

UDC 330.3:321

JEL classification: D 81, L 81, M 20

DOI: 10.35774/visnyk2025.04.180

Directions of Adaptation of Ukrainian Commercial Enterprises to the Challenges of War

Nataliia Tsymbalenko¹, Oleksii Tarasenko²

Abstract.

Introduction. The current operating conditions of trade enterprises in Ukraine are characterized by large-scale external challenges and threats, among which military actions have become the decisive factor. The war has caused significant economic losses due to infrastructure damage, disruptions in supply chains, reduced consumer demand, and growing financial risks. At the same time, business entities in the trade sector have demonstrated flexibility by accelerating digitalization, diversifying supply chains, and utilizing national and international financial support mechanisms.

The purpose of the study is to systematize the main directions of adaptation to the consequences of the war by domestic trade enterprises, based on the analysis of trade development trends in Ukraine.

Research methods. The study applies methods of comparison and grouping to systematize and generalize research results, as well as statistical methods of analysis and graphical presentation of time series. The factual basis was formed using official data from the State Statistics Service of Ukraine and international analytical reports.

Results. Based on the analysis of the dynamics of wholesale and retail trade turnover in Ukraine during 2011–2025, a general upward trend was identified, which indicates a high level of adaptability among enterprises. It was substantiated that the main directions of adaptation of Ukrainian trade enterprises to wartime challenges should include business relocation, asset conservation, digitalization, improvement of trade personnel management, diversification of sales markets and supply chains, adjustment of product assortment policies, and investments in security and energy resilience.

Conclusions. Despite the unprecedented challenges of the war, trade enterprises in Ukraine have managed to ensure a gradual recovery of their operations. The main factors of resilience were digitalization, organizational flexibility, the use of financial support, and the reorientation of business models. At the same time, systemic risks require further coordinated actions by the state, business, and international partners.

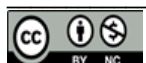
Prospects. Further research should focus on analyzing the impact of international financial support on the structural transformation of Ukraine's trade sector, as well as on developing sustainable development models for trade enterprises in the post-war period, taking into account systemic risks and current trends in the evolution of trade entrepreneurship in Ukraine.

Keywords: trade enterprise, turnover, trade entrepreneurship entities, relocation, digitalization, diversification, wholesale turnover, retail turnover.

Received: 13 October 2025 | **Revised:** 14 October 2025 | **Accepted:** 25 October 2025 | **Published:** 30 October 2025

Suggested Citation:

Tsymbalenko, N. V., Tarasenko, O. S. (2025). Directions of Adaptation of Ukrainian Commercial Enterprises to the Challenges of War. *Herald of Economics*, 4, 180–189. DOI: 10.35774/visnyk2025.04.180.



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

2025 The Author(s).

¹ Nataliia Tsymbalenko, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine. (Corresponding author)

ORCID ID: 0000-0002-2484-5126

E-mail: n.tsymbalenko@knute.edu.ua

² Oleksii Tarasenko, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: 0000-0003-3024-1385

E-mail: tarasenko.os@kntud.edu.ua

Напрями адаптації торговельних підприємств України до викликів війни

Наталія Цимбаленко¹, Олексій Тарасенко²

¹Державний торговельно-економічний університет,

²Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація.

Вступ. Сучасні умови функціонування торговельних підприємств в Україні характеризуються впливом масштабних зовнішніх викликів і загроз, серед яких вирішальними стали воєнні дії. Війна спричинила суттєві економічні втрати в частині пошкодження інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення попиту, зростання фінансових ризиків. Суб'єкти торговельного підприємництва продемонстрували гнучкість, активізувавши процеси диджиталізації, диверсифікації ланцюгів постачання, використання державної й міжнародної фінансової підтримки.

Метою дослідження є систематизація основних напрямів адаптації до наслідків війни вітчизняними торговельними підприємствами на основі аналізу тенденцій розвитку торгівлі в Україні.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи порівняння та групування для систематизації та узагальнення результатів дослідження, а також статистичні методи аналізу та графічного відображення рядів динаміки. Фактологічну базу сформовано на основі офіційних матеріалів Державної служби статистики України та міжнародних аналітичних звітів.

