

УДК 658.6:656

JEL L29, L91, O12

DOI 10.32782/2786-8273/2025-9-12

Левіщенко О.С.

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки,

Національний транспортний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-5352>**Olena Levishchenko**

National Transport University

Муленко В.М.

доктор філософії (PhD) з економіки,

асистент кафедри економіки,

Національний транспортний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0950-6449>**Volodymyr Mulenko**

National Transport University

Редько Н.О.

старший викладач кафедри економіки,

Національний транспортний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3411-6218>**Natalia Redko**

National Transport University

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЇ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

PECULIARITIES OF FUNCTIONING AND ADAPTATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN UKRAINE'S TRANSPORT SECTOR UNDER MARTIAL LAW

Анотація. Стаття присвячена дослідженню впливу повномасштабної війни на функціонування малих і середніх підприємств транспортного сектору України. Проаналізовано стан функціонування малих та середніх транспортних підприємств України в умовах воєнного стану, встановлено, що в умовах воєнного стану загальна кількість діючих малих та середніх підприємств, які функціонують в транспортному секторі, скорочувалась як і обсяги послуг, які надавались даними підприємствами. Визначено основні виклики, з якими стикались малі та середні транспортно-логістичні підприємства, зокрема скорочення попиту, втрата інфраструктури, дефіцит кадрів та регуляторний тиск. Проаналізовано основні заходи адаптації малих та середніх підприємств до нових умов функціонування, серед яких переорієнтація логістичних маршрутів, зменшення витрат, цифровізація послуг та вихід на зовнішні ринки. Встановлено, що завдяки впровадженню новітніх технологій та гнучкому управлінню підприємства змогли частково відновити діяльність і забезпечити зростання навіть в умовах воєнного стану.

Ключові слова: малі та середні підприємства, транспорт, воєнний стан, адаптація, цифровізація.

Abstract. Introduction. The full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022 had a tremendous impact on the national economy, and the response of the transport sector was fragmentary and complicated, provoking serious disruptions. Small and medium-sized enterprises (SMEs), whose importance to the national transport sector has been growing since 2010, have faced new war related challenges such as damaged infrastructure, demand shocks and lack of labor. These SMEs are vital for employment, innovation, and resilience of Ukraine's economy, and their survival during wartime is critical for ensuring both national functionality and future economic recovery. **Purpose.** The aim of the study is to assess the influence of martial law on the operational performance of SMEs in the transport industry and to identify key adaptation mechanisms that ensured business continuity under extreme conditions. **Methods.** The study is based on statistic data from 2019–2023 and qualitative analysis of industry reports. The study conducted using general and special scientific methods, statistical and comparative analysis methods to indicate changes in enterprise numbers, service volumes, employment and evaluates adaptation strategies; generalization for forming conclusions. **Results.** It was established, that in 2022, the number of small and medium transport enterprises declined by over 25% as the result of war and martial law. In 2023, SMEs in transport sector began to recover with a 7.1% increase in sector service volumes. Recovery The reason for the recovery of the SMEs growth is in fast adaptation of enterprises to wartime conditions, which included the following measures: reorienting logistics to the western borders, minimizing costs by reducing the workforce and optimizing the supplier network, increasing attention to domestic markets, exploring new foreign markets, and implementing digital tools. Digitalization was a key factor in maintaining efficiency and service continuity. It has been

established that the implementation of GPS-control systems for the movement of vehicles, electronic document management, automated passenger service technologies, and logistics coordination platforms has significantly increased the efficiency of work in wartime conditions. **Conclusion.** Despite the immense pressures of wartime conditions, Ukrainian transport SMEs have demonstrated strong resilience and adaptability. Flexible business models and innovative solutions allowed Ukrainian transport SMEs enterprises to stabilize and begin gradual growth. Continued support for innovation and risk management is essential to ensure long-term recovery and competitiveness of Ukrainian transport SMEs.

