



**Менеджмент**

УДК 796.015:796.323.

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281>

**Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібно́ї торгівлі в  
умовах воєнного стану**

**Бай Сергій**

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри менеджменту,

Державний торговельно-економічний університет

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

[s.bay@knute.edu.ua](mailto:s.bay@knute.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0003-0599-2582>

**Єлісєєв Вадим**

аспірант кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

[v.yelisyejev@knute.edu.ua](mailto:v.yelisyejev@knute.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-7488-9306>

**Прийнято: 15.09.2025 | Опубліковано: 30.09.2025**

**Анотація:** Стаття присвячена теоретико-методологічному обґрунтуванню й емпіричному аналізу трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібно́ї торгівлі України в умовах воєнного стану. Актуальність зумовлена радикальною зміною середовища функціонування: руйнуванням логістичної інфраструктури, просторовими зсувами попиту, зниженням платоспроможності споживачів та підвищенням вимог до соціальної місії бізнесу. Мета



дослідження полягає у виявленні закономірностей переходу від парадигми ефективності до парадигми стійкості та у формуванні типології стратегій трансформації бізнес-моделей роздрібних підприємств.

Методологічну основу становлять історико-логічний аналіз еволюції сектору (1991–2025), порівняльний аналіз управлінських підходів, структурно-функціональне моделювання компонентів бізнес-моделі та ризик-орієнтований підхід до оцінювання вразливостей. Аналітичний блок доповнено систематизацією кейсів провідних мереж, а також побудовою моделі цифрової екосистеми роздрібної торгівлі з урахуванням воєнних обмежень.

Наукова новизна полягає у: 1) доведенні хвильової еволюції бізнес-моделей (від інтуїтивних форматів до мережових і воєнно-адаптивних архітектур); 2) обґрунтуванні переходу від «ефективності» до «стійкості» як домінантної управлінської парадигми; 3) розробленні типології стратегій (реактивна, проактивна, часткова адаптація, системна трансформація) із критеріями організаційної готовності; 4) інтерпретації цифровізації як системоутворювальної платформи управління ризиками, логістикою та клієнтським досвідом; 5) концептуалізації поліструктурної матриці ризиків, що інтегрує операційні, фінансові, технологічні та репутаційні загрози.

Практична значущість полягає у формуванні інструментарію для швидкого перепроєктування бізнес-моделей: децентралізації логістики (мінісклади, альтернативні маршрути), омніканальності та мобільних форматів продажу, мікросервісних IT-архітектур, предиктивної аналітики й протоколів кіберстійкості. Запропонований підхід дозволяє змістити акценти з максимізації короткострокового прибутку на забезпечення безперервності операцій, підтримку ліквідності та соціальні інвестиції в громади.

Висновки засвідчують, що трансформація бізнес-моделей роздрібної торгівлі в умовах війни набуває рис нової соціально-економічної парадигми: підприємства виконують роль елементів економічної безпеки, поєднуючи технологічну інноваційність, партнерську координацію та соціальну



відповідальність. Результати створюють підґрунтя для подальшої розробки методології системної трансформації бізнес-моделей, адаптованої до екстремальних умов і завдань післявоєнного відновлення.

**Ключові слова:** бізнес-модель, роздрібна торгівля, воєнний стан, цифрова трансформація, антикризове управління, стратегічна адаптація, соціальна відповідальність.

### **Transformation of retail business models under martial law**

**Bai Serhii**

Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
Head of the Department of Management

State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

[s.bay@knute.edu.ua](mailto:s.bay@knute.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0003-0599-2582>

**Yelisieiev Vadym**

Postgraduate Student of the Department of Management

State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

[v.yelisyeyev@knute.edu.ua](mailto:v.yelisyeyev@knute.edu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-7488-9306>

**Abstract:** The article offers a theoretical–methodological rationale and an empirical analysis of the transformation of business models in Ukraine’s retail sector under martial law. The relevance stems from a radical shift in the operating environment: disruption of logistics infrastructure, spatial shifts in demand, declining consumer purchasing power, and heightened expectations regarding the social mission of business. The study aims to identify the regularities behind the shift from



an efficiency paradigm to a resilience paradigm and to develop a typology of business-model transformation strategies for retail enterprises.

The methodological framework combines a historical–logical review of sectoral evolution (1991–2025), comparative analysis of managerial approaches, structural–functional modeling of business-model components, and a risk-oriented assessment of vulnerabilities. The analytical block is complemented by a systematization of leading-chain cases and by the construction of a digital retail ecosystem model that accounts for wartime constraints.

The scientific contribution is fourfold: (1) demonstration of the wave-like evolution of business models—from intuitive formats to networked and war-adaptive architectures; (2) substantiation of the sectoral shift from “efficiency” to “resilience” as the dominant managerial paradigm; (3) development of a strategy typology (reactive, proactive, partial adaptation, systemic transformation) with criteria of organizational readiness; and (4) interpretation of digitalization as a system-forming platform for risk management, logistics coordination, and customer experience, alongside the conceptualization of a poly-structural risk matrix integrating operational, financial, technological, and reputational threats.

The practical significance lies in an actionable toolkit for rapid business-model re-engineering: decentralized logistics (micro-warehouses, alternative routes), omnichannel and mobile formats, microservice IT architectures, predictive analytics, and cyber-resilience protocols. The proposed approach reorients managerial priorities from short-term profit maximization toward operational continuity, liquidity support, and social investment in communities.

The findings indicate that the transformation of retail business models in wartime acquires the features of a new socio-economic paradigm: enterprises function as elements of economic security, combining technological innovativeness, partnership-based coordination, and social responsibility. These results lay the groundwork for further development of a methodology for systemic business-model transformation adapted to extreme conditions and to the tasks of post-war recovery.



