

УДК 351:339.37:004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.29.12>**Карнаушенко А.С.**

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1813-2792>**Петренко В.С.**

доктор економічних наук, доцент,
Херсонський державний університет
(м. Івано-Франківськ)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8336-7665>**Karnaushenko Alla**

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

Petrenko Viktoriia

Kherson State University (Ivano-Frankivsk)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОКАЛЬНИМИ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ЕКОСИСТЕМАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

PUBLIC MANAGEMENT OF LOCAL RETAIL ECOSYSTEMS IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY AND DIGITAL TRANSFORMATION

У статті обґрунтовано необхідність удосконалення публічного управління локальними торговельними екосистемами територіальних громад у період повоєнного відновлення та цифрової трансформації. Метою дослідження є формування підходу до управління їх розвитком з урахуванням взаємодії бізнесу, населення, інфраструктури, цифрових сервісів та органів місцевого самоврядування. Застосовано екосистемний і системний підходи, аналіз, узагальнення, контент-аналіз та структурно-логічне моделювання. Запропоновано авторське трактування локальної торговельної екосистеми територіальної громади, визначено її складові та обґрунтовано механізм стратегічного публічного управління. Визначено заходи на етапах стабілізації, відновлення та розвитку. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання громадами для підтримки підприємництва, відновлення інфраструктури та цифровізації.

Ключові слова: публічне управління, локальна торговельна екосистема, територіальна громада, повоєнне відновлення, цифрова трансформація, торгівля, підприємництво, стратегічне управління.

The relevance of the study is determined by the need to strengthen the capacity of territorial communities to maintain stable access to goods and services, support local entrepreneurship, and restore economic activity under conditions of war-related disruption and rapid digital change. The purpose of the article is to develop a conceptual basis for public management of local retail ecosystems during post-war recovery and digital transformation, with particular attention to the coordination of economic, infrastructural, digital, and institutional interactions within a community. The research applies an ecosystem approach to identify the relationships between the main participants of local trade, a systems approach to examine their interdependence, content analysis to systematize the dominant conceptual positions, and structural-logical modelling



© Карнаушенко А.С., Петренко В.С., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

to establish the relationships between management elements and expected outcomes. General scientific methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, and logical interpretation are used to substantiate the proposed framework. The results demonstrate that local retail activity should be managed as an interconnected system rather than through isolated measures directed at individual enterprises. The study develops an authorial interpretation of a local retail ecosystem of a territorial community as a dynamic system of interaction among business entities, local producers, consumers, logistics and financial operators, digital platforms, infrastructure, and public management institutions. Five interconnected contours are distinguished: entrepreneurial and trade, consumer, infrastructure and logistics, digital, and institutional and managerial. On this basis, a strategic public management mechanism is proposed, combining management subjects, principles, functions, resources, instruments, strategic directions, expected results, and feedback. The study also establishes three successive management stages: stabilization, aimed at maintaining essential trade and economic links; recovery, focused on rebuilding infrastructure, business activity, and cooperation; and development, oriented toward digital transformation, partnerships, local value creation, and greater ecosystem resilience. The practical value of the article lies in the possibility of applying the proposed approach by local authorities when designing community development programs, supporting entrepreneurs, restoring trade and logistics infrastructure, expanding digital services, and coordinating interaction between business, residents, and public institutions. The proposed framework can also serve as a basis for developing indicators for monitoring the condition and effectiveness of local retail ecosystems and for further empirical testing in territorial communities.

Keywords: public management, local retail ecosystem, territorial community, post-war recovery, digital transformation, retail trade, entrepreneurship, strategic management, local economic development.

Постановка проблеми. Торгівля відіграє важливу роль у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад, розвитку підприємництва, зайнятості населення та формуванні доходів місцевих бюджетів. В умовах повномасштабної війни її функціонування зазнало суттєвих змін, пов'язаних із руйнуванням інфраструктури, переміщенням населення та релокацією бізнесу, порушенням логістичних зв'язків і трансформацією споживчого попиту.

На сьогодні торгівлю на рівні громади недоцільно розглядати лише як сукупність торговельних підприємств. Її функціонування залежить від взаємодії суб'єктів торгівлі, виробників, споживачів, логістичних і фінансових операторів, цифрової та фізичної інфраструктури, а також органів місцевого самоврядування. Це обумовлює доцільність застосування екосистемного підходу до дослідження розвитку локальної торгівлі.

