

*І. В. Височин,*

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1738-8553>*

*І. М. Вавдійчик,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-0327>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.20

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

*I. Vysochyn,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics*

*I. Vavdiichyk,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics*

### COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A WARTIME ECONOMY

**У статті здійснено комплексне дослідження особливостей формування та підтримки конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки України. Розкрито трансформацію поняття конкурентоспроможності в контексті зовнішньої агресії, акцентовано увагу на необхідності адаптації класичних підходів до умов високої невизначеності, ризиків та руйнування ринкових зв'язків. Обґрунтовано доцільність використання концепції антикрихкості як теоретичної основи для розробки моделей стійкого розвитку сфери торгівлі в період післявоєнного відновлення. Узагальнено основні деструктивні чинники, які вплинули на торговельну галузь — зокрема, логістичні порушення, падіння споживчого попиту, енергетичну нестабільність і релокацію бізнесу. На основі проведення SWOT-аналізу охарактеризовано сильні та слабкі сторони функціонування підприємств торгівлі, а також можливості та загрози у воєнних реаліях. Виявлено успішні адаптаційні стратегії українських торговельних компаній, серед яких цифровізація, багатоформатність торгівлі, партнерства з логістичними операторами, гнучка цінова політика та використання державної і міжнародної підтримки. Запропоновано систематизовані тактичні, стратегічні та інституційні заходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств торгівлі у воєнних та післякризових умовах.**

**The article presents a comprehensive study of the formation and maintenance of trade enterprises' competitiveness under the conditions of Ukraine's wartime economy. It reveals the transformation of the concept of competitiveness in the context of external aggression and emphasizes the necessity of adapting classical approaches to conditions of high uncertainty, risk, and the breakdown of market connections. The relevance of applying the concept of antifragility as a theoretical foundation for developing sustainable trade models during the post-war recovery period is substantiated. The main destructive factors affecting the trade sector are summarized — namely, logistical disruptions, declining consumer demand, energy instability, and business relocation. It is shown that these factors not only complicated the functioning of enterprises but also stimulated the search for new forms of trade organization, such as dark stores, mobile pick-up points, and integration with marketplaces and e-commerce platforms. Based on a SWOT analysis, the strengths and weaknesses of trade**

*enterprises' functioning, as well as the opportunities and threats in wartime conditions, are characterized. Special attention is given to the adaptability of small and medium-sized businesses, their responsiveness to market changes, and their use of digital tools and partner logistics models. The study identifies successful adaptation strategies among Ukrainian trade companies, including digitalization, multi-format trade models, cooperation with logistics operators, flexible pricing policies, and active utilization of state and international support programs such as "YeRobota," "Diia.Business," and various grant initiatives. The article proposes a systematized set of tactical, strategic, and institutional measures to enhance the competitiveness of trade enterprises under wartime and post-crisis conditions. It is argued that an effective combination of short-term adaptive measures and long-term development strategies — based on innovation, digital technologies, and resource mobility — ensures not only business survival during the crisis but also lays a foundation for stable growth in new economic realities.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, торгівля, стратегічна конкурентоспроможність, підприємства торгівлі, воєнна економіка, виживання, адаптація, розвиток.*

*Key words: competitiveness, trade, strategic competitiveness, trade enterprises, wartime economy, survival, adaptation, development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, питання забезпечення стійкості та стратегічної конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі набули особливого значення. Цей сектор, який традиційно є одним із ключових драйверів економіки, виконує важливу функцію не лише в забезпеченні населення товарами першої необхідності, але й у підтриманні економічної діяльності загалом — торгівля сприяє збереженню робочих місць, забезпечує надходження коштів до державних і місцевих бюджетів та підтримує економічну стабільність країни. Однак через воєнні дії підприємства торгівлі опинилися в зоні особливої небезпеки, їхня діяльність зазнала значних ускладнень внаслідок порушення логістичних ланцюгів, пошкодження інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту та вимушеного переміщення як споживачів, так і бізнесу. Ситуацію погіршують окупація окремих регіонів і численні ризики, що створюють перешкоди не тільки для конкурентної боротьби, але нерідко й для самого функціонування підприємств.

У сучасних умовах традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності виявилися недостатніми для вирішення нових викликів. Підприємства зіткнулися з потребою не лише адаптуватися до змін, але й переглядати свої стратегічні пріоритети. Гнучкість, здатність протистояти кризовим явищам, інноваційність та оперативність у реагуванні на загрози стали ключовими факторами виживання та розвитку. Одночасно виник новий економічний контекст, визначений як воєнна економіка, яка вимагає перегляду теоретико-методологічних підходів до розуміння та оцінювання конкурентоспроможності.

Особливої актуальності набуває питання конкурентоспроможності на міжнародних ринках, зокрема в аспекті розширення присутності українських підприємств

у країнах Європейського Союзу. Ця можливість значною мірою обумовлена спрощеним доступом до європейського ринку, а також гуманітарною та фінансовою підтримкою з боку міжнародної спільноти. Однак ефективне функціонування на цих ринках вимагає від підприємств торгівлі розроблення нових підходів до стратегій позиціонування, адаптації до високих стандартів якості, активного впровадження цифрових технологій та розвитку партнерських зв'язків.

