РИНКОВІ СТРАТЕГІЇ

DOI: 10.31617/2.2024(51)01
УДК 339.3(477):355.271

ГУЛЯЄВА Наталія,
к. е. н., професор,
професор кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
n.gulyaeva@knute.edu.ua

GULIAIEVA Nataliia,
PhD (Economics), Professor,
Professor at the Department of Economics and Business Finance
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
ORCID: 0000-0002-7184-0803

ВАВДІЙЧИК Ірина,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
i.vavdijchyk@knute.edu.ua

VAVDIICHYK Iryna,
PhD (Economics), Associate Professor
Associate Professor at the Department of Economics and Business Finance
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
ORCID: 0000-0002-2787-0327

МЕЛЬНИК Вікторія,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
v.melnyk@knute.edu.ua

MELNIK Victoria,
PhD (Economics), Associate Professor
Associate Professor at the Department of Economics and Business Finance
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5512-536X

СИСТЕМНІ ДРАЙВЕРИ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В РЕАЛІЯХ ВОЄННОГО СТАНУ

Торговельна галузь, яка і в мирний час мала велику частку в економіці України і за кількістю підприємств, і за обсягами зайнятого населення, в період повномасштабного вторгнення продовжує виконувати вагому соціальну роль, забезпечуючи населення країни товарами першої необхідності. Метою статті є систематизація сучасних підходів і фундаментальних засад дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, у т. ч. основних

SYSTEMIC DRIVERS OF UKRAINE'S TRADE IN THE REALITIES OF MARTIAL LAW

The trade industry, which even in peacetime occupied a large share in the national economic complex of Ukraine both in terms of the number of enterprises and the number of employed persons, continues to play a significant social role during the period of large-scale aggression, providing the population of the country with essential goods. The purpose of the article is to systematize modern approaches and fundamental principles of studying the factors of the external and internal envi-

Copyright © 2024. Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License 4.0 (CC-BY) Міжнародна ліцензія

драйверів розвитку торговельного бізнесу, їх ідентифікація, виходячи з його місця в економічній системі України і функціональних особливостей формування і прояву у період масштабного вторгнення рф; доведення їх органічного зв'язку у єдиній системній моделі на основі обґрунтування механізмів оцінки інтенсивності й синергії проникнення інструментів мотивації та стимулювання процесів розвитку за сучасними досягненнями бізнес-інжинірингу, критеріями і стандартами організації бізнесу в торгівлі континентального чи глобального ринкового середовища. Для досягнення мети використано загальнонаукові методи дослідження, як-от формалізація, історичний, абстрагування; загальнологічні (аналіз, синтез, індукції, дедукції), узагальнення і сходження від абстрактного до конкретного, специфічні соціально-економічні методи на базі діалектичного підходу до пізнання сутності процесу розвитку відповідно до об'єкта і предмета. Систематизовано опубліковані оціночні матеріали національних та закордонних аналітиків, експертів, науковців щодо проблем та викликів, які постали перед торговельною галуззю в період повномасштабного вторгнення рф в Україну, фундаментальні засади оцінки факторів економічного розвитку суб'єктів господарювання у кризових умовах на ринкових принципах управління фінансово-господарськими механізмами ведення бізнесу. Висунуто гіпотезу, що взаємодія факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ бізнесу має системний характер, а при позитивній траєкторії розвитку процесів та ідентифікованих параметрів цей вплив у сучасних дослідницьких роботах визначається як драйвер розвиткового руху системи-об'єкта. Органічний зв'язок досліджених факторів у контурі господарювання операторів ритейлу України в різних форматах та результативності діяльності, серед яких накопичений потенціал виживання, маневреність, інноваційність, а також сприятлива макроекономічна політика держави та міжнародних інститутів підтримки, створюють синергічний ефект і оптимізують оцінки перспектив на майбутнє.

Ключові слова: торгівля, торговельна мережа, драйвери розвитку, системність, самофінансування, відновлення бізнесу, соціально-економічна функція, стратегія розвитку, інжиніринг бізнес-процесів, господарський механізм.

ronment of functioning, including the main drivers of trade business development, and to identify them based on its place in the national economic complex of Ukraine and functional features of formation and manifestation during the period of large-scale aggression by the Russian Federation. Proving their integral connection in a single system model based on the justification of mechanisms for assessing the intensity and synergy of penetration of tools for motivating and stimulating development processes in accordance with modern achievements of business engineering, criteria and standards for organizing business in trade in the continental or global market environment. To achieve the goal, general scientific research methods such as formalization, historical, abstraction, general logical (analysis, synthesis, induction, deduction), generalization and ascent from the abstract to the concrete, specific socio-economic methods based on a dialectical approach to cognition of the essence of the development process, respectively, of the object and subject were used. The article systematizes the published assessment materials of national and foreign analysts, experts, and scientists on the problems and challenges faced by the trade industry during the period of the Russian Federation's large-scale aggression in Ukraine, and the fundamental principles of assessing the factors of economic development of business entities in crisis conditions based on market principles of managing financial and economic mechanisms of doing business. The article hypothesizes that the interaction of factors of the internal and external business environment is systemic, and with a positive trajectory of development of processes and identified parameters, this influence is defined in modern research works as a driver of the development movement of the system-object. The organic connection of the studied factors in the business contour of Ukrainian retail operators in various formats and performance, including the accumulated survival potential, maneuverability, innovation, as well as favorable macroeconomic policy of the state and international support institutions, create a synergistic effect and optimize the assessment of future prospects.