Результати. На основі проведеного аналізу динаміки оптового та роздрібного товарообороту в Україні в 2011-2025 рр. виявлено основну тенденцію до зростання показників, що дозволило зробити висновок про високий рівень адаптивності підприємств. Обґрунтовано, що основні напрями адаптації торговельних підприємств України до викликів мають охоплювати релокацію бізнесу, консервацію активів, диджиталізацію, вдосконалення управління торговим персоналом, диверсифікацію ринків збуту та ланцюгів постачання, коригування асортиментної політики, інвестиції у безпеку та енергостійкість.

Висновки. Торговельні підприємства в Україні, незважаючи на безпрецедентні виклики війни, змогли забезпечити поступове відновлення діяльності. Основними чинниками стійкості стали диджиталізація, організаційна гнучкість, використання фінансової підтримки та переорієнтація бізнес-моделей. Водночас системні ризики потребують подальших узгоджених дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів.

Перспективи. Подальших досліджень потребують: аналіз впливу міжнародної фінансової підтримки на структурну трансформацію торговельної сфери України, а також розроблення моделей сталого розвитку торговельних підприємств у післявоєнний період із урахуванням системних ризиків та сучасних тенденцій розвитку торговельного підприємництва в Україні.

Ключові слова: торговельне підприємство; товарооборот; суб'єкти торговельного підприємництва; релокація; диджиталізація; диверсифікація. оптовий товарооборот, роздрібний товарооборот.

Постановка проблеми. Масштабні загрози та виклики з боку зовнішнього середовища, останнім і найбільш руйнівним з яких стало повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у 2022 р., зумовлюють необхідність посилення постійної адаптації українських торговельних підприємств для діяльності в нестабільних умовах. Повномасштабна війна обумовила катастрофічні соціально-демографічні наслідки, стала причиною безпрецедентних викликів для українського бізнесу, а саме: фізичного пошкодження та руйнування рухомого і нерухомого майна, змін у логістиці внаслідок порушення ланцюгів постачання, політичної та фінансово-економічної невизначеності, скорочення обсягів внутрішнього платоспроможного попиту тощо. Водночас значна частина українських суб'єктів торговельного підприємництва продемонструвала високу ступінь адаптивності на основі використання можливостей, які забезпечувались за рахунок державної та міжнародної підтримки, вдосконалення моделей ведення бізнесу та цифровізації бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретико-методичних та прикладних аспектів адаптації і підвищення стійкості діяльності торговельних підприємств в умовах воєнного часу зроблено вітчизняними та зарубіжними науковцями й фахівцями аналітичних установ, а саме: 1) практико-орієнтовані шляхи вирішення оперативних

логістичних, безпекових та управлінських завдань на основі аналізу проблем функціонування торговельних підприємств запропоновано Гирич С. В [1]; 2) систематизацію стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств саме в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на організаційних рішеннях та фінансових механізмах підтримки, здійснили Продіус О. І., Афанасенко М. А. та Пухленко В. В. [2]; 3) оцінювання впливу глобальних економічних викликів на розвиток підприємницької діяльності у сфері торгівлі, окреслення макроекономічного фону і трансформації попиту запропоновано Короленко О. Б. [3]. Міжнародні аналітичні джерела та статистичні матеріали Державної служби статистики містять ґрунтовні дослідження та статистичну інформацію, що забезпечує фактологічну базу для здійснення аналізу [4–13]. Таким чином, українська та зарубіжна наукові школи та сектор практики формують міцну емпіричну та концептуальну базу для дослідження напрямів подолання сучасних викликів, динаміки торговельного обороту та дозволяють систематизувати основні напрями адаптації вітчизняних суб'єктів торговельного підприємництва до нинішніх проблем.

Мета дослідження – систематизувати напрями адаптації діяльності торговельних підприємств України до викликів війни.

Виклад основного матеріалу. У результаті повномасштабного вторгнення російської федерації значна частина українських підприємств зазнала прямих або опосередкованих збитків у частині пошкодження виробничих приміщень і логістичної інфраструктури, порушення доступу до сировинних ресурсів, зростання витрат на енергію та створення безпечних умов господарювання, погіршення інвестиційного клімату, що спричинило обмеження доступу до кредитних ресурсів [1–5]. На початку повномасштабної війни близько 20% підприємств зіштовхнулись зі збитками або суттєвими перебоями у роботі, значна частина малих і середніх підприємств (МСП) мінімізувала, або взагалі тимчасово припинила свою господарську діяльність через втрату доходів, скорочення чисельності персоналу та інші чинники. Так, призупинити свою діяльність у сфері торгівлі змушені були 18,5% мікро-, 9,8% малих, 9,7% середніх та 6,2% великих підприємств [14].