Keywords: small and medium-sized enterprises, transport, martial law, adaptation, digitalization.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну в 2022 році мало нищівні наслідки для української економіки. Руйнування підприємств та інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, міграція працездатного населення, постійні загрози безпеки значно ускладнили діяльність підприємств і змусили велику кількість фірм переміщуватися до відносно більш безпечних регіонів України або за кордон. Істотно постраждав транспортний сектор, який є критично важливим для оборони, гуманітарної логістики та розвитку економіки загалом. На українському транспортному ринку традиційно домінували великі підприємства, однак починаючи з 2010 року роль та значення малих і середніх підприємств в транспортному секторі України стабільно зростала. Малий та середній бізнес був і залишається важливою складовою економіки України, основним джерелом створення нових робочих місць та ключовим в забезпеченні зайнятості населення. Збереження та розвиток малих та середніх підприємств транспортного сектору в складних військових умовах є критичним для забезпечення виживання країни та створення передумов післявоєнного економічного відновлення і вимагає гнучкості та адаптивності до нових, непередбачуваних умов, зокрема у сфері управління, фінансів, логістики та маркетингу, а також підтримки з боку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей адаптації малих підприємств до умов воєнного стану в Україні присвячено наукові праці численних вітчизняних науковців, серед яких Каличева Н.С., Маковоз О.В. [3] (досліджували особливості функціонування та проблеми, з якими зіштовхуються малі підприємства України в умовах воєнного стану), Оксентюк Р.А. [5] (досліджувались специфічні особливості функціонування малих підприємств в умовах воєнного стану), Кінарьов В., Алькема В. [8] (досліджували основні стратегії розвитку малих підприємств в умовах розвитку новітніх технологій на основі цифрових технологій на базі штучного інтелекту), Олифіренко Ю., Сидоренко Г. [10] (досліджувались напрямки адаптації логістичних напрямків діяльності підприємств у воєнних умовах). Особливості функціонування та розвитку підприємств транспортно-логістичного комплексу досліджувались в наукових роботах Н.Г. Челядінової, О.В. Семенцової

[6] (досліджували особливості вдосконалення системи логістичного управління на транспортних підприємствах України в умовах воєнного стану) та інших.

Однак в наведених вище наукових працях досліджувались особливості та перспективи розвитку малих підприємств усіх економічних галузей та секторів України в умовах воєнного стану або специфічні риси розвитку усіх підприємств транспортно-логістичної галузі. Водночас, недостатньо досліджені особливості адаптації малих та середніх підприємств транспортного сектору України, значення та роль яких суттєво зросла в останні роки та продовжує збільшуватися навіть в нестабільних умовах воєнного часу.

Мета статті. Метою статті є аналіз впливу воєнного стану на функціонування малих та середніх підприємств транспортного сектору України, а також визначення ключових факторів та чинників, що забезпечили виживання та подальший розвиток українських малих та середніх підприємств транспорту в складних умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до даних Державної служби статистики України, початок повномасштабної війни в 2022 році порушив існуючу тенденцію до збільшення кількості діючих господарюючих суб'єктів транспортного сектору України та призвів до закриття значної частини діючих підприємств (загальна кількість діючих підприємств сектору в 2022 році зменшилась на 25,36% порівняно з 2021 роком) [1] (табл. 1). Загальне скорочення кількості діючих підприємств було зумовлено закриттям значної кількості малих підприємств, які склали близько 93% від усіх діючих в транспортному секторі України господарюючих суб'єктів і кількість яких скоротилась на 26,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Кількість діючих середніх підприємств в 2022 році теж продемонструвала відчутне скорочення, хоча воно було меншим порівняно з сектором малого бізнесу (зменшення на 14,55% порівняно з 2021 роком) [1].

