

М.В. СЕМИКІНА, Л.Д. ЗАПІРЧЕНКО, Б.В. ДМИТРИШИН, С.С. НІСФОЯН
АДАПТАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ДО ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ: ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ, ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ, ЕЛЕКТРОННА
КОМЕРЦІЯ

Стаття присвячена поглибленню теоретико-методичних засад адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів шляхом інтеграції інструментів діагностики, логістичних стратегій та електронної комерції. Проаналізовано трансформації розвитку торговельного та ресторанного бізнесу під впливом глобальних чинників. Визначено наслідки впливу глобальних викликів і війни на функціонування українського торговельного та ресторанного бізнесу. Виявлено ключові проблеми, пов'язані з логістикою, електронною комерцією та управлінням. Розроблено методичні основи діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції, що дозволяє підприємствам оцінити свій стан та визначити напрямки адаптації до глобальних змін. Обґрунтовано методичний підхід до розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз. Розкрито сутність, мету, завдання, функції, принципи створення адаптаційних механізмів, дія яких базується: 1) на синергії поєднання інструментів діагностики з логістичними інноваціями та електронною комерцією; 2) забезпеченні гнучкості ланцюгів поставок; 3) цифровій трансформації діяльності торговельного та ресторанного бізнесу, що веде до інтеграції онлайн-платформ зі зворотним зв'язком клієнтів для покращення сервісу. Доведено, що адаптаційні механізми і стратегії дозволяють українському бізнесу не лише вижити в умовах нестабільності, а й продовжувати розвиватися, впроваджувати інновації, демонструючи стійкість.

Ключові слова: глобальні виклики, адаптація, підприємництво, торговельний та ресторанний бізнес, діагностика, логістика, електронна комерція, стратегії, інструменти, методи, ефективність, адаптаційні механізми.

M.V. SEMYKINA, L.D. ZAPIRCHENKO, B.V. DMYTRYSHYN, S.S. NISFOYAN
ADAPTATION OF RETAIL AND RESTAURANT BUSINESSES TO GLOBAL CHALLENGES:
DIAGNOSTIC TOOLS, LOGISTICS STRATEGIES, AND E-COMMERCE

The article is dedicated to deepening the theoretical and methodological foundations of adapting retail and restaurant businesses to global challenges through the integration of diagnostic tools, logistics strategies, and e-commerce. It analyzes the transformations in the development of retail and restaurant businesses under the influence of global factors. The consequences of global challenges and war on the functioning of Ukrainian retail and restaurant businesses are identified. Key problems related to logistics, e-commerce, and management arising in crisis and wartime conditions are revealed. It is substantiated that modern conditions and challenges require businesses to demonstrate flexibility, adaptability, and the ability to rapidly transform. Methodological foundations for diagnosing the effectiveness of logistics management tools and e-commerce are developed, enabling businesses to assess their status and identify adaptation directions to global changes. A methodological approach to designing adaptation strategies for retail and restaurant businesses in response to global challenges and threats is justified. The essence, purpose, tasks, functions, and principles of creating adaptation mechanisms are outlined, based on: 1) the synergistic integration of diagnostic tools with logistics innovations and e-commerce; 2) ensuring supply chain flexibility; 3) digital transformation of retail and restaurant businesses, leading to the integration of online platforms with customer feedback to improve service. It is proven that adaptation mechanisms and strategies enable Ukrainian businesses not only to survive in unstable conditions but also to continue developing, implementing innovations, and demonstrating resilience.

Keywords: global challenges, adaptation, entrepreneurship, trade and restaurant business, diagnostics, logistics, e-commerce, strategies, tools, methods, efficiency, adaptation mechanisms.

Постановка проблеми. Сучасне торговельне та ресторанне підприємництво перебуває під тиском безпрецедентних глобальних викликів, які не лише трансформують традиційні бізнес-моделі, але й вимагають гнучкої адаптації через інтеграцію інноваційних інструментів діагностики, логістичних стратегій та механізмів електронної комерції. Пандемія COVID-19, геополітична нестабільність (зокрема повномасштабна російська агресія в Україні), кліматичні зрушення, енергетичні кризи, технологічні революції та зміни у поведінці споживачів створюють мультиплікативний ефект невизначеності. Ці глобальні чинники не лише ускладнюють управління ланцюгами поставок і запасами, а й загрожують фінансовій стабільності підприємств, особливо малих і середніх, які є основою економіки багатьох країн.

Важливість інструментів діагностики у таких умовах полягає в їхній здатності виявляти «вузькі місця», пов'язані з неефективністю логістичних процесів, відсутністю цифрової інфраструктури чи фрагментацією електронної комерції. Наприклад, під час війни в Україні багато підприємств зіткнулися з руйнуванням складів, блокуванням транспортних коридорів та збоями платіжних систем. У цьому контексті діагностика стану бізнесу перетворюється з

аналітичного інструменту на цифровий «механізм виживання»: вона дозволяє оперативно перерозподіляти ресурси, оптимізувати маршрути логістики за допомогою сучасних стратегій (наприклад, мультимодальних перевезень) та переводити бізнес-процеси в онлайн-формат.

Логістичні стратегії, як ключовий елемент адаптації, набувають критичного значення в умовах обмежень традиційних транспортних шляхів чи санкцій. Електронна комерція перетворюється з допоміжного каналу продажів на центральну платформу взаємодії з клієнтами, особливо для регіонів, де фізична торгівля обмежена через бойові дії чи міграцію населення. Проте інтеграція цих механізмів у практику сучасного підприємництва супроводжується низкою проблем: від технологічної відсталості та нестачі кваліфікованих кадрів до кіберзагроз і десинхронізації онлайн- та офлайн-операцій. Наприклад, окремі українські компанії в умовах війни успішно впровадили електронні платформи з автоматизованим трекінгом замовлень та AI-оптимізацією логістики. Однак значна частина малого бізнесу досі не має доступу до таких рішень через брак фінансування чи знань, що поглиблює дисбаланс у конкурентному середовищі.

Глобальні виклики, попри їхню руйнівну силу, одночасно стають каталізаторами інновацій. Вони змушують підприємства експериментувати з гібридними моделями торгівлі, впроваджувати штучний інтелект для прогнозування попиту або використовувати блокчейн для захисту логістичних транзакцій. Проте без системної діагностики (на основі Big Data, аналітики ризиків) та адаптивних логістичних стратегій (наприклад, децентралізованих хабів) такі інновації залишаються фрагментарними.