Дослідження стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки не лише актуальне, але й має ключове значення, оскільки відкриває можливість аналізу адаптаційних практик, визначення пріоритетів державної підтримки галузі, розробки дієвих рекомендацій для бізнесу, а також сприяє створенню нових стратегій економічної стійкості країни в період затяжного збройного конфлікту та подальшого відновлення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням сутності та значення конкурентоспроможності підприємства, а також систематизації наукових підходів до її визначення та характеристик присвячено низку наукових праць [1—3].

Кривіцька В.В. та Зянько В.В. [4] зосереджують увагу на розробці ефективного механізму управління конкурентоспроможністю, особливо в умовах економічної нестабільності. На їхню думку, підприємство має постійно аналізувати зовнішні ризики та внутрішні резерви, щоб оперативно реагувати на зміни у конкурентному середовищі.

У свою чергу, Станкова А. [5] детально аналізує особливості формування конкурентоспроможності підприємств, підкреслюючи важливість стратегічного планування, інновацій та підвищення кваліфікації персоналу. Вона також зазначає, що формування конкурентних переваг потребує врахування галузевих специфік і сучасних тенденцій ринку.

Дослідження Дубаса Р. Г., Оводюк В. О. [6] присвячене оцінці методологічних підходів до конкурентоспроможності продукції, підприємства та галузі, зокрема із застосуванням експертних, розрахункових і статистичних методів.

Вивченню особливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки присвячено ряд наукових публікацій [7-10].

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної наукової статті є всебічне дослідження аспектів формування, підтримання та трансформації конкурентоспроможності підприємств торгівлі у системі воєнної економіки України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економічній літературі конкурентоспроможність підприємства розглядається як одна з ключових характеристик, що визначає його позиції на ринку та загальну ефективність функціонування. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. [3] трактують конкурентоспроможність як інтегральний показник, який відображає здатність підприємства успішно адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечуючи стабільне функціонування та розвиток. Автори наголошують, що високий рівень конкурентоспроможності є результатом збалансованої внутрішньої політики, раціонального використання ресурсів і ефективного управління.

Бочко О. Ю., Кожушко П. І. [1] розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексне системне поняття, що відображає сукупність конкурентних переваг підприємства над іншими учасниками ринку. На їхню думку, конкурентоспроможність формується під впливом як внутрішніх параметрів, так і зовнішнього середовища, та забезпечує закріплення вигідних позицій підприємства у певний період часу.

Конкурентоспроможність підприємств торгівлі є багатогранним поняттям, що об'єднує економічні, управлінські, маркетингові, організаційні та інституційні аспекти. Її можна охарактеризувати як здатність здійснювати діяльність на конкретному ринковому сегменті більш ефективно, ніж конкуренти, забезпечуючи стабільний попит на товари чи послуги, фінансову прибутковість і розвиток як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. На відміну від виробничих підприємств, торговельні компанії менш значно впливають на фізичні властивості товарів, проте відіграють ключову роль у їхній доступності, сервісному обслуговуванні, формуванні асортименту, організації логістики та ціноутворенні, що й визначає їхню конкурентну позицію на ринку.

У сучасній науковій літературі поняття конкурентоспроможності часто аналізується через призму ресурсної теорії фірми (resource-based view), яка акцентує увагу на важливості унікальних внутрішніх ресурсів і компетенцій для формування стійких конкурентних переваг. Зокрема, Герасимова В. О. та Резанов Е. О. [11] розглядають поняття конкурентоспроможності через внутрішні фактори ресурсів компанії, що відповідає класичному підходу resource based view.

Однак у контексті кризових ситуацій, особливо таких радикальних, як повномасштабна війна, цей підхід потребує доповнення. Важливо врахувати моделі, що зосереджуються на впливі високого рівня невизначеності, мінливості зовнішнього середовища та системних ризиків. За таких умов конкурентоспроможність виходить за межі суто економічного аспекту, набуваючи екзистенційного значення, тобто стає здатністю підприємства зберігати функціонування, адаптуватися до руйнівних змін ринку, переорієнтовувати бізнес-процеси та забезпечувати власну життєздатність. Стратегічне управління в умовах невизначеності та ризику потребує переходу від традиційного лінійного планування до гнучкого сценарного моделювання. У таких умовах важлива не лише здатність підприємства реагувати на зміни, а й проактивний підхід, коли криза розглядається не лише як загроза, але й як можливість для трансформації та розвитку. Особливе значення має формування організаційної гнучкості, мобільності ресурсів, багатофункціональності персоналу, активне впровадження цифрових технологій та диверсифікація ланцюгів постачань.

У визначеному контексті концепція антикрихкості, розроблена Нассімом Ніколасом Талебом [12], виступає як важливий теоретико-методологічний орієнтир для аналізу адаптивних можливостей систем в умовах нестабільності. Згідно з цією концепцією, антикрихкі системи не лише витримують зовнішні удари, але й можуть підсилювати свої характеристики через стрес, невизначеність і хаос. Ця властивість кардинально відрізняється від стійкості або гнучкості, оскільки передбачає не відновлення до попереднього стану після шокowego впливу, а трансформацію системи на новий, більш високий рівень функціонування. В контексті підприємств торгівлі антикрихкість може проявлятися у здатності оперативно змінювати бізнес-модель, наприклад, переходячи від традиційного формату магазину до концепції dark store, освоюючи альтернативні канали збуту, такі як електронна комерція чи маркетплейси, а також створюючи партнерські мережі підтримки через колаборації з логістичними сервісами та місцевими виробниками. Крім того, вона може виявлятися через впровадження інноваційних рішень для подолання кризових ситуацій.