**Keywords:** business model, retail trade, martial law, digital transformation, crisis management, strategic adaptation, social responsibility.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна російська агресія проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, поставила перед підприємствами роздрібної торгівлі безпрецедентні виклики, що вимагають кардинального переосмислення традиційних бізнес-моделей. Воєнний стан спричинив руйнування логістичних ланцюгів, масову міграцію населення, радикальну зміну споживчих потреб та створив умови екстремальної невизначеності для ведення бізнесу.

Роздрібна торгівля України залишається одним із провідних секторів національної економіки, формуючи близько 12% валового внутрішнього продукту та забезпечуючи робочі місця для понад 2,5 млн осіб. У період повномасштабної війни цей сектор виявився в епіцентрі системних змін, оскільки його стабільність безпосередньо залежить від логістичної інфраструктури, платоспроможності населення та просторової організації споживчого попиту. У 2025 році темпи зростання роздрібного товарообігу демонструють поступову стабілізацію: у січні–квітні зафіксовано приріст 6,6 % порівняно з аналогічним періодом 2024 року, що свідчить про часткове відновлення внутрішнього попиту та підвищення ролі цифрових форматів продажу. Водночас воєнні ризики суттєво трансформували просторову та функціональну структуру ринку. За оцінками Київської школи економіки, станом на початок 2025 року пошкоджено або зруйновано близько 2,9 тис. торговельних об'єктів, зокрема 9 торгових центрів повністю та 23 частково, а сукупні прямі збитки торговельної інфраструктури перевищили 380 млн дол. США. Такі руйнування призвели до перерозподілу логістичних потоків, зростання транспортних витрат і концентрації роздрібної торгівлі у відносно безпечних регіонах. Паралельно триває масова внутрішня міграція, унаслідок



якої зміщується географія споживчого попиту та посилюється навантаження на торговельні мережі центральних і західних областей [35].

Незважаючи на складні умови, галузь демонструє ознаки адаптивної стійкості. Зростання товарообігу у 2025 році підтримується цифровізацією процесів, омніканальними продажами, розвитком сервісів доставки та локалізацією закупівель. Однак виклики залишаються значними: зниження купівельної спроможності населення, дефіцит кваліфікованих кадрів, валютна волатильність і високий рівень операційних ризиків. У цих умовах роздрібна торгівля трансформується з традиційного посередницького сегмента у стратегічно важливу інфраструктуру економічної безпеки, що забезпечує безперервність товарних потоків, соціальну стабільність і відновлення внутрішнього ринку.

Отже, у сучасних умовах повномасштабної війни трансформація бізнес-моделей роздрібної торгівлі України постає як процес стратегічного переосмислення природи торговельної діяльності. Вплив воєнних чинників сформував середовище екстремальної невизначеності, у якому традиційні моделі функціонування втратили результативність. Відомі управлінські моделі не відображають комплексності воєнного середовища, у якому економічні, логістичні та гуманітарні процеси поєднуються в єдину систему. Постає науково-практична задача розроблення концептуальних засад трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі, орієнтованих на стійкість, цифрову інтеграцію та соціальну ефективність у період воєнних і післявоєнних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковому дискурсі трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі посилюється увага до поєднання стратегічних, цифрових та безпекових детермінант розвитку. Мазаракі А. А. [1] окреслює трансформаційні процеси у внутрішній торгівлі як системне оновлення економічних механізмів, що визначає методологічну основу галузевої еволюції. Геєць В. М. [11] наголошує на



стратегічних викликах глобалізації, які змінюють логіку конкурентоспроможності українських підприємств. Ковтун О. А. і Башнянин Г. І. [16] фокусують увагу на воєнних чинниках, які переорієнтовують бізнес-моделі на адаптаційно-антикризові формати управління. Сучасну інтерпретацію бізнесових інновацій у торгівлі формують Гавран В. Я., Грибик І. та Комар Ю. О. [38], підкреслюючи значення оновлених організаційних структур і стилів підприємницької поведінки.

Дослідження Гирича С. [36] розкриває проблеми торговельних підприємств у період воєнного стану, пропонуючи аналітичні шляхи їх стабілізації. Мельник Л. Г. та Дегтярьова І. Б. [15] аналізують адаптаційні механізми регіональних економічних систем, що стають основою для розробки антикризових бізнес-рішень. Праці Мазаракі А. А. [22] і колективні звіти *Український ритейл 2022–2023* [23] фіксують структурні зміни ринку, зокрема перехід до гібридних форматів торгівлі та цифрових каналів взаємодії зі споживачем.

Окрему увагу привертає цифрова проблематика. Гудзь О. М. [27] визначає цифрову трансформацію як ключову умову підвищення ефективності торговельних підприємств. Шимановська Л. М. і Лозова О. В. [37] акцентують на залежності між рівнем цифрової зрілості та гнучкістю бізнес-процесів. Сатир Л. М., Кепко В. М. і Шевченко А. О. [35] досліджують інноваційні маркетингові стратегії, які підсилюють конкурентоспроможність у сфері роздрібної торгівлі. У працях Brynjolfsson E. та McAfee A. [26] і Wade M. [28] простежується глобальний тренд цифрової бізнес-екосистеми, що формує аналітичну основу для модернізації українського ритейлу.

У безпековому контексті Амоша О. І. та Харазішвілі Ю. М. [14] розглядають економічну безпеку як чинник відтворення підприємницької стійкості. Єфименко Т. І., Гасанов С. С. і Богдан І. В. [12] підкреслюють значення бюджетно-податкових інструментів для стабілізації економічного середовища. Комплексний аналіз наведених праць свідчить, що трансформація





бізнес-моделей у торгівлі в умовах воєнного стану набуває ознак інтегрованого процесу, де стратегічне управління, цифрова інноваційність і макроекономічна стійкість формують єдину траєкторію розвитку сектору.