Таким чином, проблема полягає в необхідності подолати розрив між потенціалом сучасних інструментів (інструменти діагностики, логістичні стратегії, е-комерція) та реальними можливостями їхнього застосування підприємствами в умовах глобальної нестабільності. Вирішення цієї проблеми вимагає наукового пошуку механізмів, які зможуть інтегрувати діагностику, логістику та електронну комерцію в єдину систему управління; враховуватимуть специфіку локальних ринків, обмежені ресурси підприємств та динаміку цифрових інновацій; забезпечать стійкість ланцюгів поставок і кібербезпеку.

Мета дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів шляхом інтеграції інструментів діагностики, логістичних стратегій та електронної комерції. Досягнення мети зумовило постановку та розв'язання таких завдань:

1) вивчення впливу глобальних викликів на розвиток та сучасний стан торговельного і ресторанного бізнесу, визначення проблем, пов'язаних з логістикою, електронною комерцією та управлінням в умовах війни, кіберзагроз та економічної нестабільності;

2) визначення методичних основ діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та е-комерції в умовах кризи;

3) обґрунтування практичних рекомендацій щодо розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу, спрямованих на інтеграцію логістичних інновацій, цифрових технологій та адаптаційних механізмів, з урахуванням воєнних реалій, перспектив повоєнного відновлення та глобальних ринкових трендів.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Аналіз опублікованих праць засвідчує, що останніми роками тема адаптації торгівлі та ресторанного бізнесу до глобальних викликів активно досліджується. Увага авторів проаналізованих публікацій зосереджена на таких аспектах: вплив глобальних трансформацій на торговельне підприємництво досліджують Васюта В., Житник О. [1], Литвиненко Ю., Лялюк А., Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. [1; 8; 9; 16], глобальні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану – Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В., Медведєва К. [2; 10], формування стратегії розвитку торговельних підприємств – Черняєва А., Радченко І. [15]. Зокрема, значний обсяг публікацій присвячено ролі електронної комерції у торговельній діяльності: проблеми її розвитку висвітлюють Яценко О., Грязіна А., Шевчик

О. [18], Романюк П. [13], аспекти діджиталізації у логістичних процесах торгівлі – Кравець О. [7], розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2B та C2C досліджують Зайцева О., Шукліна В., Кармазінова В. [3]. В контексті адаптації до глобальних змін та війни вивчають проблеми логістики в торгівлі Кравець О., Воронко О., Сущенко Р., Ільченко Н., П'ятницька Г., Шевчун М., Яременко О., Олифіренко Ю., Сидоренко Г. [6; 11; 12; 14; 17], напрями впровадження інновацій в логістиці досліджує Каламан О. [5].

Зазначені дослідження, безумовно, зробили важливий внесок у розуміння проблем адаптації торговельного та ресторанного підприємництва до глобальних впливів. Проте, аналіз публікацій виявив, що бракує комплексних досліджень, які б поєднували інструменти діагностики з практикою логістичного менеджменту, ефективністю електронної комерції в умовах викликів та криз, пропонували методику адаптації, яка враховує специфіку малих і середніх підприємств.

Отже, стаття має заповнити прогалину між теоретичними концепціями адаптації та практичними інструментами її реалізації, пропонуючи конкретні шляхи інтеграції теоретичні моделі діагностики з практичними механізмами логістики та е-комерції для підприємств торговельного та ресторанного бізнесу, які прагнуть не лише вижити, але й розвиватися в умовах глобальної турбулентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний торговельний та ресторанний бізнес в світі функціонує в умовах глобальних викликів, де пандемії, геополітичні конфлікти, кліматичні зміни та технологічні революції формують нову реальність. Ці глобальні чинники, не знаючи кордонів, дестабілізують ланцюги поставок, трансформують споживчі моделі, вимагають від підприємств пошуку інноваційних шляхів адаптації.

Коментуючи схему, запропоновану на рис. 1, відзначимо, що вплив глобальних чинників є масштабним і складним. Світова економіка, яка все ще не відновилася після пандемії COVID-19, зіткнулася з наслідками воєнних дій, санкцій та енергетичних криз, які суттєво підвищують вартість логістики та обмежують доступ до ринків. Електронна комерція, попри свої переваги, також вразлива до кібератак, нестабільності інтернет-інфраструктури та регуляторних бар'єрів. Логістичні системи, що раніше базувалися на глобальній оптимізації, тепер вимагають гнучкості для подолання блокувань морських шляхів та обмежень авіап перевезень.

Водночас, світовий торговельний та ресторанний бізнес, пройшовши еволюційний шлях від локального обміну до глобальної торгівлі, завжди демонстрував здатність до адаптації. Технологічний прогрес, особливо інтернет-технології, кардинально змінили ринок, відкривши еру електронної комерції.

В умовах глобальних викликів, таких як цифровізація, омніканальність та війни, ключовими факторами успіху стають клієнтоорієнтованість та інновації.



Рисунок 1 - Глобальні чинники, які впливають на світовий розвиток торговельного і ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка.

Розглянемо детальніше впливи глобальних чинників на функціонування торговельного та ресторанного підприємництва в світі (рис.1).

Під тиском сукупності різноманітних глобальних чинників світовий торговельний і ресторанний бізнес переживає глибоку трансформацію, які змінюють не лише операційні моделі, а й самі принципи функціонування цих галузей. Цифрова революція, розпочата стрімким розвитком інтернету та штучного інтелекту, перетворила онлайн-платформи на головні аргументи конкуренції.

Електронна комерція, колись допоміжний канал, тепер домінує у світовій торгівлі: гіганти на кшталт Amazon чи Alibaba задають стандарти швидкості та персоналізації, а локальні бізнеси змушені впроваджувати AI-аналітику для прогнозування попиту й утримання клієнтів. Ресторани, від місцевих кав'ярень до міжнародних мереж, масово переходять на формати «темних кухонь» (dark kitchens) та доставки, де алгоритми Glovo або Uber Eats визначають, хто отримає замовлення.

Соціальні мережі перетворили маркетинг на миттєву «гру»: ресторанна стравка може стати «вірусною» в TikTok за годину, але один негативний відгук може зруйнувати репутацію. Це змушує бізнес інвестувати в цифровий імідж, але водночас відкриває можливості для малих брендів, які вміють працювати з контентом.