В 2023 році почалось поступове економічне відновлення України, що стимулювало підприємницьку активність та зумовило відкриття додаткових підприємств. В 2023 році відкрилось додатково 3322 транспортних підприємств (збільшення на 25,26% порівняно з 2022 роком), абсолютна більшість з яких була малими підприємствами. Водночас, кількість діючих

Таблиця 1

Кількість діючих підприємств сектору
«Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за розмірами в 2019–2023 роках

Рік	Загальна кількість підприємств	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
2019	17487	29	1163	16295
2020	17584	28	1112	16444
2021	17619	27	1072	16520
2022	13151	26	916	12209
2023	16473	22	889	15562

Джерело: складено авторами за даними [1]

великих та середніх підприємств в 2023 році надалі скорочувалась (зменшення на 15,38 та 2,95% відповідно) [1]. Однією з причин подальшого скорочення кількості діючих великих та середніх транспортних підприємств є подальше руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів та повітряного транспорту, скорочення попиту на транспортні перевезення та обмеження географії перевезень, а також міграція населення з території України, яка зумовила нестачу необхідних кваліфікованих кадрів для функціонування та подальшого успішного розвитку підприємств.

В 2022 році суттєво скоротилась загальна кількість реалізованих послуг українськими підприємствами транспортного сектору (рис. 1). Відповідно до даних Державної служби статистики, в 2022 році загальний обсяг реалізованих послуг скоротився на 8,81% порівняно з попереднім роком [1]. Обсяг реалізованих послуг великими та середніми транспортними підприємствами скоротився в 2022 році на 13,21 та 8,46% відповідно. Обсяг реалізації послуг малими підприємствами транспортного сектору в 2022 році показав незначне зростання (майже на 1%). Істотне скорочення обсягів реалізації послуг великих підприємств призвів до зростання частки малих та середніх підприємств на ринку, на які припадало 55,1% загального обсягу реалізованих в 2022 році транспортних послуг [1].

В 2023 році обсяги реалізації послуг транспортного сектору не лише досягли рівня до початку повномасштабного вторгнення, а й показали зростання (на 7,1% більше порівняно з 2021 роком). Причинами подібного суттєвого зростання та відновлення стали швидкі темпи нарощування обсягів реалізації продукції середніми (ріст на 20,63% порівняно з 2022 роком) та малими (зростання на 23,4%) підприємствами, які в 2023 році не лише досягли обсягів реалізації до початку повномасштабної війни, а й збільшили їх (на 10,42 та 24,62% відповідно порівняно з 2021 роком). На середні та малі підприємства припадало 57,1% загального обсягу

реалізованих транспортним сектором послуг. Лише обсяги реалізації послуг великими підприємствами в 2023 році не досягнули рівня до початку повномасштабної війни [1].

Згідно дослідження стану бізнесу України, проведеного компанією Advanter Group за підтримки Центру розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проєкту Дія.Бізнес у співпраці з Мінекономіки, Мінфіном, Мінцифрою, Коаліцією бізнес-спільнот за модернізацію України, основними проблемами для розвитку бізнесу станом на 2024 рік були непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (60,8% опитаних респондентів), непередбачувані дії держави (58,9% респондентів), відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (51% респондентів), відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (50,3% респондентів). Досить суттєвими проблемами, з якими зіштовхнувся український бізнес також були відсутність достатнього капіталу, високі податки та збори, недоступність кредитних коштів, перешкоди з боку регуляторних органів, дорога логістика тощо [2].

Зазначені проблеми перешкоджають ефективному функціонуванню малих і середніх підприємств та вводять економіку в рецесію, але суб'єкти господарювання, переживши шоківий стан від початку війни, сформуvalи нову тактику економічного «виживання», прилаштовуючись до всіх обмежень воєнного стану та використовуючи можливості, надані державою [3, с. 145–146].

