

УДК 338.45:658.5

Жарун О. В.

zharun.l@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-2114-6960

Researcher ID: PQB-2453-2026

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань

Чернега І. І.

inna-cherneга@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5573-8617

д.е.н., професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань

Непочатенко О. А.

perochatenko2@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5049-983X

к.е.н., доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань

ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

***Анотація.** У статті досліджено основні проблеми функціонування підприємств торгівлі в умовах воєнного стану в Україні. Визначено ключові чинники негативного впливу, зокрема порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення, дефіцит трудових ресурсів та обмежений доступ до фінансування. Проаналізовано сучасні підходи до адаптації підприємств до кризових умов, включаючи цифровізацію бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, диверсифікацію постачань та використання державних програм підтримки. Обґрунтовано напрями підвищення стійкості підприємств торгівлі в умовах воєнного стану. Особлива увага приділена ролі стратегічного управління та оптимізації витрат у забезпеченні безперервності діяльності підприємств. Виокремлено значення інновацій та гнучкості бізнес-моделей для підтримки конкурентоспроможності під час кризи. Наголошено на важливості навчання та збереження кваліфікованих кадрів для ефективної адаптації до змін у ринкових умовах. Розглянуто перспективи інтеграції міжнародного досвіду та партнерських мереж як фактору посилення стійкості. Зроблено висновок, що комплексне поєднання державної підтримки, технологічної модернізації та стратегічного планування є ключовим для довгострокового розвитку підприємств торгівлі в Україні. Додатково зазначено, що важливо формувати системи моніторингу ринкових ризиків та споживчої поведінки для оперативного прийняття управлінських рішень. Акцентовано на необхідності стратегічних інвестицій у логістичну інфраструктуру та цифрові платформи, що дозволяє забезпечити стабільність і адаптивність у довгостроковій перспективі. Підкреслено значення співпраці між підприємствами, обміну ресурсами та кращих практик для підвищення колективної стійкості торговельного сектору. Також розглянуто роль державних та міжнародних програм підтримки для розвитку малого і середнього бізнесу в умовах війни. Загалом, анотація підкреслює необхідність комплексного підходу до підвищення ефективності та життєздатності торговельних підприємств у кризових умовах.*

Ключові слова: підприємства торгівлі, воєнний стан, логістика, економічна стійкість, цифровізація, державна підтримка.



Zharun Olena

zharun.l@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-2114-6960

Researcher ID: PQB-2453-2026

PhD, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University, Uman

Chernega Inna

inna-chernega@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5573-8617

Doctor of Economics, Professor of the Department

of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University, Uman

Nepochatenko Oleksandr

nepochatenko2@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5049-983X

PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University, Uman

PROBLEMS OF TRADING ENTERPRISES IN MARTIAL ARTS CONDITIONS AND WAYS TO SOLUTION THEM

Abstract. *The article examines the key challenges faced by trade enterprises under martial law conditions in Ukraine. The full-scale war has significantly affected the functioning of the trade sector, causing disruptions in supply chains, destruction of infrastructure, decline in consumer purchasing power, and increased financial instability. Trade enterprises have become particularly vulnerable due to their dependence on logistics, stable demand, and continuous market operations. The study identifies the main problems affecting the sector, including limited access to financial resources, labor shortages caused by migration and mobilization, increased operational risks, and fluctuations in demand. Special attention is paid to the impact of external factors such as regulatory changes, security risks, and the need for rapid adaptation to uncertain market conditions. At the same time, the research highlights the importance of implementing adaptive strategies aimed at ensuring business continuity. These include digital transformation, development of e-commerce, diversification of supply chains, cost optimization, and active use of government support programs. The role of innovation and flexibility in maintaining competitiveness during crisis conditions is emphasized. The paper substantiates practical recommendations for improving the resilience and sustainability of trade enterprises under martial law. It is concluded that a combination of state support, strategic management, and technological modernization is essential for overcoming current challenges and ensuring long-term development of the trade sector in Ukraine. Additionally, strengthening cooperation among businesses and creating networks for resource sharing can enhance collective resilience. Emphasis is placed on continuous monitoring of market trends and risk factors to enable proactive decision-making. The study also underscores the importance of workforce training and retention strategies to mitigate labor shortages. Strategic investments in logistics infrastructure and digital platforms are identified as crucial for post-war recovery. Finally, the integration of international best practices and partnerships can support sustainable growth and increase competitiveness of Ukrainian trade enterprises.*

Keywords: trade enterprises, martial law, economic resilience, logistics, digitalization, state support.