Keywords: trade, trade network, development drivers, consistency, self-financing, business recovery, socio-economic function, development strategy, business process engineering, economic mechanism.

JEL Classification: M21.

Вступ

Вторгнення рф на територію України спричинило масштабне і структурне руйнування економіки країни, більшість галузей втратили ринковий простір, логістичний рельєф, усталену цінову маневреність за сигналами збутових сценаріїв, зазнали збитків. Не оминули ці потрясіння і галузь торгівлі, значущість якої особливо відчутно виявилась у цей період, коли саме завдяки підприємствам торгівлі значна частина населення у всіх зонах інтенсивних воєнних дій була забезпечена товарами першої потреби. Характерним для вітчизняного ритейлу був недовгий період шокової розгубленості й адаптації до нових умов господарювання, які потребували змін у мапах постачальників, логістичних маршрутах, маркетингових стратегіях, мерчендайзингових декораціях, конструюванні основних бізнес-процесів, а також напруженої уваги до чітких сигналів виконавчої влади і законодавців, міжнародних партнерів і спонсорів щодо оптимізації умов збереження та розвитку бізнесу в Україні.

Особливості функціонування суб'єктів господарювання в умовах повномасштабного вторгнення досліджувалось у багатьох наукових публікаціях. Феномен функціонування економіки України загалом, подолання викликів воєнного стану у стратегічній спрямованості розвитку відповідно до світових стандартів лідерства і став центральною темою провідних наукових видань, які намагаються об'єктивізувати судження і сформувати прогнози на наближену перспективу. Зокрема, науково обґрунтованою й аналітичною є доповідь, підготовлена співробітниками Національного інституту стратегічних досліджень "Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України" (Національний інститут стратегічних досліджень, 2024), в якій проаналізовано тенденції й умови збереження функціональності галузей нефінансового сектора економіки України в умовах фактично повномасштабної війни, основні фактори та обмеження його розвитку, виклики і доступні інструменти адаптації до воєнних реалій, знаходження нових рішень щодо збалансування макроекономічних пропорцій як стартових позицій для швидкого переходу до нової моделі економічного добробуту суспільства.

Аналізу динаміки основних макроекономічних показників України в умовах повномасштабного вторгнення рф, характеристиці основних етапів та можливих напрямів економічного відновлення економіки України присвячені публікації Солоп (2023), Золотової та ін. (2023).

Результати дослідження джерел стійкості України й ідентифікації напрямів її зміцнення викладено у статті "Національна стійкість України в умовах воєнного стану" (*Umantsiv & Shkuropadska*, 2023). Використовуючи підхід Фонду миру до оцінювання рівня національної стійкості, авторами проаналізовано сфери її прояву в Україні, визначено її вразливі місця і переваги як потенціал їх подолання.

Потужним є науковий потенціал сучасних досліджень особливостей діяльності підприємств торгівлі в період воєнного стану, які виявили високу технологічну оперативність та креатив у знаходженні моделей виживання і навіть розвитку. Зокрема, автори *Bai & Yelisieiev* (2023) зосередили свою увагу на нових підходах до реконструкції бізнес-процесів вітчизняних підприємств торгівлі в умовах деформацій бізнесу в реаліях війни. Визначено негативне середовище, яке спровоковане умовами воєнного стану, та фактори, що його формують; запропоновано методи забезпечення стабільності та безкризового функціонування підприємств.

У фокусі економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної військової агресії рф в Україні проведено дослідження Блакити та ін. (2023).

Науковці Трубей та ін. (2023) зауважують на основних викликах ритейлу при підвищенні політичних ризиків, специфіці їх прояву і впливу на цю сферу господарювання, характеристиці методів їх нейтралізації за тиском на моделі його виживання й відновлення на новій базі розвитку. Встановлено, що ключовими принципами виживання та розвитку ритейлу в умовах повномасштабної війни в Україні стали гнучкість, маневреність, адаптивність, використання ситуативного підходу для протидії неочікуваним викликам.

У цій проблематиці виділяються публікації, в яких досліджено сутнісні характеристики бізнес-процесів в екстремальних умовах господарювання, фінансового управління ними, особливості формування потенціалу економічної безпеки за всіма її складовими як на національному рівні, так і за окремими осередками господарської відповідальності. Так, Варналій та ін. (2024) досліджують у своїй праці процес управління фінансовою безпекою суб'єктів підприємництва в системі забезпечення їхньої фінансової стабільності в умовах війни. Зокрема, Мельник (2023), Редзюк (2023) аналізують сучасний стан вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабної російської агресії проти України, звертаючи увагу на основні проблеми та труднощі, з якими стикаються суб'єкти господарювання, і пропонують напрями їх подолання.

Метою статті є визначення основних драйверів стійкості та розвитку торговельного бізнесу, виходячи з його місця у народногосподарському комплексі України і функціональних особливостей їх формування і прояву у період масштабного вторгнення РФ, обґрунтування механізмів оцінки інтенсивності та синергії проникнення інструментів мотивації й стимулювання процесів розвитку з урахуванням сучасних досягнень бізнес-інжинірингу, критеріїв і стандартів організації бізнесу в торгівлі континентального чи глобального ринкового середовища.