Торговельні підприємства першими відчули перебої у ланцюгах постачання через блокування портів, руйнування доріг, проблеми з перевезеннями та змушені були оперативно вирішувати питання, пов'язані зі зростанням вартості доставки, транспортних, страхових, логістичних та складських витрат [8]. Особливо руйнівними наслідки повномасштабних воєнних дій були саме для суб'єктів торговельного підприємництва, що здійснюють торгівлю непродовольчими товарами, через зниження купівельної спроможності населення та зміну структури споживання у бік зростання попиту на товари першої необхідності.

Динаміка показників оптового товарообороту, обороту роздрібною торгівлі та роздрібного товарообороту підприємств, які займалися торговельною діяльністю в період з 2011р. до I півріччя 2025 р. ілюструє вплив глобальних викликів на діяльність торговельних підприємств в Україні (рис. 1).

Динаміка обсягів товарообороту в Україні у період з 2011 р. до I півріччя 2025 р. загалом позитивна (рис. 1). Показники оптового товарообороту, обороту роздрібною торгівлі та роздрібного товарообороту підприємств щороку зростали, за винятком 2022 р. – року початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України. Обсяг оптового товарообороту продемонстрував також скорочення на 69,81 млрд грн (на 6,60%) у 2014 р., що, ймовірно, пов'язано з початком воєнних дій на Сході України.



Рис. 1. Обсяги товарообігу в Україні з 2011 р. до I півріччя 2025 р.

Джерело: розроблено авторами за даними [9].

Таким чином, можемо стверджувати, що повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України негативно вплинуло на обсяги оптового та роздрібного товарообігу в Україні. Так, у 2022 р., якщо порівняти з 2021 р., встановлено зниження усіх показників, а саме: а) обсяги оптової торгівлі скоротились на 609,10 млрд грн (18,03); б) оборот роздрібної торгівлі та роздрібний товарооборот підприємств, які здійснювали діяльність з роздрібної торгівлі, скоротились відповідно на 47,56 млрд грн (3,29 %) та 73,37 млрд грн (7,02 %); в) загалом обсяги товарообороту в Україні зменшились на 730,04 млрд грн (12,45 %) [9]. Водночас вже в 2023–2024 рр. зазначені показники зросли, а саме: а) оптовий товарооборот у 2024 р. перевищив рівень 2022 р. на 708,91 млрд грн (25,60%) та рівень 2021 р. на 99,81 млрд грн (2,96%); б) оборот роздрібної торгівлі та роздрібний товарооборот підприємств, які здійснювали діяльність з роздрібної торгівлі, збільшились відповідно на 775,72 млрд грн (55,56%) та на 540,88 млрд грн (55,70%), якщо порівняти з 2022 р.; на 728,15 млрд грн (50,43%) і 467,51 млрд грн (44,76%), якщо порівняти з 2021 р.; в) загалом обсяги товарообороту зросли в 2024 р. на 2025,51 млрд грн (39,44%), якщо порівняти з 2022 р., та на 1295,47 млрд грн (22,09%), якщо порівняти з 2021 р. Дані про рівні товарообороту в Україні у першому півріччі 2025 р. свідчать про те, що цього року тенденція до зростання розглянутих показників зберігається [9].



Рис. 2. Індекси фізичного обсягу товарообороту в Україні порівняно з попереднім роком у період з 2011 р. до I півріччя 2025 р.

Джерело: розроблено авторами за даними [9].

Високий рівень інфляції в Україні пояснює доцільність аналізу також індексів фізичного обсягу товарообороту у порівнянні з рівнем попереднього року протягом досліджуваного періоду (рис. 2).

Індекс фізичного обсягу оптового обороту в період з 2011 р. до I півріччя 2025 р. мав нестабільну динаміку та особливо скорочувався у 2014 р. (на 17,9%), 2015 р. (на 12,2%) та у 2022 р. (на 35,9%). Зазначені роки стали також роками скорочення індексів фізичних обсягів обороту роздрібної торгівлі та роздрібного товарообороту, попри наявність тенденції до зростання цих показників протягом періоду, що аналізується. Так, індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі в 2014 р. скоротився на 8,9%, в а 2015 р. – на 20,7%. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту скоротився відповідно на 10,0% та 21,0% (рис. 2).