JEL Classification: M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-7>

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України з 2022 року суттєво трансформувала умови функціонування національної економіки, особливо сектору торгівлі. Введення воєнного стану призвело до руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту населення та зростання фінансових ризиків для суб'єктів господарювання. За оцінками науковців, підприємства торгівлі опинилися серед найбільш вразливих секторів через їх залежність від споживчого попиту, стабільності постачань та функціонування транспортної системи.

Водночас підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов господарювання, впроваджуючи інноваційні підходи, цифрові технології та нові формати торгівлі. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження проблем діяльності торговельних підприємств у період воєнного стану та пошуку ефективних шляхів їх подолання, що визначає актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що багато українських і закордонних науковців, а також практиків у сфері економіки та бізнес-менеджменту розглядають загальні аспекти адаптації підприємств до умов кризи та воєнного стану. Серед вітчизняних авторів варто виділити роботи таких фахівців, як Гирича С. [1], Ковальчука М. В., Петренка О. С., Савченка Т. І. [2], Лисенка В. М., Бондаренка А. Ю. [3], Фролова І., Дубровської О. [4], Кравченко С. О., Шевчука М. В. [5], а також міжнародні дослідження, представлені у працях Smith J., Johnson R. [6], Brown A., Garcia P. [7], які висвітлюють проблеми логістики, фінансової стійкості та управління ризиками підприємств у кризових умовах.

Разом з тим, у більшості зазначених праць розглядаються загальні підходи до адаптації бізнесу і не приділяється достатньо уваги специфіці торговельного сектору України, зокрема сегменту малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Недостатньо окреслено питання цифровізації процесів, використання електронних каналів збуту, диверсифікації постачання та комплексної стратегії виживання підприємств торгівлі, що поєднує фінансові, кадрові та організаційні аспекти. Таким чином, існує потреба у дослідженні адаптаційних стратегій конкретно для сектору торгівлі, враховуючи вплив війни на логістику, попит, кадровий потенціал та фінансову стійкість,

що і визначає наукову новизну даної статті та спрямованість її практичних рекомендацій.

Постановка завдання. Основна мета – дослідити проблеми функціонування підприємств торгівлі в умовах воєнного стану в Україні та обґрунтувати практично орієнтовані шляхи їх подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування підприємств торгівлі в умовах воєнного стану в Україні супроводжується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють усі рівні господарської діяльності. Війна стала потужним дестабілізуючим чинником, який порушив усталені економічні зв'язки, спричинив значні втрати інфраструктури та суттєво вплинув на поведінку споживачів. У таких умовах підприємства торгівлі змушені функціонувати в середовищі підвищеної невизначеності, що вимагає оперативної адаптації до нових викликів та ризиків.

Однією з найбільш суттєвих проблем є порушення логістичних ланцюгів постачання. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування окремих територій та ускладнення міжнародних перевезень призвели до значного збільшення часу доставки товарів і зростання логістичних витрат. У результаті підприємства змушені змінювати традиційні маршрути постачання, шукати нових партнерів та адаптуватися до нестабільності поставок. Це не лише підвищує операційні витрати, але й знижує рівень обслуговування споживачів через перебої з наявністю товарів.

Не менш вагомою є проблема зниження купівельної спроможності населення. Воєнні дії спричинили скорочення доходів громадян, втрату робочих місць та зміну пріоритетів споживання. Населення дедалі більше орієнтується на товари першої необхідності, що негативно позначається на реалізації непродукцій. Відбувається трансформація структури попиту, що змушує підприємства переглядати асортиментну політику та адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов ринку [1].

Суттєвим викликом для підприємств торгівлі є дефіцит трудових ресурсів. Масова міграція населення, мобілізація та внутрішнє переміщення призвели до скорочення чисельності працівників, особливо у сфері обслуговування. Це ускладнює забезпечення безперервності діяльності підприємств, підвищує навантаження на наявний персонал і знижує якість обслуговування клієнтів. Крім того,

зростає необхідність у перекваліфікації працівників та залученні нових кадрів у складних умовах ринку праці.