В основу дослідження покладено гіпотезу, що взаємодія факторів внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу має системний характер, а при позитивній траєкторії розвитку процесів та ідентифікованих параметрів цей вплив у сучасних дослідницьких працях визначається

як драйвер розвиткового руху системи-об'єкта. Органічний зв'язок досліджених факторів у контурі господарювання операторів ритейлу України в різних форматах та результативності діяльності, серед яких накопчений потенціал виживання, маневреність, інноваційність, а також сприятлива макроекономічна політика держави та міжнародних інститутів підтримки, створюють синергічний ефект і оптимізують оцінки перспектив на майбутнє.

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних науковців з проблематики управління торгівлею, дані Державної служби статистики України, результати досліджень Української асоціації ритейлерів (*RAU*), Київської школи економіки, Національної ради з відновлення України від наслідків війни, Національного інституту стратегічних досліджень.

Дослідження ґрунтується на використанні загальнонаукових методів дослідження, як-от формалізація, історичний, абстрагування, загальнологічні (аналіз, синтез, індукції, дедукції), узагальнення і сходження від абстрактного до конкретного, специфічні соціально-економічні методи на базі діалектичного підходу до пізнання сутності процесу розвитку відповідно до об'єкта і предмета.

Основна частина статті складається з двох розділів: у першому проаналізовано сучасний стан торговельної галузі України за основними індикаторами оцінки, у другому – окреслено напрями подолання руйнівних наслідків у реаліях воєнного стану, мобілізації дії драйверів зовнішньої та внутрішньої природи в становленні та розвитку прогресивної моделі торгівлі в Україні в їх системній єдності.

1. Український ритейл за час повномасштабного вторгнення рф: втрати, середовище виживання

Історія збройних конфліктів на планеті за останні 80 років не має прикладів такого масштабу і глибини збитків, які зафіксовані в Україні від російської агресії. Стосовно пошкодження або прямих втрат від першого року війни, то, за оцінками Світового банку і його партнерів, найбільших втрат зазнали житловий сектор (38% сумарних пошкоджень), транспорт (26%), енергетика (8%), промисловість і торгівля (8%), сільське господарство (7%) (*LB.ua*, 2023).

Масштаби руйнувань продовжують зростати. Війна має руйнівний вплив на виробничий потенціал та економічну активність України. 75% населення повідомили про зменшення своїх доходів у 2023 р. порівняно з довоєнним періодом. Найбільшого падіння виробництва в галузевому розрізі зазнали будівництво, промисловість, торгівля, сільське господарство та транспорт. Промисловість зазнала скорочення на 37.5% у річному вимірі, що склало значні 7.6 відсоткових пункти від загального падіння ВВП у 2022 р. Торгівля зазнала падіння на 32.2% у річному вимірі, що призвело до додаткових втрат ВВП на 4.4 відсоткових пункти" (План для *Ukraine Facility* 2024–2027, б. д.)

За даними Київської школи економіки (2024, 3 жовтня), станом на 1 вересня 2023 р. загальна сума прямих задокументованих збитків від обстрілів та руйнувань агресором інфраструктури становить 151.2 млрд дол. США, в тому числі прямі втрати торговельної галузі – 2.6 млрд дол. США.

Агресивні дії росії в Україні, починаючи з лютого 2022 р., спрямовані на руйнування інфраструктури та бази існування бізнесу як у ресурсному забезпеченні, так і сталих господарських комерційних і фінансових зв'язків.

Загальні прямі збитки ритейлу України оцінюються у 2.1 млрд дол. США. Під час бойових дій завдано суттєвих пошкоджень 2903 торговельним об'єктам загальною площею 1.6 млн м^2. Непрямі збитки ритейлу розраховуються на рівні 22.6 млрд дол. США. Попередні обґрунтування потреби у відновленні сектора хоча б у довоєнній модифікації становлять 3.9 млрд дол. США. Хоча аналітики включають у ці суми необхідність дотримання нових стандартів щодо безпеки, енергоефективності й інклюзивності закладів роздрібної торгівлі. Окремі дослідження здійснено за такими вже достатньо вагомими об'єктами, як торгові (торговельно-розважальні) центри (ТЦ), що сприймаються населенням як звичний і раціональний формат із комплексним навантаженням щодо послуг і можливостей, сконцентрованих у зоні зручної доступності. Прямі втрати ТЦ становили загалом 347 млн дол. США. Як відомо, за статусом ТЦ є об'єктом торгової нерухомості й водночас вважаються багатофункціональними торговими центрами згідно з *ICSC* (*Innovating Commerce Serving Communities* – Інноваційна Торгівля на службі у спільнот) європейської класифікації. Загалом в Україні налічувалося 329 ТЦ, які мають торгову площу понад 500 м^2, професійну керуючу компанію та не менш ніж 10 орендарів. Ще 19 нових таких об'єктів мали відкритися у 2022 р. Загальні непрямі втрати цього сегмента ритейлу за перші 12 місяців з початку війни оцінюються у 950 млн дол. США недоотриманого прибутку, з яких вже на наявні потужності припадає 800 млн дол. США, на ті, що планувалися до відкриття у 2022 р., умовно визначені на рівні 0.15 млн дол. США (Національна рада з відновлення України від наслідків війни, 2022).