Індекси фізичного обсягу товарообороту в Україні підтверджують значне скорочення в 2022 р. індексів оптового товарообороту, обороту роздрібної торгівлі та роздрібного товарообороту підприємств, які здійснювали діяльність у сфері роздрібної торгівлі та незначне зростання цих показників у 2023–2024 рр. (рис. 2).

Так, у 2022 р. в Україні відбулось суттєве (на 35,9%) зменшення обсягів оптового товарообороту, динаміка якого, якщо порівняти з попереднім роком, була нестабільною; в 2023 р. спостерігалось незначне зростання на 3,7%, а в 2024 р. – зниження рівня фізичного обсягу оптового товарообороту на 5,9% [9]. За результатами 2024 р. рівень фізичного обсягу оптового товарообороту становив 62,55% від рівня 2021 р. [9]. Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі у 2022 р. скоротився на 21,4% та, в результаті зростання протягом 2023–2024 рр., у 2024 р. становив 102,54% від рівня 2021 р. [9]. Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, після зниження в 2022 р. на 24,5%, попри зростання у 2023–2024 рр., у 2024 р. залишився на рівні дещо нижчому (на 1,03%), ніж у 2021 р. [9]. За результатами I півріччя 2025 р., можна очікувати утримання тенденції до збільшення оптового та роздрібного товарообороту, а також обсягу роздрібної торгівлі в Україні [9].

Оцінювання динаміки показників товарообороту в Україні у 2011–2025 рр., а також аналіз наукової літератури та результатів емпіричних досліджень [1–6; 8; 10–13] дали змогу проаналізувати вплив чинників зовнішнього середовища на сферу торгівлі та систематизувати основні напрями адаптації вітчизняних торговельних підприємств до нових складних умов ведення підприємницької діяльності (рис. 3).

Таким чином, подолання суб'єктами торговельного підприємництва проблем, пов'язаних із початком повномасштабних воєнних дій в Україні у 2022 р., стало можливим завдяки реалізації заходів, які охоплюють: релокацію, консервацію основних засобів, диджиталізацію, вдосконалення системи управління персоналом, диверсифікацію ринків і ланцюгів постачання, вдосконалення асортиментної політики, інвестиції в безпеку та стійкість енергопостачання, фінансову підтримку. Найбільшого поширення в переліку першочергових дій торговельних підприємств, активи яких опинилися в зоні ведення бойових дій або під ризиком обстрілів, згідно з дослідженнями науковців, набула релокація, що забезпечило відносну безпеку співробітникам та можливість продовження торговельної діяльності (напр., мережа EVA (ТОВ «РУШ») частково перевела офіси та склади у західні області країни; ТОВ «РОЗЕТКА. УА» перемістило частину логістичних центрів) [4; 6]. Щоб зберегти критичні активи і відновити діяльності у майбутньому, значна кількість торговельних підприємств «консервувала» основні засоби, знизила операційні витрати до мінімуму (напр., ТОВ «ЕЛЬДОРАДО» законсервувало низку магазинів у прифронтових містах; окремі ТРЦ у м. Харкові фактично призупинили роботу до поліпшення безпекової ситуації) [6].

Основні напрями адаптації вітчизняних торговельних підприємств до наслідків повномасштабного вторгнення рф



Рис. 3. Основні напрями адаптації вітчизняних торговельних підприємств до наслідків повномасштабної війни

Джерело: систематизовано авторами за даними [1–6; 8; 10–13].