Особливого значення зазначений підхід набуває в умовах повоєнного відновлення, коли відбудова окремих об'єктів торговельної інфраструктури не забезпечує відновлення економічних зв'язків між учасниками локального ринку. За таких умов актуалізується питання стратегічного публічного управління локальною торговельною екосистемою, спрямованого на відновлення її функціональної цілісності, підтримку підприємництва, розвиток інфраструктури, цифрову трансформацію та координацію взаємодії учасників.

В зв'язку з вищевикладеним виникає необхідність у визначенні сутності та складових локальної торговельної екосистеми територіальної громади та обґрунтуванні механізму стратегічного публічного управління її розвитком в умовах повоєнного відновлення та цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню розвитку територіальних громад та удосконаленню механізмів публічного управління присвячені праці О. Бобровського [1], І. Котова [2], Г. Старикової [3], М. Шкільняка, А. Мельник, Г. Монастирського, А. Васіної, О. Дудкіної [4] та інших науковців. У своїх дослідженнях автори акцентують увагу на необхідності підвищення спроможності територіальних громад, розвитку підприємництва та місцевої інфраструктури, ефективного використання ресурсів, а також формування дієвої взаємодії між органами місцевого самоврядування, бізнесом і населенням. При цьому важливого значення набуває комп-

лексне застосування економічних, організаційно-інституційних, нормативно-правових та інформаційних механізмів публічного управління.

Інша група науковців, зокрема О. Поплавська [5], Н. Резнікова, А. Шлапак, О. Іващенко [6], Я. Гончарук, В. Лещук, А. Урбанович [7], досліджують можливості застосування екосистемного підходу до сучасних соціально-економічних процесів. Спільним у поглядах зазначених авторів є розуміння екосистеми як сукупності взаємопов'язаних учасників, які взаємодіють між собою та спільно створюють цінність. При цьому екосистемний підхід застосовується авторами до дослідження бізнес-екосистем, інноваційних, цифрових і територіальних систем. Особливої уваги заслуговує виокремлення територіальної екосистеми, учасниками якої виступають бізнес, влада, наукові установи та громади.

Окремий напрям досліджень представлений працями В. Лісіци [8], О. Кіндратенка [9], С. Бая, В. Єлісева [10], а також К. М. Ekström, Н. Jönsson [11], M. G. McEachern, G. Warnaby, C. Moraes [12], P. Qiu, J. Chen, E. Bruning [13], J. L. Wilson, N. J. Hodges [14], які досліджують трансформацію торгівлі, розвиток локального ритейлу та формування торговельних екосистем. Спільним у поглядах авторів є розуміння сучасної торгівлі як системи взаємодії торговельних підприємств, постачальників, споживачів, логістичних і сервісних операторів, цифрових платформ та інших учасників ринку. При цьому в зарубіжних дослідженнях локальна торгівля розглядається у взаємозв'язку з муніципалітетами, місцевими організаціями та населенням, а її розвиток пов'язується зі стійкістю території, соціальним капіталом, підтримкою місцевої економіки та ревіталізацією міського простору. Зокрема, К. М. Ekström та Н. Jönsson безпосередньо застосовують поняття *local retail eco system*, включаючи до неї поряд із ритейлерами муніципалітети, власників нерухомості, місцеві бізнес-організації та населення. Українські науковці основну увагу приділяють цифровій трансформації торгівлі, розвитку партнерських відносин, платформних та омніканальних моделей, а в умовах воєнного стану – забезпеченню адаптивності та економічної стійкості торговельних підприємств.

Проблематику повоєнного відновлення економіки та територій досліджували Н. Супрун [15], Ю. Кіндзерський [16], О. Бородіна, В. Ляшенко [17] та інші. Науковці наголошують на необхідності системного характеру відновлення, формування сприятливого інституційного середовища та створення умов для відновлення економічної активності.

Разом з тим, незважаючи на розвиток наукових підходів до дослідження локального ритейлу та торговельних екосистем, недостатньо дослідженим залишається їх формування саме на рівні територіальної громади як об'єкта стратегічного публічного управління. Відсутній комплексний підхід, який поєднував би торговельну, цифрову, інфраструктурну, економічну та управлінську складові локальної торговельної екосистеми з урахуванням завдань повоєнного відновлення територій.

Формулювання цілей статті. В зв'язку з вищевикладеним, метою статті є поглиблення теоретичних засад формування локальних торговельних екосистем територіальних громад та обґрунтування механізму стратегічного публічного управління їх розвитком в умовах повоєнного відновлення та цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Вплив повномасштабної війни на торговельну систему України має суттєві економічні наслідки, що безпосередньо позначаються на функціонуванні локальних ринків та територіальних громад. За оцінками KSE Institute, втрати оптової та роздрібною торгівлі внаслідок повномасштабної війни оцінюються у \$450,2 млрд втраченого виторгу та \$74,1 млрд втраченої доданої вартості [18].