Таким чином, у теоретичному аспекті конкурентоспроможність підприємства торгівлі в умовах кризи слід розглядати як динамічну і адаптивну категорію, що формується на перетині стратегічного управління, ефективного використання ресурсного потенціалу, організаційної поведінки та спроможності до самооновлення. Інтерпретація цієї категорії через призму концепції антикрихкості дозволяє запропонувати нові підходи до формування стратегій збереження та примноження конкурентних переваг у середовищах із високим рівнем турбулентності.

Повномасштабна війна, що розпочалася в Україні у 2022 році, спричинила суттєву трансформацію економічної системи, яку в сучасних дослідженнях та прикладній літературі все частіше називають воєнною економікою. Цей термін охоплює не лише кризовий стан національного господарства, але й його роботу в умовах мобілізації ресурсів, підвищених ризиків для життя, структурних втрат, постійної небезпеки руйнувань і

Таблиця 1. SWOT-аналіз підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки України

| Сильні сторони (Strengths)                               | Характеристика                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптивність малого та середнього бізнесу                | МСП швидко реагують на зміну зовнішнього середовища, скорочують витрати, релокуються в інші регіони, змінюють формати обслуговування.    |
| Гнучкість форматів (онлайн, мікроформати)                | Перехід від традиційних форматів супермаркетів до мобільної торгівлі, dark stores, pick-up points, активне використання e-commerce.      |
| Висока реактивність на попит                             | Підприємства швидко коригують асортимент і логістику відповідно до змін у споживчій поведінці, особливо в умовах обмежень чи міграції.   |
| Підтримка державних, донорських та волонтерських програм | Участь у грантах, програмах релокації, консультативних платформах (Дія.Бізнес, eРобота, GIZ), що дає ресурсну підтримку.                 |
| Розвинена електронна торгівля і маркетплейси             | Розширення продажів через Rozetka, Prom.ua, Instagram-магазини дозволяє працювати незалежно від фізичної присутності в зоні бойових дій. |
| Слабкі сторони (Weaknesses)                              | Характеристика                                                                                                                           |
| Висока залежність від логістичних каналів                | Торгівля критично залежна від безпеки доріг, роботи складів, постачання пального та транспортної доступності.                            |
| Скорочення платоспроможного попиту населення             | Зменшення доходів, переорієнтація на базові товари, підвищення цін обмежують споживчий вибір.                                            |
| Погіршення платіжної дисципліни контрагентів             | Зростання дебіторської заборгованості, зниження ліквідності підприємств торгівлі.                                                        |
| Високі енергетичні ризики                                | Часті перебої з енергопостачанням у 2022–2023 рр. вплинули на збереження товарів і можливість обслуговування.                            |
| Обмежений доступ до фінансування та страхування          | Обмеження в банківському кредитуванні, високі відсоткові ставки, відсутність страхових механізмів для діяльності в умовах ризику.        |
| Можливості (Opportunities)                               | Характеристика                                                                                                                           |
| Освоєння нових ринків, зокрема в ЄС                      | Тимчасове зняття мит, інтерес європейських споживачів до українських товарів, нові логістичні шляхи через Польщу, Румунію тощо.          |
| Спрощення митних процедур та експортна підтримка         | Програми підтримки експортерів, зниження регуляторного тиску, активізація міжурядових торговельних угод.                                 |
| Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів            | Впровадження CRM, ERP, онлайн-аналітики, платіжних сервісів, що підвищують ефективність операцій.                                        |
| Партнерство з локальними виробниками                     | Зменшення залежності від імпорту, підтримка українського виробництва, збільшення асортименту соціально орієнтованих товарів.             |
| Післявоєнне відновлення та зростання попиту              | Очікуване пожвавлення економіки, відновлення інфраструктури, зростання урбанізації та відбудови регіонів.                                |
| Загрози (Threats)                                        | Характеристика                                                                                                                           |
| Руйнування інфраструктури та бойові дії                  | Фізичне знищення об'єктів торгівлі, логістичних складів, доріг, що унеможлиблює стабільну діяльність.                                    |
| Зростання конкуренції з боку транснаціональних компаній  | Імпортна експансія, прихід великих міжнародних ритейлерів після стабілізації ринку (зокрема в онлайн-сегменті).                          |
| Волатильність валютного курсу та інфляція                | Знецінення доходів, цінова нестабільність, що ускладнює прогнозування та планування закупівель.                                          |
| Тривала невизначеність і ризик ескалації                 | Неможливість планування розвитку бізнесу на середньо- і довгострокову перспективу через безпекові загрози.                               |
| Відтік кваліфікованих кадрів за кордон                   | Еміграція, зниження рівня кваліфікації персоналу, потреба в перепідготовці працівників.                                                  |

Джерело: розроблено авторами на основі [12—15].

динамічної зміни пріоритетів. У секторі торгівлі такі обставини породили середовище крайньої нестабільності, водночас заклавши основи для масштабного переосмислення бізнес-моделей, перегляду стратегічних управлінських практик і пошуку нових шляхів забезпечення конкурентоспроможності.

