

УДК 334.005.936.3:339.37:355.45

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.341-347>**Шаранов Р.С.**доктор філософії з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»**Sharanov Roman**PhD in Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities
Pryazovskyi State Technical University
<https://orcid.org/0000-0001-5123-7532>

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено стратегії розвитку малого торговельного бізнесу в умовах війни в Україні. Проаналізовано основні виклики, зокрема руйнування інфраструктури, зниження купівельної спроможності та ризики ведення діяльності. Зазначено можливості, які відкриває війна для представників бізнесу, серед яких освоєння нових ринків, цифровізація та посилення локальної взаємодії. Розгляд міжнародної практики дозволив виокремити ефективні підходи до реагування малого бізнесу на кризові явища. Проведено SWOT-аналіз малого бізнесу, визначено його сильні сторони та потенційні можливості. Запропоновано практичні стратегічні напрями, що сприяють забезпеченню стійкості, гнучкості й трансформації підприємств у кризових умовах. Реалізація цих стратегій дозволить малому бізнесу не лише зберігати життєздатність, а й виявляти нові можливості для зростання в умовах нестабільності.

Ключові слова: малий бізнес, торговельне підприємство, стратегія, антикризове управління, війна.

STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL TRADE BUSINESSES IN WARTIME CONDITIONS

The article is devoted to the development of strategic approaches for the advancement of small trade enterprises under the conditions of war. The relevance of the topic is determined by the urgent need to adapt entrepreneurial activity to the deep economic disruptions caused by full-scale military aggression. In the face of destroyed logistics chains, limited consumer demand, population displacement, and infrastructural losses, small businesses must not only ensure survival but also seek new trajectories for development in a volatile environment. The study aims to identify effective strategic directions that could enhance the sustainability, resilience, and transformational capacity of small trade enterprises during periods of prolonged instability. Emphasis is placed on the duality of the war context, which generates both risks and non-obvious opportunities for entrepreneurs, including accelerated digitalization, access to foreign markets, rethinking supply systems, and participation in recovery efforts. The research methodology combines theoretical generalization, system analysis, comparative and structural-functional methods, as well as SWOT analysis to assess internal capabilities and external threats and opportunities. The study resulted in a set of strategic recommendations focused on sustaining and strengthening the operational capacity of small trade enterprises. These include business model transformation, diversification of sales channels, localization of supply chains, investment in digital tools, and community-level partnerships. Special emphasis is placed on the role of flexibility, rapid decision-making, and the ability to pivot in response to evolving conditions. The findings underscore that survival strategies must be paired with forward-looking measures to position small enterprises for post-crisis recovery and growth. The practical value of the article lies in its contribution to the development of a framework for making effective strategic decisions in conditions of high uncertainty and risk. The proposed recommendations can be used by entrepreneurs, business consultants, and policy-makers in designing supportive environments for small trade enterprises during and after the war.

Keywords: small business, commercial enterprise, strategy, crisis management, war.

JEL classification: L22, L26, L81, H12, M20.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення в Україну кардинально трансформувало економічну реальність країни, спричинивши безпрецедентні виклики для всіх секторів підприємництва. Малий торговельний бізнес, який традиційно становив основу

економічної активності та забезпечував значну частку робочих місць, опинився під особливо сильним впливом воєнних викликів. Військові дії, тимчасова окупація територій, руйнування інфраструктури, вимушене переміщення населення, скорочення попиту,

інфляційні процеси та загальний рівень невизначеності суттєво обмежили можливості функціонування та розвитку цього сектору.

У той же час саме малі підприємства продемонстрували відносно високу адаптивність і здатність до трансформації, що проявляється у швидкому реагуванні на зміни ринкових умов, гнучкому переформатуванні бізнес-процесів та інноваційних підходах до залучення клієнтів. У цих умовах особливої актуальності набуває вивчення стратегій, які дозволяють малому торговельному бізнесу не лише зберігати життєздатність, а й знаходити нові точки зростання, що є необхідною передумовою для формування ефективних управлінських рішень як на рівні окремих підприємств, так і на рівні державної політики, спрямованої на відновлення економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток класичної теорії стратегії підприємства та бізнесу зробили такі визнані вчені, як І. Ансофф, М. Портер, А. Мескон, Г. Мінцберг, П. Друкер, Ф. Котлер, Й. Шумпетер та інші. У своїх наукових доробках вони заклали фундаментальні підходи до стратегічного управління, які стали методологічною основою для розуміння ролі стратегії у забезпеченні стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств в умовах постійно змінного зовнішнього середовища.