Зазначені втрати свідчать про необхідність розглядати відновлення торгівлі не лише як відбудову окремих підприємств або інфраструктурних об'єктів, а як відновлення взаємозв'язків між учасниками локального ринку. З метою визначення основних складових такої системи проведено контент-аналіз наукових праць, результати якого представлено у вигляді хмари ключових слів (рис. 1).

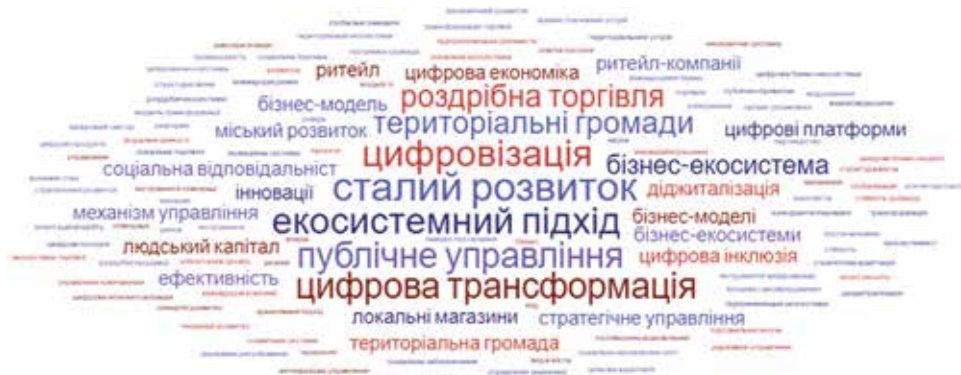


Рис. 1. Хмара ключових слів за результатами контент-аналізу наукових праць

Джерело: побудовано авторами за результатами контент-аналізу наукових праць [1–17] з використанням програми Mentimeter

Результати проведеного контент-аналізу свідчать, що найбільш представленими у досліджуваних працях є поняття, пов'язані з екосистемним підходом, цифровізацією, цифровою трансформацією, публічним управлінням, територіальними громадами, сталим розвитком та стратегічним управлінням. Водночас поняття, що безпосередньо характеризують локальну торгівлю, торговельну інфраструктуру та її відновлення, представлені меншою мірою.

Досліджуючи сучасні підходи до формування торговельних екосистем [8–13], встановлено, що їх учасниками переважно визначаються торговельні підприємства, постачальники, споживачі, логістичні оператори, цифрові платформи та інші суб'єкти ринку. Водночас територіальний аспект та роль органів публічного управління у формуванні умов функціонування локальної торговельної екосистеми залишаються недостатньо розкритими.

На думку авторів, саме територіальна громада має розглядатися не лише як просторове середовище функціонування торгівлі, а як рівень, на якому поєднуються підприємницькі, споживчі, інфраструктурні, цифрові та інституційно-управлінські взаємозв'язки.

В зв'язку з вищевикладеним, автори пропонують під поняттям «локальна торговельна екосистема територіальної громади» розуміти просторово локалізовану динамічну систему взаємодії суб'єктів торгівлі, локальних виробників, споживачів, логістичних і фінансових операторів, цифрових платформ, інфраструктурних об'єктів та інституцій публічного управління, функціонування якої забезпечує задоволення локального попиту, рух товарів і послуг, створення доданої вартості, розвиток підприємницької активності та економічну стійкість територіальної громади.

Для систематизації зазначених взаємозв'язків автори пропонують виокремити п'ять взаємопов'язаних контурів локальної торговельної екосистеми: торговельно-підприємницький, споживчий, інфраструктурно-логістичний, цифровий та інституційно-управлінський (рис. 2).

Як видно з рис. 2, локальна торговельна екосистема територіальної громади формується на основі взаємодії п'яти взаємопов'язаних елементів. Їх функціонування залежить не лише від внутрішніх можливостей окремих учасників, а й від умов, які створюються на рівні територіальної громади. Саме тому забезпечення стійкості екосистеми потребує узгоджених дій її учасників та відповідного управлінського впливу.