Нові загрози та виклики воєнного часу, стимулювали підприємців шукати нові підходи та шляхи адаптації функціонування підприємств до нових реалій. У відповідь на нові виклики, компанії змінювали свої стратегії, переорієнтовуючись на нові ринки та перепрофілюючи свою продукцію. Переорієнтація на альтернативні логістичні маршрути стала необхідністю для функці-

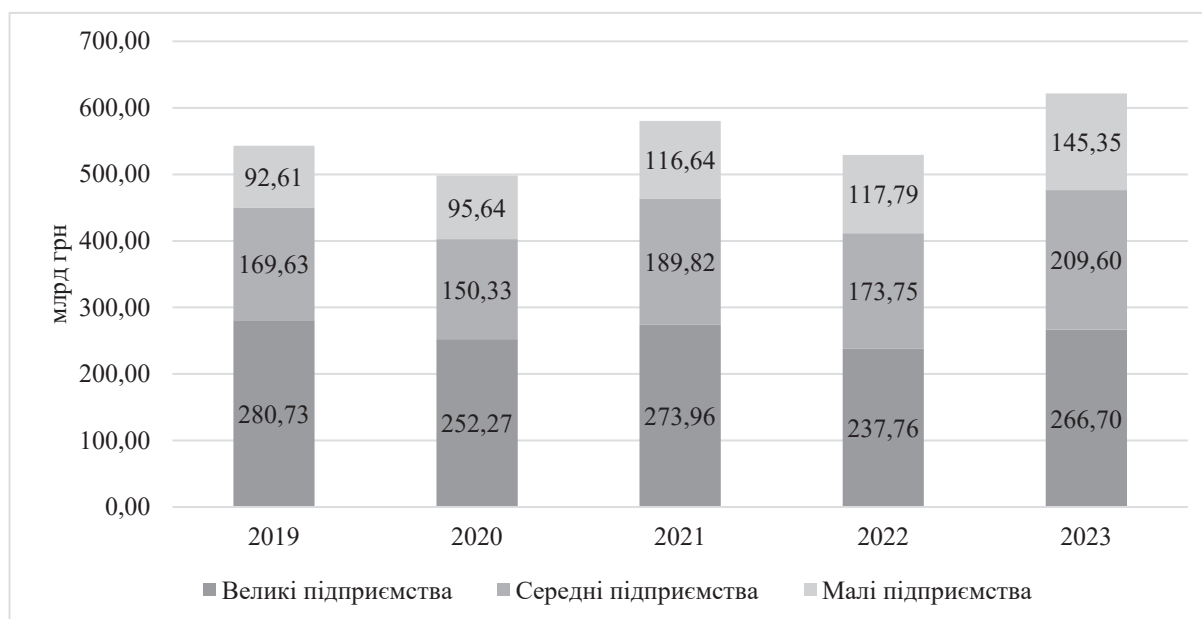


Рис. 1. Обсяги реалізації послуг підприємствами сектору

«Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за розмірами в Україні в 2019–2023 роках

Джерело: складено авторами за даними [1]

онування компаній в нових умовах що склалися. Блокування морських портів та неможливість здійснення перевезень в східному та частково північному напрямку, підштовхнуло перевізників переорієнтовувати власні перевезення на західний кордон. Внаслідок цього Польща та Румунія стали найбільшими транзитними центрами для більшості українських вантажів та перевізників, а польські порти, такі як Гданськ і Гдиня, стали основними точками перевалки для експорту та імпорту. Крім того, внаслідок переорієнтації маршрутів, дедалі більш поширеними стають мультимодальні перевезення. Українські транспортні компанії взаємодіють між собою та з іноземними перевізниками для забезпечення комбінування різних видів транспорту в процесі перевезення, що дозволило українським компаніям зберегти клієнтів, а також забезпечити безперервність поставок навіть у найскладніших умовах [4].

Значна частина українських підприємств після початку повномасштабного вторгнення почала більше зосереджуватися на внутрішньому ринку внаслідок закриття або скорочення обсягів імпорту, і активніше використовувати можливості місцевих постачальників. Крім того, з початком військового конфлікту багато підприємств розглянули можливість виходу на нові зовнішні ринки [5, с. 132]. Малі та середні транспортні підприємства України також почали активно застосовувати дані практики, намагаючись як зосереджуватися на внутрішньому ринку, займаючи місце іноземних перевізників, які залишили український ринок, так і розширювати власну діяльність на нові закордонні ринки. Зокрема, значна кількість підприємств змушені були релокувати свій бізнес з небезпечних регіонів до відносно безпечних західних областей України. Дані підприємства після відновлення власної діяльності намагалися активно використати нові обставини і фактори географічної близькості для виходу на європейські ринки та розширення географії своєї діяльності. Завдяки поєднанню двох підходів українським перевізникам вдалось достатньо швидко почати відновлюватись після значного скорочення обсягів перевезень в 2022 році, а також зміцнити власні позиції на національному ринку і отримати нові можливості на зовнішніх ринках.

Частина малих та середніх підприємств, зазнавши значного скорочення виробництва та збитків, почали впроваджувати стратегію мінімізації та оптимізації витрат. Враховуючи скорочення попиту на послуги з боку вітчизняних клієнтів, а також появу нових, пов'язаних з військовими діями, ризиків, з метою зменшення витрат підприємства почали скорочувати кількість персоналу: відповідно до даних Державної служби статистики, кількість зайнятих в транспортному секторі в 2022 році скоротилась на 16,43% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – ще на 2,34% [1]. Поширеними способами скорочення витрат стали перегляд умов надання транспортних послуг, а також формування мережі постійних постачальників, у яких можна купувати паливо, олії, запчастини за зниженими цінами [6, с. 227].

Необхідність адаптації до нових умов підштовхувала малі та середні підприємства більш активно впроваджувати новітні інформаційні системи та технологічні рішення. Використання нових технологій дозволило підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, підвищувати продуктивність та адаптуватися до змін в ринковому середовищі. В транспортно-логістичному

секторі приватні підприємства також активно впроваджують новітні технологічні рішення. При здійсненні вантажних перевезень підприємства дедалі активніше використовують технології, які дозволяють здійснювати GPS-контроль за переміщенням транспортних засобів, електронний документообіг, що спрощує процеси оформлення вантажів, тощо. В галузі пасажирських перевезень теж активно впроваджуються нові цифрові рішення: українська компанія «Укрпас» впроваджує систему «Розумний автовокзал», яка включає встановлення на закритих територіях автовокзалів для безпеки пасажирів автоматичних шлагбаумів із розпізнаванням номера автобуса для контролю легальності перевізників; турнікетів, через які за QR-кодами пасажири потраплятимуть на платформи; онлайн-табло з усіма автобусними рейсами, які прибувають або вирушають з автостанції. Додатково, передбачається впровадження ще низки автоматизованих послуг на автовокзалах: можливість скористатися камерою схову на вокзалі, зарядною станцією, кімнатою із догляду за дитиною, а також купити каву та снеки в точках самообслуговування [7].

Крім впровадження новітніх технологій на вокзалах, система передбачає широкую цифровізацію послуг. В рамках реалізації системи створено окремі особисті кабінети перевізника та пасажирів. В особистому кабінеті перевізник зможе самостійно керувати рейсами та оновлювати статус, закривати та відкривати продажі, система автоматично підраховуватиме плату за заїзд автобусів, що зменшуватиме бюрократію, а також мінімізує корупційні ризики. Пасажири в особистому кабінеті зможуть отримати всю необхідну інформацію про автобусний рейс, скористатися програмою лояльності, керувати купівлею квитка та відстеження автобус у реальному часі [7].

Впровадження нових технологій вже дозволило українським компаніям вистояти та повернутися до зростання навіть в складних умовах воєнного часу, тому можна очікувати подальшої технологізації та цифровізації в транспортному секторі. Зокрема, досить перспективними для впровадження в транспортному секторі можуть бути наступні технології:

1. Системи розпізнавання обличчя може використовуватись для контролю доступу на територію підприємства або до спеціально обмежених зон, що забезпечить високий рівень безпеки, оскільки дозволить ідентифікувати осіб, які мають право доступу, та відслідковувати неповноважних осіб, що намагаються отримати доступ.

2. Шахрайське виявлення через аналіз транзакцій на основі штучного інтелекту дозволять виявляти незвичні або підозрілі транзакції в реальному часі та запобігти фінансовим шахрайствам, знижуючи ризики втрат.

3. Інтелектуальні системи відеоспостереження, здатні аналізувати відео на предмет незвичайної поведінки або потенційних загроз в реальному часі, автоматично сповіщатимуть власників бізнесу або служби безпеки про будь-які підозрілі події, значно покращуючи рівень безпеки території.

4. Адаптивні системи безпеки, які використовують машинне навчання для аналізу мережевих потоків та виявлення потенційних кібератак, здатні адаптуватися до нових загроз і забезпечувати проактивний захист від вірусів, шпигунських програм та інших кіберзагроз, що є критично важливим для захисту конфіденційної інформації малого бізнесу [8, с. 148].

Крім зазначених напрямків, перспективним напрямком забезпечення зростання та сталого розвитку малих і середніх транспортних підприємств в умовах воєнного стану може бути розширення спектру послуг, які надаються. Великі транспортні та логістичні підприємства вже успішно застосовують подібні заходи: в межах групи компаній NOVA працює авіакомпанія Supernova Airlines, яка з 2023 року надає послуги комерційних авіаційних перевезень вантажів. Компанія використовує найближчі до кордону України європейські аеропорти, щоб забезпечити безпечне використання повітряного транспорту для перевезень на далекі відстані та для термінових перевезень [9]. Малі та середні підприємства не мають фінансових можливостей, як великі компанії, однак вони можуть використати наявні в них ресурси для надання додаткових послуг клієнтам, що дозволить їм залучити нових та зберегти постійних клієнтів.

Одним з ключових напрямків адаптації до сучасних умов є розробка комплексних стратегій управління ризиками. Ці стратегії повинні включати в себе плани на випадок непередбачених обставин, резервування ресурсів для швидкого відновлення бізнесу і створення систем моніторингу для виявлення ризиків на ранній стадії. Управління ризиками у воєнний час вимагає не тільки стратегічного підходу, а й ефективності, гнучкості та постійного вдосконалення методів та інструментів для ефективного протидії потенційним загрозам [10, с. 139].

Висновки. Повномасштабні військові дії на території України зумовили суттєве скорочення в україн-

ській економіці, та мали значний негативний вплив на функціонування малих та середніх транспортних підприємств. Підприємства зіштовхнулись з проблемами зміни структури попиту і зменшення попиту на власні послуги, втрати трудового потенціалу внаслідок міграції значної частки працездатного населення, фізичного знищення власної інфраструктури та рухомого складу, регуляторного тиску з боку державних органів, невизначеності та невідомості у питаннях подальшого розвитку тощо. Однак, переживши початковий шок, підприємства почали досить швидко адаптуватися до нових умов, впроваджуючи нові стратегії та застосовуючи новітні тактичні рішення. Малі та середні підприємства сфери транспорту активно переорієнтовували власні маршрути на західний кордон, оптимізували витрати завдяки скороченню персоналу та утворенню стійких контактів з постачальниками, активізували діяльність на внутрішньому ринку та виходили на нові зовнішні ринки, впроваджували новітні досягнення в техніці та інформаційних технологіях. Використання зазначених кроків дозволило підприємствам малого та середнього бізнесу не лише пом'якшити негативний вплив на їх діяльність, а й швидко почати відновлення навіть в у складних умовах воєнного часу. Саме гнучкість та вміння знаходити і ефективно впроваджувати новітні та нестандартні стратегії дозволили українським малим та середнім підприємствам витримати негативний вплив війни, почати власне відновлення та повернутися до економічного зростання.

Бібліографічний список:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2025).
2. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (дата звернення: 21.04.2025).
3. Калічева Н.Є., Маковоз О.В., Цуканов Ю.М. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150>. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/549/504>.
4. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html> (дата звернення: 21.04.2025).
5. Оксентюк Р.А. Специфіка функціонування українських підприємств в умовах дії військового стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 89. № 4. С. 130–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130
6. Челядінова Н.Г., Семенцова О.В. Аспекти удосконалення системи логістичного управління на транспортних підприємствах України в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287120>
7. Компанія «Укрпас»: «Цифровізація пасажирських автобусних перевезень може допомогти поповнити держбюджет більш як на 1 млрд на рік». Як це працюватиме. URL: <https://forbes.ua/ru/innovations/kompaniya-ukrpal-tsfrovizatsiya-pasazhirsikh-avtobusnikh-perevezen-mozhe-dopomogti-popovnit-derzhbyudzh-et-bilsh-yak-na-1-mlrd-na-rik-yak-tse-pratsyuvatime-15112023-17101> (дата звернення: 21.04.2025).
8. Кінарьов В., Алькема В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. № 3(75). С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149>
9. Авіакомпанія Supernova Airlines виконала перший комерційний рейс власним літаком. URL: <https://novaposhta.ua/news/gubric/2/id/12213> (дата звернення: 21.04.2025).
10. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 133–144. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-133-144](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-133-144)

References:

1. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).
2. Rezultaty doslidzhennya stanu biznesu v Ukraini v hrudni 2024 roku [Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2024]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).
3. Kalycheva N., Makovoz O., Tsukanov Yu. (2024). Mali pidpryyemstva u voyennyi chas: vyklyky ta napryamy pidtrymky [Small enterprises in wartime: challenges and directions of support]. *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na trans-*

porti, № 4 (89). pp. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150>. Available at: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/549/504> (in Ukrainian).

4. Lohistyka Ukrayiny pid chas viyny: vyklyky ta perspektyvy [Logistics of Ukraine during the war: challenges and prospects]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-viklyki-ta-perspektivi-12840282.html> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).

5. Oksentiuk R. (2024). Spetsyfika funktsionuvannya ukrayinskykh pidpryyemstv v umovakh diyi viyskovoho stanu [The specifics of the functioning of Ukrainian enterprises under martial law]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 89, № 4, pp. 130–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130 (in Ukrainian).

6. Cheliadinova N., Sementsova O. (2023). Aspekty udoskonalennya systemy lohistychnoho upravlinnya na transportnykh pidpryyemstvakh Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu ta povoyennoyi rozbudovy [Aspects of improving the logistics management system at transport enterprises of Ukraine under the conditions of the state of war and post-war development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 81–82. pp. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287120> (in Ukrainian).

7. Kompaniya “Ukrpas”: “Tsyfrovizatsiya pasazhyrskykh avtobusnykh perevezen mozhe dopomohty popovnyty derzhbyudzheth bilsh yak na 1 mlrd na rik”. Yak tse pratsyuvatyme [Ukrpas Company: “Digitalization of passenger bus transportation can help replenish the state budget by more than 1 billion per year.” How it will work]. Available at: <https://forbes.ua/ru/innovations/kompaniya-ukrpas-tsifrovizatsiya-pasazhirskikh-avtobusnikh-perevezen-mozhe-dopomogti-popovniti-derzhbyudzheth-bilsh-yak-na-1-mlrd-na-rik-yak-tse-pratsyuvatyme-15112023-17101> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).

8. Kinarov V., Alkema V. (2024). Adaptivni stratehiyi rozvytku pidpryyemstv maloho biznesu v umovakh intehtuvannya tsyfrovyykh tekhnolohiy na bazi shtuchnoho intelektu [Adaptive strategies for the development of small businesses in the context of integrating digital technologies based on artificial intelligence]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, № 3(75). pp. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-143-149> (in Ukrainian).

9. Aviakompaniya Supernova Airlines vykonala pershyi komertsyinyy reys vlasnym litakom [Supernova Airlines made its first commercial flight with its own aircraft]. Available at: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12213> (in Ukrainian). (accessed April 21, 2025).

10. Olyfirenko Yu., Sydorenko H. (2023). Napryamy adaptatsiyi lohistychnoyi diyalnosti torhovelnykh pidpryyemstv do umov voyennoho stanu [Directions of adaptation of logistics activities of trade enterprises to the conditions of martial law]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, № 4(36). pp. 133–144. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-133-144](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-133-144) (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025