Одночасно глобалізація, з одного боку, відкрила доступ до екзотичних товарів і кухонь, збагативши споживчий досвід, а з іншого – зрівняла правила гри, поставивши малі кав'ярні Львова в конкуренцію з Starbucks, а українські аграрні бренди – з

транснаціональними корпораціями. Однак ця взаємозалежність виявила вразливість: санкції, війни (як в Україні) або пандемія COVID-19 паралізували ланцюги поставок, змусивши бізнес шукати альтернативи – локальних виробників, дрони для доставки в зони бойових дій або 3D-друк продуктів. Війна, зокрема, стала катализатором непередбачуваних інновацій: українські ресторани готували їжу для переселенців у підвалах, а магазини перетворювалися на хаби гуманітарної допомоги.

Кліматичні зміни та екологічна свідомість переформатували ринкові запити. Споживачі все частіше вибирають товари з «етичним лейблом», що змусило мережі типу Zara впроваджувати «зелені» колекції, а ресторани – відмовлятися від пластику та створювати веганські меню. Однак екологічні ініціативи часто суперечать економічній доцільності: перехід на біорозкладну упаковку чи сонячні панелі для енергозабезпечення потребує значних інвестицій, часто недоступних для малого бізнесу.

Геополітична нестабільність і регуляторні вимоги додають шару складності. Санітарні протоколи після пандемії, CO₂-ліміти ЄС, санкційні обмеження – усе це вимагає від бізнесу гнучкості. Наприклад, українські виробники, втративши ринки через війну, переорієнтовуються на ЄС, але стикаються з жорсткими стандартами якості продуктів та пакування.

Соціально-економічні зрушення, такі як зростання урбанізації та старіння населення, перетворили міста на лабораторії нових форматів: фуд-корт зі стравами різних кухонь, коворкінги з кавовими зонами, магазини-«розумні полиці» з RFID-мітками.

Однак соціальна нерівність залишається проблемою: поки одні насолоджуються доставкою їжі дронами, інші не мають доступу до базових продуктів через економічні кризи або війни. Отже, торговельний і ресторанный бізнес в світі більше не існує в ізоляції. Він став певною «мозаїкою», де технології, екологія, соціальні проблеми, геополітика, культура переплітаються, визначаючи нові правила, вимагаючи швидкої адаптації до змін.

У пошуках прийнятних стратегій адаптації до глобальних змін важливо бачити загальні позитивні і негативні наслідки впливу глобальних чинників на еволюцію торговельного та ресторанного бізнесу. За допомогою таблиці 1 можна проаналізувати дію комплексу чинників глобального впливу на торговельний і ресторанный бізнесу, побачити не тільки зміни, до яких вони призвели, а й позитивні та негативні наслідки таких змін.

Таблиця 1 – Глобальні зміни та їх наслідки для торговельного і ресторанного бізнесу в світі

| Комплексні чинники глобального впливу | Глобальні зміни | Позитивні наслідки | Негативні наслідки та ризики | Приклади адаптації бізнесу |
|---|---|---|---|--|
| Технологічна революція | Розвиток електронної комерції, автоматизація, персоналізація | Розширення ринків, підвищення ефективності, покращення клієнтського досвіду | Зростання конкуренції, ризики кібербезпеки, цифрова нерівність | Amazon, Uber Eats, McDonald's (самообслуговування) |
| Глобалізація | Розвиток міжнародної торгівлі, стандартизація, культурний обмін | Доступ до широкого асортименту, зниження цін, розвиток туризму | Ризики втрати ідентичності, залежність від ланцюгів поставок, екологічні ризики та проблеми | Starbucks, Zara, міжнародні фестивалі їжі |
| Соціально-економічні зміни | Зростання споживчого попиту, зміна способу життя, урбанізація | Розвиток нових форматів, підвищення рівня життя, створення робочих місць | Соціальна нерівність, проблеми екології, тиск на малий бізнес | Сервіси доставки їжі, веганські ресторани, фуд-корт в торгових центрах |
| Глобальні кризи (економічні, пандемії, війни) | Зниження попиту, порушення ланцюгів поставок, цифрова трансформація | Прискорення адаптації, розвиток інновацій, підвищення стійкості | Втрата робочих місць, зростання цін, соціальна напруга, економічні та соціальні ризики | Онлайн-магазини під час пандемії, доставка їжі в умовах війни, антикризові меню в ресторанах |

Джерело: авторська розробка.

Аналіз змісту таблиці 1 підводить до думки, що в сучасних реаліях стає необхідною розробка стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних змін, які передбачають, наприклад, диверсифікацію постачальників, розвиток онлайн-продажів, впровадження інновацій у доставку страв і товарів тощо. Глобальні чинники формують «нові правила гри»: для торгівлі у таких правилах відбувається акцент на онлайн-офлайн гібриди у продажах, орієнтація на екологічність, локальність; для ресторанів – це інновації в логістиці (доставка дронами), адаптація меню до трендів, вимог зайнятих споживачів, яким слід забезпечити доставку страв. Проте такі стратегії можуть бути різними в залежності від регіональної та галузевої специфіки. Пояснюємо це тим, що вплив глобальних чинників може відрізнятись в різних регіонах світу. Наприклад, в країнах, що розвиваються, цифрова нерівність може бути більш відчутною. Крім того, вплив глобальних чинників може відрізнятись для торговельного та ресторанного бізнесу. Наприклад, ресторанный бізнес більш вразливий до обмежень фізичних контактів.

Здійснений аналіз дозволяє стверджувати, що успіх адаптації торговельного та ресторанного підприємництва до глобальних змін сьогодні і надалі має залежати передусім від розвитку електронної комерції та інтернет-технологій в логістиці. Ці інструменти адаптації стають критично важливими для виживання і подальшого розвитку бізнесу в

Україні, де масштабна війна, розв'язана РФ, призвела до великих людських і матеріальних втрат, зокрема руйнування інфраструктури, підприємств у сфері торгівлі та гостинності.

Систематизуємо основні наслідки впливу глобальних викликів і війни на прикладі українського торговельного та ресторанного бізнесу:

порушення ланцюгів постачання:

- війна та геополітичні конфлікти призводять до руйнування транспортної інфраструктури, блокування морських портів та обмеження авіаперевезень;
- економічна нестабільність та санкції порушують міжнародні торговельні зв'язки, що ускладнює імпорт та експорт товарів;

зміна споживчих моделей:

- економічна нестабільність та зростання цін призводять до зниження купівельної спроможності населення та зміни споживчих переваг;
- наслідки пандемії, війна змінили структуру споживання, збільшуючи попит на товари першої необхідності та онлайн-покупки;

цифрова трансформація та кіберзагрози:

- глобальні виклики прискорюють цифрову трансформацію бізнесу, зокрема розвиток електронної комерції;
- зростає ризик кібератак, що загрожують безпеці даних та фінансовим операціям підприємств;

економічна нестабільність:

- інфляція, коливання валютних курсів та економічні кризи призводять до зростання витрат та зниження прибутковості бізнесу;
- обмеження доступу до кредитних ресурсів ускладнює інвестиції в розвиток бізнесу.