Досліджуючи особливості функціонування визначених елементів, встановлено, що органи місцевого самоврядування мають можливість впливати на більшість із

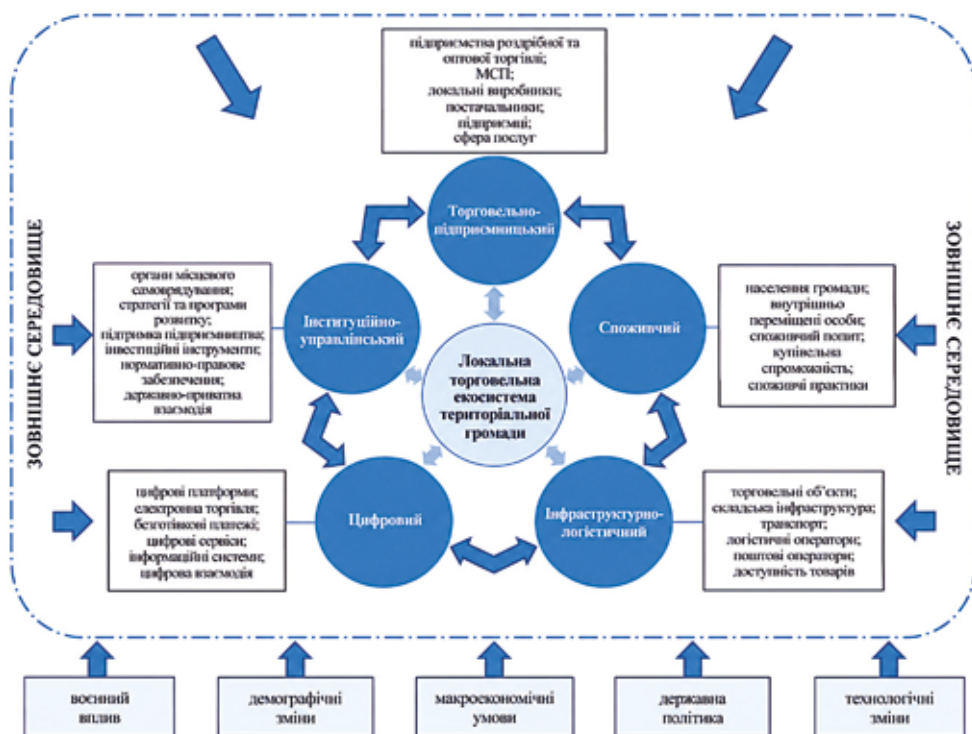


Рис. 2. Структурно-логічна модель локальної торговельної екосистеми територіальної громади

Джерело: згруповано авторами на основі [1–17]

них переважно опосередковано. Через місцеві програми, бюджетні та інвестиційні рішення, розвиток інфраструктури, інформаційно-консультаційну підтримку, цифрові сервіси та організацію взаємодії з бізнесом і населенням, формуючи умови для розвитку локальної торгівлі. При цьому ефективність такого впливу залежить від узгодженості управлінських рішень та їх відповідності фактичним потребам громади.

Особливого значення це набуває в умовах повоєнного відновлення, коли одночасно необхідно вирішувати завдання відновлення інфраструктури, підтримки підприємницької активності, забезпечення доступності товарів і послуг, відновлення логістичних зв'язків та цифрової трансформації. Отже, публічне управління локальною торговельною екосистемою має бути не ситуативним реагуванням на окремі проблеми, а системним та стратегічним впливом на взаємопов'язані складові екосистеми.

В зв'язку з вищевикладеним, під стратегічним публічним управлінням локальною торговельною екосистемою територіальної громади пропонуємо розуміти цілеспрямовану діяльність органів публічного управління щодо формування інституційних, економічних, інфраструктурних та цифрових умов взаємодії учасників локального ринку з метою забезпечення його стійкості, адаптивності, відновлення та довгострокового розвитку.

Реалізація такого підходу передбачає поєднання суб'єктів управління, принципів, функцій, ресурсного забезпечення, механізмів та інструментів впливу, стратегічних напрямів і системи зворотного зв'язку, що представлено на рис. 3.

Запропонований на рис. 3 механізм передбачає системний характер стратегічного публічного управління розвитком локальної торговельної екосистеми територіальної