Аналіз наукової літератури виявляє критичні прогалини у дослідженні трансформації бізнес-моделей в умовах воєнного стану. Відсутня методологія трансформації для екстремальних умов. Існуючі підходи [4; 13; 24] розроблені для економічних криз, але не враховують специфіку воєнних дій: одночасне фізичне руйнування, постійні загрози безпеці та необхідність виконання соціальної місії. Не систематизовані стратегії комплексної трансформації роздрібною торгівлі. Дослідження [1; 3; 6] зосереджуються на окремих аспектах без розгляду як системного процесу. Відсутня типологія стратегій для різних масштабів підприємств. Недосліджена специфіка цифровізації в умовах обмежених ресурсів. Праці з цифрової трансформації [26; 27; 28] не визначають пріоритети для швидкого впровадження в екстремальних умовах без тривалого планування. Не розкрита інтеграція соціальної відповідальності в основну бізнес-модель. Традиційні підходи [20; 21] розглядають КСВ як додатковий елемент, а не як компонент виживання в умовах національної кризи.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри активний розвиток теорії бізнес-моделювання та значну кількість досліджень, присвячених адаптації підприємств до кризових умов, залишається недостатньо з'ясованим комплексний характер трансформації бізнес-моделей роздрібною торгівлі в умовах воєнного стану. Потребує уточнення логіка еволюції бізнес-моделей під впливом воєнних факторів – зокрема, як поєднання економічної доцільності, технологічної стійкості та соціальної відповідальності.

Наявні наукові підходи не забезпечують системного бачення переходу від реактивних до проактивних і системно трансформаційних стратегій, що враховують масштаб і глибину організаційних змін. Відсутня узгоджена типологія стратегій трансформації бізнес-моделей для підприємств різного рівня стійкості та ресурсного потенціалу.





Недостатньо розкритою залишається роль цифровізації як базового чинника трансформації як системоутворюючого середовища управління ризиками, комунікацією та клієнтською взаємодією. Потребує подальшого обґрунтування також інтегрований підхід до ризик-менеджменту, що поєднує операційні, фінансові, технологічні та репутаційні аспекти у єдину структуру стійкості.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні закономірностей трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі України в умовах воєнного стану та визначенні стратегічних напрямів їх адаптації до екстремальних соціально-економічних умов.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

1. Проаналізувати етапи еволюції бізнес-моделей роздрібної торгівлі України та визначити ключові чинники їх змін в умовах воєнного стану.
2. Розробити типологію стратегій трансформації бізнес-моделей і виявити закономірності переходу від моделей ефективності до моделей стійкості.
3. Обґрунтувати роль цифрової трансформації як системоутворюючого чинника адаптивності підприємств роздрібної торгівлі.
4. Сформувати концептуальні засади управління ризиками трансформації бізнес-моделей у воєнний період для підвищення стійкості та конкурентоспроможності галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для розуміння специфіки сучасних трансформаційних процесів у роздрібній торгівлі України важливо проаналізувати еволюцію бізнес-моделей та управлінських підходів, що склалися протягом останніх трьох десятиліть [1; 2]. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі можна умовно поділити на чотири ключові етапи, кожен з яких характеризувався унікальними стратегічними підходами та специфічними викликами адаптації [3].



На початковому етапі (становлення приватної торгівлі у 1991-2004 рр.) перехід від планової до ринкової економіки супроводжувався формуванням принципово нових бізнес-моделей роздрібної торгівлі [4; 5]. Домінуючою стратегією цього періоду була стратегія виживання та освоєння ринку, що реалізовувалася через створення малих торговельних точок з простими моделями «купівля-продаж» [6]. Підприємці зосереджувалися на задоволенні базових потреб населення в умовах дефіциту товарів та нестабільної економічної ситуації.

Ключовими стратегічними підходами цього етапу були: орієнтація на швидкий оборот капіталу через торгівлю товарами першої необхідності; мінімізація операційних витрат за рахунок простих організаційних структур; використання особистих зв'язків для організації поставок; інтуїтивне управління без застосування формальних методів стратегічного планування. Бізнес-моделі характеризувалися високою гнучкістю, але низьким рівнем стандартизації процесів.

Надалі, на етапі розвитку торговельних мереж (2005-2013 рр.) стабілізація макроекономічного середовища створила передумови для реалізації стратегій масштабування та професіоналізації управління [7; 8]. Цей період характеризувався появою великих торговельних мереж із стандартизованими бізнес-моделями та впровадженням сучасних управлінських технологій.

Провідними стратегічними напрямками стали: горизонтальна та вертикальна інтеграція для досягнення ефекту масштабу; стандартизація операційних процесів та впровадження централізованого управління; розвиток логістичних систем та управління ланцюгами постачання; впровадження інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів; формування корпоративних брендів та програм лояльності клієнтів [9; 10].

Події 2014 року - анексія Криму та початок військових дій на Донбасі ознаменували початок третього етапу (криза та початкова адаптація 2014-2021 рр.), спричинивши першу масштабну трансформацію бізнес-моделей



української роздрібної торгівлі [11; 12]. Підприємства вперше зіткнулися з необхідністю реалізації антикризових стратегій адаптації в умовах втрати частини ринків, інфляційних процесів та зміни споживчої поведінки.

Основні стратегічні рішення включали: географічну диверсифікацію для компенсації втрачених ринків; оптимізацію асортиментної політики з акцентом на товари з високою оборотністю; впровадження програм лояльності для утримання клієнтів в умовах зниження купівельної спроможності; початок цифровізації торговельних процесів та розвиток e-commerce платформ; диверсифікацію каналів постачання для зменшення залежності від окремих регіонів. Цей етап заклав основи для майбутньої радикальної трансформації, продемонструвавши важливість гнучкості та адаптивності бізнес-моделей [13].

Повномасштабна російська агресія кардинально змінила умови функціонування роздрібної торгівлі та вимагає реалізації стратегій радикальної трансформації та соціальної відповідальності [14; 15]. На сучасному, четвертому етапі воєнної трансформації (2022 р.- наш час), традиційні бізнес-моделі виявилися неефективними, що спричинило необхідність впровадження принципово нових підходів до організації торговельної діяльності [16].