Фінансові труднощі також є однією з ключових проблем. Підприємства стикаються з нестачею оборотного капіталу, обмеженим доступом до кредитних ресурсів та підвищеними фінансовими ризиками. Зростання витрат, нестабільність валютного курсу та загальна економічна невизначеність ускладнюють планування діяльності та реалізацію інвестиційних проєктів. У таких умовах підприємства змушені зосереджуватися на виживанні, а не на розвитку, що стримує їхній потенціал у довгостроковій перспективі.

Додатковим негативним фактором є зростання витрат на ведення господарської діяльності. Підвищення вартості логістики, енергоносіїв, оренди та забезпечення безпеки значно збільшує собівартість товарів і послуг. Це змушує підприємства підвищувати ціни, що, у свою чергу, ще більше знижує попит і створює замкнене коло економічних труднощів.

Особливе значення мають ризики безпеки, які безпосередньо впливають на функціонування підприємств торгівлі. Загроза обстрілів, руйнування торговельних об'єктів, перебої в електропостачанні та кіберзагрози створюють додаткові бар'єри для стабільної роботи. Підприємства змушені інвестувати в заходи безпеки, що збільшує витрати та ускладнює організацію бізнес-процесів[2].

Важливим аспектом є інституційні зміни, що відбуваються в умовах воєнного стану. Часті зміни законодавства, податкової політики та регуляторного середовища створюють додаткову невизначеність для бізнесу. Хоча частина таких змін спрямована на підтримку підприємництва, їх нестабільність ускладнює довгострокове планування та прийняття управлінських рішень.

Зміни торкнулися і конкурентного середовища. Частина підприємств припинила свою діяльність, тоді як інші змушені були релокувати бізнес у більш безпечні регіони. Це при-

звело до нерівномірного розподілу конкуренції та посилення конкурентного тиску в окремих регіонах. У таких умовах підприємства змушені шукати нові конкурентні переваги, зокрема через підвищення якості обслуговування, оптимізацію витрат та впровадження інновацій [3].

Не можна ігнорувати вплив соціально-психологічних факторів. Стрес, невизначеність та нестабільність негативно впливають як на працівників, так і на споживачів. Це відображається на продуктивності праці, якості обслуговування та загальній ефективності діяльності підприємств.

Загалом проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану мають системний і взаємопов'язаний характер. Порушення логістики спричиняє зростання витрат, що веде до підвищення цін і зниження попиту. Дефіцит кадрів знижує якість обслуговування, а фінансові обмеження стримують розвиток підприємств. У сукупності це формує складне кризове середовище, яке потребує комплексного підходу до аналізу та подальшого вирішення[6].

Таким чином, підприємства торгівлі в умовах воєнного стану функціонують у надзвичайно складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем ризиків і невизначеності. Виявлені проблеми мають багатовимірний характер і охоплюють економічні, соціальні, логістичні та інституційні аспекти, що зумовлює необхідність глибокого наукового осмислення та подальших досліджень у цьому напрямі.

Аналіз таблиці 1 свідчить про поступове зростання масштабів закриття бізнесу в цьому секторі. Найбільш різке падіння відбулося у 2022 році, що було безпосередньо пов'язано з початком повномасштабної війни, шоком для економіки та фактичною зупинкою діяльності значної частини підприємств. Водночас уже у 2023 році спостерігається часткова адаптація бізнесу до нових умов, однак кількість закриттів продовжує зростати.

Таблиця 1

Кількість суб'єктів торгівлі, що припинили діяльність в Україні у 2022–2024 рр.

Вид діяльності	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Роздрібна торгівля (ФОП)	52 000	58 000	65 000
Оптова торгівля (юридичні особи)	300	440	380
Усі ФОП (всі види діяльності)	180 000	200 000	210 000

Джерело: складено авторами на основі даних Дія.Бізнес, Опендатабот, YouControl із використанням методу аналітичної реконструкції

Найбільш вразливим сегментом залишається роздрібна торгівля, особливо у формі ФОП. Це пояснюється високою залежністю цього виду діяльності від купівельної спроможності населення, яка суттєво знизилась унаслідок війни. Крім того, малий бізнес має обмежені фінансові резерви, що ускладнює його здатність протистояти тривалим кризовим явищам. Саме тому роздрібна торгівля формує найбільшу частку закритих суб'єктів господарювання.