Виконаний аналіз наукових джерел [1; 2; 9; 10; 12; 14] та узагальнення практичного досвіду діяльності торговельних підприємств та ресторанів в умовах війни, глобальних змін, кіберзагроз та економічної нестабільності дозволили визначити та систематизувати *ключові проблеми торговельного і ресторанного бізнесу в Україні, пов'язані з логістикою, електронною комерцією та управлінням:*

проблеми логістичного менеджменту:

- зростання витрат на логістику через порушення ланцюгів постачання та збільшення вартості палива;
- затримки поставок та ризики пошкодження або втрати вантажу;
- складнощі з доставкою в зони бойових дій та регіони з обмеженим доступом;

проблеми електронної комерції:

- ризики кібератак та недостатня кібербезпека;
- нестабільність інтернет-зв'язку, особливо в умовах війни;
- проблеми з доставкою та логістикою «останньої милі»;
- недостатня цифрова грамотність населення;

управління:

- нестабільність законодавства та регуляторні бар'єри;
- дефіцит кваліфікованого персоналу, особливо в умовах війни та міграції;
- психологічний тиск воєнних загроз на працівників та власників бізнесу;
- нестача фінансових ресурсів.

Вважаємо, що для подолання цих проблем підприємства торговельного та ресторанного бізнесу повинні вирішити низку актуальних завдань:

- адаптувати логістичні стратегії, диверсифікуючи постачальників та використовуючи альтернативні види транспорту;
- розвивати електронну комерцію, використовуючи сучасні технології та цифрові інструменти;
- інвестувати в кібербезпеку та захист даних;
- оптимізувати управління, скорочуючи витрати та підвищуючи ефективність бізнес-процесів;
- навчати персонал роботі з цифровими інструментами, правилами поведінки в умовах кіберзагроз.

Окреслені тенденції і проблеми підкреслюють нагальну потребу у *діагностиці* ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції, що мають застосовуватися в умовах криз і війни: без аналізу ризиків, адаптації цифрових інструментів та перебудови логістичних моделей торговельні та ресторани підприємства втрачатимуть конкурентоспроможність.

Діагностику ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції пропонуємо розуміти як комплексний процес оцінки

та аналізу стану функціонування та результативності використання інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах кризових явищ, таких як війна, кіберзагрози, економічна нестабільність, з метою визначення їхньої ефективності, виявлення проблемних зон та розробки стратегій адаптації для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Таку діагностику розглядаємо у складі загальної діагностики торговельної або ресторанної підприємницької діяльності.

Акцентуємо увагу на необхідності і важливості діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах глобальних викликів і війни. Для ресторанного та торговельного бізнесу, які особливо вразливі до зовнішніх впливів, діагностика дає змогу: комплексно оцінити стан товарних запасів та сировини, логістичні можливості та ефективність доставки; проаналізувати ефективність онлайн-продажів, дієвість співробітництва з маркетинговими кампаніями та стан клієнтського сервісу; виявити ризики кібератак та забезпечити захист даних; розробити стратегії адаптації до змін споживчого попиту та обмежень у постачанні.

В умовах глобальних викликів та війни, коли зовнішнє середовище стає надзвичайно нестабільним та непередбачуваним, діагностика набуває критичного значення. Запровадження діагностики дозволяє:

- виявити вузькі місця та ризики в логістичних ланцюгах та онлайн-продажах;
- оцінити ефективність використання ресурсів та виявити можливості для оптимізації;
- своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та адаптувати бізнес-процеси; забезпечити стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в умовах кризи.

Алгоритм діагностики ресторанного та торговельного бізнесу наведено на рисунку 2. Він спрямований на оцінку ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції. Дотримання цього алгоритму діагностики дає змогу визначити шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу (рис. 2).

Для практичної діяльності підприємств надзвичайно важливо і корисно мати методику діагностики. Пропонуємо стислий опис порядку створення засад такої методики.

Розробка методичних основ діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах війни і кризи починається з визначення цілей та завдань, які необхідно вирішити підприємству.

Далі, слід обрати критерії оцінки, що відображають ключові аспекти ефективності логістики та електронної комерції.

Потім необхідно вибрати методи діагностики, які відповідають цілям дослідження та доступним ресурсам.

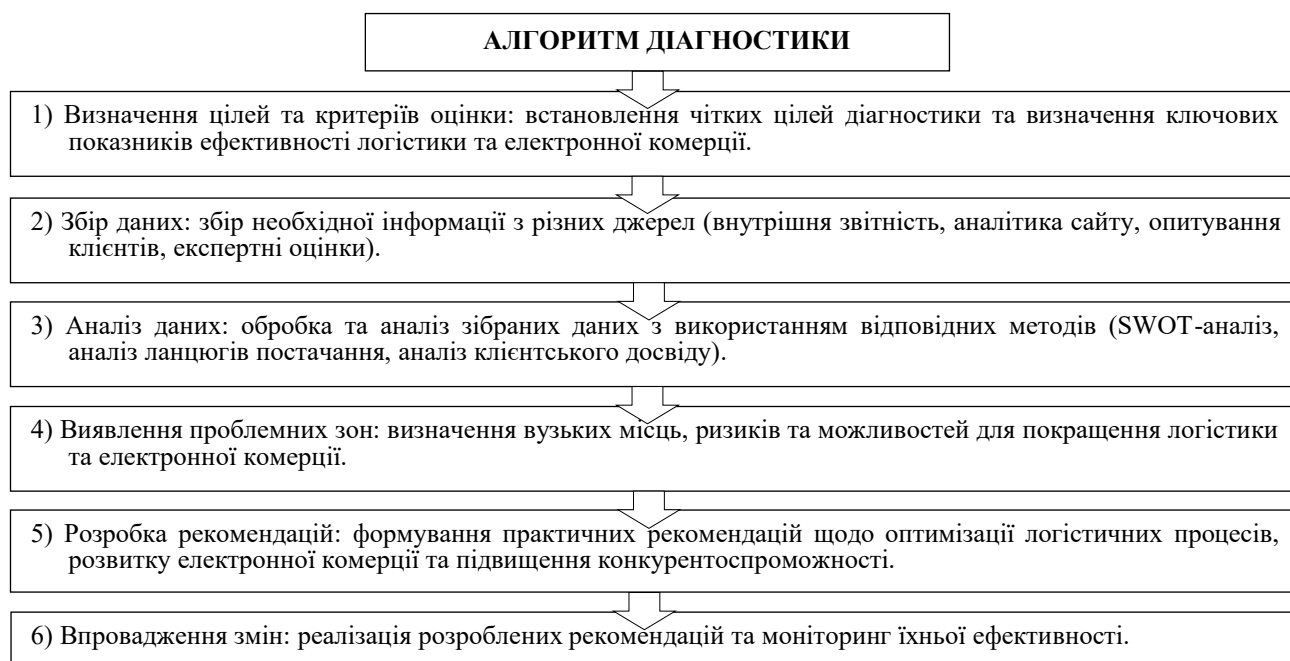


Рисунок 2 – Алгоритм діагностики ресторанного та торговельного бізнесу, спрямований на оцінку ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції

Джерело: авторська розробка

Наступний крок – розробка способу оцінки синергії, яка дозволить визначити взаємозв'язок між логістикою та електронною комерцією. Синергія у цьому контексті – це зниження витрат за рахунок інтеграції логістики та онлайн-продажів, прискорення доставки, що підвищує лояльність клієнтів е-комерції, оптимізація управління запасами через аналітику даних з онлайн-платформ.

На завершення, слід розробити практичні інструменти, такі як чек-листи, інструкції та

програмне забезпечення, для полегшення проведення діагностики на рівні підприємства.

У конкретизованому вигляді представимо наш підхід до розробки методичних основ діагностики у у таблиці 2. Зауважимо, що необхідно адаптувати методичні основи діагностики до конкретних умов діяльності з урахуванням кризи, галузевої специфіки, враховуючи наближеність регіону до воєнних дій, кіберзагроз та економічної нестабільності.

Таблиця 2 – Методичні основи діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції в умовах війни і кризи

| Критерії та показники оцінки | Методи діагностики | Інструменти аналізу | Адаптація до умов кризи | Практичне застосування |
|--|---|--|---|--|
| <i>Ефективність логістики:</i> час доставки, вартість, рівень запасів, якість обслуговування, надійність ланцюгів постачання | Аналіз ланцюгів постачання, аналіз даних, сценарне моделювання, анкетування, опитування | Інформаційні системи управління ланцюгами постачання (SCM), аналітичні платформи, системи відстеження вантажів | Диверсифікація постачальників, використання альтернативних видів транспорту, створення тимчасових складів | Чек-листи, інструкції, програмне забезпечення для автоматизації, пілотні проекти |
| <i>Ефективність електронної комерції:</i> обсяг онлайн-продажів, конверсія сайту, трафік сайту, задоволеність клієнтів, кібербезпека | Аналіз клієнтського досвіду, аналіз даних, анкетування, опитування, аудит кібербезпеки | Аналітичні інструменти веб-сайту, системи CRM, інструменти моніторингу кібербезпеки | Адаптація онлайн-платформ до кризових умов, посилення кібербезпеки, використання альтернативних каналів збуту | Чек-листи, інструкції, програмне забезпечення для автоматизації, пілотні проекти |
| <i>Синергія взаємодії:</i> інтеграція систем, автоматизація процесів, обмін даними, ефективність омніканального підходу | Кореляційний та регресійний аналіз, експертні оцінки, аналіз даних | Інтеграційні платформи, системи обміну даними, інструменти аналізу омніканальних стратегій | Розробка інтегрованих стратегій, автоматизація процесів, навчання персоналу | Чек-листи, інструкції, програмне забезпечення для автоматизації, пілотні проекти |
| <i>Конкурентоспроможність:</i> частка ринку, прибутковість, лояльність клієнтів, інноваційність | SWOT-аналіз, аналіз даних, експертні оцінки | Аналітичні платформи, інструменти моніторингу ринку, системи CRM | Розробка стратегій адаптації, інноваційні рішення, підтримка лояльності клієнтів | Чек-листи, інструкції, програмне забезпечення для автоматизації |

Джерело: авторська розробка.

Результати зазначеної діагностики мають бути покладені в основу розробки *стратегії адаптації* торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз війни.

Стратегія адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз – це комплексний план дій, спрямований на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища. Її сутність полягає в тому, щоб передбачити можливі зміни, мінімізувати негативний вплив кризових явищ та використати нові можливості для розвитку.

Процес розробки стратегії адаптації починається з глибокого аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. На цьому етапі проводять дослідження ринку, аналіз конкурентів, оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також вивчають тенденції розвитку галузі. На основі отриманих даних визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі. Далі розробляють альтернативні стратегії адаптації, враховуючи різні сценарії розвитку подій. Ці стратегії оцінюють за критеріями ризику, вартості та ефективності, після чого обирають оптимальний варіант. Наступним кроком є розробка детальних планів дій, де визначають конкретні заходи, ресурси та терміни їх виконання. Черговим етапом є визначення та обґрунтування адаптаційних

механізмів і далі безпосередньо впровадження стратегії, яке передбачає розподіл ресурсів, навчання персоналу та внесення змін у бізнес-процеси, логістичний менеджмент.

Після впровадження стратегії у практику діяльності підприємства необхідно проводити регулярний моніторинг та оцінку її ефективності. Для цього використовують ключові показники ефективності та аналітичні інструменти. У разі потреби вносять корективи до стратегії та планів дій, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей.

Важливо, щоб стратегія адаптації була гнучкою та адаптивною, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. До розробки та обговорення стратегії доцільно запрошувати усіх ключових стейкхолдерів (власників, керівників, працівників, представників партнерів). Ефективна комунікація та навчання персоналу є критично важливими для вдосконалення окреслених стратегій та їх успішного впровадження на практиці.

У таблиці 3 відображено сутність та послідовність розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз.

Коментуючи запропонований методичний підхід (таблиця 3), зауважимо, що на кожному етапі його реалізації важливо враховувати специфіку торговельного та ресторанного бізнесу, а також особливості глобальних викликів та загроз, наслідки війни для підприємств і персоналу.