Функціональне поле діяльності підприємств торгівлі в умовах повномасштабного вторгнення зазнало фізичного знищення інфраструктури й активів самих підприємств; кризової деформації на ринку праці; суттєвих змін у ємності споживчого ринку, структури попиту та пропозиції; руйнування усталених економічних зав'язків, логістичних моделей організації та руху товарних ресурсів тощо.

За даними щорічного опитування ритейлерів, яке провела Українська рада торгових центрів (УРТЦ), сума прямих збитків у сфері тільки роздрібної торгівлі в 2022–2023 рр. становила 2.42 млрд дол. США. Хоча й відмічено, що, попри війну, роздрібні оператори не зупиняють розвиток мереж. Уже у 2023 р. кількість роздрібних торговельних

точок зросла на 12%, на відміну від падіння їх кількості у 2022 р. на 18% через окупацію територій та руйнування в гарячих точках країни. Такий же рівень приросту кількості торговельних об'єктів, як у попередньому році, ритейлери сподіваються зберегти і протягом 2024 (*Forbes.ua*, 2024, 28 березня). За наведеними у *табл. 1* даними, простежується стала тенденція зменшення кількості діючих суб'єктів господарювання в торгівлі України.

Таблиця 1

Структурна характеристика діючих суб'єктів господарювання за основними форматами торгівлі України у 2018-2022 рр.

Рік	Кількість діючих суб'єктів господарювання				
	усього	у тому числі:			
		підприємства		фізичні особи – підприємці	
		одиниць	% до загальної кількості діючих підприємств	одиниць	% до загальної кількості діючих підприємств
2018	818 217	93 590	11	724 627	89
2019	834 159	101 427	12	732 732	88
2020	826 129	98 369	12	727 760	88
2021	777 419	97 038	12	680 381	88
2022	661 158	67 395	10	593 763	90
Темп зміни базисний, %	80.8	72	89	81.9	101

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.).

За 5 років темп зміни становить 80.8%, тобто пряма втрата в абсолютних значеннях – 157 059 од. В абсолютних одиницях кількість суб'єктів господарювання в торгівлі України тільки у 2022 р. зменшилася на 116 261 од., у тому числі підприємств – на 29 643 од. Проте частка підприємств залишилася майже незмінною – 26%, натомість відчутного падіння зазнала частка фізичних осіб – підприємців – з 48.8% у 2018 р. до 40% у 2022. Саме для торгівлі України характерна висока частка такої конфігурації бізнесу, як фізична особа – підприємець.

Якщо зіставити кількісні зміни такого показника діяльності в торгівлі, як динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання України за базисним виміром (*табл. 2*), то можна за логікою оцінки співвідношень отримати додаткові судження про внутрішні зсуви "рельєфів" торгівлі. Оскільки зміна обсягів реалізованої продукції в торгівлі у 2022 р. становила 92% порівняно з 2018 р., а втрата торгових об'єктів – 19.2%, то дійдемо висновку про високий потенціал виживання і продуктивності вітчизняного ритейлу, що забезпечив своє існування і споживчу відповідальність на внутрішньому ринку. За мінімізації турбулентності на споживчому ринку

ритейл підтримано сектором ФОП, за яким спостерігалося зростання сукупних обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) з 1% до 8% (*табл. 2*).

Таблиця 2

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)
суб'єктів господарювання в торгівлі України за 2018–2022 рр.

Рік	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млрд грн				
	усього	у тому числі:			
		підприємства		фізичні особи – підприємці	
		обсяг	% до загального обсягу	обсяг	% до загального обсягу
2018	4 452 094	4 393 718	99	58 375	1
2019	5 994 850	5 385 021	90	609 828	10
2020	4 519 525	4 068 233	90	451 291	10
2021	4 345 851	3 958 371	91	387 480	9
2022	4 110 094	3 764 365	92	345 729	8
Темп зміни базисний, %	92	86	93	592	642

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.).

Проте порівняно невисокі кількісні та вартісні показники діяльності ФОПів, попри їх вагому частку в структурі бізнес-середовища торгівлі (40% станом на 2022 р.), свідчать про досить низькі продуктивність і вплив на стан рівноваги на споживчому ринку України. Серед причин низької ефективності діяльності ФОПів у торгівлі можна розглядати вибір ними неефективних бізнес-моделей, які є, зазвичай, невиправдано витратомісткими, нетехнологічними, допускають низьку кваліфікацію найманих працівників, застарілу парадигму менеджменту, нехтування використанням сучасних критеріїв компетентності та віддачі, а отже, й відсутність потреби в інвестиціях у людський капітал, що є вже звичним для великого торговельного бізнесу.

Суттєво стримують позитивні оцінки щодо результативності діяльності ФОПів їх намагання занизити статистику обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та не відбивати деякі господарські операції в облікових матеріалах, що деформує об'єктивні економічні пропорції, викривлює макроекономічну модель і не дає змоги створювати реальні стратегічні карти відновлення економіки України.

