року українці придбали в інтернеті товарів і послуг на суму 239 млрд гривень, що на 25% більше, ніж у 2023 році [13]. Завдяки популяризації сервісів Google Pay, Apple Pay та додатків українських банків мобільні платежі продовжують зростати, полегшуючи онлайн-торгівлю для малого бізнесу.

Українські торговельні підприємства все активніше застосовують аналітику великих даних для розуміння поведінки споживачів, прогнозування попиту, оптимізації асортименту та персоналізації пропозицій. Окрім маркетингових цілей, Big Data використовуються для оптимізації логістичних ланцюгів та аналізу ефективності каналів продажів. Наприклад, у 2023 році інструменти Big Data від оператора стільникового зв'язку «Київстар» були найбільше затребувані серед компаній ритейл-сектора: 28,8% від усіх запитів [14].

Наприклад, мережа аптек «Подорожник» у 2022 році стикнулася зі зміною попиту на різні категорії ліків та втратою клієнтської бази через масштабне переміщення населення. Для адаптації та утримання клієнтів компанія поєднала офлайн-інструменти та цифрові рішення, зокрема ті, що ба-

зуються на технологіях ВІ Київстар. Дослідження портрета клієнта, аналіз його потреб, пропозиція персоналізованих знижок і таргетовані розсилки допомогли адаптувати пропозиції, збільшити конверсії та сформувати лояльність. Аналогічно ритейлер побутової техніки та гаджетів Comfy перейшов до персоналізованої комунікації, аналізуючи поведінкові сценарії за допомогою великих даних для кращого розуміння попиту та прогнозування дій клієнтів. Ефективність створення персональних пропозицій мережі підтверджується додатковими продажами, що можуть сягати 30 % [15].

В умовах зростаючих кіберзагроз захист цифрової інфраструктури бізнесу стає критично важливим для українських підприємств. З цією метою малі та середні підприємства (МСП) почали користуватися безкоштовним аудитом кібербезпеки від Міністерства цифрової трансформації України, Офісу з розвитку підприємництва та експорту та Дія.Бізнес. Програма кібердіагностики передбачає планове залучення мінімум 500 МСП протягом 2024-2025 року [16].

Слабкі сторони підприємств. Попри високу адаптивність бізнесу, підприємства роздрібної торгівлі в Україні стикаються з низкою внутрішніх проблем, які обмежують їхню ефективність і конкурентоспроможність.

Війна спричинила значне ускладнення фінансового стану торговельних підприємств. Через те, що банківська система України працює у високоризиковому середовищі, зменшилися обсяги кредитування бізнесу – відсоткові ставки для малих і середніх підприємств залишаються високими, що робить фінансування надто дорогим. Доступ до міжнародних грантів також залишається обмеженим.

Незважаючи на активний розвиток локальних постачальників, значна частина продукції товарів залишається залежною від імпорту (зокрема, електроніка, одяг, деякі продукти харчування), що створює додаткові логістичні ризики. Через блокаду морських портів українські компанії змушені переорієнтовувати імпортні поставки на сухопутні маршрути через ЄС, що збільшує витрати та затримки у постачанні.

За три роки повномасштабної війни з України в країни Європи виїхало 6,3 мільйона осіб [17], а число внутрішньо переміщених осіб (ВПО) станом на кінець 2024 року становило понад 4,6 мільйона осіб [18]. Внаслідок переміщення населення та мобілізації чоловіків працездатного віку виник дефіцит персоналу у сфері роздрібної торгівлі та посилена конкуренція за висококваліфікованих кадрів. Опитування представників бізнесу показало, що, попри регулярне підвищення рівня заробітної

плати, 72% українських підприємств у 2024 році відчувають брак працівників (цей показник значно підвищився порівняно із 2023 роком, коли він складав 55%) [19].