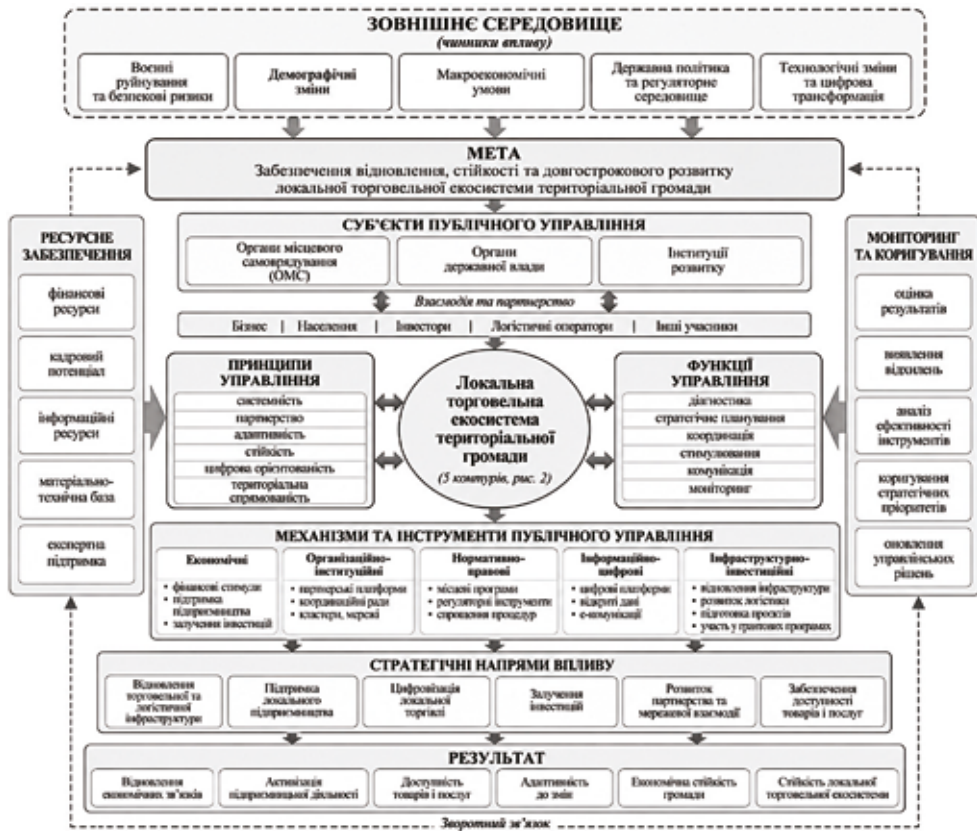


Рис. 3. Механізм стратегічного публічного управління розвитком локальної торговельної екосистеми територіальної громади

Джерело: розроблено авторами на основі [1–17]

громади. Її особливістю є поєднання суб'єктів публічного управління, ресурсного забезпечення, принципів і функцій управління, відповідних механізмів та інструментів із визначенням стратегічних напрямів впливу та очікуваних результатів.

Досліджуючи можливості застосування зазначеного механізму, можемо стверджувати, що органи місцевого самоврядування виконують у ньому насамперед координаційну, стимулюючу та комунікаційну функції. При цьому реалізація управлінських рішень потребує взаємодії з бізнесом, населенням, інвесторами, логістичними операторами та іншими учасниками локальної торговельної екосистеми. Такий підхід відповідає положенням щодо необхідності поєднання економічних, організаційно-інституційних, нормативно-правових та інформаційних механізмів публічного управління [2; 4], а також розвитку партнерської взаємодії учасників екосистем [7; 8; 11].

Важливим елементом запропонованого механізму є зворотний зв'язок, який передбачає оцінювання отриманих результатів, виявлення відхилень, аналіз ефективності застосованих інструментів та, за необхідності, коригування стратегічних пріоритетів і управлінських рішень. Це забезпечує адаптивність публічного управління до змін зовнішнього середовища, що має особливе значення для територіальних громад, які відрізняються масштабами воєнного впливу, станом економіки, інфраструктури та можливостями відновлення.

В зв'язку з вищевикладеним, застосування однакового набору управлінських рішень для всіх територіальних громад є недоцільним. Вибір інструментів публічного управління має здійснюватися з урахуванням проблем конкретного контуру локальної торговельної екосистеми та стратегічних завдань його відновлення і розвитку. Основні напрями такого впливу та відповідні інструменти наведено у табл. 1.