Слабкою ланкою менеджменту досі залишається блок управління формуванням трудових ресурсів та їх використанням – це нераціональна кадрова політика, недосконаліть договірних механізмів, у яких залишились контроверсійні положення, що стають причиною виникнення договірних конфліктів, обтяжливих фінансових санкцій і втрат при доведених порушеннях договірних зобов'язань. Це і необґрунтоване зростання невиробничих витрат, а при недостатній якості операційного

менеджменту – і виробничих витрат. Саме присутність тіньового чинника у діяльності ФОПів є об'єктивною складовою скептичності моделі розвитку цього сектора в структурі економіки України. Однозначно будь-які прояви тінізації деформують структурний потенціал розвитку економіки України за критеріями результативності, зокрема в його соціально-економічній складовій. У країнах ЄС, США, де еволюційно сформувались умови макро- і мікроекономічної рівноваги на ринку, визначилась і функціональна суб'єктність взаємодії економічних агентів, склалась практика участі підприємств і ФОПів у підприємницьких конгломератах із сучасною технологічною базою виконання комплементарних функцій при великому бізнесі та включення у потужні схеми кооперації виробництва за визначеними стратегіями і цільовими настановами "старшого" бізнесу. Результати аналізу підприємницького середовища України у структурних характеристиках свідчать про органічний зв'язок результативності його діяльності та стану забезпечення такої її складової, як вирішення соціальних завдань суспільства, проблем зайнятості населення, його соціального добробуту.

Агресія росії проти України призвела до тектонічних зсувів у демографічній характеристиці населення. Значні людські фізичні та санітарні втрати у воєнних подіях, масова міграція, внутрішнє переміщення населення із зон інтенсивних воєнних дій та окупації, вимушена депортація, евакуація тощо зруйнували географію осередків підприємницької активності, структуру ринку праці, супроводжуються суттєвими втратами людських ресурсів. Втрати людських ресурсів у торгівлі (*табл. 3*) майже на рівні кризи зафіксовано у 2022 р. – році масштабного вторгнення рф, причому переважно у секторі підприємств – юридичних осіб. Меншою мірою це відбулось у таких суб'єктів господарювання, як ФОП, частка зайнятого населення в них залишилася майже на тому ж рівні – 49.3%.

Таблиця 3

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в торгівлі України за 2018–2022 рр.

Рік	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання		
	усього	у тому числі фізичні особи – підприємці	
		осіб	% до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2018	2355616	1323186	56.2
2019	2385283	1298244	54.4
2020	2353478	1267241	53.8
2021	2337383	1204455	51.5
2022	1911417	941407	49.3
Темп зміни базисний, %	81	71	88

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.).

Одне з пояснень цього факту – більш висока адаптивність ФОПів до зміни умов ведення бізнесу, вміння оцінювати динаміку попиту і його структурні трансформації пропорційно внутрішньому переміщенню потенційних споживачів, звідси і достатньо оперативна здатність до релокації, знаходження нових чи модифікованих партнерів, розбудова нових комерційних і логістичних конструкцій з орієнтуванням на новий потенціал платоспроможності та вподобань населення в регіоні.

Період з 2018 по 2022 р. охоплює не тільки початок воєнних дій в Україні, а й форс-мажорні події, пов'язані з пандемією *COVID*-19. Саме у 2020 р. галузь "торгівля" зазнала руйнівного впливу на ефективність діяльності, коли показник загальної рентабельності галузі майже у 4 рази "провалився", причому за всією видовою структурою підприємств (*табл. 4*). Висока адаптивність до зміни умов господарювання в галузі виявилась у майже поновленні рівня ефективності діяльності протягом року, але не забезпечила довгострокової стійкості до надзвичайних ситуацій і потрясінь, якими є масштабні воєнні дії.

Таблиця 4

Рентабельність діяльності підприємств
торгівлі України загалом у 2018–2022 рр., %

Рік	Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств			
	усього	великих	середніх	малих
2018	11.4	12	12.8	8.3
2019	16.4	15.1	19.7	12.5
2020	3.6	4.7	4.4	0.5
2021	14.8	14.1	15.2	15
2022	3.1	–0.8	7.8	1

Джерело: узагальнено авторами за даними Державної служби статистики України (б. д.).

Галузь знову зреагувала падінням рентабельності у сукупній оцінці у 4.77 раза. Майже критично ці втрати спостерігалися на великих і малих підприємствах, більшу стійкість виявили підприємства торгівлі середнього формату, де падіння показника не вийшло за межі двократного зменшення.

Найбільш болючою темою для вітчизняного торговельного бізнесу залишається організація фінансування як поточної, так і інвестиційної діяльності. Слабкість такого джерела, як капіталізований прибуток, є очевидною через низьку рентабельність діяльності, нестійкість потоків її формування, що звужує можливості самофінансування для всіх підприємств України, у тому числі й у торговельній галузі. Практично недоступні для реалізації інвестиційних намірів розвитку кредити, на відміну від країн Євросоюзу та інших країн глобального ринкового простору. Вартість кредитних ресурсів в Україні вже давно незіставна з показниками рентабельності підприємств малого та середнього бізнесу, які мають дуже низький запас фінансової міцності та значення *EVA*.

З березня 2022 р. сформувалися два основних джерела фінансування для українського бізнесу: кредити українських банків на суму 76.4 млрд євро (включно з рефінансуванням наявних боргових програм, що означатиме значно нижчий рівень "чистого" фінансування) та фінансування від міжнародних фінансових організацій (МФО) для приватного сектора, який вже отримав 4.5 млрд євро за той самий період. Крім того, МФО можуть опосередковано надавати фінансування українському бізнесу через кредитування українських банків, як це відбувається з програмою "Доступні кредити 5-7-9%" за участю МФО. Прийняті українськими банками критерії безпечного та відносно вигідного кредитування не залишають їм можливостей вільного маневру у бік низьких ставок, тим паче на тривалий період, що має вирішальне значення для інвестування у розвиток бізнесу. Станом на січень 2024 р. середньозважені ставки кредитування для нефінансових корпорацій становили 17.3%, а для малих підприємств – 20.3%. МФО, що працюють в Україні, пропонують більш прийнятні умови фінансування бізнесу за нижчими відсотковими ставками, наприклад, у рамках Компонента ІІ програми ЄС щодо підтримки економіки України з 2024 по 2027 р. (План для *Ukraine Facility* 2024–2027, б. д.).

Специфіка дорогого кредитування, іманентна українському фінансовому блоку, була і в довоєнний період, коли ставки кредитування були значно вищими за показник рентабельності діяльності підприємств, зокрема й у торгівлі. Тобто рідко позичальник за рівнем кредитоздатності відповідав стандартам надійності. Для підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) можливості залучення додаткового зовнішнього фінансування порівняно з великими підприємствами ще менш доступні.

Кредитне фінансування підприємництва в Україні не набуло статусу традиційного механізму ресурсного забезпечення операційної та інвестиційної діяльності. Висока вартість кредитних ресурсів ускладнила доступ до них підприємствам МСБ. У переліку факторів, що стримують активне кредитування підприємств МСБ, передусім низька мотивація банківського сектора у цьому блоці кредитної політики. На заваді розвитку діяльності банків у цьому напрямі стоїть насамперед їх комерційний інтерес – кредитні операції з малими та середніми підприємствами потребують порівняно невеликих сум кредитів, і їх дохідність для кредитора невелика. До того ж суттєво збільшує кредитні ризики ймовірність не завжди прозорої фінансової звітності позичальника, відсутність чіткого уявлення про його реальний фінансовий стан, запас фінансової міцності тощо. Все це фактори підвищання вартості кредиту чи взагалі відмови у його наданні. Покращення ситуації можливе лише при енергійному русі назустріч бізнесу і фінансовому сектору на засадах прозорості, високої фінансової дисципліни і добросовісності, взаємної довіри і ділових гарантій у будь-якій формі правової підтримки таких угод.

Системність факторів стримування розвитку підприємницького середовища в Україні, що склалася до масштабного вторгнення рф, не змінилася у структурних характеристиках, а лише набула у деяких сегментах критичної чутливості.

Якщо розглядати ці процеси у фокусі торговельного бізнесу, то йдеться про порушення ланцюгів постачань товарних ресурсів та скорочення і зміни структури попиту на товари і послуги на внутрішньому ринку, а це порушує сталі комерційні схеми, примушує підприємства шукати нових ділових партнерів у дуже стислі терміни, включаючи можливості на зовнішніх ринках. Загострилася проблема організації фінансування, зокрема доступності кредитних ресурсів. Оскільки комерційні банки практично припинили активне кредитування підприємств МСБ України, кредитні ресурси для фінансування робочого капіталу та проєктів розвитку тепер доступні лише за державними чи спонсорськими програмами. До зазначених проблем слід додати наслідки війни – прямі втрати від знищення активів, додаткові витрати за вимогами щодо впровадження механізмів безпеки персоналу в робочі години, додаткових засобів підтримки при відключенні електроенергії, скорегована кадрова політика при формуванні персоналу, відновлення зруйнованої інфраструктури, впровадження засобів кібербезпеки та протидії іншим надзвичайним проявам агресії зовнішнього середовища у стані воєнної кризи. Ускладнилася база адміністрування операцій з експорту-імпорту товарних ресурсів. Це і валютні обмеження, запроваджені урядом за ввізними угодами експортерів, проблеми повернення ПДВ через призупинення електронної системи адміністрування цього податку тощо.

Найбільшу стійкість виявили підприємства торгівлі із сучасною системою менеджменту, де економічна домінантна сфера представлена потужним аналітичним блоком і компетентними фахівцями – розробниками моделей розвитку на майбутнє, планів всіх рівнів і змісту. Саме ця економічна модель управління дала змогу планувати релокації у просторі, товарній і ціновій політиці пропорційно кількісним змінам потенційної аудиторії споживачів, змінам їх акцентів вибору в потребах і уподобаннях, рух платоспроможності та рівня ефективного попиту, як і можливий рівень конкурентної напруги в приймаючому регіоні.

Крім того, товарного забезпечення у різних формах доведення до споживача потребує населення в місцях, наближених до зон бойових дій, деокупованих населених пунктах. Тобто це і є завдання та функція торговельного бізнесу, що весь період мирного існування суспільства сприймалися як звичні.