Більш активною та масовою під впливом нових викликів стала переорієнтація торговельних підприємств на канали онлайн-продажів, електронну комерцію й дистанційну роботу, що забезпечило збереження клієнтської бази та операційної активності (напр., ТОВ «РОЗЕТКА. УА» збільшило частку e-commerce у структурі продажів; ТОВ «ФОКСТРОТ» розвинуло систему онлайн-замовлень з доставкою; ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» запустило digital-формат магазинів із інтерактивними сервісами; ТОВ «АТБ-Маркет» розвинуло доставку і провело SEO-оптимізацію онлайн-магазину) [4; 13]. Діджиталізація діяльності торговельних підприємств здійснювалась паралельно із вдосконаленням систем управління персоналом через залучення внутрішньо переміщених осіб, часткову автоматизацію, можливості онлайн-роботи та застосування гнучких графіків (напр., ТОВ «АТБ-Маркет» активно використовувало автоматизовані системи логістики; мережа супермаркетів «Сільпо» забезпечила гнучкі графіки працівникам, що переїхали з небезпечних регіонів). Згідно з дослідженнями, проведеними групою експертів Світового банку, якість менеджменту та гнучкість організаційної культури стали ключовими факторами стійкості торговельних підприємств [13].

Значна частина традиційних маршрутів та ринків виявилися закритими або ризиковими, що обумовило: а) необхідність диверсифікації каналів збуту та вихід на ринки ЄС, Середньої Азії тощо; б) пошук нових постачальників; масштабні інвестиції ритейлу в omnichannel-рішення та last-mile логістику; в) концентрацію на B2B-сегменті [4; 8; 11]. Так, ТОВ «Нова Пошта», співпрацюючи з торговельними підприємствами, налагодило доставку в країни ЄС, а окремі ритейлери організували поставки товарів з Польщі, Туреччини, Румунії. Крім того, в сегменті B2C структура споживання змістилась в бік зниження попиту на непродовольчі товари та, особливо, товари преміум-сегменту. Торговельні мережі, які працювали з товарами першої необхідності, змогли швидше адаптуватись, оскільки їхня діяльність була більш стабільною

(напр., ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022 р. збільшило обсяги продажів базових продуктів, відкривши нові магазини у центральних та західних областях України). Водночас багато українських торговельних підприємств переглянули свою асортиментну політику, збільшивши частку бюджетних товарів і брендів (напр., мережа «Сільпо» розширила пропозицію власних торгових марок з доступними цінами; ТОВ «ВАРУС» змістило акцент на економ-сегмент); пропозиція імпорتنих та преміум-товарів скоротилась через падіння купівельної спроможності населення [11].

Після початку повномасштабних воєнних дій вітчизняні підприємці були змушені здійснювати інвестиції в безпеку та стійкість енергопостачання – встановлювати генератори, підвищувати енергоефективність господарської діяльності, облаштовувати укриття (напр., ТОВ «Епіцентр К» інвестувало в генератори для забезпечення безперервної роботи магазинів; ТОВ «АТБ-Маркет» обладнало укриття для покупців і персоналу) [10; 12]. Реалізація цих та всіх попередніх напрямів адаптації українських торговельних суб'єктів підприємництва до сучасних викликів стала можливою завдяки доступності фінансової підтримки (державні програми компенсацій, кредитні лінії, гранти від міжнародних донорів, гарантійні механізми від Європейського банку реконструкції та розвитку, Світового банку та інших партнерів, спрямовані на енергетичну безпеку, диджиталізацію та кредитування). Так, за даними Світового банку, з лютого 2022 р. партнери мобілізували понад 29 млрд дол США фінансування для України [4; 5; 12]. За даними Європейського банку реконструкції та розвитку, на початок 2024 р. пряма фінансова підтримка МСП та гарантії кредитів становила близько 450 млн євро [5]. У результаті українські підприємства, зокрема торговельні, отримали значний імпульс розвитку: станом на квітень 2024 р. близько 85% опитаних малих і середніх підприємств відновили роботу в повному або частковому режимі, що свідчить про ефективність міжнародних програм підтримки [10].

Подолання проблем після повномасштабного вторгнення російської федерації вимагає постійного пошуку напрямів адаптації до викликів і загроз, які створює війна для суб'єктів торговельного підприємництва в Україні. Аналіз статистичних показників (напр., динаміки ВВП, зміни рівня зайнятості населення, доходів юридичних та фізичних осіб, міграційних процесів тощо) дає змогу зробити висновок про формування довгострокових макроекономічних загроз для розвитку торговельного підприємництва в Україні через руйнування виробничої бази, дефіцит інвестицій, структурну зміну експортних ринків та зростання вартості запозичень тощо [15, с. 7]. Незважаючи на позитивні тенденції відновлення обсягів оптового та роздрібного товарообороту, а також обсягів обороту роздрібної торгівлі, у діяльності торговельних підприємств України зберігаються системні ризики, що суттєво обмежують їхню стійкість і конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Зберігається висока залежність українських торговельних підприємств від зовнішньої фінансової допомоги, без якої більшість підприємств не мають змоги реалізовувати програми модернізації чи відновлення [4; 5; 6; 10; 12]. Це створює ризик фінансової нестабільності у разі скорочення міжнародної підтримки. Крім того, погіршується інвестиційний клімат, що пов'язано зі зростанням політичних ризиків, руйнуванням інфраструктури, дефіцитом страхових механізмів для іноземних інвесторів та підвищенням вартості запозичень. Як зазначає О. Б. Короленко, навіть попри часткове поживлення підприємницької активності, обсяги приватних інвестицій у сектор торгівлі залишаються суттєво нижчими за довоєнні [3].