Сучасні стратегічні пріоритети охоплюють: забезпечення мобільності торговельних точок для роботи в умовах постійних загроз; диверсифікацію каналів збуту з акцентом на онлайн-продажі та доставку; впровадження систем антикризового планування з урахуванням воєнних ризиків; інтеграцію соціальної відповідальності в основну бізнес-модель; розвиток партнерських мереж для забезпечення стабільності поставок; створення резервних потужностей та альтернативних сценаріїв операційної діяльності.

Аналіз еволюції роздрібної торгівлі України демонструє послідовне ускладнення бізнес-моделей від простих торговельних операцій до складних багатокомпонентних систем. Кожен кризовий період (1991, 2008, 2014, 2022 роки) ставав каталізатором інновацій та трансформацій, формуючи у підприємств досвід адаптації до нестандартних умов функціонування.



Сучасний етап відрізняється від попередніх комплексністю викликів. Воєнні умови вимагають переосмислення фундаментальних принципів бізнес-моделі, включаючи пропозицію цінності, цільові сегменти, канали взаємодії з клієнтами та фінансову архітектуру підприємства.

Історична ретроспектива створює контекст для розуміння того, чому традиційні підходи до управління виявилися недостатніми в умовах воєнного стану та які саме елементи бізнес-моделей потребують найбільш радикальної трансформації. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі, що еволюціонувала протягом десятиліть як система взаємопов'язаних елементів для створення, доставки та монетизації цінності, в умовах воєнного стану зазнає фундаментальних змін у всіх своїх компонентах (табл.1) [17; 18].

**Таблиця 1**

**Трансформація ключових компонентів бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі**

| Компонент                   | В мирний час                                                                                                                 | В умовах воєнного стану (2022–2025 рр.)                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ціннісна пропозиція         | Орієнтація на широкий асортимент, комфорт покупок, швидке обслуговування, стабільну якість та цінову конкурентоспроможність. | Пріоритет забезпечення доступності базових товарів, підтримання фізичної та психологічної безпеки споживача, розвиток соціально орієнтованих ініціатив (допомога громадам, безкоштовні доставки гуманітарних вантажів). |
| Цільові сегменти            | Поділ ринку за рівнем доходів, віком, місцем проживання; розвиток преміальних і масових форматів торгівлі.                   | Рефокусування на вразливі групи – внутрішньо переміщених осіб, військових, волонтерів, жителів постраждалих регіонів; розширення присутності у громадах, що забезпечують тилову стабільність.                           |
| Канали збуту                | Поєднання стаціонарних магазинів, франчайзингових мереж і онлайн-платформ; використання омніканальних стратегій.             | Мобільні торговельні пункти, інтеграція доставок у партнерстві з логістичними сервісами, використання укриттів і підземних просторів як безпечних торгових зон; акцент на гнучких і швидкореагуючих форматах.           |
| Взаємовідносини з клієнтами | Розвинені програми лояльності, CRM-системи, персоналізація пропозицій, орієнтація на задоволення споживчих уподобань.        | Формування довіри через прозорість дій, комунікація з клієнтами в кризових ситуаціях, емоційна підтримка, гуманітарні акції; посилення ролі бренду як соціально відповідального учасника відновлення економіки.         |
| Логістика та постачання     | Централізовані склади, стандартизовані маршрути, оптимізація витрат через масштабність і автоматизацію процесів.             | Перехід до децентралізованих логістичних рішень, створення мініскладів поблизу зон продажу, використання альтернативних маршрутів, кооперація з місцевими постачальниками, стратегічне резервування запасів.            |



|                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова модель і потоки | Орієнтація на максимізацію прибутку, підвищення маржинальності, залучення інвестицій.                   | Підтримання ліквідності та оборотного капіталу, соціальні інвестиції у відновлення спільнот, пошук грантових і державних програм підтримки, фокус на довгостроковій життєздатності замість короткострокового прибутку. |
| Ресурсна структура        | Капіталомісткі інвестиції, централізоване управління персоналом, стабільні контракти з постачальниками. | Рационалізація витрат, використання гібридних трудових форматів, залучення волонтерських ресурсів, партнерські об'єднання для спільних закупівель і логістики.                                                         |
| Інноваційна складова      | Впровадження IT-рішень для аналітики продажів, автоматизація операцій, розвиток e-commerce.             | Активна цифровізація процесів управління, дистанційний моніторинг запасів і поставок, застосування технологій кіберзахисту та систем швидкого реагування на кризові події.                                             |

Узагальнено авторами

Трансформація бізнес-моделі в умовах воєнного стану характеризується переходом від ефективності до стійкості, від максимізації прибутку до забезпечення виживання та виконання соціальної місії [20; 21].

На основі аналізу практичного досвіду українських підприємств роздрібної торгівлі можна виділити декілька типів стратегій трансформації бізнес-моделей (рис.1) [22; 23].



Рисунок 1.

Типологія стратегій трансформації бізнес-моделей роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану



Вибір напрямку трансформації визначається масштабом загроз і рівнем організаційної готовності бізнесу до структурних змін. Класифікація стратегій за швидкістю реакції, масштабом трансформації та стратегічним фокусом розкриває внутрішню логіку адаптаційних процесів і відображає послідовність управлінських рішень у кризовому середовищі.

Реактивні стратегії характеризуються оперативними, але обмеженими за змістом діями, спрямованими на стабілізацію діяльності підприємства. Мета полягає у збереженні функціональної спроможності організації через мінімізацію витрат і підтримання базових процесів без модифікації структури бізнес-моделі [24]. Відповідна модель поведінки властива підприємствам, що працюють у зонах підвищеного ризику або мають обмежений фінансовий потенціал для стратегічних перетворень.