Серед основних характеристик воєнної економіки України, які значно вплинули на функціонування торговельної галузі, варто виділити такі аспекти:

1. Розрив логістичних ланцюгів як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Воєнні дії, зруйнована інфраструктура та мінна небезпека змусили багатьох постачальників, дистриб'юторів і логістичні компанії

зупинити або суттєво скоротити свою діяльність, що створило значні труднощі у забезпеченні підприємств торгівлі товарами, призвело до збільшення витрат на доставку і примусило бізнес оперативно шукати альтернативні маршрути.

2. Скорочення споживчого попиту. Зниження доходів населення, масове безробіття, орієнтація споживачів на задоволення лише базових потреб, прагнення до заощадження, а також психологічна напруга, викликана невизначеністю та страхом, суттєво трансформували споживчу поведінку — зменшили обсяги попиту, змінили його структуру, пріоритети та частоту придбання товарів, особливо в роздрібному секторі.

3. Міграція населення та релокація бізнесу. Мільйони громадян були змушені переїхати в межах країни або за її межі, чим спричинили значний перерозподіл споживчих потоків та зміни регіональних потреб. Багато підприємств через загрозу змушені переміщувати свою діяльність до більш безпечних областей, що часто означає повне перезавантаження бізнес-процесів, укладення нових договорів і адаптацію до нових умов.

4. Проблеми з енергозабезпеченням. Унаслідок атак на енергетичну інфраструктуру почастишали перебої в електропостачанні, що ставить під загрозу нормальну роботу торговельних компаній, особливо тих, для яких важливе холодильне обладнання чи функціонування великих площ. Витрати на генератори, паливо та альтернативні джерела енергії стають вагомим фінансовим тягарем для бізнесу.

Сукупність зазначених факторів утворює складне трансформаційне середовище, яке змушує підприємства торгівлі переглядати стратегічні орієнтири, адаптуватися до змін та зміцнювати свою стійкість перед багатофакторними ризиками. Для узагальнення актуального стану галузі доречно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє структуровано оцінити сильні та слабкі сторони компаній, а також визначити доступні можливості та потенційні загрози в умовах воєнної економіки (Табл. 1).

Проведений аналіз вказує на те, що підприємства торгівлі в Україні функціонують у надзвичайно складному, але водночас трансформаційному середовищі, яке характеризується поєднанням високих ризиків, зумовлених воєнними діями, руйнацією інфраструктури, зниженням споживчого попиту та логістичними обмеженнями, із нововідкритими можливостями для переосмислення бізнес-моделей, впровадження цифрових технологій і освоєння нових ринків. В умовах воєнної економіки конкурентоспроможність підприємств торгівлі визначається не лише традиційними чинниками, такими як цінова політика, асортимент продукції та якість обслуговування, а й здатністю до швидкої адаптації, стратегічної модернізації й ефективного управління ресурсним потенціалом.

Важливу роль у забезпеченні стійкої конкурентної позиції підприємств торгівлі відіграють такі фактори, як організаційна гнучкість, впровадження інноваційних рішень (зокрема в автоматизації процесів і цифровій взаємодії з клієнтами), партнерські відносини з логістичними та виробничими структурами, а також інтеграція в європейський економічний простір. Успішна реалізація заходів із залучення інституційної підтримки (як державної, так і міжнародної) у комбінації з подоланням внутрішніх слабких місць, таких як енергетична залежність, недостатність фінансування та відтік кадрів, створює підґрунтя для відновлення та зміцнення торговельного сектора. Зниження зовнішніх ризиків і стратегічне посилення внутрішнього потенціалу мають стати ключовими орієнтирами для стабільного розвитку галузі у післявоєнний період.

Воєнна агресія росії проти України спричинила глибокі трансформації в торговельному секторі, поставивши підприємства перед викликами непередбачуваності, браку ресурсів і постійної загрози фізичного знищення інфраструктури. Це змусило бізнес адаптуватися до нових реалій через масштабне закриття торговельних

об'єктів, релокацію компаній та перегляд стратегій. Аналіз діяльності галузі за період 2022—2024 років показує, що підприємства, які оперативним переосмислили свої операційні моделі й пристосувалися до змін, змогли не лише зберегти свої позиції на ринку, але й отримати додаткові конкурентні переваги.

На ранніх етапах війни відбулося масове закриття магазинів, розташованих на прифронтових територіях і в регіонах тимчасової окупації. За інформацією Державної служби статистики України [16] та ринкових досліджень, у березні 2022 року припинило діяльність понад 30% роздрібних точок, головним чином у Донецькій, Луганській, Херсонській, Запорізькій і частково Харківській областях. Значна частина підприємств втратила матеріально-технічну базу, що у багатьох випадках зробило їхню подальшу роботу неможливою без зовнішньої підтримки або повного відкриття "з нуля". У відповідь на втрати, пов'язані з ситуацією в країні, торговельні бізнеси почали активно релокуватися до безпечніших регіонів, особливо у західну та центральну частину України. За даними "Опендатабот" [17], від початку повномасштабного вторгнення переїхало 840 підприємств по всій Україні. Серед них 199 підприємств переїхало до Львівської області, а 120 — до Закарпатської. При цьому ритейлери часто адаптували свої формати: замість великих супермаркетів відкривали міні-магазини, точки видачі або рор-уп формати.