Варто зазначити, що відплив висококваліфікованих кадрів за кордон, мобілізація та внутрішня міграція призвели до втрати частини управлінського і технічного персоналу, що негативно впливає на продуктивність праці та інноваційний потенціал підприємств [1; 6; 13]. Водночас інфляційні процеси та зростання виробничих витрат знижують рентабельність торговельних операцій. Подорожчання енергоносіїв і логістичних послуг позначилось на

кінцевих цінах товарів і купівельній спроможності населення. Основними системними ризиками для українських підприємств є енергетична нестабільність і ризики безпеки [10; 11; 15].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що негативний вплив зазначених ризиків посилюється факторами політичної та макроекономічної невизначеності, які ускладнюють прогнозування розвитку споживчого попиту й обмежують можливості залучення масштабних інвестицій у післявоєнне відновлення [2; 3; 15]. У цьому контексті актуальним є формування дієвих механізмів державної підтримки, розширення страхових інструментів для інвесторів та створення сприятливого інституційного середовища для стійкого функціонування торговельних підприємств України. Підвищення ділової активності суб'єктів торговельного підприємництва, що простежується в Україні, – це лише перший крок у напрямі трансформації та післявоєнного відновлення торговельної галузі України. Ефективність цих процесів залежить від масштабів руйнувань та вимагатиме підвищення адаптаційного рівня торговельних підприємств України, готовності до інноваційних змін та впровадження прогресивних управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження встановлено, що повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для підприємств України, спричинивши суттєві структурні трансформації, зокрема у сфері торгівлі. На основі аналізу літератури визначено, що найрезультативнішими напрямками адаптації суб'єктів торговельного підприємництва є такі: (1) релокація бізнесу до безпечніших регіонів та консервація активів; (2) диджиталізація бізнес-процесів, розширення онлайн-каналів збуту та розвиток e-commerce; (3) удосконалення системи управління персоналом, зокрема залучення внутрішньо переміщених осіб і застосування гнучких форм зайнятості; (4) диверсифікація ринків збуту та ланцюгів постачання, вихід на нові міжнародні ринки; (5) оптимізація асортиментної політики з урахуванням змін споживчого попиту; (6) інвестиції у безпеку та енергостійкість торговельної інфраструктури; (7) використання державних і міжнародних програм підтримки, що забезпечили доступ до фінансування, грантів і кредитних гарантій.

Зазначені напрями становлять основу для формування необхідних умов, що забезпечують збереження та потенційне відновлення господарської діяльності українських підприємств у сучасних умовах. Водночас політична та макроекономічна невизначеність, системні ризики вимагають скоординованих дій суб'єктів на мікро-, макроекономічному та міжнародному рівнях для забезпечення сталого розвитку підприємництва в Україні. Подальших досліджень потребують, зокрема, аналіз впливу міжнародної фінансової підтримки на структурну трансформацію торговельної сфери України, а також розроблення моделей сталого розвитку торговельних підприємств у післявоєнний період із урахуванням системних ризиків (фінансово-інвестиційних, енергетичних, кадрових) та сучасних тенденцій розвитку торговельного підприємництва (диджиталізації бізнес-процесів, диверсифікації ринків збуту та ланцюгів постачання) в Україні.

Література

1. Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3454/3382>.
2. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Пухленко В. В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382234945>.
3. Короленко О. Б. Вплив глобальних економічних викликів на розвиток підприємницької діяльності у сфері торгівлі. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/94/93>.