Проактивні стратегії ґрунтуються на принципі випереджувальної адаптації і спрямовані на передбачення кризових тенденцій шляхом упровадження інноваційних управлінських та технологічних рішень. Підприємства, які дотримуються стратегій цього типу, формують конкурентні переваги, трансформуючи логіку бізнес-процесів і закладаючи основу довгострокової стійкості [25].

Часткова адаптація відображає проміжний рівень між реактивною стабілізацією та системним перетворенням і охоплює цільові зміни окремих компонентів бізнес-моделі (асортиментної, логістичної або комунікаційної) без перегляду стратегічного курсу розвитку.

Системна трансформація відображає вищий рівень стратегічної зрілості, адже її реалізація передбачає оновлення архітектури бізнес-моделі від ціннісної пропозиції до фінансової структури, що здійснюється шляхом інтеграції організаційних, технологічних і соціальних інновацій. Підприємство перетворюється на активного учасника відновлення економічного середовища, здатного ініціювати нові стандарти стійкості та конкурентоспроможності.





У період воєнного стану українські ритейлери зазнали значних змін бізнес-середовища. Багаторічні підходи до побудови бізнес-моделі, що ґрунтувалися на стабільності й прибутковості, опинилися під тиском нових викликів. Як зазначають дослідники, у таких умовах підприємства змушені демонструвати гнучкість управління та швидко переглядати стратегії (зокрема, шукати альтернативні джерела постачання та змінювати логістику) [30]. У рамках кейс-стаді розглядаються приклади адаптації бізнес-моделі крупних продуктових мереж – зокрема АТБ, SPAR («Наш Край») та локальних «Свій» – з акцентом на східні регіони, що зазнають прямого впливу бойових дій [31-34].

У довоєнний час традиційна ціннісна пропозиція мереж супермаркетів базувалася на широкому асортименті товарів, зручності покупок та конкурентних цінах. У воєнний період акценти змістилися: на перше місце виходять доступність товарів першої необхідності, безпека споживачів та соціальна складова. Так, АТБ у прифронтових регіонах сформувала спеціальний «бойовий» асортимент з 500–700 найнеобхідніших позицій. Бренд АТБ довго асоціювався зі стабільністю й доступністю. Водночас у період війни саме солідарність із постраждалими споживачами стає цінністю: підприємства надають безкоштовну допомогу (продуктові набори, гарячі напої, безплатну зарядку мобільних пристроїв під час блекаутів) [31].

Цільова аудиторія також трансформувалася. Якщо раніше мережі диференціювали клієнтів за доходами чи регіонами, то тепер вони орієнтуються на внутрішньо переміщених осіб, військових та мешканців постраждалих територій. Наприклад, АТБ зробила головний акцент на західні регіони, які стали хабом для переселенців, відкриваючи сучасні формати магазинів та адаптуючи асортимент під потреби нових жителів. Локальні мережі, зокрема «Наш Край»/SPAR, фокусуються на підтримці громад на Сході та Півдні України. Ціннісна пропозиція у воєнний час наповнилася гуманітарним змістом – забезпечення безпеки та підтримки суспільства стало важливою конкурентною перевагою.





Перед війною ключовими каналами залишалися стаціонарні магазини та розвиток онлайн-продажів. У воєнних умовах до них додалися гнучкі формати обслуговування: мобільні точки продажу, спецдоставки та навіть підвальні торгівельні майданчики у періоди небезпеки. Зокрема, АТБ запустила послугу доставки продуктів через «Укрпошту» та «Нову пошту», а також проєкт «АТБ-пошта» для безкоштовного перевезення гуманітарних вантажів між містами (Львів–Харків, Одеса–Дніпро тощо). Крім того, мережа «опорних» магазинів АТБ працювала у Києві, Сумах, Черкасах, Чернігові, Харкові та Миколаєві, щоб максимально забезпечувати населення продукти першої необхідності. Об'єднання цифрових каналів також посилювалося: розвиваються мобільні застосунки (АТБ 2.0) і інтернет-магазини, що дозволяють клієнтам замовляти товари без ризику відвідування торгових точок [32].

Відповідно оновились взаємовідносини з клієнтами. Замість класичних програм лояльності та персоналізації на перший план вийшли емпатія, довіра й соціальна відповідальність. Як відзначають учасники ринку, комунікація з клієнтами під час війни має бути «як до війни» – без використання «хайпу» на воєнних новинах [33]. Мережі піклуються про емоційний стан споживачів, забезпечують їх інформаційною підтримкою і ініціюють благодійні проєкти. Ритейлери переформатували взаємовідносини з клієнтами в бік підтримки та довіри, утворюючи репутацію надійних партнерів у складні часи.

Одним із найбільших викликів, безумовно, стала логістика. Розбиті транспортні коридори, паливна криза та обмеження руху змусили ритейлерів відходити від централізованих схем. Тим не менш, завдяки власному автопарку з 750 машин АТБ доставляла продукти до заблокованих міст, коли більшість перевізників змушені були зупинити діяльність. Компанія оперативно переналаштувала маршрути в режимі реального часу, уникала небезпечних зон і формувала паливні резерви. Там, де були можливості, АТБ створила невеликі локальні склади для оперативного поповнення запасів. Також активно розширювалася співпраця з місцевими виробниками: частка локальної