Напрями стратегічного публічного управління локальною торговельною екосистемою мають визначатися з урахуванням стану її окремих складових та етапу від-

Таблиця 1

Напрями та інструменти стратегічного публічного управління розвитком локальної торговельної екосистеми територіальної громади

Елемент	Основні проблеми в умовах війни та відновлення	Інструменти органів місцевого самоврядування	Очікуваний результат
Торговельно-підприємницький	припинення або релокація бізнесу; нестача фінансових ресурсів; скорочення підприємницької активності; порушення зв'язків із постачальниками	місцеві програми підтримки бізнесу; консультаційний супровід; грантові програми; сприяння релокації та поверненню підприємств; залучення підприємців до формування програм відновлення	відновлення підприємницької активності та господарських зв'язків
Споживчий	зміна чисельності та структури населення; зниження купівельної спроможності; зміна структури попиту; нерівномірна доступність товарів	моніторинг потреб населення; комунікація з бізнесом; визначення територій із недостатнім торговельним обслуговуванням; підтримка локальних ярмарків та інших доступних форматів торгівлі	підвищення доступності товарів і послуг та адаптація пропозиції до потреб населення
Інфраструктурно-логістичний	пошкодження торговельної, транспортної та складської інфраструктури; порушення логістичних маршрутів	включення відповідних об'єктів до програм відновлення; підготовка інвестиційних проєктів; державно-приватна взаємодія; координація з логістичними та поштовими операторами	відновлення логістичних зв'язків та фізичної доступності товарів
Цифровий	нерівномірний рівень цифровізації бізнесу; обмежені можливості малих підприємств щодо використання цифрових каналів збуту	цифрові платформи взаємодії; електронні каталоги локального бізнесу; інформаційно-консультаційна підтримка цифровізації МСП; цифрові сервіси громади	розширення каналів збуту, комунікації та підвищення адаптивності бізнесу
Інституційно-управлінський	недостатня координація між учасниками; фрагментарність управлінських рішень; слабка інтеграція проблем торгівлі у стратегії відновлення	координаційні та дорадчі платформи; робочі групи «влада-бізнес-громада»; включення розвитку торгівлі до стратегій і програм відновлення; залучення інвесторів та інституцій розвитку; регулярний моніторинг	узгодженість управлінських рішень та підвищення спроможності екосистеми до відновлення

Джерело: розроблено авторами на основі [1–17]

новлення територіальної громади. В зв'язку з цим доцільно виокремити три етапи управлінського впливу: стабілізація, відновлення та розвиток.

На етапі стабілізації основними завданнями є забезпечення доступності товарів і послуг, відновлення критичних логістичних зв'язків та підтримка діючих суб'єктів підприємництва. Етап відновлення передбачає відбудову торговельної та логістичної інфраструктури, відновлення підприємницької активності, залучення інвестицій та формування взаємодії між учасниками локального ринку. На етапі розвитку пріоритетними стають цифрова трансформація торгівлі, розвиток партнерських моделей, локальних ланцюгів створення вартості та підвищення стійкості екосистеми.

При цьому застосування однакового набору управлінських інструментів для всіх територіальних громад є недоцільним. Їх вибір має визначатися фактичним станом локальної торговельної екосистеми, масштабами воєнного впливу та стратегічними пріоритетами відновлення конкретної територіальної громади.

Висновки. Отже, локальну торговельну екосистему територіальної громади доцільно розглядати як динамічну систему взаємодії суб'єктів торгівлі, локальних виробників, споживачів, логістичних і фінансових операторів, цифрових платформ, інфраструктурних об'єктів та інституцій публічного управління. Саме взаємодія зазначених учасників забезпечує задоволення локального попиту, рух товарів і послуг, створення доданої вартості та економічну стійкість територіальної громади.

Досліджуючи складові локальної торговельної екосистеми, стає зрозуміло, що її функціонування визначається взаємозв'язком п'яти елементів: торговельно-підприємницького, споживчого, інфраструктурно-логістичного, цифрового та інституційно-управлінського. Зміни або порушення функціонування одного з них впливають на стан інших, тому забезпечення стійкості екосистеми потребує комплексного підходу до управління її розвитком.

В умовах повоєнного відновлення особливого значення набуває стратегічний характер публічного управління локальною торговельною екосистемою. Відновлення окремих торговельних об'єктів, підприємств або інфраструктури не забезпечує повного відновлення її функціонування без відновлення економічних, логістичних, цифрових та інституційних взаємозв'язків між учасниками локального ринку. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування мають не лише реагувати на окремі проблеми, а й формувати умови для узгодженого розвитку всіх складових екосистеми.

Ефективність такого управління значною мірою залежить від відповідності управлінських інструментів фактичному стану локальної торговельної екосистеми. Враховуючи різний масштаб воєнного впливу, стан інфраструктури, рівень підприємницької активності та ресурсні можливості територіальних громад, застосування однакового набору управлінських рішень є недоцільним. Тому напрями та інструменти публічного управління мають визначатися з урахуванням проблем конкретного елементу екосистеми та стратегічних завдань її відновлення і розвитку.