Попри складність обставин, багато компаній проявили здатність до швидкої адаптації, що дозволило не тільки зберегти позиції на ринку, а й наростити ринкову частку. Так, компанія АТБ-Маркет провела оперативну реструктуризацію ланцюгів постачання, перенісши логістику до регіональних центрів і забезпечивши частину магазинів автономними джерелами енергії. У 2023 році мережа відкрила 19 нових торговельних об'єктів, а у 2024 році — 47 магазинів, здебільшого у тих регіонах країни, які вважалися порівняно безпечними [18].

Мережа "Сільпо" стала іншим прикладом успішної адаптації, орієнтуючись на багатоформатність і гнучкість. У партнерстві з платформою Goodwine вона почала активно розвивати преміальні сегменти в великих містах і впроваджувала заходи для функціонування під час відключень електроенергії — генератори, запаси пального та міні-електростанції [19]. Крім того, компанія активно долучалася до гуманітарних ініціатив, що позитивно впливало на її репутацію і сприяло зміцненню іміджу бренду.

Сфера електронної комерції зазнала значних змін, зокрема діяльність Rozetka. У перші місяці війни компанія втратила частину своїх складів у Київській області, проте вже в другій половині 2022 року успішно переорієнтувала свою логістику. Вона розпочала відкривати пункти самовивозу на заході України та інтегрувалася з поштовими операторами, такими як Нова Пошта та Укрпошта, щоб забезпечити стабільність доставки [20]. Крім цього, Rozetka запровадила спеціальні лінійки соціальних товарів і активно взаємодіяла з клієнтами через цифрові канали, посилюючи свою позицію на ринку онлайн-торгівлі.

Ще одним прикладом успішної адаптації є мережа магазинів "Аврора". Орієнтуючись на доступність, лоукост-формат і гнучку стратегію розвитку, компанія про-

Таблиця 2. Заходи підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах війни

| Тип заходу                                            | Назва заходу                                         | Характеристика / Очікуваний ефект                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тактичні заходи (оперативна адаптація)                | Перехід в онлайн-формати                             | Розвиток інтернет-магазинів, присутність на маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua), активізація продажів через соцмережі. Забезпечує безперервність продажів, незалежність від фізичних точок та доступ до внутрішньо переміщених осіб.             |
|                                                       | Зміна формату торгівлі (dark stores, pick-up points) | Відкриття складів-магазинів без офлайн доступу, орієнтованих на онлайн-доставку. Створення пунктів видачі замовлень у партнерських закладах (АЗС, відділення пошти). Дає змогу мінімізувати орендні витрати й підвищити мобільність торгівлі. |
|                                                       | Альянси з логістичними компаніями                    | Інтеграція з логістичними операторами (Нова пошта, Укрпошта, Justin) для доставки, зберігання, реверсивної логістики. Підвищує швидкість та географію покриття, особливо у віддалених чи тимчасово релокованих регіонах.                      |
| Стратегічні заходи (довгострокова трансформація)      | Диверсифікація товарного портфеля                    | Включення до асортименту базових товарів, локальних продуктів, альтернативних брендів, товарів тривалого зберігання. Знижує ризик дефіциту, задовольняє змінений попит населення в умовах війни.                                              |
|                                                       | Інвестування в PRM-системи та автоматизацію          | Впровадження CRM для управління клієнтським досвідом, автоматизація складів, систем замовлень, аналітики. Підвищення якості обслуговування, адаптивності до змін у поведінці споживачів.                                                      |
|                                                       | Гнучкі моделі ціноутворення                          | Використання моделі змінних цін: сезонні акції, дисконтні програми, спеціальні умови для ВПО та ветеранів. Підвищує клієнтську лояльність, зменшує відтік клієнтів до конкурентів.                                                            |
| Інституційні заходи (державна / міжнародна підтримка) | Платформа «Дія.Бізнес»                               | Консультації, релокація, навчання, маркетингова підтримка, публікація каталогів товарів. Допомогає малим підприємствам перезапустити діяльність у нових умовах.                                                                               |
|                                                       | Грантові програми (GIZ, ЄБРР)                        | Фінансування на закупівлю обладнання, IT-рішень, навчання персоналу, релокацію бізнесу. Сприяє інноваціям і модернізації у воєнний і післявоєнний період.                                                                                     |
|                                                       | Програма «єРобота» (гранти для мікробізнесу)         | Гранти до 250 тис. грн на відкриття або розширення торговельного бізнесу. Доступні на конкурсній основі; забезпечують самозайнятність і підтримку локального ринку.                                                                           |

Джерело: розроблено авторами на основі [24—27].

довжувала відкривати нові магазини навіть у невеликих містах, розширюючи свою присутність у різних регіонах. Вона розвивала франчайзингову систему та оптимізувала логістичні процеси завдяки регіональним складам. Зрештою, за підсумками 2023 року "Аврора" увійшла до п'ятірки найдинамічніших ритейлерів України за темпами зростання своєї мережі. За підсумками 1 півріччя 2025 року мережа відкрила 145 нових магазинів [21].

Порівняльний аналіз довоєнного та післявоєнного періоду виявляє суттєві трансформації у географічній структурі, моделі споживання, каналах дистрибуції та конкурентному становищі українських підприємств торгівлі. Якщо у 2021 році пріоритетними формами організації торгівлі виступали великі супермаркети та гіпермаркети, розташовані у мегаполісах, то в період 2023—2024 років спостерігається переважання малих форматів, тісна інтеграція з логістичними операторами та впровадження мультиканальної (омніканальної) стратегії продажів [22, 23]. З точки зору регіонального розподілу активності, помітний зростаючий вплив західних областей України, які внаслідок масової внутрішньої

міграції перетворюються на нові центри економічного споживання.

Аналіз емпіричних даних підтверджує здатність підприємств торгівлі України демонструвати високий рівень адаптивності та організаційної мобільності в умовах воєнних викликів. Найбільш успішними виявляються компанії, які активно інвестують у цифрову трансформацію, розширення мережі каналів збуту, забезпечення енергетичної незалежності та формування нових стратегічних партнерств. В перспективі саме ці фактори можуть стати фундаментальними для відновлення та посилення конкурентних позицій українських підприємств на ринку в післявоєнний період.

У часи глибокої економічної та безпекової кризи, спричиненої повномасштабною агресією проти України, підприємства торгівлі опинилися перед необхідністю не лише швидко адаптуватися до змін, а й розробляти нові, динамічні стратегії для утримання та посилення своїх конкурентних позицій. У цьому контексті принципи значення мають тактичні заходи, спрямовані на оперативну реакцію, а також стратегічні ініціативи, покликані забезпечити довгострокову модернізацію

бізнес-моделі. Важливим доповненням до цих зусиль виступає як державна, так і міжнародна підтримка, що сприяє впровадженню адаптивних практик, удосконаленню цифрових послуг та забезпеченню фінансової стабільності малих і середніх підприємств.

Нижче представлено систематизовану Табл. 2, яка містить детальну характеристику ключових заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі, з розподілом на тактичні, стратегічні та інституційні (державні/міжнародні) інструменти підтримки.

Представлена таблиця виконує функцію структурованого інструмента для узагальнення ключових заходів підтримки конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах воєнної нестабільності, одночасно формуючи підґрунтя для стратегічного планування в післякризовий період, оскільки реалізація окреслених ініціатив сприяє досягненню оперативної стабільності, підвищенню ефективності бізнес-процесів та формуванню стійких довгострокових конкурентних переваг. Успішне впровадження тактичних інструментів, зокрема у сферах логістики та цифровізації, має стати стрижнем для подальшого розвитку стратегічних ініціатив, які включають адаптацію бізнесу до нових форматів, акцент на клієнтоорієнтованість та посилення внутрішньої гнучкості компаній.

Окрему увагу слід приділити значущій ролі державної підтримки та міжнародної технічної допомоги, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів і високих ризиків для інвесторів. Синергія між приватними стратегіями підприємств і інституційною підтримкою створює базову платформу для післякризового відновлення економіки України та її інтеграції в глобальний торговельний простір.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження стало очевидно, що в умовах воєнної економіки України конкурентоспроможність підприємств торгівлі набуває нового значення та стратегічної ваги. Соціально-економічні реалії, змінені наслідками повномасштабної війни, спричинили трансформацію традиційних підходів до визначення та формування конкурентних переваг, акцентуючи потребу в розробці гнучких, адаптивних і стійких до ризиків управлінських моделей. Торгівля, як одна з найбільш вразливих до зовнішніх викликів галузей економіки, зіткнулася з низкою серйозних проблем: розривами логістичних ланцюгів, зниженням споживчої активності, вимушеним переміщенням бізнесу, енергетичною нестабільністю та нерівномірним доступом до ресурсів. Водночас галузь демонструє позитивні приклади організаційної адаптації, інноваційного підходу та стратегічного переосмислення.

На основі проведеного аналізу запропоновано практичні рекомендації для підприємств торгівлі, які прагнуть зберігати та посилювати свої конкурентні позиції в умовах невизначеності. Передусім необхідною є цифрова трансформація бізнесу — активне впровадження e-commerce, CRM-систем, автоматизованих платформ обліку та аналітичних інструментів для прогнозування споживчого попиту. Другою важливою стратегією є адаптація бізнес-моделей через гнучкість форматів,

наприклад перехід до dark store, пунктів самовивозу або мобільної торгівлі, що сприяють оптимізації витрат і швидкому реагуванню на зміну потреб клієнтів. Третім напрямом є розвиток партнерських відносин із логістичними операторами, постачальниками та локальними виробниками, що допоможе зміцнити стійкість ланцюгів постачання та стабільність функціонування бізнесу.

Особливу увагу слід зосередити на розробці гнучкої цінової політики, яка забезпечує баланс між прибутковістю підприємства та доступністю товарів для соціально вразливих категорій населення. Водночас доцільно активно використовувати інструменти державної та міжнародної підтримки, включаючи грантові програми, консультаційні сервіси (наприклад, "Дія.Бізнес") і програми з релокації бізнесу. Гармонійне поєднання короткострокових тактичних заходів із довгостроковими стратегічними рішеннями створює основу для стабільної роботи підприємств торгівлі навіть за складних умов воєнного часу.

Перспективними напрямами наукових досліджень залишаються питання підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі у період післявоєнного відновлення економіки. Зокрема, важливим є аналіз ролі державної інвестиційної політики у відбудові торговельної інфраструктури, формуванні нових бізнес-кластерів, розбудові логістичних хабів і підтримці малого бізнесу як рушія розвитку локальної економіки. Також варто звернути увагу на розвиток концепції інклюзивної конкурентоспроможності, що акцентує здатність підприємств враховувати соціальні та екологічні аспекти у своїх стратегіях зростання. Це вкрай актуально з огляду на виклики сталого розвитку, які постануть після завершення конфлікту.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки — це не лише характеристика ефективності, а й механізм виживання, адаптації та розвитку. Грамотне управління конкурентними перевагами дозволяє не тільки зберігати стабільну діяльність у кризових умовах, а й створювати міцну базу для сталого зростання в нових економічних реаліях.