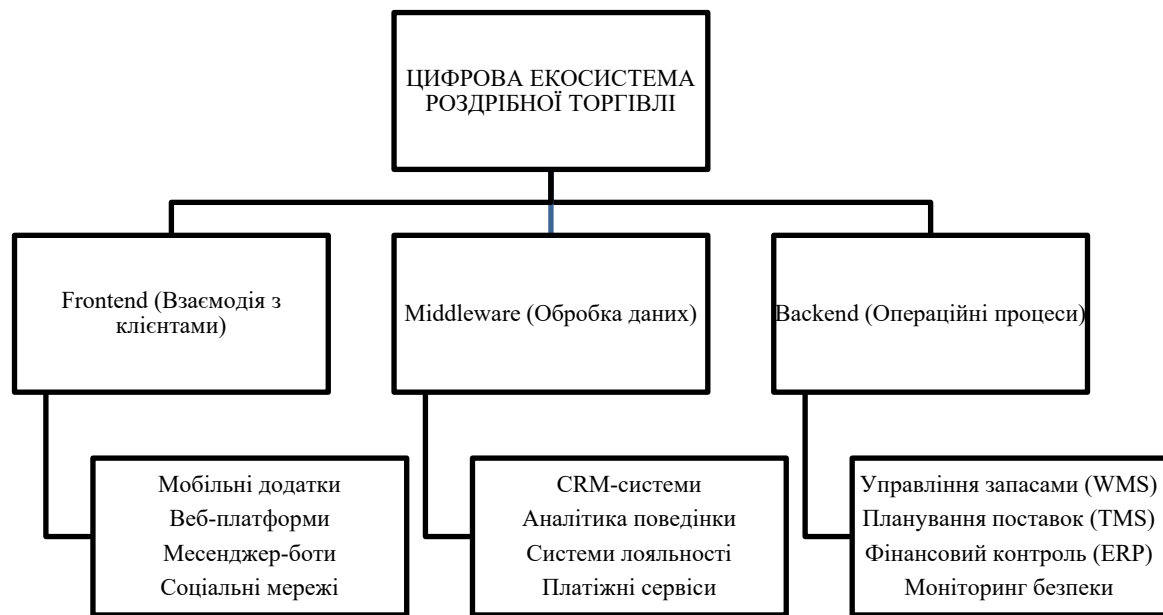


продукції в асортименті мережі зросла, що дозволило уникнути дефіцитів у пікові періоди. Франчайзингова мережа SPAR/«Наш Край» користувалася перевагою розгалуженої мережі – магазини по всій країні слугували пунктами збору та роздачі гуманітарної допомоги.

Змістилися і фінансові пріоритети. У довоєнний час компанії прагнули максимізувати прибуток, нині ж головним є виживання бізнесу і підтримка ліквідності. Мережі гнучко підійшли до виплат і надходжень: наприклад, компанія SPAR/«Наш Край» запровадила «канікули» по роялті для франчайзі, які потрапили у зону активних бойових дій – рахунки магазинам просто не нараховувалися. Загалом франчайзер переглядав умови співпраці з окремими партнерами, знижуючи або відтерміновуючи платежі. АТБ, хоча й зазнала втрат активів, залишалася одним із найбільших платників податків галузі, спрямовуючи ресурси також на соціальні інвестиції. Разом із тим торговельні мережі перенаправили частину фінансів на підтримку населення і армії – масштабні благодійні програми та акції збору коштів стали частиною фінансової стратегії.

Під час воєнного стану провідні торговельні мережі – на прикладі АТБ, SPAR/«Наш Край» та локальних конкурентів – змінили бізнес-моделі так, щоб максимально задовольнити базові потреби населення, забезпечити безпеку клієнтів і витримати надзвичайні умови.

Воєнні умови значно прискорили процеси цифровізації роздрібної торгівлі. Підприємства, які раніше повільно впроваджували цифрові технології, були змушені радикально трансформувати свої операційні моделі [28]. Представлена нижче модель цифрової екосистеми (рис. 2) відображає типовий структурний устрій роздрібної торгівлі в мирний період, коли ключовими цілями цифровізації залишалися підвищення ефективності процесів і зручність для клієнтів.



**Рисунок 2.**

Модель цифрової екосистеми роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану

Поглиблення цифровізації в умовах воєнного стану спричинило функціональну модифікацію цифрової екосистеми підприємств роздрібної торгівлі. Традиційна архітектура, орієнтована на зручність і комерційну ефективність, трансформувалася у стійку, багаторівневу систему, що поєднує управлінські, безпекові та соціально-комунікаційні функції. Цифрові інструменти почали виконувати роль механізмів координації дій у кризових ситуаціях, підтримання безперервності ланцюгів постачання та забезпечення комунікації між бізнесом, клієнтами і державними структурами.

Узагальнені зміни цифрової інфраструктури представлено в таблиці 2.

**Таблиця 2**

Модифікація цифрової екосистеми роздрібної торгівлі з урахуванням воєнного контексту (2022–2025 рр.)

| Компонент цифрової системи       | Функціональне призначення в мирний час                                                                             | Трансформаційні зміни в умовах воєнного стану                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Frontend (взаємодія з клієнтами) | Мобільні додатки, вебплатформи, месенджер-боти, соціальні мережі для персоналізованого сервісу та онлайн-продажів. | Інтеграція каналів інформування про наявність товарів у реальному часі; створення офлайн-режимів для роботи без стабільного інтернету; геолокаційні сервіси безпеки клієнтів; впровадження функцій швидкої комунікації в кризових умовах. |



|                                    |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Middleware<br>(обробка<br>даних)   | CRM-системи, аналітика поведінки, системи лояльності, платіжні сервіси, що забезпечують збір і обробку клієнтських даних. | Підключення модулів предиктивної аналітики для прогнозування попиту в умовах воєнних ризиків; впровадження систем ризик-моніторингу; посилення кіберзахисту; інтеграція даних про ланцюги постачання з платформами державного контролю.                                     |
| Backend<br>(операційні<br>процеси) | Управління запасами (WMS), планування поставок (TMS), фінансовий контроль (ERP), моніторинг безпеки.                      | Розгортання децентралізованих серверних структур і резервних баз даних; автоматизація сценарного планування; створення кризових модулів управління запасами; інтеграція з військово-логістичними маршрутами; впровадження автономних систем обліку та фінансової звітності. |
| Комунікаційна<br>інфраструктура    | Корпоративні поштові сервіси, телефонні центри підтримки, чат-боти для взаємодії з клієнтами.                             | Використання захищених каналів обміну даними, впровадження платформ колективної координації персоналу, інтеграція VoIP-рішень із системами екстреного оповіщення, розвиток багатомовних інтерфейсів для комунікації з міжнародними партнерами.                              |
| Аналітична<br>складова             | Класичні BI-системи для аналізу продажів і споживчої поведінки.                                                           | Використання технологій штучного інтелекту для оцінки логістичних ризиків, оптимізації асортименту з урахуванням нестабільних умов попиту, автоматичне виявлення збоїв у ланцюгах постачання.                                                                               |
| Безпечовий<br>модуль               | Моніторинг фінансових транзакцій і захист персональних даних.                                                             | Створення інтегрованих систем цифрової безпеки з моніторингом кіберзагроз, контролем фізичної безпеки складів і торговельних точок; застосування систем резервного копіювання даних у хмарних середовищах.                                                                  |