Ефективне управління локальною торговельною екосистемою також потребує поєднання заходів із стабілізації, відновлення та розвитку.

Таким чином, запропонований механізм стратегічного публічного управління дозволяє поєднати суб'єктів управління, принципи, функції, ресурси, механізми та інструменти впливу із визначеними стратегічними напрямками очікуваними результатами. Важливою складовою є зворотний зв'язок, що забезпечує можливість оцінювання результативності управлінських рішень та їх коригування відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Отримані результати узгоджуються з науковими підходами, відповідно до яких розвиток сучасних екосистем ґрунтується на взаємодії їх учасників, цифровізації та формуванні стійких зв'язків між бізнесом, владою і населенням. Водночас, на відміну від існуючих досліджень, у яких окремо розглядаються бізнес-екосистеми, цифрова трансформація торгівлі або розвиток територіальних громад, у дослідженні ці

напрями поєднано в межах локальної торговельної екосистеми, що дозволило розглядати її не лише як сукупність суб'єктів торгівлі, а як окремий об'єкт стратегічного публічного управління, що особливо важливо в умовах повоєнного відновлення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування при формуванні стратегій і програм повоєнного відновлення та розвитку локальної торгівлі. Перспективою подальших досліджень є розроблення системи індикаторів оцінювання стану локальних торговельних екосистем та апробація запропонованого механізму на рівні територіальних громад України.

Список використаних джерел:

1. Бобровський О. І. Територіальні громади як суб'єкти публічного управління первісних територіальних ланок суспільства. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 2(4). С. 32–44. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-32-44](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-32-44)
2. Котов І. В. Механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 2(80). DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.19>
3. Старикова Г. Демократизація публічного управління: регіональний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 5. DOI: <https://doi.org/10.15421/152147>
4. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Дудкіна О. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. *Вісник економіки*. 2021. № 2. С. 193–199 <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1249>
5. Поплавська О. М. Екосистемний підхід в дослідженні соціально-економічних систем. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 135–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-21>
6. Резнікова Н., Шлапак А., Іващенко О. Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі і моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2 (316). С. 332–340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52>
7. Гончарук Я. М., Лещук В. М., Урбанович А. В. Інтеграція екосистемного підходу до стратегічного управління міжнародними компаніями. *Державне управління та політика*. 2025. № 9(13). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.05>
8. Лісіца В. В. Трансформація відносин з постачальниками в ритейлі: від транзакційного до екосистемного підходу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-194>
9. Кіндратенко О. П. Торговельна діяльність в епоху цифрової економіки: трансформаційні зрушення та стратегічні пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-83>
10. Бай С., Єлісєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281>
11. Ekström K. M., Jönsson H. Orchestrating retail in small cities. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 68. Article 103008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103008>
12. McEachern M. G., Warnaby G., Moraes C. The Role of Community-Led Food Retailers in Enabling Urban Resilience. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 14. Article 7563. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13147563>
13. Qiu P., Chen J., Bruning E. The influence of social capital on local retail patronage in an urban setting. *International Journal of Consumer Studies*. 2023. Vol. 47, No. 4. P. 1467–1482. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12924>
14. Wilson J. L., Hodges N. J. What does it mean to “shop local”? Examining the experiences of shoppers and store owners within the framework of downtown revitalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 65. Article 102890. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102890>
15. Супрун Н. А. Повоєнна відбудова економіки: історичний досвід та актуальні завдання для України. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції / [редкол.: І. О. Дегтярьо-

ва та ін.] ; ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. Т. 2. С. 181–185.

16. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/есона2022.02.101>

17. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1(42). С. 121–134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134)

18. Kyiv School of Economics (2026). Report on losses as a result of Russia's military aggression against Ukraine through end-2026. Kyiv: Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/KSE-Institute_Losses-2026-Report-en-2.pdf

References:

1. Bobrovskyi O. I. (2020) Terytorialni hromady yak subiekty publichnoho upravlinnia pervysnykh terytorialnykh lanok suspilstva [Territorial communities as subjects of public administration of primary territorial units of society]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, no. 2(4), pp. 32–44. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-32-44](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-32-44) (in Ukrainian)

2. Kotov I. V. (2023) Mekhanizmy publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom terytorialnykh hromad v Ukraini [Mechanisms of public administration of sustainable development of territorial communities in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia – State and Regions. Series: Public Administration and Administration*, no. 2(80). DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.19> (in Ukrainian)

3. Starykova H. (2021) Demokratyzatsiia publichnoho upravlinnia: rehionalnyi aspekt [Democratization of public administration: regional aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, vol. 9, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.15421/152147> (in Ukrainian)