Нестача працівників торговельних мереж, зокрема вантажників, касирів, кур'єрів, особливо гостро відчувається в східних, південних та регіонах, де до повномасштабної війни спостерігався високий рівень споживання. Також бізнесу бракує кваліфікованих спеціалістів: аналітиків, маркетологів, IT-фахівців, які можуть забезпечити цифрову трансформацію компаній. Внаслідок цього зростає навантаження на наявний персонал, деякі компанії змушені оптимізувати графіки роботи або скорочувати години обслуговування.

Швидкість цифрової трансформації в Україні продовжує залишатися нерівномірною. В цілому великі онлайн-майданчики розвиваються активніше, водночас малий і середній бізнес часто відстає. Через фінансові труднощі малий бізнес змушений обмежувати витрати на автоматизацію, залучення технологій Big Data та розвиток онлайн-продажів.

Дослідження Kyivstar Business Hub свідчить, що лише 27% компаній активно працювали з великими даними для своїх завдань. Така тенденція може свідчити про те, що не всі організації готові повністю використовувати потенціал Big Data. Імовірно, це вимагає додаткових знань і ресурсів для ефективного впровадження. Крім того, великі дані в Україні ще не здобули репутацію справді необхідної складової для успіху бізнесу. Серед опитаних компаній 71% бізнесів не помітили зростання прибутку завдяки використанню Big Data – відсутність значних змін у фінансах може свідчити про повільне впровадження та адаптацію цієї технології [20].

Також у 2024 році 39% українських підприємств продовжували працювати без жодних CRM-систем, що ускладнювало управління логістикою, запасами та маркетингом. Серед головних причин, які стримують більш широке впровадження таких систем, за словами представників бізнесу – нечіткість бізнес-процесів, відсутність стратегічного планування, малі бюджети на автоматизацію, звуження внутрішнього ринку в умовах масової міграції, плінність та недостатній рівень підготовки кадрів тощо [21].

Можливості для розвитку підприємств. Навіть в умовах воєнного часу український ринок роздрібної торгівлі має значні можливості для розвитку. Деякі з них є наслідком цифровізації та змін у споживчій поведінці, інші – результатом інтеграції України до світових економічних процесів.

Отримання Україною статусу кандидата на членство в Європейський Союз відкриває нові

можливості доступу на іноземні ринки для роздрібного сектора. У 2022 році ЄС скасував мита та квоти на українську продукцію, що дозволило значно розширити експорт [22]. Споживчі настрої в Європі та економічно розвинених країнах інших регіонів світу сприяють підвищенню попиту на українські товари, зокрема на екологічно чисту продукцію та товари, що виробляються за стандартами сталого розвитку. У 2024 році експорт української органічної продукції від компаній, сертифікованих органом сертифікації «Органік Стандарт», зріс на 68%. Ці компанії забезпечують понад 50% загально-го обсягу українського органічного експорту [23].

Зростання онлайн-торгівлі є однією з найбільш перспективних можливостей для українських підприємств. Українські підприємства не лише відновили роботу всередині країни, а й почали працювати за кордоном. У 2023 році маркетплейс Rozetka відкрив інтернет-магазин в Польщі, що створює додаткові можливості для виходу українських компаній на ринки ЄС без великих інвестицій [24].

Попри обмежені можливості залучення кредитування та зовнішніх інвестицій, користуються попитом внутрішні грантові програми, спрямовані на підтримку українського бізнесу. Наприклад, у межах проекту «єРобота» держава за понад два роки підтримала грантами на старт або розвиток бізнесу майже 24 тисячі малих та середніх підприємств на загальну суму понад 11 млрд грн. Ефективність програми підтверджується тим, що учасники вже повернули до бюджету майже 7 млрд грн у вигляді податків і зборів, що становить 60% від загальної суми інвестованих державою коштів, а також створили понад 60 тисяч нових робочих місць. Найбільше фінансування отримала програма «Власна справа» з 21 564 мікрогрантами на 5,1 млрд грн [25].

Ще однією можливістю для розвитку сфери роздрібної торгівлі є полегшення експортно-імпортних операцій. Спрощення митних процедур з ЄС у 2022 році та гармонізація митного законодавства України та ЄС скоротили час перетину кордону для товарів і сприяє швидшому експорту української продукції. Все більше компаній отримують авторизації, які дозволяють митне оформлення без заїзду на митний термінал або авторизації АЕО (авторизований економічний оператор) [26].

За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, 84% промислових підприємств, які експортували до повномасштабної війни, продовжують експорт і сьогодні. Майже 86% українських експортерів постачають продук-

цію до ЄС. Згідно з результатами опитування, що більший розмір бізнесу, то частіше він експортує. Серед мікропідприємств – 25% є експортерами, серед малих – 42%, середніх – 67%, а серед великого бізнесу – 91% [27].

Загрози для підприємств. Під час повномасштабної війни підприємства стикаються з ризиками фізичного знищення, економічної нестабільності, скорочення внутрішнього ринку та кібератаками.

Однією із прямих загроз є фізичне знищення торговельної інфраструктури. Багато роздрібних підприємств втратили магазини, склади та логістичні центри через воєнні дії. За даними Київської Школи Економіки, загальна сума прямих втрат підприємств роздрібною торгівлі внаслідок бойових дій станом на початок 2024 року становила \$2,57 млрд [28].

Вплив військових загроз на доходи бізнесу також пов'язаний із заходами безпеки. Ракетні атаки та пов'язані з ними повітряні тривоги – одна з найбільших проблем ритейлу. За даними Української ради торгових центрів, частка повітряних тривог у робочому часі торгових центрів у 2024 році досягла 11,4%, або понад 30 000 годин. Для порівняння: у 2023 році вона становила 7,6%. Раптові перерви в роботі суттєво впливають на трафік покупців і рівень продажів, ускладнюють логістику [29].

Болючою проблемою для роздрібною торгівлі є також руйнування ланцюгів постачання. Через руйнування доріг і мостів ускладнюється перевезення товарів між регіонами, а блокада портів і прикордонних переходів обмежує міжнародну торгівлю. Для багатьох українських підприємств торгівлі – це критична проблема.

Зростання цін на значний асортимент імпортової продукції в Україні відбувається внаслідок збільшення витрат на логістику, подорожчання енергоносіїв, нестабільного курсу гривні та загальних інфляційних процесів. За даними НБУ, інфляція сягнула 12% у 2024 році, ціновий тиск зберігається й на початку 2025 року [30].

Інфляційний тиск зменшує купівельну спроможність населення, що особливо відчутно для підприємств, які реалізують непродовольчі товари. За даними дослідження, у вересні 2024 року 31% українських домогосподарств оцінювали свій фінансовий стан як «дуже» або «досить» поганий, а частка громадян, яким грошей не вистачало навіть на необхідні продукти, досягла 12% [31]. Зміни в споживчій поведінці змушують підприємства переглядати асортимент і змінювати стратегії продажу.

Масова міграція споживачів привела до скорочення платоспроможного населення та змен-

шення внутрішнього ринку. Також переміщення змінило регіональну структуру попиту: споживча активність різко впала у прифронтових регіонах і, навпаки, значно зросла за рахунок ВПО в центральних і західних областях.

Після початку повномасштабної війни в Україні кібератаки стали звичною частиною життя не тільки інтернет-ритейлу, а й державних установ, операторів мобільного зв'язку, онлайн-маркетплейсів та інтернет-банкінгу. За даними швейцарського CyberPeace Institute, з січня 2022 р. по грудень 2023 р. на Україну було здійснено 574 кібератаки (майже 18% від світової кількості) [32]. Це призвело до ускладнення роботи онлайн-торгівлі та електронних платежів. Через нестачу ресурсів на кібербезпеку українські компанії стають вразливішими до крадіжки персональних даних клієнтів і шахрайських схем.