Узагальнено авторами

Подальше розгортання процесів цифровізації в умовах воєнного стану не усуває ризиків трансформації, а лише змінює їхню структуру та інтенсивність. Цифрові інструменти, хоч і підвищують стійкість бізнес-моделей, водночас створюють нові зони вразливості – від кіберзагроз до проблем із збереженням людського капіталу. У результаті підприємства опиняються у складному середовищі, де поєднуються технологічні, фінансові, операційні й соціальні ризики, що потребують системного управління.

Комплексну оцінку цих ризиків доцільно здійснювати за допомогою матриці, яка поєднує рівень імовірності, силу впливу та відповідні стратегії



Таблиця 3

Матриця ризиків трансформації бізнес-моделей підприємств роздрібної  
торгівлі

| Категорія ризику    | Конкретний ризик                       | Ймовірність | Вплив     | Стратегія управління ризиком                                                                                     |
|---------------------|----------------------------------------|-------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Операційні ризики   | Порушення ланцюгів постачання          | Висока      | Критичний | Диверсифікація постачальників, створення стратегічних запасів, розробка альтернативних маршрутів доставки.       |
|                     | Втрата персоналу                       | Середня     | Високий   | Розвиток систем дистанційної роботи, внутрішнє навчання, підвищення мотивації, психологічна підтримка персоналу. |
|                     | Пошкодження інфраструктури             | Середня     | Критичний | Страховання майна, резервні локації, мобільні торговельні рішення, децентралізація складських потужностей.       |
| Фінансові ризики    | Зниження платоспроможності клієнтів    | Висока      | Високий   | Впровадження гнучких цінових стратегій, програми лояльності, соціальні ініціативи підтримки споживачів.          |
|                     | Валютні коливання                      | Висока      | Середній  | Використання інструментів хеджування, локалізація закупівель, розрахунки у національній валюті.                  |
|                     | Нестача ліквідності                    | Середня     | Критичний | Формування резервних кредитних ліній, управління обіговими коштами, оптимізація витрат і грошових потоків.       |
| Технологічні ризики | Кібератаки                             | Середня     | Високий   | Посилення кіберзахисту, резервне копіювання даних, навчання персоналу правилам інформаційної безпеки.            |
|                     | Збої цифрових платформ                 | Низька      | Високий   | Використання резервних систем, регулярне тестування, автоматичне відновлення баз даних.                          |
|                     | Втрата даних клієнтів                  | Низька      | Критичний | Шифрування інформації, хмарне резервування, контроль доступу, аудит безпеки.                                     |
| Репутаційні ризики  | Соціальна критика та недовіра клієнтів | Низька      | Середній  | Забезпечення прозорості операцій, корпоративна соціальна відповідальність, комунікаційна відкритість.            |
|                     | Політична поляризація                  | Середня     | Високий   | Підтримання нейтральної позиції, дотримання законодавства, уникнення політичної риторики у комунікаціях.         |

Узагальнено авторами

Результати проведеного дослідження засвідчують, що трансформація бізнес-моделей роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану має еволюційний



характер, виходить за межі короткострокового реагування на кризу й поступово формує нову архітектоніку економічної поведінки підприємств. Дискусійним залишається питання – чи є ця трансформація тимчасовою реакцією на екстремальні обставини, чи початком довготривалої структурної перебудови ринку.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що еволюція роздрібної торгівлі України у 1991–2025 рр. має хвильовий характер і відображає послідовний перехід від інтуїтивних моделей малого бізнесу до стандартизованих мережевих форматів, далі – до антикризових архітектур і, нарешті, до воєнної перебудови бізнес-моделей. Доведено, що кожен кризовий етап ставав каталізатором глибоких структурних змін, у межах яких формувалися нові підходи до гнучкості, диверсифікації постачань і децентралізації управління.

Встановлено, що період воєнного стану (2022–2025 рр.) ознаменував перехід від парадигми ефективності до парадигми стійкості. Ключові компоненти бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі – ціннісна пропозиція, канали збуту, логістика, фінансова архітектура – зазнали глибокої трансформації. Цінність для споживача почала визначатися не лише асортиментом і ціною, а й безпекою, надійністю постачання та соціальною підтримкою. Бізнес-моделі переорієнтовано на забезпечення безперервності операцій, збереження персоналу й підтримку локальних громад.

Обґрунтовано типологію стратегій трансформації бізнес-моделей, що охоплює реактивні, проактивні, частково адаптивні та системно трансформаційні підходи. Доведено, що системна трансформація забезпечує найвищий рівень стратегічної стійкості, оскільки інтегрує організаційні, технологічні та соціальні інновації в єдину архітектуру управління. Установлено, що саме підприємства, які впроваджують системну трансформацію, демонструють здатність до швидкого відновлення функціональної спроможності та формують нові стандарти поведінки на ринку.