Таблиця 3 – Методичний підхід до розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз

| Етап | Сутність | Послідовність дій | Інструменти та методи | Очікувані результати |
|------------------------------------|----------------------------------|---|---|---|
| 1. Діагностика та аналіз | Виявлення проблем та можливостей | Збір даних (внутрішня звітність, аналітика, опитування). Аналіз зовнішнього середовища (PESTLE-аналіз, аналіз конкурентів) Аналіз внутрішніх ресурсів (SWOT-аналіз) | PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз ланцюгів постачання, аналіз клієнтського досвіду, аналіз даних | Виявлення ключових проблем, ризиків та можливостей |
| 2. Формулювання стратегічних цілей | Визначення напрямків розвитку | Визначення місії та візії компанії. Формулювання стратегічних цілей (SMART-цілі). Розробка стратегічних напрямків | Стратегічні «сесії», «мозковий штурм», матриця Ансоффа | Визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку |
| 3. Розробка стратегій адаптації | Вибір оптимальних стратегій | Розробка альтернативних стратегій. Оцінка та вибір оптимальних стратегій (критерії: ризик, вартість, ефективність. Розробка детальних планів дій | Матриця BCG, матриця GE/McKinsey, сценарне планування | Вибір оптимальних напрямів стратегій адаптації |
| 4. Впровадження стратегій | Реалізація планів дій | Розподіл ресурсів та відповідальності. Навчання персоналу. Впровадження змін у бізнес-процеси | Управління проектами, системи мотивації, програми навчання | Реалізація стратегій адаптації |
| 5. Моніторинг та оцінка | Контроль та корекція | Визначення ключових показників ефективності. Регулярний моніторинг. Корекція стратегій та планів дій | Системи моніторингу, аналітичні інструменти, зворотний зв'язок | Оцінка ефективності стратегій, корекція дій |

Джерело: авторська розробка.

Продовжуючи розгляд стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз, зосередимо окрему увагу на адаптаційних механізмах, які вважаємо ключовою ланкою зазначених стратегій.

Адаптаційні механізми стратегій торговельного та ресторанного бізнесу пропонуємо розуміти як динамічні системи, що ґрунтуються на інтеграції діагностики, логістики та електронної комерції, дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та максимізувати ефективність. Розкриємо їх структурні складові, завдання, функції, принципи дії.

Основні взаємопов'язані блоки у структурі адаптаційного механізму – це:

- по-перше, діагностика (моніторинг стану бізнесу, аналіз даних, виявлення «вузьких місць»);
- по-друге, логістичний менеджмент (управління ланцюгами поставок, запасами, транспортуванням);
- по-третє, електронна комерція (онлайн-продажі, взаємодія з клієнтами через цифрові платформи).

Слід зазначити, що логістичні стратегії та їх інструменти гнучко вбудовуються в адаптаційні механізми і трансформуються в залежності від підсумків діагностики та поставлених завдань. Йдеться про системи управління складом (WMS), транспортні системи (TMS), системи планування ресурсів підприємства (ERP), інтернет речей (IoT), аналітика даних та штучний інтелект (AI), логістика «останньої милі», «зелена» логістика. Адаптаційні механізми через функціонування сукупності структурних складових та відповідних інструментів

створюють системний підхід до управління бізнесом, де кожен елемент взаємодоповнює інші.

Загальною метою адаптаційних механізмів є забезпечення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності ресторанного і торговельного бізнесу в умовах викликів та війни.

Завдання адаптаційних механізмів спрямовуються на:

- оптимізацію витрат (наприклад, зниження логістичних витрат за рахунок аналітики з е-комерції, прогнозування попиту);
- підвищення якості сервісу (швидка доставка, персоналізація пропозицій на основі даних клієнтів);
- мінімізацію ризиків та виявлення загроз (наприклад, перебоїв у поставках) через діагностику та їх нейтралізація;
- адаптацію до зовнішніх змін (реакція на коливання попиту, геополітичні кризи, технологічні інновації, військові загрози).

Основні функції адаптаційних механізмів є такими: збір даних, діагностика з використанням інструментів (Big Data, AI-платформи); прийняття рішень у реальному часі (на основі автоматизації замовлень на складі при зростанні онлайн-продажів); комунікація між ланками через інтеграцію е-комерції з логістикою (наприклад, клієнт бачить статус доставки прямо на сайті; адаптація до змін (перебудова логістичних маршрутів при збільшенні попиту в певному регіоні). Види адаптаційних механізмів з прикладами їх використання в Україні наведено у таблиці 4.

Таблиця 4 – Адаптаційні механізми як складова стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз

| Види адаптаційних механізмів | Сутність | Українські приклади |
|--|--|--|
| 1. Аналітика та діагностика | Системи збору та обробки даних для виявлення проблем, прогнозування попиту, оптимізації товарних запасів та аналізу ефективності логістики | Rozetka: використання Big Data для прогнозування попиту та оптимізації запасів Glovo: аналіз маршрутів доставки для зниження часу |
| 2. Логістична оптимізація | Інструменти для управління ланцюгами поставок, зниження витрат, покращення швидкості доставки | Nova Poshta: WMS-системи для автоматизації складів, електронного зв'язку з мережами торговельного і ресторанного бізнесу Ашан: використання мультимодальних перевезень (залізниця + авто) |
| 3. Інтеграція електронної комерції і логістики | Поєднання онлайн-продажів з логістикою та зворотним зв'язком клієнтів | Фокстрот: онлайн-платформа з трекінгом доставки Сільпо: е-комерція з можливістю самовивозу з магазину |
| 4. Система крос-функціональних рішень | Системи, що об'єднують діагностику, логістику та е-комерцію в єдиний цикл | VARUS: інтеграція онлайн-замовлень з локальними складами через API Lviv Croissants: автоматичне оновлення меню на сайті залежно від наявності інгредієнтів |
| 5. Клієнтоорієнтовані механізми | Персоналізація сервісу, зворотний зв'язок, швидке вирішення проблем | Київстар: чат-боти для онлайн-підтримки клієнтів Ресторани «Пузата хата»: система лояльності через мобільний додаток |

Джерело: авторська розробка.

Практика доводить, що в умовах глобальних викликів і війни виявляються найбільш успішними ті компанії, які прагнуть сформувати адаптаційні механізми, що ґрунтуються на принципах: «*Data-Driven підхід*» (рішення базуються на аналізі даних, а не інтуїції); *гнучкість та модульність* (система легко масштабується та перебудовується); забезпечення безперервності циклу «*моніторинг-діагностика-корекція*» (діагностика виявляє проблему, визначає напрям оптимізації логістики, електронна комерція оновлює пропозиції); *клієнтоорієнтованість* (інтеграція зворотного зв'язку клієнтів (відгуків, рейтингів).