Оптова торгівля демонструє іншу динаміку. Незважаючи на значні труднощі, кількість закритих підприємств у цьому сегменті є значно меншою. Це пояснюється вищим рівнем концентрації капіталу, більш розвиненими логістичними можливостями та здатністю до швидкої перебудови каналів постачання. Водночас у 2023 році спостерігається пік закриттів, що пов'язано з накопиченим ефектом логістичних та фінансових проблем.

У 2024 році негативні тенденції зберігаються, що підтверджується зростанням кількості закритих ФОП. Це свідчить про те, що навіть після адаптаційного періоду бізнес продовжує функціонувати в умовах високої нестабільності. Особливо це стосується підприємств, які працюють у прифронтових регіонах або залежать від імпортних поставок.

Загалом реконструйовані дані дозволяють зробити висновок про структурну вразливість

торговельного сектору в умовах воєнного стану. Найбільші втрати несе малий бізнес у сфері роздрібно торгівлі, тоді як більш стійкі позиції займають великі та середні підприємства оптового сегмента. Така ситуація свідчить про необхідність посилення державної підтримки саме малого торговельного бізнесу як найбільш уразливого елемента економічної системи.

Аналіз рис. 1. показує, що найбільшу частку серед проблем українського бізнесу займають логістичні труднощі. Це цілком очікувано, адже війна призвела до значних руйнувань транспортної інфраструктури, блокування окремих територій та перебоїв у постачанні сировини й товарів. Підприємства змушені шукати альтернативні маршрути, що підвищує витрати і уповільнює робочі процеси, особливо для малого та середнього бізнесу.

На другому місці за значущістю знаходиться зниження попиту та дефіцит кадрів, що разом складає майже 40% проблем. Суттєве падіння купівельної спроможності населення обмежує обсяг продажів і змушує підприємства змінювати асортимент або скорочувати масштаби діяльності. Дефіцит кваліфікованих працівників ускладнює обслуговування клієнтів і ведення операцій, особливо у сфері роздрібно та оптової торгівлі.

Менш вагомими, але все ще значущими проблемами – це фінансові труднощі, безпекові ризики, зростання витрат та регуляторна нестабільність.

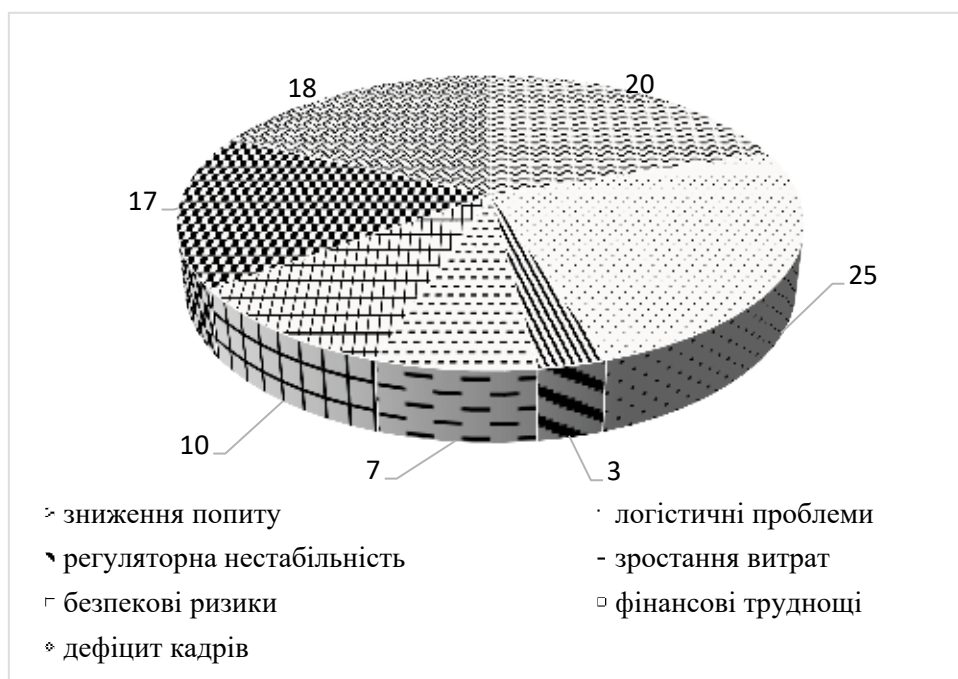


Рис. 1. Основні проблеми українського бізнесу в умовах воєнного стану

Джерело: складено авторами на основі аналітичних даних (Опендатабот, ЄБА, Дія.Бізнес, 2022–2024 рр.)