4. Ukraine: Firms through the War. The World Bank Group. Nov. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>.
5. Ukraine: Firms through the War 2.0. The World Bank Group. Nov. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>.
6. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>.
7. Statistical Year book of Ukraine for 2023. State Statistics Service of Ukraine. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_e.pdf.
8. Maritime trade disrupted. The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics. United Nations Conference on Trade and Development. 28 June 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d2_en.pdf.
9. Державна служба статистики України. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz25_u.html.
10. Impact Report. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). 2024. URL: <https://www.ebrd.com>.
11. Retail during the war: Turnover of Ukrainian retail chains exceeded UAH 1.1 trillion (infographic). RAU. 2023. URL: <https://rau.ua/en/newsen/ritejl-v-umovah-vijni>.
12. World Bank Group support to Ukraine. 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/343066070fa8afd1b950c650fdeb9c7c-0080012025/original/WBG-Support-Ukraine.pdf>.
13. Avdeenko A., Castro L., Criscuolo A., Gillaizeau M., Iacovone L., Kaiser M., Maduko F. Business amid chaos: How Ukraine's firms suffered and adapted since the 2022 invasion. The World Bank Group, 2024. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ede46ae29828a9550451e91d718f17cd-0050012024/related/Maduko-Conflict-Displacement-4.pdf>.
14. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf.
15. Гейко Т. Ю. Ризики для економічної безпеки в макроекономічній сфері, які впливають на функціонування МСП України в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 11 (282). С. 5–10. URL: <https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/11-282-2024.pdf>.

References

1. Hyrych, S. V. (2024). Problems of trade enterprises under martial law and ways of their solution. *Economy and Society*, (59). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3454/3382>. [in Ukrainian].
2. Prodius, O. I., Afanasenko, M. A., & Pukhlenko, V. V. (2024). Strategic directions of increasing the efficiency of trade enterprises under martial law. *Economy and Society*, (63). <https://www.researchgate.net/publication/382234945>. [in Ukrainian].
3. Korolenko, O. B. (2024). The impact of global economic challenges on entrepreneurial activity in trade. *Current Issues of Economic Sciences*, (5). <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/94/93>. [in Ukrainian].
4. World Bank Group. (2023). *Ukraine: Firms through the War*. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>. [in English].

-
5. World Bank Group. (2024). *Ukraine: Firms through the War 2.0*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>. [in English].
 6. United Nations Development Programme in Ukraine. (2024). Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv: UNDP. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>. [in English].
 7. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Statistical Yearbook of Ukraine for 2023. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_e.pdf. [in English].
 8. United Nations Conference on Trade and Development. (2022, June 28). *Maritime trade disrupted. The war in Ukraine and its effects on maritime trade logistics*. Geneva: UNCTAD. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/osginf2022d2_en.pdf. [in English].
 9. Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz25_u.html. [in Ukrainian].
 10. European Bank for Reconstruction and Development. (2024). *Impact Report*. London: EBRD. Retrieved from <https://www.ebrd.com>. [in English].
 11. RAU. (2023). *Retail during the war: Turnover of Ukrainian retail chains exceeded UAH 1.1 trillion (infographic)*. Retrieved from <https://rau.ua/en/newsen/ritejl-v-umovah-vijni/>. [in English].
 12. World Bank Group. (2025). *World Bank Group support to Ukraine*. Retrieved from <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/343066070fa8afd1b950c650fdeb9c7c-0080012025/original/WBG-Support-Ukraine.pdf>. [in English].
 13. Avdeenko, A., Castro, L., Criscuolo, A., Gillaizeau, M., Iacovone, L., Kaiser, M., & Maduko, F. (2024). *Business amid chaos: How Ukraine's firms suffered and adapted since the 2022 invasion*. World Bank Group. Retrieved from <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ede46ae29828a9550451e91d718f17cd-0050012024/related/Maduko-Conflict-Displacement-4.pdf>. [in English].
 14. Rapid assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine. Analytical report. (2022). Kyiv: Prohrama rozvytku OON v Ukraini – Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine. 77 p. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf. [in Ukrainian].
 15. Heiko, T. Yu. (2024). Risks to economic security in the macroeconomic sphere that affect the functioning of Ukrainian SMEs under martial law. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (11 (282)). P. 5-10. Retrieved from <https://ndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/11-282-2024.pdf>. [in Ukrainian].