Український бізнес, зіткнувшись із безпрецедентними викликами війни та глобальними змінами, продемонстрував вражаючу здатність до створення зазначених адаптаційних механізмів. Одним із переконливих прикладів є інтернет-магазин Rozetka, який інтегрував передові аналітичні інструменти для прогнозування попиту та оптимізації логістики. Під час війни компанія швидко адаптувала мережу складів, використовуючи дані з онлайн-продажів, щоб перенаправити товари в безпечні регіони. Система штучного інтелекту аналізує запити клієнтів у реальному часі, що дозволяє запобігати дефіцитам і синхронізувати поставки з партнерами. Крім того, Rozetka запровадила функцію «екстрена доставка» для прифронтових зон, де використовуються дрони та альтернативні транспортні маршрути.

У сфері ресторанного бізнесу виділяється мережа «Пузата хата», яка під час війни перетворилася на центр підтримки як клієнтів, так і ЗСУ. Завдяки інтеграції е-комерції з логістикою, ресторани запровадили систему онлайн-замовлень через власний додаток, де клієнти можуть відстежувати статус приготування страв та доставки. Для оптимізації витрат компанія використовує дані з продажів, щоб керувати запасами інгредієнтів, уникаючи надлишків. Окрім комерційних замовлень, «Пузата хата» організувала безкоштовне харчування для переселенців, використовуючи ту ж логістичну мережу, що й для клієнтів.

Glovo Ukraine – ще один приклад гнучкої адаптації торговельного та ресторанного бізнесу. Під час масових блекаутів компанія розробила систему «темних магазинів» з автономним живленням, де кур'єри отримували замовлення навіть за відсутності світла. Аналітика даних допомагає визначати «гарячі» зони попиту та перенаправляти ресурси. Наприклад, у прифронтових містах Glovo працює з місцевими волонтерами для доставки продуктів у бомбосховища, використовуючи мобільні додатки для координації.

Мережа супермаркетів АТБ активно використовує е-комерцію для стабілізації продажів. Їхній онлайн-сервіс дозволяє клієнтам замовити продукти з доставкою або самовивозом, а система аналізує покупки, щоб оптимізувати асортимент у різних регіонах. Під час енергетичних криз АТБ впровадила «розумні» холодильники з датчиками

температури, які передають дані в реальному часі, запобігаючи псуванню товарів.

У сегменті малого бізнесу привертає увагу львівська пекарня «Хліб Насушний». Власники перейшли на онлайн-продажі через соцмережі, де клієнти обирають час доставки. Логістика побудована на співпраці з локальними кур'єрськими службами, а дані про популярність певних видів хліба аналізуються для корекції виробництва. Під час війни пекарня розширила асортимент, додавши «екстрений хліб» з тривалим терміном зберігання для військових.

Зазначені приклади діяльності успішних українських компаній переконують в тому, що інтеграція діагностики, логістики та електронної комерції є не просто трендом, а нагальною потребою для адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до складних умов глобальних викликів і війни. У цьому контексті отримують конкурентні переваги ті підприємства, які активно використовують аналітику даних для оперативного прийняття рішень, автоматизують логістичні процеси для оптимізації витрат і застосовують онлайн-платформи для підтримки зв'язку з клієнтами. Адаптаційні механізми і стратегії дозволяють українському бізнесу не лише виживати в умовах нестабільності, а й продовжувати розвиватися, впроваджувати інновації, демонструючи стійкість у реаліях, де зміни стали повсякденністю.

Висновки. Сучасний торговельний та ресторанний бізнес перебуває під безпрецедентним тиском викликів: від глобальних впливів, військових загроз і кіберризиків до економічної турбулентності. Дослідження, проведене в рамках статті, доводить, що ефективна адаптація до цих умов неможлива без інтеграції інструментів діагностики, логістичних стратегій та електронної комерції в єдину систему управління.

Аналіз впливу глобальних викликів на розвиток торговельного та ресторанного бізнесу показав, що сучасні умови вимагають від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності до швидкої трансформації. Було виявлено ключові проблеми, пов'язані з логістикою, електронною комерцією та управлінням, які виникають в умовах кризи і війни. Розроблено методичні основи діагностики ефективності інструментів логістичного менеджменту та електронної комерції, що дозволяє підприємствам оцінити свій стан та визначити напрямки адаптації до глобальних змін.

Обґрунтовано методичний підхід до розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз. Розкрито сутність, мету, завдання, функції, принципи створення адаптаційних механізмів, дія яких базуються: 1) на **синергії поєднання інструментів** діагностики з логістичними інноваціями та електронною комерцією; 2) забезпеченні гнучкості ланцюгів поставок; 3) цифровій трансформації діяльності торговельного та ресторанного бізнесу, що веде до інтеграції онлайн-платформ зі зворотним зв'язком клієнтів для покращення сервісу.

Результати дослідження підтверджують, що адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів – це не одноразова зміна, а безперервний процес, де діагностика, логістика та електронна комерція є важливими інструментами, що взаємодоповнюють один одного. Українські підприємства вже демонструють, що кризи можна перетворювати на можливості – через інновації, гнучкість і орієнтацію на потреби людини.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних механізмів інтеграції діагностики, логістики та електронної комерції для різних типів підприємств, а також у вивченні ролі важелів державної політики у забезпеченні системної підтримки та адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів.

Список літератури

1. Василюк В., Житник О. Вплив економічних коливань та збройного конфлікту на торговельне підприємництво в Україні. Галицький економічний вісник. 2022. № 4. С. 120–128.
2. Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В. Системні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану. Товари і ринки. 2024. № 3 (51). С. 4–23. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)01) (дата звернення 26.02.2025)
3. Зайцева О., Шукліна В., Кармазінова В. Розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2B та C2C. Товари і ринки. 2024. № 3 (51). С. 24–39. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02) (дата звернення 27.02.2025)
4. Іпполітова І. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. №47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18> (дата звернення 27.02.2025)
5. Каламан О. Б. Напрями впровадження інновацій в логістиці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 4. С. 75.
6. Кравець О. В., Воронко О. С. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2022. Вип. 68. С. 28–34.
7. Кравець О. В. Діджиталізація як інструмент логістичного бізнесу. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрями розвитку: праці міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квітня 2023 р. Київ, 2023. С. 219–221.
8. Литвиненко Ю. П. Вплив глобалізації на конкурентні позиції українських торговельних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. № 2. С. 112–118.
9. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. №4. С. 94–102.
10. Медведєва К. Глобальні драйвери роздрібно торгівлі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2024. № 5. С. 50–67. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)04](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)04) (дата звернення 26.02.2025)
11. Олифіренко Ю., Сидоренко Г. Напрями адаптації логістичної діяльності торговельних підприємств до умов воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4. С. 133–144.
12. П'ятницька Г., Шевчун М. (2023). Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. Економіка та суспільство. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48> (дата звернення 27.02.2025)
13. Романюк П. Основні проблеми електронної комерції в умовах цифрової трансформації бізнесу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 4 (04). С. 32–37. <https://doi.org/10.32782/dees.4-6>
14. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. Товари і ринки. 2023. № 1 (45). С. 4–16. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01) (дата звернення 28.02.2025)
15. Черняєва А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. Бізнес-навігатор. 2024. № 2. С. 96–99.
16. Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2024. № 2. С. 30–52. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02) (дата звернення 26.02.2025)
17. Яременко О. Ф. Особливості логістики за умов глобалізації конкурентного середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3. Т.1. С.240–244.
18. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (218). С. 4–15.