Фінансові обмеження обмежують можливості інвестицій та розвитку бізнесу, а загроза безпеки та нестабільне регуляторне середовище створюють додаткові бар'єри для підприємців. У сукупності ці фактори формують комплексне кризове середовище, яке потребує системних рішень на державному та корпоративному рівнях для забезпечення виживання та стабілізації бізнесу.

В умовах повномасштабної війни українські підприємства торгівлі вимушені шукати нові механізми адаптації, щоб не лише вижити, а й зберегти конкурентоспроможність. Одним із ключових напрямів є цифрова трансформація бізнес процесів, що включає розбудову інтернет продажів, оптимізацію логістики через ІТ системи та використання електронних каналів взаємодії з клієнтами. Цифровізація дає змогу зменшити залежність від фізичної інфраструктури, що часто зазнає ушкоджень у зоні бойових дій, та розширити доступ до нових ринків збуту на національному й міжнародному рівні. Цей підхід підкреслюється у фахових дослідженнях адаптації торговельних підприємств, де цифровізація розглядається як один із основних ресурсів стабілізації діяльності під час війни [8].

Другим важливим шляхом вирішення проблем є диверсифікація постачальницьких ланцюгів і географічна адаптація бізнесу. Порушення традиційних логістичних маршрутів через бойові дії призвело до необхідності перенаправлення поставок, створення запасів у безпечних регіонах та пошуку нових партнерів як всередині країни, так і за кордоном. У цьому контексті позитивну роль відіграють ініціативи з підтримки географічної диверсифікації, які реалізуються за участю національних торгово промислових палат та міжнародних організацій, таких як ПРООН, і спрямовані на зменшення ризиків та розширення сфер діяльності підприємств [7].

Також важливою є державна підтримка, спрямована на фінансове зміцнення підприємств торгівлі, що включає пільгові кредити, податкові канікули та грантові програми. Науковці зазначають, що доступ до фінансування є ключовим для короткострокового виживання і довгострокового розвитку, оскільки підприємства у період війни мають обмежений доступ до оборотних коштів і важко витримують підвищення витрат на логістику та безпеку.

Четвертим напрямом вирішення проблем є антикризове управління та оптимізація витрат на рівні підприємств. Це передбачає впровадження ефективних систем контролю

витрат, перегляд організаційної структури, скорочення неефективних операцій та активне використання внутрішніх резервів. Такий підхід дозволяє підвищити фінансову стійкість компаній навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення.

П'ятим важливим елементом є розвиток людського капіталу та навчання персоналу, що дозволяє підвищити кваліфікацію працівників, адаптувати їх до нових вимог ринку і підвищити продуктивність праці. У тих регіонах, де спостерігається нестача кадрів через мобілізацію та внутрішню міграцію, підприємства застосовують гнучкі графіки, дистанційну роботу та програми мотивації, щоб зберегти професійні компетенції своїх співробітників.

Шостим шляхом вирішення є розвиток кооперації й об'єднання бізнесів, що дозволяє зменшити ризики, поділити витрати на логістику та маркетинг, а також створити стабільніші мережі обміну ресурсами. Приклади успішної співпраці між підприємствами свідчать про те, що кооперація може стати важливим механізмом для подолання системних проблем у часи кризи.

Сьомим напрямом є використання міжнародної допомоги та інтеграція до глобальних ринків. Залучення зовнішнього фінансування, участь у міжнародних програмах підтримки експортерів та зняття обмежень на валютні операції сприяють розширенню можливостей для українських підприємств у торгівлі за кордоном. Наприклад, пом'якшення валютного контролю полегшує експортну діяльність та повернення дивідендів, що позитивно відображається на платоспроможності компаній.

Нарешті, важливим є формування стабільного регуляторного середовища шляхом прозорих реформ, які забезпечують передбачуваність для бізнесу та зменшують тиск на підприємців. Це включає адаптацію податкового та трудового законодавства до реалій воєнного часу без надмірних обтяжень для малого та середнього бізнесу. Експерти підкреслюють, що сучасне регулювання має бути спрямоване не лише на контроль, але й на створення сприятливих умов для підприємницької активності, що є критично важливим під час війни.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Аналіз проблем підприємств торгівлі в умовах воєнного стану показує, що найбільший негативний вплив мають логістичні труднощі, зниження попиту, дефіцит кадрів та фінансові обме-

ження. Ці фактори комплексно знижують стабільність бізнесу та змушують підприємства шукати нові форми адаптації, зокрема цифровізацію продажів, диверсифікацію постачальницьких ланцюгів, оптимізацію витрат і розвиток людського капіталу. Довід українських компаній свідчить, що ефективне поєднання внутрішніх управлінських рішень дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стійкість навіть у кризових умовах.