2. Стратегічні моделі відновлення ритейлу в Україні: від адаптивного розвитку до сталого економічного зростання

Функціонування економіки України, в тому числі й торговельної галузі, вже третій рік у зоні активних воєнних подій сформувало нове

бачення її результативності, перспектив розвитку, основних траєкторій поступального руху до якісно нового рівня оціночних суджень щодо основних драйверів та цільових настанов. Попри надзвичайно великі прямі й умовні втрати національна економіка зберігає життєздатність і ознаки, як оцінюють аналітики, адаптивного розвитку. Зберігаючи системну єдність, всі складові економіки перебувають в органічному взаємозв'язку процесів виробництва, розподілу і реалізації суспільного продукту. Торгівля, з одного боку, як інфраструктура ринку, обслуговує процеси створення попиту, пропозиції, цінових інструментів рівноваги при певному тиску конкуренції, а з іншого – галузь, що має досить різноманітну структуру об'єктів господарювання, є як драйвером розвитку економіки загалом, так і об'єктом впливу макроекономічного середовища на її добробут. Однозначно, оздоровлення середовища функціонування для всіх економічних агентів, зміцнення ринковості, платіжного потенціалу населення і споживачів-господарників, мінімізація соціальної напруги, структуризація економіки на новій технологічній базі й відповідно до зміни споживацьких уподобань та об'єктивних потреб у товарно-ресурсному забезпеченні обумовлюють необхідність розроблення нової стратегії відновлення економіки України інноваційного типу, в новій парадигмі цифровізації, із залученням штучного інтелекту.

Цілісність народногосподарського комплексу країни всі розвиткові процеси пов'язує в органічній взаємозалежності, системності. Кожний елемент, з одного боку, є об'єктом впливу інших елементів, з іншого – його розвиток стає драйвером для прогресу решти складників. Тобто для торгівлі всі прогресивні трансформації осередків зовнішнього ринкового середовища є факторами розвитку. Водночас успішність діяльності підприємців у торгівлі визначає прискорення швидкості товарного обороту, ділової активності виробників, ефективності господарювання у всіх зонах, що в підсумку нормалізує процеси бюджетного наповнення, створює можливості для вирішення соціальних, екологічних проблем, зміцнення потенціалу національної безпеки.

За даними (План для *Ukraine Facility* 2024–2027, б. д.), внаслідок вторгнення загальні потреби на відбудову та відновлення діяльності для виробничих та інфраструктурних секторів оцінюються у 258.2 млрд євро, з них на 2024 р. – 12 млрд євро, з цієї ж причини продуктивні сектори та інфраструктура зазнали величезних прямих та непрямих втрат. На початку 2024 р. прямі втрати (пошкодження та руйнування активів) цих секторів оцінювалися в розмірі 74 млрд євро, тоді як непрямі втрати (зменшення доходів та додаткові витрати) були навіть вищими – 330.5 млрд євро; на реконструкцію та відновлення продуктивних секторів необхідно 123.8 млрд євро (на 2024 р. – 5.7 млрд євро), інфраструктурних секторів – 134 млрд євро (на 2024 р. – 6.2 млрд євро); зокрема, потреби в реконструкції та відновленні промисловості, сфери послуг та торгівлі оцінюються в 61.1 млрд євро, з яких на 2024 р. – 5.2 млрд євро; на потреби МСП припадає близько 106 млрд євро.

Отже, дуже цінні та вчасні намагання держави, попри обстріли, бомбування, активні агресивні дії рф на території України, створити нові програмні настанови щодо підтримки бізнесу, стимулювання його розвитку, збереження рівня платоспроможності населення – підвищення мінімальної заробітної плати, перерахунок та індексація пенсій, призначення соціальних виплат страхового і компенсаційного характеру тощо.

Передусім це доступ до кредитних ресурсів – їх можна розглядати як зовнішні драйвери розвитку всіх секторів економіки, зокрема й торгівлі, що завжди було проблемою для підприємств МСБ і загострилося з початком війни. Незважаючи на активну державну підтримку (за Кредитною програмою 5-7-9%), у тому числі прийняті цільові програми для деяких галузей (наприклад сільського господарства та роздрібної торгівлі), для підприємств МСБ залишається серйозною проблема з нестачею ліквідності. Ситуацію пропонується змінити через надання урядом додаткових державних гарантій за кредитами для підприємств МСБ чи цільових програм державної підтримки для розширеного переліку галузей. Запропоновано розробити додаткові альтернативні фінансові механізми для підтримки зусиль відновлення діяльності підприємств такого формату будь-якої спеціалізації.

Наразі в Україні вже реалізується програма надання державних гарантій за кредитами підприємств МСБ, які функціонують понад один рік і не перебувають у процедурі банкрутства. Кредити можуть бути надані на термін від 1 до 10 років на суму до 100 млн грн за ставкою 6% із заставою не більш ніж 60% (Кабінет Міністрів України, 2022, 27 березня).

За результатами опитування Української асоціації ритейлерів *RAU*, на кінець 2023 р. вже в активній фазі знаходилось 18 134 торгові об’єкти роздрібної торгівлі України. Це на 11% більше, ніж на початку попереднього року, коли ще відчувалася шокова розгубленість у понад 1000 магазинів. Про реальний запас життєздатності свідчить той факт, що порівняно з довоєнною кількість відкритих торговельних точок (17 396) зросла на 4%, а враховуючи, що в березні 2022 р. не працювали майже третина торгових точок (29%), загальне відновлення за 22 місяці війни сягнуло 33%. Висока соціальна відповідальність і господарська оперативність виявилися у надскладних умовах діяльності, коли ритейлери зберегли критично важливу інфраструктуру і забезпечували населення найнеобхіднішими товарами, продовжуючи працювати. За цими ж даними, тільки за 12 місяців 2023 р. збудовано наново або відновили роботу понад 1800 магазинів, причому за всіма секторами і форматами товарної спеціалізації й діяльності. Продуктові мережі до війни налічували 5270 об’єктів, а через місяць бойових дій вже не працювали 21% магазинів. Станом на кінець 2022 р. вдалося відновити роботу 95% довоєнної кількості магазинів, або 4913 торгових точок.