Серед сучасних українських дослідників стратегічного управління у сфері малого бізнесу варто виокремити праці І. Падеріна [1-2], який аналізує теоретичні засади стратегічного управління змінами та досліджує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на формування стратегій малих і середніх підприємств. Я. Тверська та М. Літвиненко [3] зосереджуються на трансформаціях у стратегічному управлінні малим підприємництвом у період пандемії Covid-19. К. Кузнецова та Г. Завадських [4] вивчають процес формування стратегій малих торговельних підприємств, їхню структуру, види та значення. А. Лихачевська [5] аналізує теоретико-практичні аспекти вибору типу конкурентної стратегії для підприємств торговельної сфери. Дослідження Л. Кудирко та І. Севрук [6] присвячене маркетинговим стратегіям європейських роздрібних торговельних мереж, які функціонують в Україні. М. Семикіна, Л. Запирченко, Б. Дмитришин і С. Нісфоян [7] розглядають стратегії адаптації підприємств торгівлі та ресторанного господарства до глобальних викликів і загроз сучасності.

Попри наявність значного наукового доробку у сфері стратегічного управління підприємствами, низка аспектів, пов'язаних із розвитком малого торговельного бізнесу в умовах війни, досі залишається недостатньо дослідженою. Так, більшість досліджень зосереджуються на загальних проблемах функціонування бізнесу у кризових умовах, залишаючи поза увагою специфіку стратегічного управління саме в умовах повномасштабної війни. Недостатньо проаналізованими залишаються і потенційні стратегічні можливості, які

можуть відкриватися для малого бізнесу під час війни. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу стратегій, що дають змогу малому торговельному бізнесу не лише виживати, а й віднаходити нові точки зростання в умовах глибокої економічної та безпекової нестабільності.

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні ефективних стратегій розвитку малого торговельного бізнесу, які дозволять забезпечити його виживання, конкурентоспроможність та сталий розвиток в умовах воєнного стану.

Виклад основних результатів дослідження. На протязі всієї історії торгівлі виступає найрозвинутішою формою ринкових відносин і є важливою сферою економіки. Малий торговельний бізнес – це підмножина малого підприємництва, основна діяльність якого полягає в купівлі та продажу товарів з метою отримання прибутку. Він охоплює як роздрібну, так і оптову торгівлю, зокрема магазини біля дому, малі мережі, торговельні павільйони, ринки, онлайн-магазини тощо. Специфіка торговельного бізнесу полягає у високій конкуренції з боку як інших малих учасників, так і мережеских компаній, включаючи супермаркети та маркетплейси, що стимулює впровадження інновацій, нішеву спеціалізацію та персоналізоване обслуговування.

Торговельна діяльність в Україні на сьогодні є однією з найпоширеніших форм бізнесу. Станом на 2023 рік 37% усіх суб'єктів господарювання в країні займаються оптовою та роздрібною торгівлею. Кількість зайнятих у цій сфері становить 26% від загальної кількості [8]. Завдяки цим суб'єктам виконуються такі найважливіші функції, як задоволення попиту споживачів, посередництво між виробниками і споживачами, підтримка конкуренції, створення робочих місць, наповнення бюджету через сплату податків, підтримання соціальної стабільності тощо [9].

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформації в економічному середовищі, що безпосередньо вплинули на функціонування малого торговельного бізнесу. Зміни торкнулися не лише операційних процесів, а й стратегічних орієнтирів, примушуючи підприємців шукати нові способи адаптації до безпрецедентних викликів. Серед ключових загроз, з якими зіштовхнулися малі торговельні підприємства, варто виділити: руйнування логістичних і торговельних ланцюгів, скорочення попиту та купівельної спроможності населення, релокація бізнесу, міграція населення та мобілізація, невизначеність та психологічний тиск. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, а підприємствам доводиться оперативно адаптуватися, шукати нові можливості та трансформувати свої стратегії.

Попри руйнівні наслідки війни, для малих торговельних підприємств відкриваються нові можливості завдяки зміні ринкових умов. Формуються нові ніші, зростає попит на базові товари, місцеву продукцію, засоби захисту, що стимулює переорієнтацію

асортименту. Малі підприємства активно долучаються до волонтерсько-гуманітарної діяльності, виступаючи постачальниками та логістичними партнерами, що зміцнює їхній імідж і забезпечує стабільний обіг.

Релокація бізнесу, цифрова трансформація та підтримка з боку держави, банків і міжнародних донорів також відкрили нові можливості для відновлення й розвитку. Учасники ринку успішно адаптуються до нових локацій, розширюють клієнтську базу та переосмислюють бізнес-моделі, інтегруючись у локальні економіки навіть у складних обставинах. Таким чином, попри масштабні виклики, війна стала каталізатором змін для малого торговельного бізнесу, відкривши нові напрямки.

Цей досвід не є унікальним. У світовій практиці також існують приклади ефективної поведінки малого бізнесу в умовах збройних конфліктів. Розгляд таких кейсів дає змогу порівняти механізми виживання, відновлення та розвитку малого бізнесу в кризових умовах на міжнародному рівні.

Так, війна в Боснії та Герцеговині 1992-1995 рр. стала одним із найбільш досліджених прикладів впливу воєнних конфліктів на економіку та малий бізнес у Європі. Під час війни малі підприємства зіткнулися з критичними викликами, зокрема облога м. Сараєва та ізоляція створили унікальні умови для ведення бізнесу в умовах повної блокади міста. Для виживання підприємці використовували різні стратегії: формування бартерної економіки з використанням сигарет як універсальної валюти, диверсифікацію традиційного бізнесу (власники кафе перетворювали заклади на пункти обміну валют, аптекарі розширили асортимент), створення підпільних логістичних мереж навколо Сараєвського тунелю та розвиток «інформаційного брокерства». Ключовими факторами успіху стали адаптивність бізнес-моделей, використання неформальних мереж довіри та здатність швидко реагувати на зміни попиту в умовах дефіциту товарів першої необхідності, що створило надзвичайно прибуткові, хоча й ризиковані, ніші для підприємницької діяльності [10].

Показовим прикладом є досвід Сирії [11], де, незважаючи на тривалий збройний конфлікт та економічну кризу, групи жінок-підприємниць об'єдналися для реалізації спільних міні-проектів з вирощування, переробки та збуту домашньої продукції – зокрема консервів, сиру, варення та маринадів. За підтримки Всесвітньої продовольчої програми (WFP) було створено понад 220 харчових виробничо-обробних одиниць, що охопили приблизно 1 100 осіб, переважно жінок. Учасниці отримали доступ до сучасного обладнання, проходили навчання з питань харчової безпеки, фінансового менеджменту та маркетингу, а також користувалися електронними ваучерами для закупівлі сировини протягом перших шести місяців роботи. Спільна діяльність дозволила їм ефективно долати логістичні та фінансові

обмеження, забезпечивши вихід на ринок і стабільне джерело доходу. Цей кейс переконливо демонструє, що в умовах затяжної війни та економічної турбулентності критичну роль у підтримці малого бізнесу відіграють міжнародна допомога та стратегії кооперації. Кооперативна модель виявилася більш адаптивною до зовнішніх викликів, а міжнародні організації – важливими каталізаторами змін і сталого розвитку.

Досвід Ізраїлю також демонструє високу адаптивність малого бізнесу в умовах воєнного стану [12]. Багато підприємців оперативно переорієнтували свою діяльність: створювали мобільні майстерні, налагоджували співпрацю з волонтерськими організаціями та активно долучалися до підтримки армії. Наприклад, частина ресторанів перетворилася на пересувні польові кухні для забезпечення військових гарячим харчуванням, а представники креативних індустрій почали виготовляти елементи військового спорядження або надавати гуманітарну допомогу. Така гнучкість не лише дозволила підприємствам зберегти життєздатність, а й сприяла утриманню клієнтської бази, посиленню репутації та демонстрації високого рівня соціальної відповідальності.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна зробити висновок, що попри глибокі виклики, спричинені збройними конфліктами, малі підприємства здатні виживати й навіть розвиватися, якщо демонструють високу адаптивність, диверсифікують свою діяльність, впроваджують кооперативні підходи та активно залучають підтримку з боку міжнародних організацій.

Для ефективного реагування на виклики воєнного часу та виявлення нових точок зростання малому бізнесу необхідно не лише усвідомлювати наявні загрози, але й аналізувати внутрішній потенціал, конкурентні переваги та можливості зовнішнього середовища. З огляду на це, доречним є використання стратегічного інструменту – SWOT-аналізу, який дозволить всебічно оцінити ситуацію малих торговельних підприємств в Україні та обґрунтувати напрями їх розвитку в умовах війни (табл. 1).

Таким чином, малий торговельний бізнес в Україні в умовах війни демонструє високу гнучкість, адаптивність до змін і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, що є його ключовими перевагами. Проте підприємства стикаються з серйозними внутрішніми обмеженнями, зокрема браком фінансів, нестачею стратегічного планування та слабкою цифровою інфраструктурою. Водночас війна відкриває нові можливості – від цифровізації й розширення каналів збуту до участі у програмах підтримки бізнесу та кооперації. Їхня реалізація ускладнена значними зовнішніми загрозами: руйнуванням інфраструктури, економічною нестабільністю, безпековими ризиками та високим рівнем конкуренції.

Таблиця 1

SWOT-аналіз малих торговельних підприємств України в умовах війни

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін; • спрощена структура управління, що дозволяє оперативно приймати рішення; • легкість адаптації режиму роботи до умов воєнного стану (графік, формат обслуговування); • місцева присутність і розуміння потреб споживача; • можливість оперативно змінювати асортимент, модель обслуговування, канали постачання, формат торгівлі; • високий рівень довіри з боку постійних покупців; • нижчі операційні витрати порівняно з великими мережами.	• обмежені фінансові ресурси, недостатній оборотний капітал для створення запасів; • обмежений доступ до зовнішнього фінансування та кредитування; • відсутність стратегічного планування у багатьох малих підприємств; • недостатній рівень цифровізації та автоматизації бізнес-процесів; • погано розвинена система ризик-менеджменту і кризового реагування; • висока плинність кадрів через мобілізацію та еміграцію; • обмежені можливості утримання кваліфікованого персоналу; • недостатній рівень бренд-менеджменту.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• розвиток електронної комерції, використання маркетплейсів, соціальних мереж для збуту; • участь у державних та міжнародних програмах підтримки бізнесу; • співпраця з волонтерськими, гуманітарними та оборонними ініціативами (нові сегменти клієнтів); • вихід на нові ринки, зокрема у країнах ЄС завдяки спрощеним умовам для експортерів; • зміна структури попиту: зростання попиту на базові товари, товари першої необхідності, дешевші товари; • налагодження партнерств із іншими малими підприємствами (кооперація); • доступність висококваліфікованих фахівців через переміщення; • мотивація населення підтримувати місцевий бізнес; • розвиток дистанційних форм роботи.	• руйнування інфраструктури, блокування логістичних маршрутів; • пряма загроза життю персоналу та клієнтів; • втрата традиційних ринків збуту внаслідок окупації територій або міграції населення; • скорочення платоспроможного попиту через економічну кризу; • нестабільність курсу гривні, інфляція, зростання цін на енергоносії та комунальні послуги; • високий рівень невизначеності; • зростання конкуренції з боку великих торговельних мереж; • посилення вимог до ведення бізнесу в умовах воєнного стану; • зміни в законодавстві, зростання податків; • планові та аварійні відключення електроенергії, ризики повного знеструмлення в зимовий період.

Джерело: сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз малих торговельних підприємств України в умовах війни, а також вивчення практичних кейсів з інших країн, дозволяє виявити ключові напрями стратегічного реагування бізнесу на воєнні виклики. З урахуванням виявлених сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, сформовано узагальнену таблицю стратегій розвитку малого торговельного бізнесу (табл. 2). Ці стратегії відображають як нагальні тактичні кроки, так і довгострокові підходи до збереження життєздатності бізнесу в нестабільному середовищі.

Запропоновані стратегії окреслюють комплексні підходи до подолання викликів і реалізації потенційних можливостей малого торговельного бізнесу в умовах війни. Вони згруповані у чотири ключові стратегічні напрями: адаптації, захисту, зростання (експансії) та антикризового реагування. Стратегія адаптації орієнтована на оперативне оновлення бізнес-моделі відповідно до нових реалій: диверсифікацію асортименту з

акцентом на товари першої необхідності, активне впровадження онлайн-продажів, а також гнучку організацію форматів обслуговування та робочих графіків. Захисні стратегії зосереджуються на збереженні стабільності бізнесу шляхом розвитку локальних партнерств, підвищення лояльності клієнтів, зміцнення довіри та просування соціально відповідального бренду.

У свою чергу, стратегії зростання передбачають проактивне освоєння нових ринків, передусім міжнародних, залучення грантових ресурсів, розвиток міжпідприємницької кооперації та нових каналів збуту. Антикризовий блок стратегій акцентує увагу на цифровій трансформації, створенні резервів, запровадженні механізмів управління ризиками та готовності до форс-мажорних ситуацій. Такий підхід дозволяє малим підприємствам не лише реагувати на виклики, а й формувати довгострокову стійкість і конкурентні переваги.

Таблиця 2

Стратегії розвитку малого торговельного бізнесу України в умовах війни

№	Стратегічний напрям	Конкретні рішення / інструменти	Очікуваний ефект
1	Цифровізація та онлайн-продажі	- створення інтернет-магазину або сторінки в Instagram / Facebook; - використання маркетплейсів (Prom.ua, Rozetka, Etsy); - впровадження платіжних сервісів (Fondy, LiqPay); - онлайн-консультації, чат-боти для підтримки клієнтів.	Розширення ринку збуту, збереження продажів під час фізичних обмежень, автоматизація процесів.
2	Диверсифікація товарного портфеля	- орієнтація на товари першої необхідності (їжа, гігієна, тепло, вода); - додавання ходових товарів: павербанки, ліхтарі, генератори, медикаменти; - гнучке оновлення асортименту залежно від ситуації; - розширення в суміжні напрями (фудтраки, набори виживання).	Підвищення оборотності товару, стабільність доходів, швидке реагування на споживчий попит.
3	Кооперація та партнерство	- об'єднання з іншими підприємцями для спільної оренди, доставки, закупівель; - створення мікрокооперативів, спільних торгових платформ; - колаборації з місцевими виробниками / фермерами; - мережеві альянси на районному / міському рівні.	Підвищення економії від масштабу, зниження витрат, взаємопідтримка.
4	Соціальна відповідальність і підтримка громад	- надання частини продукції для військових або переселенців; - участь у благодійних ініціативах; - знижки для вразливих категорій; - комунікація про участь у суспільно значущих проєктах через соцмережі.	Зміцнення репутації, підвищення довіри споживачів, формування емоційної лояльності.
5	Фінансова стійкість і оптимізація витрат	- переорієнтація на дешевші формати продажу (онлайн, точки pick-up); - участь у грантових програмах (Дія.Бізнес, міжнародні донори); - відмова від зайвих витрат (оренда, логістика); - власне виробництво замість закупівлі товару.	Рационалізація бюджету, покращення фінансових показників.
6	Ризик-менеджмент та антикризове планування	- розробка плану дій на випадок евакуації або блекауту; - наявність генератора, резервних каналів зв'язку; - застосування страхування; - формування резервного запасу продукції та сировини.	Підвищення стійкості до зовнішніх шоків і надзвичайних ситуацій.
7	Вихід на нові ринки (зокрема експорт)	- участь у виставках онлайн і офлайн; - пошук міжнародних партнерів через торгові палати, EU4Business, eBay; - локалізація упаковки та сертифікація продукції для експорту; - розширення через франчайзинг або дропшипінг.	Диверсифікація ринків збуту, зменшення ризиків втрати локального ринку.
8	Інвестиції в персонал і кадри	- навчання співробітників новим навичкам (digital sales, SMM, клієнтський сервіс); - гнучка зайнятість: дистанційна робота, зміни у графіку; - мотиваційні програми для збереження кадрів.	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів.
9	Комунікація та брендінг в умовах війни	- активне інформування клієнтів про діяльність у кризовий час; - побудова іміджу "стійкого бізнесу, що допомагає іншим"; - створення контенту з фокусом на людяність, патріотизм, солідарність; - робота з відгуками та онлайн-рейтингами.	Формування сильної емоційної прив'язаності клієнтів, зростання продажів через довіру.

Джерело: сформовано автором

Вибір оптимальної стратегії має ґрунтуватися на поєднанні SWOT-аналізу підприємства, оцінки рівня ризику, внутрішніх ресурсів і поточного етапу кризи [13]. Гнучке стратегічне мислення та своєчасне коригування курсу є критично важливими для збереження життєздатності бізнесу в умовах високої невизначеності. Такий системний підхід дозволяє малим підприємствам не лише адаптуватися, а й формувати довгострокову стійкість і нові конкурентні переваги.

Висновки. У контексті повномасштабної війни в Україні малий торговельний бізнес, попри численні загрози, демонструє високу адаптивність і здатність до трансформації. Війна актуалізувала потребу в гнучких бізнес-моделях, цифровізації, диверсифікації товарного портфеля та посиленій взаємодії з громадами і

волонтерськими ініціативами. Міжнародний досвід підтверджує, що в умовах збройного конфлікту ефективність малого бізнесу значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни, кооперуватися, використовувати локальні ресурси та залучати зовнішню підтримку.

Проведений SWOT-аналіз і розроблені стратегічні напрями – адаптації, захисту, зростання та антикризового реагування – дозволяють окреслити комплексний підхід до виживання й розвитку малого торговельного бізнесу в умовах війни. Застосування таких стратегій дає змогу не лише мінімізувати ризики, а й реалізовувати нові можливості: виходити на міжнародні ринки, формувати стійкий бренд, автоматизувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність управління. Таким

чином, війна стала каталізатором змін, що стимулюють переосмислення традиційних моделей ведення малого бізнесу та створюють підґрунтя для його довгострокової стійкості й конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Падерін, І.Д., Горященко, Ю.Г., Новак, Є.Є. (2017). Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу, № 2. С. 163–167. URI: <https://nasplib.isofofs.kiev.ua/handle/123456789/123497>.
2. Падерін, І.Д., Новак, Є.Є. (2015). Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу, № 3. С. 135–140. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2015_3_18.
3. Тверська, Я., Літвиненко, М. (2021). Зміни в стратегії розвитку малого підприємництва у зв'язку зі світовою пандемією COVID-19. Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки, № 2. С. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.2.43>.
4. Кузнєцова, К., Завадських, А. (2021). Особливості формування стратегій малих торговельних підприємств. III наук.-практ. конференція «Прагматизм у підготовці майбутніх підприємців», (Мелітополь, 20.05.2021), С. 85–89. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/2-Pedchenko-G-Pedchenko-E-Pragmatizm-2021.pdf>.
5. Лихачевська, А. (2020). Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. Молодий вчений, № 12(88). С. 146–149. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-30>.
6. Кудирко, Л.П., Севрук, І.М. (2016). Маркетингові стратегії європейських роздрібних торговельних мереж в Україні. Економічний часопис-XXI, № 158. С. 43–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchad0_2016_158_11.
7. Семикіна, М.В., Запирченко, Л.Д., Дмитришин, Б.В., Нісфоян, С.С. (2025). Адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів: інструменти діагностики, логістичні стратегії, електронна комерція. Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки, № 1. С. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.16>.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Sharanov, R., Khadzhynova, O., & Kapranova, L. (2024). An analysis of the current state and development challenges of retail and wholesale businesses in Ukraine. Proceedings of the International Scientific Conference «Problems and Challenges Facing the Economic Science and Education in the XXI Century» (Svishtov, 22 November 2024), Pp. 456–461. ISBN 978-954-23-2522-2.
10. Andreas, P. (2008). Blue Helmets and Black Markets: The Business of Survival in the Siege of Sarajevo. Ithaca, NY: Cornell University Press.
11. Jessica Lawson & Hussam Al Saleh (2021). Women uniting to grow and sell food in Syria declare: «We are the difference». World Food Programme website. URL: <https://www.wfp.org/stories/we-are-difference-women-entrepreneurs-syria-unite-grow-and-sell-food>.
12. Shula Mathless. (2023). How Israeli businesses are shifting to support the war. Times of Israel website. URL: https://blogs.timesofisrael.com/how-israeli-businesses-are-shifting-to-support-the-war/?utm_source=chatgpt.com.
13. Шаранов Р. (2025). Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. Підприємництво та інновації, № 34. С. 226–230. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>.

References:

1. Paderin, I.D., Horiashchenko, Yu.H., & Novak, Ye.Ye. (2017). Stratehichne upravlinnia na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu [Strategic management in small and medium-sized businesses]. Economic Bulletin of Donbas, No. 2. Pp. 163–167. Retrieved from: <https://nasplib.isofofs.kiev.ua/handle/123456789/123497>. [in Ukrainian].
2. Paderin, I.D., & Novak, Ye.Ye. (2015). Analiz vplyvu zovnishnikh ta vnutrishnikh faktoriv na stratehii pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu [Analysis of the influence of external and internal factors on the strategies of small and medium-sized businesses]. Economic Bulletin of Donbas, No. 3. Pp. 135–140. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2015_3_18. [in Ukrainian].
3. Tverska, Ya., & Lytvynenko, M. (2021). Zminy v stratehii rozvytku maloho pidpriemnytstva u zv'iazku zi svitovoiu pandemiieiu COVID-19 Changes in the strategy of small business development in connection with the global COVID-19 pandemic. Bulletin of NTU «KhPI». Economic Sciences, No. 2. Pp. 43–47. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.2.43>. [in Ukrainian].
4. Kuznietsova, K., & Zavads'kykh, A. (2021). Osoblyvosti formuvannia stratehii malykh torhovel'nykh pidpriemstv [Peculiarities of forming strategies of small commercial enterprises]. III scientific-practical conference «Pragmatism in the training of future entrepreneurs», (Melitopol, 20.05.2021), Pp. 85–89. Retrieved from: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/2-Pedchenko-G-Pedchenko-E-Pragmatizm-2021.pdf>. [in Ukrainian].
5. Lykhachevska, A. (2020). Obgruntuvannia typu konkurentnoi stratehii torhivel'noho pidpriemstva [Justification of the type of competitive strategy of a commercial enterprise]. Young Scientist, No. 12(88). Pp. 146–149.

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-30>. [in Ukrainian].

6. Kudyko, L.P., & Sevruck, I.M. (2016). Marketynhovi stratehii yevropeiskyykh rozdribnykh torhovel'nykh merezh v Ukraini [Marketing strategies of European retail chains in Ukraine]. *Economic Journal-XXI*, No. 158. Pp. 43–48. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2016_158_11. [in Ukrainian].

7. Semykina, M.V., Zapirchenko, L.D., Dmytryshyn, B.V., & Nisfoian, S.S. (2025). Adaptatsiia torhovel'noho ta restorannoho biznesu do hlobal'nykh vyklykiv: instrumenty diahnostryky, lohistychni stratehii, elektronna komertsiiia [Adaptation of trade and restaurant business to global challenges: diagnostic tools, logistics strategies, e-commerce]. *Bulletin of NTU «KhPI»*. *Economic Sciences*, No. 1. Pp. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.16>. [in Ukrainian].

8. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

9. Sharanov, R., Khadzhynova, O., & Kapranova, L. (2024). An analysis of the current state and development challenges of retail and wholesale businesses in Ukraine. *Proceedings of the International Scientific Conferenc «Problems and Challenges Facing the Economic Science and Education in the XXI Century»* (Svishtov, 22 November 2024), Pp. 456–461. ISBN 978-954-23-2522-2. [in English].

10. Andreas, P. (2008). *Blue Helmets and Black Markets: The Business of Survival in the Siege of Sarajevo*. Ithaca, NY: Cornell University Press. [in English].

11. Jessica Lawson & Hussam Al Saleh (2021). Women uniting to grow and sell food in Syria declare: «We are the difference». World Food Programme website. Retrieved from: <https://www.wfp.org/stories/we-are-difference-women-entrepreneurs-syria-unite-grow-and-sell-food>.

12. Shula Mathless. (2023). How Israeli businesses are shifting to support the war. Times of Israel website. Retrieved from: https://blogs.timesofisrael.com/how-israeli-businesses-are-shifting-to-support-the-war/?utm_source=chatgpt.com.

13. Sharanov, R. (2025). Antykryzovi stratehii upravlinnia biznesom u voiennykh umovakh [Anti-crisis strategies for business management in wartime]. *Entrepreneurship and Innovation*, No. 34. Pp. 226–230. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>. [in Ukrainian].