Підтверджено, що цифровізація стала базовим чинником трансформації бізнес-моделей. Вона втратила роль допоміжного інструмента та перетворилася на платформу управління ризиками, комунікації, логістики й клієнтського досвіду. Виявлено, що впровадження мікросервісних архітектур, предиктивної аналітики та захищених комунікаційних платформ забезпечує підвищення точності прогнозування, скорочення часу обробки замовлень і зниження операційних витрат. Разом з тим посилюється потреба у розвитку кібербезпеки та безперервності цифрових даних.

Визначено, що управління ризиками трансформації бізнес-моделей вимагає комплексного підходу. Доведено, що ризики у воєнних умовах мають поліструктурний характер: операційні загрози переходять у фінансові, технологічні – у репутаційні. Ефективне управління передбачає запровадження проактивної, мережевої та інтегрованої системи ризик-менеджменту, орієнтованої на превентивні дії, а не на реагування.

Здійснений аналіз практик українських торговельних мереж засвідчив високу адаптивність підприємств. Встановлено, що децентралізовані логістичні моделі, мобільні торговельні формати, локалізація закупівель і орієнтація на гуманітарні цінності підвищують стійкість бізнесу та довіру споживачів. Доведено, що фінансова політика у воєнний період змістила акценти з максимізації прибутку на збереження ліквідності, соціальні інвестиції та підтримку партнерських відносин.

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок, що трансформація бізнес-моделей роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану є процесом формування нової соціально-економічної парадигми. Підприємства поступово еволюціонують у стратегічні осередки економічної безпеки держави, які поєднують інноваційність, соціальну відповідальність і стійкість. Виформується принципово новий напрям наукових досліджень – спрямований на розроблення методології системної трансформації бізнес-моделей, адаптованих до екстремальних умов функціонування.



**Список використаних джерел**

1. Мазаракі А. А. Трансформаційні процеси у внутрішній торгівлі України : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 424 с.
2. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. Організація торгівлі : підручник. 4-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 632 с.
3. Власова Н. О. Структурно-інституційна трансформація сфери торгівлі України : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 400 с.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 580 с.
5. Гудзь О. Є., Гудзь М. В. Управління підприємствами торгівлі в умовах нестабільного зовнішнього середовища : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2018. 304 с.
6. Карпенко О. В. Стратегічне управління підприємствами роздрібною торгівлі : теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 368 с.
7. Краснокутська Н. С., Круглова О. А. Управління розвитком торговельних підприємств в умовах трансформаційних процесів. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2020. № 1. С. 74–78.
8. Маркіна І. А., Воронжак П. В. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 32. С. 112–118.
9. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Можливості й перспективи застосування інструментів Інтернет-маркетингу в діяльності українських підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 143–152.
10. Osterwälder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.



11. Геєць В. М. та ін. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: в 3 т. Т. 3 : Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації. Київ : Фенікс, 2021. 556 с.
12. Єфименко Т. І., Гасанов С. С., Богдан І. В. Бюджетно-податкова політика України в умовах євроінтеграційних процесів : монографія. Київ : НДФІ, 2019. 448 с.
13. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85, No. 1. P. 96–103.
14. Амоша О. І., Харазішвілі Ю. М. Економічна безпека України в умовах гібридних загроз. *Економіка України*. 2022. № 3. С. 3–32.
15. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Адаптація регіональних економічних систем до воєнних викликів. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 2. С. 18–26.
16. Ковтун О. А., Башнянин Г. І. Трансформація бізнес-моделей українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-15>
17. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2-3. P. 172–194.
18. Зотт К., Амит Р., Масса Л. Бізнес-модель: останні розробки та майбутні дослідження. *Стратегічний менеджмент журнал*. 2011. Вип. 32. С. 1019–1042.
19. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1-2. P. 62–77.
20. Christensen C. M., Raynor M. E., McDonald R. What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 12. P. 44–53.
21. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2019. 699 с.
22. Звіт про стан розвитку внутрішньої торгівлі України в 2022 році / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2023. 128 с.



23. Український ритейл 2022-2023: трансформація в умовах війни : аналітичний звіт. Київ : Дослідницький центр EY Ukraine, 2023. 64 с.
24. Ansoff H. I., McDonnell E. J. *Implanting Strategic Management*. 2nd ed. London : Prentice Hall, 1990. 515 p.
25. Hamel G., Prahalad C. K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 83, No. 7-8. P. 148–161.
26. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Through Technology*. Boston : Harvard Business Review Press, 2017. 304 p.
27. Гудзь О. М. Цифрова трансформація торговельних підприємств: теоретичні засади та практичні аспекти. *Цифрова економіка*. 2022. № 3. С. 45–52.
28. Wade M. *Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage*. Boston : Harvard Business Review Press, 2019. 256 p.
29. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 6. P. 48–60.
30. Тарнавська Д., Бугас Н. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-Маркет»). *Економіка та суспільство*, (60). 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-95.
31. Мережа супермаркетів АТБ: відповідальний бізнес у часи війни та драйвер розвитку громад. URL: <https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/merezha-supermarketiv-atb-vidpovidalnij-biznes-u-chasi-vijni-ta-drajver-rozvitku-gromad/>.
32. Корпорація «АТБ» в умовах війни. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-atb-borys-markov.html>.
33. Технологія виживання: що допомагає українським ритейлерам розвиватися під час війни. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/tehnologija-vizhivannja-ritejlера/>.



34. Робота під час війни: краще разом. *Мережа супермаркетів «Наш Край»*. URL: <https://nashkraj.ua/news/robota-pid-chas-vijny-krashhe-razom/>.
35. Сатир Л. М., Кепко В. М., Шевченко А. О. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (9). 2025.
36. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*, (59). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3454/3382>.
37. Шимановська Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах економіки України. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 2(72), 74–85. 2024. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>.
38. Гавран В. Я., Грибик І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія “Проблеми економіки та управління”, 9(1), 179–186. 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38846/vse425-179-189.pdf>.
39. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. *KSE Institute*. 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024-UA.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf).