

## ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

**Літвінова В. О.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: [litvinova\\_1977@ukr.net](mailto:litvinova_1977@ukr.net)

ORCID: 0000-0003-3998-904X

**Кобилінський О. Ю.**, аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: [alexey.petrosyan23@gmail.com](mailto:alexey.petrosyan23@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-7130-6440

***Анотація.** Введення воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на економічну ситуацію та підприємницьку активність у країні, зокрема і на сектор торгівлі. Проведене дослідження у цій статті спрямоване на глибокий аналіз наслідків війни, виявлення ключових проблем, з якими стикаються підприємства, та розробку стратегій їх подолання. За оцінками фахівців, у результаті повномасштабного російського вторгнення українська економіка зазнала величезних збитків, що виявилися у знищенні або пошкодженні значної кількості підприємств різних масштабів та критичному ушкодженні інфраструктури, яка сприяла їхньому функціонуванню. Малий і середній бізнес також зазнав великих втрат, хоча великі підприємства виявилися більш стійкими, але й вони стикалися з серйозними викликами. Опитування серед підприємців показало, що основними проблемами для бізнесу залишаються низька купівельна спроможність населення, обмежений доступ до фінансування та кредитів, а також дефіцит кваліфікованих кадрів. На основі аналізу політичної та економічної ситуації в країні було розроблено рекомендації, спрямовані на подолання цих проблем, а саме: розробка альтернативних логістичних шляхів, отримання фінансової допомоги від уряду та міжнародних організацій, адаптація бізнес-моделей до змінених умов ринку, впровадження заходів безпеки та страхування, а також використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів.*

***Ключові слова:** торговельні підприємства, малий та середній бізнес, попит, персонал, війна, релокація, мобілізація, обсяг реалізації, дерегуляція, валютні обмеження, гнучкість, інновації, економіка, логістика, торговельні операції, ринки збуту, податкові пільги.*

## PROBLEMS OF THE FUNCTIONING OF COMMERCIAL ENTERPRISES DURING THE STATE OF MARTIAL

**Litvinova O. Victoria.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: [litvinova\\_1977@ukr.net](mailto:litvinova_1977@ukr.net)

ORCID: 0000-0003-3998-904X

**Kobylinsky Yu. Olexiy**, graduate student of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: [alexey.petrosyan23@gmail.com](mailto:alexey.petrosyan23@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-7130-6440

***Abstract.** Formulation of the problem. The introduction of martial law in Ukraine had a significant impact on the country's economic situation and business activity, particularly the trade sector. The research carried out in this article is aimed at an in-depth analysis of the consequences of the war, the identification of key problems faced by enterprises, and the development of strategies to overcome them. According to experts, as a result of the full-scale invasion, the Ukrainian economy suffered huge losses, which were manifested in the destruction or damage of a significant number of enterprises of various scales and critical damage to the infrastructure that contributed to their functioning. Small and medium-sized businesses also suffered heavy losses, although larger enterprises proved more resilient, but they too faced serious challenges. The survey among entrepreneurs showed that the main problems for business remain low purchasing power of the population, limited access to financing and credits, as well as a shortage of qualified personnel. Based on the analysis of the political and economic situation in the country, recommendations aimed at overcoming these problems were developed, namely: development of alternative logistics routes, obtaining financial assistance from the government and international organizations, adaptation of business models to changed market conditions, implementation of security and insurance measures, as well as the use of digital technologies to optimize business processes.*

***Keywords:** trading enterprises, small and medium-sized business, demand, staff, war, relocation, mobilization, volume of sales, deregulation, currency restrictions, flexibility, innovation, economy, logistics, trade operations, sales markets, tax benefits*

**JEL Classification: M200: M100**

**Постановка проблеми.** Актуальність цього дослідження полягає у нагальній потребі роздрібною та оптовою торгівлі адаптуватися до складних умов, які склалися внаслідок введення в Україні воєнного стану. Воєнний стан накладає серйозні обмеження на економічну діяльність і спричиняє різноманітні проблеми, включаючи логістичні затримки, пошкодження інфраструктури, втрати ринку, нестабільність попиту і негативні психологічний та соціальний впливи на персонал.

У цей критичний час підприємства торгівлі зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації до змінених умов, розробки та впровадження нових стратегій ведення бізнесу, що включають пошук альтернативних постачальників, переорієнтацію на внутрішній ринок, використання цифрових технологій для оптимізації процесів та покращення взаємодії з клієнтами [5].

Іншим важливим аспектом є безпека працівників та захист майна підприємств. Дослідження на цю тему не лише забезпечить краще розуміння специфічних проблем, з якими стикаються торговельні підприємства в умовах воєнного стану, але й допоможе розробити ефективні стратегії для їх вирішення. А це сприятиме зміцненню економічної стабільності країни, підтримці розвитку бізнесу та забезпеченню громадян товарами та послугами першої необхідності в умовах обмеженого доступу до ресурсів та порушення нормальних ланцюгів постачання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Т. О. Мурована досліджує ключові аспекти функціонування бізнесу під час війни, включаючи інструменти та методики, що сприяють його підтримці. Вона класифікує ці методики на кілька основних груп: податкову, митну, фінансову підтримку, дерегуляцію, локальну підтримку, включаючи допомогу у релокації, інформаційну підтримку та секторальну підтримку [6]. Т. Богдан у своїй публікації аналізує вплив воєнних дій на активність українських підприємств, визначає ключові фактори, що впливають на бізнес-середовище, і, виходячи з отриманих даних та міжнародного досвіду, пропонує шляхи покращення та сталого розвитку бізнес-активності в країні [1]. В. Дикань, Н. Фролова у своєму дослідженні наголошують на загостренні наявних проблем для бізнесу, таких як зростання цін на сировину, зниження попиту, коливання курсів валют, перебої у наданні послуг, транспортуванні, а також ризики для безпеки та оплати праці [2].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану є дуже складним процесом, але вкрай необхідним. Окрім першочергового завдання самозбереження компанії, постають такі глобальні потреби, як забезпечення населення робочими місцями та допомога армії.

**Мета дослідження.** Головною метою дослідження є комплексний аналіз ситуації, в якій опинилися підприємства сфери торгівлі через введення в Україні воєнного стану, ідентифікація ключових проблем та викликів, з якими вони зіштовхуються, а також розробка ефективних рекомендацій для подолання цих труднощів з метою забезпечення відновлення та стійкого розвитку після війни.

**Основний матеріал.** Аналізуючи ситуацію бізнесу під час війни, ми розуміємо, що вивчення цього аспекту є критично необхідним для осмислення впливу воєнного стану в країні на економічне життя та підприємництво. З моменту широкомасштабного російського вторгнення економіка України зіткнулася з великими труднощами.

Початок війни завдав нищівного удару по українському бізнесу. За загальними підрахунками втрати МСБ (малого та середнього бізнесу) склали понад 83 млрд. доларів США. Близько 10 мільйонів українців переїхали, при чому частина з них стала ВПО (внутрішньо переміщені особи), а більшість виїхала за кордон. Згідно з даними за 2022 р., повномасштабна війна завдала економіці країни збитків на суму понад 500 млрд. дол. США, як показано на графіку (рис. 1).

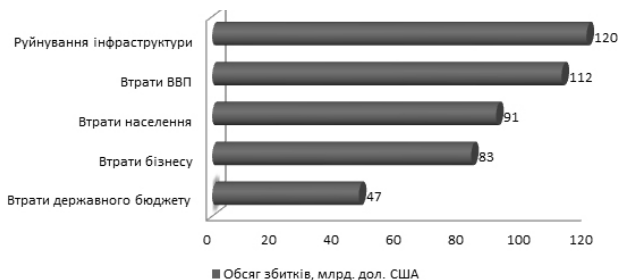


Рис. 1. Оцінка обсягу збитків українського бізнесу у 2022 р. (млрд. дол. США)

Джерело: складено авторами на основі [11]

Щоб краще зрозуміти поточний стан торговельних операцій, розглянемо відсоток компаній, які припинили діяльність через воєнні дії у 2022 році, на рис. 2.

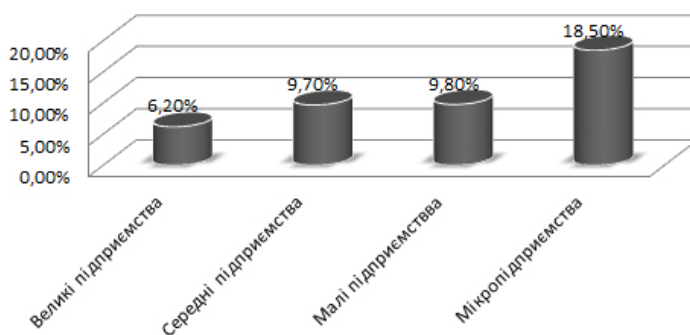


Рис. 2. Розподіл за видами підприємств торгівлі, які припинили свою діяльність у 2022р., %

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

Як видно з рис. 2, призупинення діяльності відбувається переважно у сфері мікропідприємництва, де показник становить 18,5%. На другому місці – малі та середні підприємства (9,8%), а на третьому – великі підприємства (6,2%). Відмінності у цих показниках пояснюються різними факторами, такими як кількість працівників, обмеженість фінансових ресурсів, наявність запасів продукції та рівень державної підтримки [4].

Більшість підприємців малого та середнього бізнесу задовольняли свої потреби самостійно. Під час повномасштабної війни було прийнято ряд заходів для підтримки роботи компаній, зокрема:

- релокація – багато малих і середніх підприємств було перевезено до центральних і західних регіонів через воєнні дії;
- адаптація продукції та послуг до поточних потреб – компанії перекваліфікувалися на виробництво товарів та послуг, які мають попит, наприклад, продукція тривалого зберігання, пошив одягу для солдатів, виробництво БПЛА тощо;
- збільшення обсягів імпортованих товарів;
- отримання кредитів на вигідних умовах та інше.

Представники малого та середнього підприємництва розвивають свій бізнес завдяки стійкості та винахідливості, навіть у важкі періоди вони не відмовляються від своєї справи.

Умови воєнного стану ставлять перед підприємствами торгівлі в Україні низку надзвичайних викликів. Втрата ринків збуту, пошкодження інфраструктури, а також психологічний тиск на працівників і керівництво потребують негайного реагування та адаптації до нових умов. У цьому контексті державна підтримка стає критично важливою для виживання та подальшого розвитку підприємств торгівлі. Напрями цієї підтримки можуть бути різноманітні, від фінансової допомоги до консультативної підтримки, але всі вони спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку бізнесу в країні (табл. 1).

Таблиця 1

Основні проблеми торговельних підприємств в умовах війни та шляхи їх вирішення

Вид проблеми	Опис проблеми	Шляхи вирішення проблем
Логістичні проблеми	Перебої у постачанні товарів через пошкодження інфраструктури та транспортних шляхів.	Створення альтернативних шляхів постачання, використання локальних постачальників, налагодження співпраці з логістичними компаніями, які спеціалізуються на роботі в умовах війни.
Втрата робочої сили	Мобілізація, виїзд працівників за кордон.	Створення сприятливих умов для праці у дистанційному форматі, наймання тимчасових працівників, програми залучення та утримання персоналу.

Фінансові труднощі	Зменшення обсягів продажів, витрати на відновлення пошкодженого майна.	Отримання фінансової підтримки від уряду та міжнародних організацій, перегляд бізнес-моделі підприємства з метою оптимізації витрат, запровадження онлайн-торгівлі.
Коливання величини попиту	Попит на товари першої необхідності змінюється, тоді як попит на інші товари знижується.	Аналіз ринку та оновлення асортименту товарів відповідно до потреб споживачів, проведення акцій та знижок на менш популярні товари для підвищення продажів.

*Джерело: розроблено самостійно авторами*

Компанії, які займаються зовнішньою торгівлею, стикаються зі значними проблемами з логістикою. Блокада українських морських портів російським флотом призвела до перерозподілу торговельних потоків і перевантаження залізничних і вантажних транспортних каналів. Це також спричинило вузькі місця на складських потужностях і пунктах перетину кордону, що призвело до затримок доставки. Багато імпортерів також постраждали від валютних обмежень, запроваджених урядом, що призвело до зриву ланцюга поставок у багатьох галузях, які залежали від імпорту.

Підсумовуючи, можна сказати, що вирішення проблем торговельних підприємств в умовах повномасштабної війни в Україні потребує комплексного підходу, що включає матеріально-технічне забезпечення, фінансову стабільність, захист і безпеку, адаптацію підприємств до нових умов. Ключ до успіху полягає у гнучкості, інноваціях і співпраці між бізнесом, урядом та міжнародним співтовариством для подолання поточних викликів і побудови стабільного майбутнього для української економіки.

**Висновки.** Аналіз сучасного стану та проблем торговельних підприємств в умовах повномасштабної війни в Україні дуже важливий для розуміння впливу воєнних подій на економічну ситуацію та вітчизняне підприємництво. Такий аналіз дозволяє виявити основні труднощі, з якими стикаються підприємства, та пропонує шляхи їх подолання для забезпечення відновлення економіки країни та її стабільного розвитку у майбутньому.

З початку етапу повномасштабної війни економіка України стикалася із надзвичайними викликами, зокрема багато торговельних підприємств зазнали значних пошкоджень або були знищені, що призвело до великих економічних втрат. Для детального вивчення тенденцій у діяльності торговельного сектору було проаналізовано частку підприємств, які припинили своє існування через воєнні дії у 2022 році. Більшість припинених діяльностей припадала на сектор мікробізнесу, за ним слідували малий і середній бізнес, тоді як великі підприємства зазнали менших втрат.

Дослідження підтверджує, що умови війни ставлять перед підприємствами торгівлі великі виклики. Державна підтримка, така як фінансова допомога, податкові пільги, логістична та консультативна підтримка, є життєво важливою для їх виживання та розвитку. Розроблені стратегії та рекомендації спрямовані на подолання наявних проблем, забезпечення безпеки, адаптацію до змін у попиті та використання можливостей для відновлення. Ключ до успіху полягає у гнучкості, інноваційності та співпраці всіх зацікавлених сторін.

## Список літератури

1. Богдан Тетяна. Дайте бізнесу спокій і він розвиватиметься: чи працює ця формула під час війни? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/2/702842/> (дата звернення: 05.02.2024).
2. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. No 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>. (дата звернення 05.02.2024).
3. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view> (дата звернення: 05.02.2024).
4. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf) (дата звернення: 05.02.2024).

5. Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. Ефективна економіка. 2022. No 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9875>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11> (дата звернення: 05.02.2024).
6. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 05.02.2024).
7. Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 06.02.2024).
8. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення: 06.02.2024).
9. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення: 06.02.2024).
10. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
11. Як почувається бізнес під час війни. URL: <https://suspilne.media/252189-akrosuvaetsa-biznes-pid-casvijni-rozprovidae-ekonomichni-ekspert/> (дата звернення: 06.02.2024).

## References

1. Bohdan, T. (2023). Leave Business Alone and It Will Grow: Does This Formula Work During the War? *Ekonomichna Pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/2/702842/> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
2. Dykhan, V., Frolova, N. (2022). Directions and Tools of State Support for the Development of Small and Medium-Sized Businesses in Ukraine During the War. *Economy and Society*, (38). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
3. Research on the State of Business in Ukraine (June 2023). Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
4. United Nations Development Programme in Ukraine. (2022). Rapid Assessment of the Impact of the War on Micro, Small, and Medium Enterprises in Ukraine. Analytical Report. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine. Retrieved from [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf) (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
5. Makedon, V. V., & Chabanenko, A. V. (2022). Factor Components of the Digitalization of the Global Economy and Macroeconomic Systems of the Countries of the World. *Efficient Economy*, (1). Retrieved from <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9875> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
6. Murovana, T. O. (2023). Domestic Entrepreneurship Under Martial Law: Main Trends and Support Methods. *Economy and Society*, (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
7. Official Website of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 6 February 2024). [In Ukrainian].
8. National Institute for Strategic Studies. (2022). Overview of Business Support Tools During Martial Law in Ukraine. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (accessed: 6 February 2024). [In Ukrainian].
9. Ukrainian Business During the War: Real Analytics and Prospects for the Future in 2024. (2024). FinStream. Retrieved from <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (accessed: 6 February 2024). [In Ukrainian].
10. Pashkuda, T. V., & Afendi, A. I. (2022). Directions of Trade Development in Ukraine Under Martial Law. *Economy and Society*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73> (accessed 6 February 2024). [In Ukrainian].

11. How Business Feels During the War. (2022). Suspilne Media. Retrieved from <https://suspilne.media/252189-ak-pocuvaetsa-biznes-pid-casvijni-rozpovidae-ekonomicnij-ekspert/> (accessed: 6 February 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.10.2024

Прийнята до публікації 21.10.2024