### Література:

1. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції "конкурентоспроможність підприємства". Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733>
2. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7 (277). С. 56—76. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24.\\_topic\\_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf)
3. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812/779>
4. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf)

5. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069/1997>

6. Дубас Р. Г., Оводюк В.О. Конкурентоспроможність галузі, підприємства та продукції: сутність і методологія оцінки. Вісник Університету Україна. (Серія "Економіка, менеджмент, маркетинг"). 2024. № 11 (38). С. 71—80.

7. Sui X., Jiao S., Wang Y., Wang H. Digital transformation and manufacturing company competitiveness. *Finance Research Letters*. 2024. Том 59. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104683>

8. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>

9. Лагодієнко В.В., Федорчук О.М., Протосвіцька О.І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 289—295. URL: <http://ujae.org.ua/upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-agrarnyh-pidpryyemstv-v-umovah-stalogo-rozvytku/>

10. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Економічний простір. 2023. № 185. С. 49—53. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1265/1218>

11. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93—97. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>

12. Taleb N. N., Douady R. Mathematical definition, mapping, and detection of (anti)fragility. *Quantitative Finance*. 2014. Р. 1—19. URL: <https://hal.science/hal-01151340v1/document>

13. Чекаловська Г., Короленко О. Роль малого та середнього бізнесу в економічній стабілізації та відбудові України після війни. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 15 (31). С. 232—239. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/529/529>

14. Шпильова В., Білик В., Куценко Б. Сучасні підходи до розвитку малого бізнесу в Україні: виклики, тенденції та інструменти підтримки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 362—366. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/408/408>

15. Ковтонюк І. Методологія розробки діджитал-стратегії для малого та середнього бізнесу: адаптація теорії до практики. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6002/5938>

16. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

17. Коваленко М. На Львівщину релокували найбільше підприємств від початку повномасштабної війни, — Опендатабот. 2023. URL: [https://dyvys.info/2023/10/23/relokovanyj-biznes-de-najbilshe-perenesly-pidpryyemstv/?utm\\_source=chatgpt.com](https://dyvys.info/2023/10/23/relokovanyj-biznes-de-najbilshe-perenesly-pidpryyemstv/?utm_source=chatgpt.com)

18. Територіальний розвиток мережі АТБ у 2024 році: акцент на Захід та маленькі містечка. URL: <https://allretail.ua/amp/80252-teritorialniy-rozvitok-merezhi-atb-u-2024-roci-akcent-na-zahid-ta-malenki-mistechka>

19. Сільпо будуть зі світлом навіть у блекаут. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/silpo-budut-zi-svitlom-blekaut/>

20. Довідковий центр продавця. Модуль Укрпошта. 2025. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p312-ukrpost.html>

21. Дудка О. Аврора у І півріччі 2025 го: 145 нових магазинів, більше 16000 працівників, сплачено 3,9 млрд грн 2025. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/taras-panasenko-pro-avroru-za-i-pivrichchja-2025>

22. Мережева інфраструктура для ритейлу та логістичних компаній: огляд ринкових тенденцій в 2024 році. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/infrastruktura-ritejlu-2024>

23. Симоненко К. Продати і доставити: як українські ритейлери розвивають омніканальність. 2024. URL: <https://rau.ua/dosvid/ritejleri-rozvivajut-omnikanalnist/>

24. Дія.Бізнес. Пропозиції. URL: <https://business.dia.gov.ua/proposals>

25. 1 мільйон євро: 100 українських підприємств можуть отримати гранти від ЄС та Німеччини. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=b7bed315-b3e3-4b2d-a1b3-2c1d49d0ce57>

26. 100 грантів по 5 000 євро від EU4Business — допомога українському мікробізнесу. Фонд розвитку підприємництва. 2024. URL: <https://bdf.gov.ua/100-hrantiv-po-5-000-ievro-vid-eu4business-dopomoha-ukrainskomu-mikrobiznesu>

27. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977>

#### References:

1. Bochko, O. Yu. & Kozhushko, P. I. (2024), "Theoretical approaches to the definition of 'competitiveness of an enterprise'", *Economika ta Suspilstvo*, [Online], vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733> (Accessed 20 Jul 2025).

2. Bazyk, O. V. (2024), "Theoretical aspects of enhancing enterprise competitiveness under modern conditions", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7 (277), pp. 56—76, available at: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24.\\_topic\\_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf) (Accessed 20 Jul 2025).

3. Buryachenko, O., Tkachuk, L. & Koval, N. (2021), "Competitiveness as a defining indicator of enterprise effectiveness", *Economika ta Suspilstvo*, [Online], vol. 32, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812/779> (Accessed 20 Jul 2025).

4. Kryvitska, V. V. & Zian ko, V. V. (2020), "Mechanism for managing enterprise competitiveness under instability", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at:

[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf) (Accessed 20 Jul 2025).

5. Stankova, A. (2022), "Features of forming enterprise competitiveness", *Economika ta Suspilstvo* [Online], vol. 46, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2069/1997> (Accessed 20 Jul 2025).