4. Shkilniak M., Melnyk A., Monastyrskyi H., Vasina A., Dudkina O. (2021) Udoshkonalennia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia ta administruvannia v konteksti realizatsii potentsialu detsentralizatsii [Improvement of public administration and administration mechanisms in the context of realizing the potential of decentralization]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, no. 2, pp. 193–199. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1249> (in Ukrainian)

5. Poplavska O. M. (2024) Ekosystemnyi pidkhid v doslidzhenni sotsialno-ekonomichnykh system [Ecosystem approach in the study of socio-economic systems]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, no. 2(49), pp. 135–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-21> (in Ukrainian)

6. Reznikova N., Shlapak A., Ivashchenko O. (2023) Vid promyslovykh ekosystem do ekosystem tsyfrovoi ekonomiky: novi biznes-modeli i modeli konkurentsii v umovakh didzhitalizatsii mizhnarodnoi torhivli tovaramy i posluhamy [From industrial ecosystems to digital economy ecosystems: new business models and competition models in the context of digitalization of international trade in goods and services]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 2(316), pp. 332–340. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-52> (in Ukrainian)

7. Honcharuk Ya. M., Leshchuk V. M., Urbanovych A. V. (2025) Intehratsiia ekosystemnoho pidkhodu do stratehichnoho upravlinnia mizhnarodnyimi kompaniiami [Integration of the ecosystem approach into strategic management of international companies]. *Derzhavne upravlinnia ta polityka – Public Administration and Policy*, no. 9(13). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.05> (in Ukrainian)

8. Lisitsa V. V. (2025) Transformatsiia vidnosyn z postachalnykamy v ryteili: vid transaktsiinoho do ekosystemnoho pidkhodu [Transformation of relations with suppliers in retail: from a transactional to an ecosystem approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-194> (in Ukrainian)

9. Kindratenko O. P. (2026) Torhovelna diialnist v epokhu tsyfrovoi ekonomiky: transformatsiini zrushennia ta stratehichni priorytety [Trade activity in the digital economy era: transformational shifts and strategic priorities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-83> (in Ukrainian)

10. Bai S., Yelisiev V. (2025) Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv rozdribnoi torhivli v umovakh voiennoho stanu [Transformation of business models of retail enterprises under martial

law]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, no. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281> (in Ukrainian)

11. Ekström K. M., Jönsson H. (2022) Orchestrating retail in small cities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 68, Article 103008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103008>

12. McEachern M. G., Warnaby G., Moraes C. (2021) The role of community-led food retailers in enabling urban resilience. *Sustainability*, vol. 13, no. 14, Article 7563. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13147563>

13. Qiu P., Chen J., Bruning E. (2023) The influence of social capital on local retail patronage in an urban setting. *International Journal of Consumer Studies*, vol. 47, no. 4, pp. 1467–1482. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12924>

14. Wilson J. L., Hodges N. J. (2022) What does it mean to “shop local”? Examining the experiences of shoppers and store owners within the framework of downtown revitalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 65, Article 102890. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102890>

15. Suprun N. A. (2022) Povoienna vidbudova ekonomiky: istorychnyi dosvid ta aktualni zavdannia dlia Ukrainy [Post-war reconstruction of the economy: historical experience and current tasks for Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini: materialy Vseukrainskoi naukovy-praktychnoi konferentsii* [Public administration and administration under the conditions of war and in the post-war period in Ukraine: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference]. Kyiv: DZVO “Universytet upravlinnia osvitoiu” NAPN Ukrainy, vol. 2, pp. 181–185. (in Ukrainian)

16. Kindzerskyi Yu. (2022) Povoienne vidnovlennia promyslovosti Ukrainy: vyklyky ta osoblyvosti polityky [Post-war recovery of Ukraine's industry: challenges and policy features]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, vol. 32, no. 2, pp. 101–117. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101> (in Ukrainian)

17. Borodina O. A., Liashenko V. I. (2022) Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovyi dosvid ta sproba yoho adaptatsii dlia Ukrainy [Post-war economic recovery: global experience and an attempt to adapt it to Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of Economic Science of Ukraine*, no. 1(42), pp. 121–134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134) (in Ukrainian)

18. Kyiv School of Economics (2026). Report on losses as a result of Russia's military aggression against Ukraine through end-2026. Kyiv: Kyiv School of Economics. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2026/02/KSE-Institute_Losses-2026-Report-en-2.pdf

Дата надходження статті: 18.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026

Дата публікації статті: 29.09.2026