За результатами дослідження Kyivstar Business Hub, майже третина (32%) представників українських компаній підтвердили, що стикалися із кіберзагрозами у 2024 році. Попри те, більшість організацій (70%) розповіли, що взагалі не інвестували у кібербезпеку у 2024 році, тобто взагалі поки не розглядають цю сферу як пріоритет. Лише близько 10% представників опитаних компаній все ж таки планують інвестувати в кіберзахист наступного року. Деякі організації вже вкладаються в навчання своїх співробітників, а інші – в спеціальні рішення з кіберзахисту [20].

З метою встановлення взаємозв'язку між сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами їх розміщено у вигляді матриці SWOT (табл. 1).

Дослідження показало, що в 2024 році українські підприємства роздрібною торгівлі демонструють високу адаптивність бізнесу, хоча стикаються з низкою внутрішніх проблем, які обмежують їхню ефективність і конкурентоспроможність. Підприємства ритейлу в Україні функціонують у надзвичайно складних умовах, спричинених війною. Аналіз виявив як серйозні загрози, так і нові можливості для розвитку цього сектора.

ВИСНОВКИ

SWOT-аналіз засвідчив, що ключовими сильними сторонами є висока адаптивність бізнесу, швидкий розвиток e-commerce, співпраця з локальними постачальниками та впровадження цифрових технологій. Водночас слабкі сторони включають обмежений доступ до фінансування, дефіцит кваліфікованих кадрів і нерівномірну цифровізацію підприємств, особливо малого бізнесу.

**SWOT-матриця для оцінки факторів адаптивного розвитку підприємств
роздрібною торгівлі України**

Категорія	Фактори
Сильні сторони	– Швидка адаптація бізнесу до нових умов (перехід в онлайн-формати, диверсифікація каналів продажу). – Розвиток e-commerce та мобільних продажів (українські маркетплейси, соціальна комерція, мобільні платежі). – Співпраця з локальними постачальниками, що зменшує залежність від імпорту та підтримує економіку. – Використання Big Data та аналітики для персоналізації пропозицій і прогнозування попиту. – Впровадження заходів кібербезпеки після зростання атак на бізнес
Слабкі сторони	– Обмежений доступ до фінансування: високі кредитні ставки, низька ліквідність бізнесу. – Нестача кваліфікованих кадрів через масову міграцію та мобілізацію. – Висока залежність від імпорту для певних категорій товарів (електроніка, одяг, продукти харчування). – Низький рівень цифрової зрілості малого бізнесу (брак CRM-систем, слабка аналітика)
Можливості	– Розширення експорту та вихід на ринок ЄС завдяки скасуванню мит і популярності українських брендів. – Державні програми підтримки цифровізації (гранти через програму «єРобота» та ініціативи «Дія.Бізнес»). – Подальший розвиток e-commerce та m-commerce (збільшення онлайн-продажів, зростання маркетплейсів, мобільні платежі). – Використання нових технологій (Big Data, геоаналітика, кібербезпека)
Загрози	– Фізичне знищення торговельної інфраструктури через бойові дії. – Порушення логістичних ланцюгів, висока вартість імпорту через блокаду портів. – Економічна нестабільність, висока інфляція, падіння купівельної спроможності. – Масова міграція зменшує внутрішній ринок споживання та збільшує його нерівномірність. – Кіберзагрози: зростання атак на онлайн-торгівлю та ризики витоку даних

Серед загроз варто зазначити фізичне знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та високий рівень кібератак. Проте можливості, такі як доступ до ринку ЄС, державні програми підтримки бізнесу, подальша цифровізація та використання великих даних, створюють передумови для відновлення і розвитку галузі.

Таким чином, попри складні умови, підприємства роздрібною торгівлі України мають потенціал для трансформації та подальшого розвитку, що буде залежати від їхньої здатності адаптуватися до нових реалій та використовувати можливості, які відкриває цифрова економіка.

Результати дослідження можуть бути корисними для представників бізнесу, державних органів і міжнародних організацій, що займаються

розробкою стратегій підтримки української економіки. Отримані висновки також можуть слугувати базою для подальших досліджень у сфері адаптації бізнесу до умов високої турбулентності та економічних криз.

Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення ефективності державних програм підтримки бізнесу, аналіз інноваційних бізнес-моделей у торгівлі та розробка стратегій адаптації підприємств до змін у поведінці споживачів у воєнний та післявоєнний періоди. Цьому будуть присвячені подальші дослідження автора.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Український ринок ритейлу у 2024 році: цифри та тренди // Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ukrainskij-rynok->

- ritejla-cifry-i-trendy-pro-consulting-vystupila-s-dokladom-na-konferencii-digital-retail-forum-2024
2. Медведєва К. Глобальні драйвери роздрібної торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2024. № 5. С. 50–67. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)04](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)04)
3. Дашко І., Михайліченко Л. Цифровізація економіки як нова реальність України в умовах сьогодення. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 237–241. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-43>
4. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>
5. Wilson G., Johnson O., Brown W. Exploring the Impact of Digital Transformation on Marketing Strategies in the Retail Sector. *Preprints.org*. 2024. Posted 30 July 2024. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202407.2371.v1>
6. Gouveia F. D., Mamede H. S. Digital Transformation for SMES in the Retail Industry. *Procedia Computer Science*. 2022. Vol. 204. P. 671–681. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.081>
7. Sagar S. The Impact Of Digital Transformation On Retail Management And Consumer Behavior. *IOSR Journal of Business and Management*. 2024. Vol. 26. Issue 1. Ser. 1. P. 06–14. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-2601010614>
8. Росола У., Гладинець Н., Петричко М. Вплив війни на економіку України: макроекономічний аспект. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19. Т.1. С. 226–234. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.226-234>
9. Чопик Ю. Вплив повномасштабної війни на економіку України: падіння ВВП, інфляція, та економічна нестабільність // *Ефективні механізми господарювання в контексті сучасної економічної теорії : матеріали доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 7–8 берез. 2025 р.)*. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-58>
10. Sarsby A. *SWOT Analysis*. Spectaris Ltd. 2016. ISBN 10: 0993250424, ISBN 13: 9780993250422
11. Liu R. Research on the Export Development of Small and Medium-sized Enterprises Cross-border E-commerce: Based on SWOT analysis. 2020 International Conference on Big Data Economy and Information Management (BDEIM), Zhengzhou, China, 2020. P. 112–115. DOI: <https://doi.org/10.1109/BDEIM52318.2020.00035>
12. Продажі через мобільні пристрої в Україні зросли на 25% у першому півріччі 2024 року – аналітика Admitad // Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/prodazhi-mobilni-2024-admitad/>
13. Дослідження українського ринку eCommerce (друге півріччя 2024) // Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2>
14. Які галузі українського бізнесу мають найбільшу потребу в Big Data: тренди від Київстар // Американська торговельна палата в Україні. URL: <https://chamber.ua/ua/news/yaki-haluzi-ukrayinsko-ho-biznesu-maiut-naybilshu-potrebu-v-big-data-trendy-vid-kyivstar/>
15. Аналітика, пошук ЦА, оптимізація процесів: три кейси, як українські ритейлери використовують Big Data // Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/ukrayinski-ritejlери-vikoristovujut-big-data>
16. Малі та середні підприємства Харківщини мають можливість безкоштовно провести кібердіагностику // Харківська обласна військова адміністрація. URL: <https://kharkivoda.gov.ua/news/129762>
17. Ukraine Refugee Situation. Last updated 19 February 2025 // UNHCR Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
18. Мінсоцполітики оприлюднило статистику про кількість ВПО в Україні за областями // АКМЦ. URL: <https://acmc.ua/minsoczpolityky-oprylyudnylo-statystyky-pro-kilkist-vpo-v-ukrayini-za-oblastyamy/>
19. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні: дослідження ринку праці України // Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>
20. Як технології впливали на український бізнес у 2024 році: результати дослідження Kyivstar Business Hub // ПрАТ «Київстар». URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivalina-ukrayinskij-biznes-u-2024-rocz-i-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub>
21. Чи справді український бізнес відмовляється від російських CRM-систем? // Ringostat. URL: <https://blog.ringostat.com/uk/chy-spravdi-ukrayinskyi-biznes-vidmovliaietsia-vid-rosiiskiykh-crm-system/>
22. *Європейський Союз офіційно скасував мита на українські товари* // Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=78358afe-9840-4764-aa7a-6fddb77d89df&title=VropeiskiiSoiuzOfitsiinoSkasuvavMitaNaukrainskiTovari>
23. Gulfood 2025: як Україна презентувала експортний потенціал агрохарчового сектору // Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/gulfood-2025>
24. Rozetka виходить на ринок Польщі // Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/rozetka-zapuskae-v-polshchi-proekt-shcho-tse-buder-zkazav-forbes-vladislav-chechotkin-06032023-12157>
25. «Робота: майже 24 тисячі підприємців отримали від держави гранти на розвиток бізнесу // Міністерство економіки, довілля та сільського гос-

- подарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/81ffe9ca-ba57-4f59-888d-d76085fdf339>
26. АЕО та NCTS. Що маємо зараз та чого очікувати в майбутньому? // Ліра. Закон. URL: https://biz.ligazakon.net/analytys/231422_aeo-ta-ncts-shcho-mamo-zaraz-ta-chogo-ochkuvati-v-maybutnomu
 27. Майже 86% українських експортерів постачають продукцію до ЄС – дослідження ІЕД // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7755>
 28. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії станом на початок 2024 року // Київська Школа Економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
 29. Зростання попри війну: як живе та розвивається український ринок ритейлу // Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/personalii/zrostantnja-popri-vijnu-jak-zhive-ta-rozvivaetsja-ukrainskij-rinok-ritejlu>
 30. Інфляційний звіт, січень 2025 року // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf
 31. Оцінки громадянами соціально-економічної ситуації та соціально-економічної політики влади, соціальне самопочуття громадян (вересень 2024 р.) // Разумков Центр. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinky-gromadianamy-sotsialnoekonomichnoi-sytuatsii-ta-sotsialnoekonomichnoi-polityky-vlady-sotsialne-samopochuttia-gromadian-veresen-2024r>
 32. Results based on data collected between January 2022 and December 2023 // CyberPeace Institute. URL: <https://cyberconflicts.cyberpeaceinstitute.org/impact>

REFERENCES

- AKMTs. (n.d.). *Minsotspolityky opryliudnylo statystyku pro kilnist VPO v Ukraini za oblastiamy* [The Ministry of Social Policy published statistics on the number of IDPs in Ukraine by region]. <https://acmc.ua/minsoczpolityky-opryliudnylo-statystyku-pro-kilkist-vpo-v-ukrayini-za-oblastyamy/>
- Amerykanska torhovelnal palata v Ukraini. (n.d.). *Yaki haluzi ukrainskoho biznesu maiut naibilshu potrebu v Big Data: trendy vid Kyivstar* [Which sectors of Ukrainian business have the greatest need for Big Data: trends from Kyivstar]. <https://chamber.ua/ua/news/yaki-haluzi-ukrainskoho-biznesu-maiut-naybilshu-potrebu-v-big-data-trendy-vid-kyivstar/>
- Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy. (n.d.). *Analitika, poshuk TsA, optymizatsiia protsesiv: try keisy, yak ukrainski ryteily vykorystovuiut Big Data* [Analytics, target audience search, process optimization: three cases of how Ukrainian retailers use Big Data]. <https://rau.ua/>

