



Менеджмент

УДК 658.8:339.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17508288>

**Формулювання принципів управління торговельними підприємствами в
умовах воєнного стану**

Єлісєєв Вадим

аспірант кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет

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

v.yelisyejev@knute.edu.ua

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

Бай Сергій

Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,

Державний торговельно-економічний університет

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

s.bay@knute.edu.ua

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

Прийнято: 16.10.2025 | Опубліковано: 31.10.2025

Анотація: У статті досліджено теоретико-методичні засади антикризового управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації управлінських підходів до екстремальних умов функціонування бізнесу, спричинених повномасштабною збройною агресією росії проти України. Визначено ключові виклики функціонування підприємств торгівлі в період збройної агресії проти України, серед яких: порушення логістичних ланцюгів постачання товарів, критична нестабільність попиту та купівельної



спроможності населення, масштабні енергетичні та інфраструктурні обмеження, гострий дефіцит трудових ресурсів внаслідок мобілізації та міграції, істотне посилення безпекових ризиків для персоналу та майна. Узагальнено підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до проблематики забезпечення стабільності діяльності підприємств торгівлі в кризових умовах, проаналізовано досвід функціонування торговельного сектору в екстремальних ситуаціях. Обґрунтовано необхідність формування оновленої системи принципів антикризового управління, що відповідає специфічним викликам воєнного стану та враховує особливості торговельної діяльності. На основі комплексного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування торговельних підприємств запропоновано авторську класифікацію принципів антикризового управління за логікою забезпечення адаптивності, операційної стійкості та безперервності функціонування торговельних підприємств в умовах воєнних загроз. Виділено їх змістову характеристику, взаємозв'язки та ключову роль у побудові ефективної управлінської парадигми в умовах воєнних загроз та невизначеності. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості безпосереднього застосування запропонованої системи принципів у діяльності роздрібних та оптових торговельних підприємств різних форматів для системного зниження операційних ризиків, підвищення стабільності функціонування та підтримки економічної стійкості галузі торгівлі загалом. Зроблено висновки щодо перспектив адаптації антикризового управління до умов післявоєнного відновлення економіки України та трансформації торговельного сектору.

Ключові слова: антикризове управління, торговельні підприємства, воєнний стан, економічна стійкість, адаптивність, ризики, управлінські рішення.



Formulation of management principles for trade enterprises under martial law

Yelisieiev Vadym

Postgraduate Student of the Department of Management
State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

v.yelisyeyev@knute.edu.ua

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

Bai Serhii

Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Head of the Department of Management
State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

s.bay@knute.edu.ua

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

Abstract: The article examines the theoretical and methodological foundations of crisis management for trade enterprises under martial law conditions. The relevance of the study is determined by the need to adapt management approaches to the extreme conditions of business operations caused by Russia's full-scale armed aggression against Ukraine. The key challenges facing trade enterprises during the period of armed aggression against Ukraine have been identified, including: disruption of supply chain logistics, critical instability of demand and purchasing power of the population, large-scale energy and infrastructure constraints, acute shortage of labor resources due to mobilization and migration, and significant increase in security risks for personnel and property. The approaches of domestic and foreign scholars to ensuring the stability of trade enterprises in crisis conditions have been summarized, and the experience of the trade sector's functioning in extreme situations has been analyzed. The necessity of forming an updated system of crisis management principles that corresponds to the specific challenges of martial law and



takes into account the peculiarities of trading activities has been substantiated. Based on a comprehensive analysis of external and internal environmental factors affecting trade enterprises, an original classification of crisis management principles has been proposed according to the logic of ensuring adaptability, operational resilience, and business continuity of trade enterprises under conditions of military threats. Their substantive characteristics, interrelationships, and key role in building an effective management paradigm under conditions of military threats and uncertainty have been highlighted. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of direct application of the proposed system of principles in the activities of retail and wholesale trade enterprises of various formats for systematic reduction of operational risks, increasing operational stability, and maintaining the economic resilience of the trade sector as a whole. Conclusions have been drawn regarding the prospects for adapting crisis management to the conditions of post-war recovery of Ukraine's economy and transformation of the trade sector.