Водночас успішна стабілізація та розвиток сектору потребує зовнішньої підтримки, включно з державними програмами фінансування, пільговими податками та міжнародною допомогою, а також прозорого регуляторного середовища. Поєднання цих заходів створює передумови не лише для виживання, а й для поступового відновлення та модернізації торговельного бізнесу після завершення війни, що підкреслює важливість комплексного підходу до адаптації підприємств у сучасних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гирич С. В. Адаптація підприємств до умов воєнного стану: логістичні та фінансові аспекти. *Економіка і суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3454>
2. Ковальчук М. В., Петренко О. С., Савченко Т. І. Цифровізація та управління ризиками підприємств малого і середнього бізнесу в умовах війни. *Вісник Національного університету «Черкаський», серія «Економіка»*. 2023. Вип. 18. С. 33–50. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1891>
3. Лисенко В. М., Бондаренко А. Ю. Фінансова стійкість підприємств торгівлі в кризових умовах. *Бізнес-економіка та управління*. 2023. Т. 12, № 3. С. 22–37.
4. Фролова І., Дубровська О. Диверсифікація постачання та логістичні стратегії торговельних підприємств в умовах війни. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 58–72.
5. Кравченко С. О., Шевчук М. В. Цифрові канали збуту як засіб адаптації бізнесу до умов воєнного стану. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 6. С. 12–27.
6. Smith J., Johnson R. Business resilience and supply chain adaptation in crisis environments. *Journal of International Business Studies*. 2023. Vol. 54, Issue 4. P. 621–638.
7. Brown A., Garcia P. Strategies for SMEs during armed conflicts: logistics, finance and digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2022. Vol. 47, Issue 2. P. 89–106.
8. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytyka/>

REFERENCES

1. Hyrich S. V. (2024). Adaptatsiia pidpriemstv do umov voiennoho stanu: lohistychni ta finansovi aspekty [Adaptation of enterprises to martial law conditions: logistical and financial aspects]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. (59). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3454>
2. Kovalchuk M. V., Petrenko O. S. & Savchenko T. I. (2023). Tsyfrova adaptatsiia ta upravlinnia ryzykamy pidpriemstv MSP v umovakh viiny [Digital adaptation and risk management of SMEs under war conditions]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Cherkaskyi", seriia Ekonomika*, no. (18), pp. 33–50. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1891>
3. Lysenko V. M. & Bondarenko A. Yu. (2023). Finansova stiikist pidpriemstv torhivli v kryzovykh umovakh [Financial stability of trade enterprises in crisis conditions]. *Biznes-ekonomika ta upravlinnia*, no. 12(3), pp. 22–37.
4. Frolova, I., & Dubrovska, O. (2022). Dyversyfikatsiia postachannia i lohistychni stratehii torhovelynykh pidpriemstv v umovakh viiny [Supply diversification and logistics strategies of trade enterprises under war conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, no. (11), pp. 58–72.
5. Kravchenko S. O., & Shevchuk, M. V. (2022). Tsyfrovi kanaly zbutu yak zasib adaptatsii pidpriemstv do umov voiennoho stanu [Digital sales channels as a tool for adaptation of enterprises under martial law]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. (6), pp. 12–27.
6. Smith J. & Johnson R. (2023). Business resilience and supply chain adaptation in crisis environments. *Journal of International Business Studies*, no. 54(4), pp. 621–638.
7. Brown A. & Garcia P. (2022). Strategies for SMEs during armed conflicts: logistics, finance and digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, no. 47(2), pp. 89–106.
8. Ukrainyskyi biznes pid chas viiny: realna analityka ta perspektyvy na maibutnie u 2024 rotsi [Ukrainian business during the war: real analytics and future prospects in 2024]. (2024). FinStream. Available at: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytyka/>

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 20.03.2026

Дата публікації статті: 30.03.2026