References (transliterated)

1. Vasyuta V., Zhitnik O. (2022) Vplyv ekonomichnih kolivan ta zbroynogo konfliktu na torgovelnе pidpriemnistvo v Ukraini. *Galickij ekonomichnij visnik*. 4, 120–128 [in Ukrainian].
2. Gulayeva N., Vavdijchik I., Melnik V. (2024) Sistemni draiveri torgivli Ukraini v realiyah voyennogo stanu. *Tovari i rinki*. 3 (51), 4–23. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)01) (data zvernennya 26.02.2025) [in Ukrainian].
3. Zajceva O., Shuklina V., Karmazynova V. (2024) Rozvitok cifrovih torgovelnih platform na rinkah V2V ta S2S. *Tovari i rinki*. 3 (51), 24–39. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02) (data zvernennya 27.02.2025) [in Ukrainian].
4. Ippolitova I. (2023) Perspektivi rozvitku elektronnoyi torgivli v Ukraini v umovah cifrovizaciyi ekonomiki. *Ekonomika ta suspilstvo*. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18> (data zvernennya 27.02.2025) (in Ukrainian) [in Ukrainian].
5. Kalaman O. B. (2020) Napryami vprovadzhennya innovacij v logistici. *Tavrijskij naukovij visnik. Seriya: Ekonomika*. 4, 75 [in Ukrainian].
6. Kravec O. V., Voronko O. S. (2022) Sutnist ta misce logistichnoyi diyalnosti v sistemі upravlinnya pidpriemstvom. *Visnik LTEU. Ekonomichni nauki*. 68, 28–34 [in Ukrainian].
7. Kravec O. V. (2023) Didzhitalizaciya yak instrument logistichnoho biznesu. *Marketingovi strategiyi, pidpriemnistvo i torgivlya: suchasnij stan, napryamki rozvitku: pracі mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 219–221) Kiyiv [in Ukrainian].
8. Litvinenko Yu. P. (2020) Vplyv globalizaciyi na konkurentni pozyciyi ukrayinskih torgovelnih pidpriemstv. *Globalni ta nacionalni problemi ekonomiki*. 2, 112–118 [in Ukrainian].
9. Lyalyuk A. (2022) Torgovelnе pidpriemnistvo v Ukraini do i pid chas vijnі: porivnyalnj aspekt. *Ekonomichnij chasopis Volinskogo nacionalnogo universitetu imeni Lesi Ukrayinki*. 4, 94–102 [in Ukrainian].
10. Medvedyeva K. (2024) Globalni draiveri rozdrіbnoyi torgivli. *Zovnishnya torgivlya: ekonomika, finans, pravo. Seriya: Ekonomichni nauki*. 5, 50–67. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(136\)04](https://doi.org/10.31617/3.2024(136)04) (data zvernennya 26.02.2025) [in Ukrainian].
11. Olifirenko Yu., Sidorenko G. (2023) Napryami adaptaciyi logistichnoyi diyalnosti torgovelnih pidpriemstv do umov voyennogo stanu. *Problemi i perspektivi ekonomiki ta upravlinnya*. 4, 133–144 [in Ukrainian].
12. P'yatnicka G., Shevchun M. (2023). Logistichni strategiyi v torgivli: riznovidi, metodi voboru, innovacijni zmini za umov stalogo rozvitku. *Ekonomika ta suspilstvo*. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48> (data zvernennya 27.02.2025) [in Ukrainian].
13. Romanyuk P. (2023) Osnovni problemi elektronnoyi komerciyi v umovah cifrovoyi transformaciyi biznesu. *Cifrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 4, (04), 32–37. <https://doi.org/10.32782/dees.4-6> [in Ukrainian].
14. Sushenko R., Ilchenko N. (2024) Adaptaciya lancyugiv postachannya do viklikiv voyennogo stanu. *Tovari i rinki*. 1 (45), 4–16. [https://doi.org/10.31617/2.2023\(45\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(45)01) (data zvernennya 28.02.2025) [in Ukrainian].
15. Chernyayeva A. O., Radchenko I. O. (2024) Metodologichni zasady formuvannya strategiyi rozvitku torgovelnih pidpriemstv. *Biznes-navigator*. 2, 96–99 [in Ukrainian].
16. Chuniyhina T., Korzh M., Krasnoschok V. (2024) Mizhnarodna torgivlya v umovah globalnih transformacij. *Zovnishnya*

- torgivlya: ekonomika, finansi, pravo. Seriya: Ekonomichni nauki.* 2, 30–52. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02) (data zvernennya 26.02.2025) [in Ukrainian].
17. Yaremenko O. F. (2018) Osoblivosti logistiki za umov globalizaciyi konkurentnogo seredovisha *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu*. Т.1, 240-244 [in Ukrainian].
18. Yacenko O. M., Gryazina A. S., Shevchik O. O. (2019) Elektronna komerciya yak element globalnoyi torgovelnoyi sistemi. *Aktualni problemi ekonomiki.* 8 (218), 4–15 [in Ukrainian].

Надійшла (received) 06.01.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Семикіна Марина Валентинівна (Semykina Maryna) – доктор економічних наук, професор, Центральноукраїнський національний технічний університет, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>; тел.: (099) 345 93 65; e-mail: semiknamv@i.ua

Запірченко Людмила Дмитрівна (Zapirchenko Liudmyla) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6335-1321>; тел.: (066) 395 52 21; e-mail: zapirchenko2020@gmail.com

Дмитришин Богдан Васильович (Dmytryshyn Bohdan) – кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-0104>; тел.: (099) 545 54 26; e-mail: bogdanfree1984@gmail.com

Нісфоян Сергій Сергійович (Nisfoyan Sergiy) – кандидат економічних наук, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, м. Кропивницький, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9433-1622>; тел.: (050) 941 15 67; e-mail: nisfoyanss@gmail.com