6. Dubas, R. H. & Ovodyuk, V. O. (2024), "Competitiveness of industry, enterprise and products: essence and evaluation methodology", *Visnyk Universytetu 'Ukraina' Series Economics, Management, Marketing*, vol. 11 (38), pp. 71—80.

7. Sui, X., Jiao, S., Wang, Y. & Wang, H. (2024), "Digital transformation and manufacturing company competitiveness", *Finance Research Letters*, Vol. 59. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104683>.

8. Dovbnia, S. & Krasina, K. (2023), "Comprehensive assessment of competitiveness and justification of improvement strategies in confectionery industry enterprises", *Economika ta Suspilstvo*, [Online], vol. 57. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>.

9. Lahodienko, V. V., Fedorchuk, O. M. & Protosvitska, O. I. (2020), "Management of competitiveness of agricultural enterprises in conditions of sustainable development", *Ukrainian Journal of Applied Economics*, Vol. 5, No. 2, pp. 289—295, available at: <http://ujae.org.ua/upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-agrarnyh-pidpryemstv-v-umovah-stalogo-rozvytku/> (Accessed 22 Jul 2025).

10. Hryenko, T., Hviniasvili, T. & Kotlovskaya, N. (2023), "Management of competitiveness of wholesale trade enterprises", *Ekonomichnyy Prostir* [Economic Space], vol. 185, pp. 49—53, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1265/1218> (Accessed 22 Jul 2025).

11. Herasymova, V. O. & Rezanov, E. O. (2020), "Enterprise competitiveness: essence and influencing factors under modern conditions", *Ekonomichnyy Prostir*, vol. 154, pp. 93—97, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470> (Accessed 25 Jul 2025).

12. Taleb, N. N. & Douady, R. (2014), "Mathematical definition, mapping, and detection of (anti)fragility", *Quantitative Finance*, pp. 1—19, available at: <https://hal.science/hal-01151340v1/document> (Accessed 25 Jul 2025).

13. Chekalovska, H. & Korolenko, O. (2025), "Role of small and medium business in economic stabilization and rebuilding of Ukraine post-war", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 15 (31), pp. 232—239, available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/529/529> (Accessed 25 Jul 2025).

14. Shpyliova, V., Bilyk, V. & Kutsenko, B. (2025), "Modern approaches to the development of small business in Ukraine: challenges, trends and support tools", *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 362—366, available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/408/408> (Accessed 25 Jul 2025).

15. Kovtonyuk, I. (2025), "Methodology for developing a digital strategy for small and medium business: adap-

tation of theory to practice", *Economika ta Suspilstvo*, vol. 74, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6002/5938> (Accessed 25 Jul 2025).

16. State Statistics Service of Ukraine official website (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 28 Jul 2025).

17. Kovalenko, M. (2023), "Most enterprises relocated to Lviv Region since full-scale war began — Open-databot", [Online], available at: [https://dyvys.info/2023/10/23/relokovanyj-biznes-de-najbilshe-pere-nesly-pidpryemstv/?utm\\_source=chatgpt.com](https://dyvys.info/2023/10/23/relokovanyj-biznes-de-najbilshe-pere-nesly-pidpryemstv/?utm_source=chatgpt.com) (Accessed 28 Jul 2025).

18. All Retail (2024), "Territorial development of the ATB network in 2024: focus on the West and smaller towns", [Online], available at: <https://allretail.ua/amp/80252-teritorialniy-rozvitok-merezhi-atb-u-2024-roci-akcent-na-zahid-ta-malenki-mistechka> (Accessed 29 Jul 2025).

19. RAU (2024), "Silpo will have power even during blackout", [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/silpo-budut-zi-svitlom-blekaut/> (Accessed 29 Jul 2025).

20. Rozetka SellerHelp (2025), "Seller Help Center. Ukrposhta module", [Online], available at: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p312-ukrpost.html> (Accessed 28 Jul 2025).

21. Dudka, O. (2025), "Aurora in H1 2025: 145 new stores, over 16,000 employees, paid UAH 3.9 bn", [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/taras-panasenko-pro-avroru-za-i-pivrichchja-2025> (Accessed 29 Jul 2025).

22. RAU (2024), "Retail and logistics infrastructure trends in 2024", [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/infrastruktura-ritejlu-2024> (Accessed 29 Jul 2025).

23. Symonenko, K. (2024), "Sell and deliver: how Ukrainian retailers develop omnichannel", [Online], available at: <https://rau.ua/dosvid/ritejleri-rozvivajut-omnikanalnist/> (Accessed 29 Jul 2025).

24. Diia.Business (2025), "Proposals", [Online], available at: <https://business.diia.gov.ua/proposals> (Accessed 29 Jul 2025).

25. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2024), "€1 million: 100 Ukrainian companies may receive grants from EU and Germany", [Online], available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=b7bed315-b3e3-4b2d-a1b3-2c1d49d0ce57> (Accessed 28 Jul 2025).

26. Entrepreneurship Development Fund (2024), "100 grants of €5,000 from EU4Business — support for Ukrainian microbusiness", [Online], available at: <https://bdf.gov.ua/100-hrantiv-po-5-000-ievro-vid-eu4business-dopomoha-ukrainskomu-mikrobiznesu> (Accessed 27 Jul 2025).

27. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "eRobota: Grants from the State for business start-up or development", [Online], available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977> (Accessed 28 Jul 2025).

*Стаття надійшла до редакції 30.07.2025 р.*