- novyni/novini-partneriv/ukrainski-ritejleri-vikoris-tovujut-big-data
- Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy. (n.d.). *Prodazhi cherez mobilni prystroi v Ukraini zrosly na 25% u pershomu pivrichchi 2024 roku – analitika Admitad* [Mobile sales in Ukraine increased by 25% in the first half of 2024 - Admitad analytics]. <https://rau.ua/novyni/prodazhi-mobilni-2024-admitad/>
- Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy. (n.d.). *Zrostantnia popry vinu: yak zhyve ta rozvyvaietsia ukrainskyi rynek ryteilu* [Growth despite the war: how the Ukrainian retail market lives and develops]. <https://rau.ua/personalii/zrostantnja-popri-vijnu-jak-zhive-ta-rozvivaetsja-ukrainskij-rinok-ritejlu>
- Chopyk, Yu. (2025). *Vplyv povnomasshtabnoi viiny na ekonomiku Ukrainy: padinnia VVP, inflatsiia, ta ekonomichna nestabilnist* [The impact of the full-scale war on the economy of Ukraine: GDP fall, inflation, and economic instability]. *Efektivni mekhanizmy hospodariuvannia v konteksti suchasnoi ekonomichnoi teorii : materialy dopovidei Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 58–). m. Zaporizhzhia. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-481-1-58>
- Chupryna, O., Arakelova, I., & Popova, Yu. (2024). *Rozvytok vitchyznianoї rozdrubnoi torhivli: suchasni tendentsii ta perspektyvy* [Development of domestic retail trade: current trends and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>
- CyberPeace Institute. (n.d.). *Results based on data collected between January 2022 and December 2023*. <https://cyberconflicts.cyberpeaceinstitute.org/impact>
- Dashko, I., & Mykhailichenko, L. (2024). *Tsyfroviizatsiia ekonomiky yak nova realnist Ukrainy v umovakh sohodennia* [Digitalization of the economy as a new reality of Ukraine in today's conditions]. *Ekonomichnyi prostir*, 190, 237–241. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-43>
- Diia. Biznes. (n.d.). *Gulfood 2025: yak Ukraina prezentovala eksportnyi potentsial ahrokharchovoho sektoru* [Gulfood 2025: how Ukraine presented the export potential of the agro-food sector]. <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/gulfood-2025>
- Forbes Ukraine. (n.d.). *Rozetka vykhodyt na rynek Polshchi* [Rozetka enters the Polish market]. <https://forbes.ua/news/rozetka-zapuskae-v-polshchi-proekts-shcho-tse-bude-rozkazav-forbes-vladislav-chotkin-06032023-12157>
- Gouveia, F. D., & Mamede, H. S. (2022). *Digital Transformation for SMES in the Retail Industry*. *Procedia Computer Science*, 204, 671–681. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.081>
- Institut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii. (n.d.). *Maizhe 86% ukrainskykh eksporteriv postachaiut produktiiu do YeS – doslidzhennia IED* [Almost 86% of Ukrainian exporters supply products to the EU – IED research]. <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7755>

- Kharkivska oblasna viiskova administratsiia. (n.d.). *Mali ta seredni pidpriemstva Kharkivshchyny maiut mozhlyvist bezkoshtovno provesty kiberdiahnostyku* [Small and medium-sized enterprises of Kharkiv region have the opportunity to conduct a free cyber diagnosis]. <https://kharkivoda.gov.ua/news/129762>
- Kyivska Shkola Ekonomiky. (n.d.). *Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii stanom na pochatok 2024 roku* [Report on direct infrastructure damage from destruction as a result of Russian military aggression as of the beginning of 2024]. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
- Liha. Zakon. (n.d.). *AEO ta NCTS. Shcho maiemo zaraz ta choho ochikuvaty v maibutnomu?* [AEO and NCTS. What do we have now and what to expect in the future?]. https://biz.ligazakon.net/analytics/231422_aeo-ta-ncts-shcho-mamo-zaraz-ta-chogo-ochkuvati-v-maibutnomu
- Liu, R. (2020). Research on the Export Development of Small and Medium-sized Enterprises Cross-border E-commerce: Based on SWOT analysis. *2020 International Conference on Big Data Economy and Information Management (BDEIM)*, Zhengzhou, China. 112–115. <https://doi.org/10.1109/BDEIM52318.2020.00035>
- Medvedieva, K. (2024). Hlobalni draivery rozdribnoi torhivli [Global drivers of retail trade]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Seria. Ekonomichni nauky*, 5, 50–67. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)04](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)04)
- Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (n.d.). *Yevropeyskyi Soiuz ofitsiino skasuvav myta na ukrainski tovary* [The European Union has officially abolished duties on Ukrainian goods]. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=78358afe-9840-4764-aa7a-6fddb77d89df&title=VropeiskiiSoiuzOfitsiinoSkasuvavMitaNaUkrainskiTovari>
- Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (n.d.). *yeRobota: maizhe 24 tysiachi pidpriiemstiv otrymaly vid derzhavy hranty na rozvytok biznesu* [eRobota: almost 24 thousand entrepreneurs received grants from the state for business development]. <https://me.gov.ua/News/Detail/81ffe9ca-ba57-4f59-888d-d76085fdf339>
- Natsionalnyi bank Ukrainy. (n.d.). *Infliatsiinyi zvit, sichen 2025 roku* [Inflation Report, January 2025]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf
- PrAT «Kyivstar». (n.d.). *Yak tekhnolohii vplyvaly na ukrainskyi biznes u 2024 rotsi: rezultaty doslidzhennia Kyivstar Business Hub* [How technologies influenced Ukrainian business in 2024: results of the Kyivstar Business Hub study]. <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczii-rezultati-doslidzhennya-kyivstar-business-hub>
- Pro-Consulting. (2024). *Ukrainskyi rynek ryteilu u 2024 rotsi: tsyfry ta trendy* [Ukrainian Retail Market in 2024: Figures and Trends]. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ukrayinskij-rynek-ritejla-cifry-i-trendy-pro-consulting-vystupila-s-dokladom-na-konferencii-digital-retail-forum-2024>
- Promodo. (n.d.). *Doslidzhennia ukrainskoho rynku eCommerce (druhe pivrichchia 2024)* [Research on the Ukrainian eCommerce market (second half of 2024)]. <https://www.promodo.ua/ukrayinskij-ecommerce-2024-2>
- Razumkov Tsentr. (n.d.). *Otsinky hromadianamy sotsialno-ekonomichnoi sytuatsii ta sotsialno-ekonomichnoi polityky vlady, sotsialne samopochuttia hromadian (veresen 2024 r.)* [Citizens assessments of the socio-economic situation and socio-economic policy of the authorities, social well-being of citizens (September 2024)]. <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinky-gromadianamy-sotsialnoekonomichnoi-sytuatsii-ta-sotsialnoekonomichnoi-polityky-vlady-sotsialne-samopochuttia-gromadian-veresen-2024r>
- Ringostat. (n.d.). *Chy spravdi ukrainskyi biznes vidmovliaetsia vid rosiiskikh CRM-system?* [Is Ukrainian business really abandoning Russian CRM systems?]. <https://blog.ringostat.com/uk/chy-spravdi-ukrayinskij-biznes-vidmovliaetsia-vid-rosiiskikh-crm-system/>
- Rosola, U., Hladynets, N., & Petrychko, M. (2023). Vplyv viiny na ekonomiku Ukrainy: makroekonomichniy aspekt [The impact of the war on the economy of Ukraine: macroeconomic aspect]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 19(1), 226–234. <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.226-234>
- Sagar, S. (2024). The Impact Of Digital Transformation On Retail Management And Consumer Behavior. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(1), Ser. 1, 06–14. <https://doi.org/10.9790/487X-2601010614>
- Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis*. Spectaris Ltd.
- UNHCR Operational Data Portal. (n.d.). *Ukraine Refugee Situation*. Last updated 19 February 2025. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
- Wilson, G., Johnson, O., & Brown, W. (2024). Exploring the Impact of Digital Transformation on Marketing Strategies in the Retail Sector. *Preprints.org*. Posted 30 July 2024. <https://doi.org/10.20944/preprints202407.2371.v1>
- Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. (n.d.). *Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini: doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy* [Three-quarters of employers experience a shortage of personnel in Ukraine: a study of the Ukrainian labor market]. <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>

Науковий керівник – Височин Ірина Володимирівна,
доктор економічних наук, професор, Державний
торговельно-економічний університет