Keywords: crisis management, trade enterprises, martial law, economic resilience, adaptability, risks, managerial decisions.

Постановка проблеми. Функціонування торговельних підприємств в умовах воєнного стану супроводжується суттєвими трансформаціями зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлює появу нових викликів для системи управління. Збройна агресія проти України спричинила порушення логістичних ланцюгів, різке скорочення фізичної присутності бізнесу в окремих регіонах, нестабільність попиту та купівельної спроможності населення, зростання безпекових ризиків і невизначеність планування господарської діяльності. Погіршення доступу до ресурсів, кадрові втрати, обмеження енергозабезпечення та цифрової інфраструктури, високий рівень інфляції й ринкової волатильності посилюють кризовий стан торговельних підприємств і ускладнюють забезпечення стійкості їх функціонування.



У таких умовах традиційні підходи до управління демонструють обмежену ефективність, оскільки не враховують високий рівень невизначеності, багатовекторність загроз та необхідність оперативного реагування на зміни середовища. Виникає потреба у формуванні оновленої системи принципів управління торговельними підприємствами, яка здатна забезпечити адаптивність, гнучкість та безперервність діяльності, мінімізувати ризики та підтримати процес відновлення і розвитку галузі торгівлі навіть у надзвичайних умовах. Саме тому формулювання принципів управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану набуває значної теоретичної і практичної актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські наукові праці останніх років зосереджені на окресленні специфіки функціонування бізнесу та, зокрема, торгівлі в умовах воєнного стану, а також на модернізації антикризового інструментарію управління. У статті С. В. Гирича проаналізовано спектр викликів для підприємств торгівлі (логістичні збої, падіння платоспроможного попиту, кадрові втрати) і окреслено напрями державної підтримки; автор підкреслює, що релокація, диверсифікація постачань і посилення безпекових процедур є ключовими умовами життєздатності торговельних мереж у війні [1]. Теоретичні засади антикризового менеджменту в умовах воєнного стану уточнено в праці Н. П. Левковець: запропоновано етапну побудову стратегічних орієнтирів підприємства з урахуванням відмінностей між «класичними» кризами і шоками воєнного характеру (асиметричність ризиків, обмеженість часу на прийняття рішень, пріоритет безпеки) [2]. Ранні узагальнення щодо трансформації торгівлі в Україні під час дії воєнного стану подані Т. В. Пашкудою та А. І. Афенді; автори підкреслюють роль адаптації форматів продажів і локалізації ланцюгів постачання для підтримання споживчого ринку [3].

Окрема група досліджень фіксує вплив війни на мікро-, малий і середній бізнес. Оцінка ПРООН (UNDP) за підсумками 2023 р. демонструє масштаб змін



у структурі витрат ММСП, релокацію, переформатування каналів збуту та потребу у фінансовій і регуляторній підтримці для відновлення оборотного капіталу [4]. Аналітичні звіти KSE висвітлюють непрямі збитки економіки, втрати інфраструктури та енергетики, що посилюють логістичні розриви і вартісні ризики для бізнесу, зокрема торговельного сектору [5; 6]. Паралельно опитування бізнес-об'єднань і галузеві огляди фіксують активні інвестиції підприємств у енергетичну автономність (власна генерація, зберігання енергії), що безпосередньо пов'язано з підтримкою безперервності операцій у торгівлі [7; 8].

На рівні управлінських практик виокремлюються роботи, присвячені персоналу, бізнес-процесам та децентралізованому прийняттю рішень у кризі. Дослідження щодо антикризового управління персоналом у війні підкреслює важливість гнучких режимів праці, прискореної перепідготовки кадрів та локальних повноважень менеджерів для оперативної реакції на загрози [9]. У роботах, присвячених управлінню бізнес-процесами торговельних підприємств у воєнному стані, акцент зроблено на сценарному плануванні та комбінуванні офлайн- і онлайн-каналів обслуговування як основи операційної стійкості [10].

Міжнародна література доповнює український контекст узагальненнями щодо впливу війни на глобальні ланцюги постачання та наборами «рецептів» (комбінацій чинників), що підсилюють резильєнтність постачань. Систематичні огляди (2022–2025 рр.) фіксують переривання потоків у продовольчих, енергетичних і критичних сировинних секторах та рекомендують диверсифікацію, багатоканальність і цифрову видимість ланцюгів [11], узгоджуючись із емпіричними оцінками консалтингових центрів щодо інфляційного і витратного тиску від логістичних збоїв [12]. Публікації з теорії резильєнтності ланцюгів постачання конкретизують, що найкращі результати досягаються не «одним інструментом», а поєднанням запасів, багатопостачальності, скорочення часу ухвалення рішень та цифрової аналітики [13].



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри актуальність проблематики, дослідження все ще недостатньо комплексно розкривають методологічні основи управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану. Зокрема, в наукових публікаціях:

- недостатньо уваги приділено систематизації саме принципів управління, що враховують вплив збройного конфлікту;
- відсутні підходи, які б одночасно об'єднували економічну стійкість, операційну безперервність, безпеку персоналу та цифрову адаптивність;
- не визначено ролі торговельного бізнесу у досягненні стратегічних цілей держави, зокрема Цілей сталого розвитку України відповідно до Указу Президента України № 722/2019 .

Таким чином, актуальним постає розроблення теоретично обґрунтованої системи принципів управління торговельними підприємствами, адаптованих до екстремальних умов воєнного стану, що й визначає наукову новизну проведеного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формулювання системи принципів управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану, спрямованих на забезпечення їх стійкості, адаптивності та безперервності функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну зумовило різкі зміни в умовах функціонування українських підприємств торгівлі, що в свою чергу призвело до різкого зростання комплексних ризиків та ускладнення ведення господарської діяльності. Унаслідок руйнування логістичної та критичної інфраструктури, блокування транспортних маршрутів і часткового порушення системи постачання в окремих регіонах країни відбулося суттєве ускладнення забезпечення торговельної мережі товарними ресурсами. Енергетичні атаки на об'єкти інфраструктури впродовж 2022–2024 рр. спричинили тривалі відключення електроенергії, що знижувало доступність електронних сервісів,



унеможлиблювало підтримання температурних режимів для зберігання продукції та періодично призводило до повної зупинки роботи торговельних об'єктів.

Суттєвим негативним чинником став і дефіцит трудових ресурсів, пов'язаний із мобілізацією та масовим переміщенням населення усередині країни та за її межі. Це актуалізувало необхідність підвищення гнучкості кадрової політики, розвитку мультифункціональності працівників та вдосконалення системи мотивації. Одночасно змінилася структура споживчого попиту: населення переорієнтувалося на товари першої необхідності та мінімізацію витрат, тоді як попит на непродовольчу номенклатуру скоротився під впливом невизначеності та зниження реальних доходів. Погіршення фінансового стану підприємств, інфляційний тиск та коливання валютного курсу ускладнили цінову політику й інвестиційну діяльність.

Окремого значення набули питання безпеки: торговельні підприємства були вимушені впроваджувати протоколи захисту персоналу та споживачів, посилювати кіберзахист і приділяти увагу фізичній захищеності об'єктів. Водночас територіальна специфіка воєнних дій спричинила нерівномірність розвитку торгівлі: у прифронтових областях — обмеження або повне припинення діяльності, у центральних і західних — відносна стабілізація або зростання товарообігу внаслідок переміщення населення.

Для торговельних підприємств сьогодні виклик не обмежується виживанням бізнесу; вони повинні стати активними учасниками стратегічного розвитку країни та виконання завдань, визначених Указом № 722/2019 про схвалення Цілей сталого розвитку України до 2030 року. У цих умовах підприємства торгівлі виконують не лише роль постачальника товарів і послуг, але й стають соціально-економічними агентами змін: підтримка доступності товарів, створення робочих місць, сприяння локалізації виробництва та енергоефективності — усе це сприяє реалізації таких ЦСР, як «Гідна праця та економічне зростання», «Промисловість, інновації і інфраструктура», «Стале



споживання та виробництво». Війна не лише підсилює потребу в стійкості, але й створює можливість для трансформації торговельного бізнесу у рушійний механізм відновлення та сталого розвитку.

Воєнний стан сформував нову парадигму управління торговельними підприємствами, в межах якої класичні підходи та принципи бізнес-процесів виявилися недостатньо дієвими. Концепції, що формувалися у стабільному середовищі, орієнтувалися на максимізацію прибутку, розширення ринкової частки, оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності в прогнозованому середовищі. Проте сучасні умови характеризуються високою волатильністю, територіальною поляризацією ризиків, гібридним характером загроз та підвищеною потребою у забезпеченні безпеки учасників господарювання, що докорінно змінює пріоритети управління.

Традиційна система принципів антикризового управління містить загальні орієнтири, але значною мірою ігнорує такі аспекти, як раптові порушення логістики, руйнування інфраструктури, енергетичну нестабільність, релокацію бізнесу, цифрову мобільність торговельних форматів, втрату трудового потенціалу та зміну соціальної поведінки населення під загрозою. Відсутність врахування цих чинників призводить до того, що підприємства не мають достатнього інструментарію для оперативного реагування та збереження життєздатності за екстремальних умов.

Нова парадигма управління торговельними підприємствами в період війни передбачає зміщення акцентів з економічної результативності на забезпечення стійкості, безперервності функціонування, здатності до адаптації й відновлення. Вона підтримується розширеними вимірами ефективності: захист людей і ресурсів, підтримка критичних операцій, інтеграція цифрових рішень, логістична та прострова гнучкість, а також соціальна відповідальність бізнесу в умовах кризи.

Таким чином, викладені трансформації управлінського середовища підтверджують, що система принципів управління торговельними



підприємствами має бути переосмислена з урахуванням реалій воєнного стану. Це передбачає не тільки адаптацію вже відомих підходів, а й розроблення специфічних засад, орієнтованих на безпеку, мобільність, оперативність прийняття рішень та здатність підприємства функціонувати попри зовнішній тиск і невизначеність. Водночас важливим є інтеграція сучасних інноваційних рішень, цифрових технологій і соціально відповідальної складової, що забезпечить довгострокову стійкість бізнесу та його здатність до повоєнного відновлення.³ огляду на це пропонується авторська система принципів управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану, що включає три взаємопов'язані групи:

1) Базові принципи формують фундамент управління торговельним підприємством і визначають загальну логіку побудови системи менеджменту незалежно від стану зовнішнього середовища. Їхнє призначення полягає у забезпеченні сталості управлінських процесів, структурній впорядкованості діяльності та підтримці ефективної взаємодії між елементами організаційної системи. Універсальність цих принципів полягає в тому, що вони не втрачають своєї відповідності при переході підприємства від мирного до кризового режиму функціонування, а навпаки — створюють основу для реалізації більш гнучких і оперативних управлінських механізмів. Базові принципи слугують “опорними точками” системи управління та забезпечують її внутрішню стійкість.

2) Специфічні принципи відображають реакцію управління на екстремальні загрози та нестандартні умови, спричинені воєнним станом. Їх поява зумовлена високою динамікою ризиків, потребою в оперативному прийнятті рішень, збереженні життєдіяльності персоналу, логістичних систем і фізичної інфраструктури бізнесу. Ці принципи спрямовані на максимальне зниження наслідків стрес-факторів і підтримку безперервності функціонування підприємств у ситуаціях, коли традиційні методи управління можуть повністю втратити ефективність. Вони забезпечують здатність управлінської системи



функціонувати під тиском воєнних загроз, оперативно перебудовуючи операційні моделі й корпоративну поведінку.

3) Інтеграційні принципи поєднують у собі стратегічний, інноваційний і соціально відповідальний вектори розвитку підприємства в умовах збройного конфлікту. Вони спрямовані на забезпечення синергії між антикризовими заходами і довгостроковими завданнями бізнесу, включаючи післявоєнне відновлення, модернізацію та підвищення конкурентоспроможності. Саме завдяки цим принципам підприємства здатні інтегрувати сучасні технології, цифрові рішення, нові бізнес-формати та соціальні орієнтири в системі управління, уникаючи “заморожування розвитку” на період війни. Інтеграційні принципи дозволяють управлінню залишатися гнучким, але водночас — стратегічно спрямованим.

Їх комплексне застосування забезпечує логічну та практичну завершеність системи управління в умовах воєнного стану.

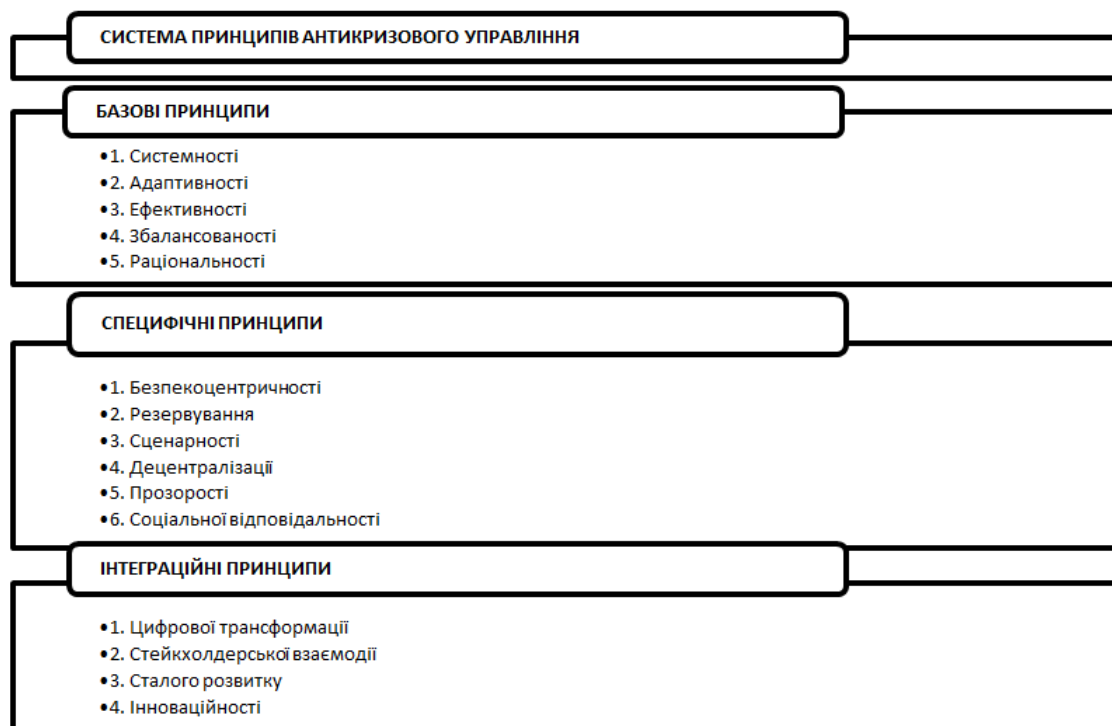


Рис. 1. Система принципів управління підприємством торгівлі в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами.



1. Принцип системності - розгляд торговельного підприємства як цілісної відкритої системи взаємопов'язаних елементів (підрозділів, процесів, ресурсів), що функціонує у складному зовнішньому середовищі. В умовах війни системність проявляється через необхідність комплексного врахування взаємовпливу рішень у різних сферах (наприклад, рішення про закриття магазину впливає на персонал, клієнтів, постачальників, громаду).

2. Принцип адаптивності - здатність швидко та ефективно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Проявляється через: гнучкі графіки роботи (адаптація до відключень електроенергії), швидку зміну асортименту (реакція на зміну попиту), оперативне перепрофілювання приміщень (організація пунктів обігріву в магазинах). За оцінками експертів, швидкість адаптації торговельних підприємств до змін в умовах війни має бути у 5-10 разів вищою порівняно з мирним часом.

3. Принцип ефективності - досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів. В умовах війни набуває специфічного змісту: ефективність визначається не лише економічними показниками (прибуток, рентабельність), але й показниками виживання (дні безперервної роботи, збереження персоналу, забезпечення громади товарами першої необхідності).

4. Принцип збалансованості - гармонізація інтересів різних стейкхолдерів та збалансування короткострокових і довгострокових цілей. Проявляється через баланс між: економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, поточним виживанням та інвестиціями у майбутнє, інтересами власників, персоналу, клієнтів та громади.

5. Принцип раціональності - обґрунтованість управлінських рішень на основі аналізу фактичних даних, прогнозування наслідків та оцінки альтернатив. В умовах високої невизначеності раціональність досягається через сценарне планування, використання цифрової аналітики, залучення експертів.

6. Принцип безпекоцентричності - пріоритетність забезпечення фізичної безпеки персоналу, клієнтів та активів у всіх управлінських рішеннях.



Проявляється через: обладнання 100% об'єктів укриттями, протоколи евакуації та дій при загрозі, страхування від воєнних ризиків, системи моніторингу загроз у реальному часі. За даними дослідження, інвестиції в безпеку становлять 12-18% від операційного бюджету торговельних мереж в умовах війни. Реалізує ЦСР 8 (безпечні умови праці) та ЦСР 11 (безпечні міста).

7. Принцип резервування - створення резервів критичних ресурсів для забезпечення безперервності діяльності. Включає: страхові товарні запаси (25-40% від місячної потреби), фінансові резерви (2-3 місячні витрати), енергетичні резерви (генератори, ДБЖ, паливо), кадрові резерви (підготовка персоналу до крос-функціональної роботи).

8. Принцип сценарності - планування діяльності на основі множини сценаріїв розвитку ситуації. Торговельні підприємства розробляють 3-5 сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний, критичний) з планами дій для кожного, що дозволяє швидко реагувати на зміни без розробки рішень з нуля.

9. Принцип децентралізації - делегування повноважень на найнижчі можливі рівні управління. В умовах війни критично важливо, щоб менеджери магазинів мали повноваження приймати оперативні рішення (закриття об'єкта при загрозі, зміна графіку, управління асортиментом) без узгодження з центральним офісом.

10. Принцип прозорості - відкритість у комунікації зі стейкхолдерами щодо стану справ, викликів та планів підприємства. Проявляється через регулярне інформування персоналу про ситуацію, чесну комунікацію з клієнтами щодо можливих перебоїв, прозору звітність перед партнерами та громадою.

11. Принцип соціальної відповідальності - визнання відповідальності бізнесу перед суспільством та активна участь у підтримці громади. Проявляється через: збереження робочих місць навіть в умовах скорочення доходів, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, волонтерську



допомогу, підтримку місцевих виробників. Торговельні мережі України у 2022-2023 роках створили понад 45 тис. робочих місць для ВПО, що реалізує ЦСР 1 (подолання бідності) та ЦСР 8 (гідна праця).

12. Принцип цифрової трансформації - системне впровадження цифрових технологій у всі аспекти управління для підвищення швидкості, точності та обґрунтованості рішень. Включає: автоматизацію операційних процесів, використання ВІ-систем для аналітики, цифрові канали комунікації, онлайн-продажі. В умовах війни цифровізація дозволила забезпечити віддалену роботу, оперативний моніторинг мережі, швидке прийняття рішень. Реалізує ЦСР 9 (інновації та інфраструктура).

13. Принцип стейкхолдерської взаємодії - врахування інтересів всіх груп стейкхолдерів (власників, персоналу, клієнтів, постачальників, громади, держави) при прийнятті стратегічних рішень. Проявляється через діалог зі стейкхолдерами, механізми зворотного зв'язку, спільні ініціативи (наприклад, співпраця з громадою щодо організації пунктів обігріву).

14. Принцип сталого розвитку - інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегію та практику управління відповідно до цілей сталого розвитку. Навіть в умовах війни торговельні підприємства інвестують в енергоефективність (ЦСР 7), сортування відходів (ЦСР 12), підтримку локальних постачальників (ЦСР 8), що створює базу для післявоєнного відновлення.

15. Принцип інноваційності - постійний пошук та впровадження нових підходів, технологій, бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності та стійкості. В умовах війни інновації стосуються автономних джерел енергії, нових форматів торгівлі (мобільні магазини у деокупованих територіях), цифрових сервісів для клієнтів.

Висновки. В умовах воєнного стану торговельні підприємства функціонують під впливом численних ризиків, що зумовлює необхідність перегляду існуючих управлінських підходів. Обґрунтовано, що традиційні



принципи менеджменту, сформовані в стабільному середовищі, не забезпечують повною мірою стійкість та життєздатність бізнесу за умов війни. На основі проведеного дослідження сформовано авторську систему принципів управління торговельними підприємствами, яка відображає нову парадигму менеджменту і включає три взаємопов'язані групи: базові, специфічні та інтеграційні принципи. Їх комплексне впровадження сприятиме підвищенню адаптивності, забезпеченню безперервності діяльності й підтримці внеску підприємств торгівлі у стратегічний розвиток України та досягнення Цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>.
2. Левковець Н. П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавської державної аграрної академії (Економіка, управління та фінанси)*. 2024. Вип. 2. С. 31–35. DOI: [10.32782/pdau.eco.2024.2.4](https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4).
3. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-43-73](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73).
4. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні (стан на кінець 2023 р.): аналіт. звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні (UNDP), 2024. 52 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
5. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок війни / KSE Institute; Міністерство інфраструктури України; Міністерство економіки України. Київ, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.



6. Вплив війни на енергетику України: оцінка прямих збитків та непрямих втрат / KSE Institute. Київ, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf.
7. 8 з 10 компаній відчули на собі вплив відключень електроенергії: результати опитування. Європейська Бізнес Асоціація. 2024. URL: <https://eba.com.ua/8-z-10-kompanij-vidchuly-na-sobi-vplyv-vidklyuchen-elektroenergiyi/>.
8. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>.
9. Скібіцька Л. Управління бізнес-процесами торговельних підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 2. С. 112–129. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.02.112>.
10. Sarwar D., Rye S. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 2025. Vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1648918>.
11. The Russia-Ukraine war: impact on supply chains and inflation. *KPMG Economics*. 2022. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2022/economic-analysis-russia-ukraine-war-impact-supply-chains-inflation.pdf>.
12. Nikookar E., Gligor D., Russo I. Supply Chain Resilience: When the Recipe is More Important Than the Ingredients for Managing Supply Chain Disruptions. *International Journal of Production Economics*. 2024. P. 109236. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109236>.
13. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019.
14. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513>.



15. Bobylev I., Chupryna N. Planning, Innovation, Survival: Experience of Ukrainian Retail Business. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2025. Vol. 108, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.58683/dnswsb.2059>.
16. Sharanov R., Vatchenko B. Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. No. 4. P. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181>.
17. Auer C. et al. Cascading socio-economic and financial impacts of the Russia-Ukraine war differ across sectors and regions. *Communications Earth & Environment*. 2025. Vol. 6, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1038/s43247-025-02119-1>.
18. Kostruba A. Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.01.003>.