За минулий рік продовольчі мережі змогли запустити в роботу додатково ще 7% магазинів, досягнувши позначки у 5399 маркетів, що працюють. Починаючи із січня 2023 р., частка закритих мінімаркетів, супермаркетів, гіпермаркетів продовжувала впевнено зменшуватися приблизно на 20–30 торгових об'єктів щомісяця. Рекордним був березень 2023 р., коли повернулися до роботи одразу 60 магазинів такого формату. Переломним став жовтень минулого року, коли продовольчі мережі не тільки відновили довоєнні показники за кількістю відкритих магазинів, але й додали 10 нових потужних точок. До кінця року ця цифра збільшилася до 129, аж на 2% перевищивши довоєнні значення. Результати опитування доводять, що загалом продовольчий ритейл в Україні відновився на 23%, попри те, що обстріли тривають. Аналіз інтенсивності процесів адаптивного розвитку за структурним рельєфом ритейлу показує їх нерівномірність. Наприклад, сектор *non-food*, до якого належить торгівля косметичними товарами, засобами гігієни та іншими товарами повсякденного споживання, порівняно із продовольчим сектором мав більше початкове падіння кількості торгових об'єктів – 27%. Проте й відновлення його було більш стрімким. Так, до кінця 2022 р. вдалося відновити до 93% торгових точок відносно довоєнної кількості, а магазини, що не працюють, на 2/3 зменшили цю статистику з 724 до 212. А вже у травні 2023 р. цих магазинів працювало стільки ж, як і до війни, та ще й додалося 60 нових (2%). Ще за два місяці 2023 р. галузь поповнилася 169 новими магазинами (5%), а восени цього року спостерігався щомісячний приріст у 2%, що на кінець 2023 р. додало 459 нових магазинів, і це на 14% перевищує довоєнну статистику (*RAU*, 2024, 29 лютого).

Загалом у грудні 2023 р. працювала вже 3831 торгова точка проти 3372 довоєнного переліку. Всього з початку війни непродовольчий сектор ритейлу покращив показник торгових точок, що працюють, на 41% (з урахуванням компенсації падіння на 27% у 2022 р.). В результаті непродуктовий ритейл став ще одним осередком підприємництва в торгівлі, який обрав екстенсивний шлях розвитку, оперативно відновивши втрачене. Причому цей процес відбувається більш потужно порівняно з таким динамічним сектором, як *food*-ритейл, – приблизно 50–80 торгових точок на місяць (*RAU*, 2024, 29 лютого).

Дослідження можливих траєкторій розвитку параметрів внутрішніх залежностей у торгівлі здійснюють не тільки національні аналітики, а й іноземні експерти, які розглядають їх результати як маркери готовності України ввійти у глобальний ринковий простір, не порушуючи досягнутого балансу в суб'єктно-об'єктному вимірі. Зокрема, за результатами дослідження компанії *GT Partners Ukraine* "Ринок ритейлу України: топ-185 торгових операторів *FMCG* за кількістю магазинів за 2023 р. "Прогнози розвитку ритейлерів в 2024 році" (*RAU*, 2024, 18 березня), сформований висновок, що провідні вітчизняні гравці

FMCG-сектора перейшли вже до стратегії екстенсивного розвитку. Наприклад, мережа АТБ, магазини якої представлені у 22 областях України, змогла збільшити кількість своїх торговельних об'єктів у 2023 р. порівно з попереднім роком на 3.9% (19 об'єктів). На другому місці у трійці лідерів – компанія *Fozzy Group*, яка відкрила в цей період одразу 53 магазини. На третьому місці за приростом мережі опинився один з гравців національного масштабу – мережа "М'ясомаркет", яку розвиває агрохолдинг МХП. Компанія відкрила за один рік аж 76 магазинів, що дало змогу збільшити розмір мережі "М'ясомаркет" майже на 20% – до 269 точок. Компанія *VolWest Group* (Луцьк), яка розвиває мережі "Наш Край" та "*SPAR*" за франчайзинговою схемою та є найбільшим ритейлером такого типу, показала зіставні 4% приросту. Станом на грудень 2023 р. мережі "Наш Край" та "*SPAR*" разом налічували 259 торгових точок – лише на 10 більше, ніж у 2022-му. Відтак, компанія посідає тепер уже четверте місце за кількістю магазинів (*RAU*, 2024, 29 лютого) (*табл. 5*).

Таблиця 5

ТОП-10 українських продуктових мереж за критерієм кількості магазинів

Позиція	Компанія	Мережа	Кількість торгових точок		Відносний темп зміни, %	Області покриття, грудень 2023 р.
			2022	2023		
1	"АТБ"	"АТБ", "АТБ *express*"	1162	1207	3.9	22
2	"*Fozzy Group*"	"Сільпо", "Фора" "*Fozzy Cash&Carry*" "*Le Silpo*" "*Trash*!" "*Foodpood*"	717	768	7.1	22
3	"МХП"	"М'ясомаркет"	225	269	19.6	22
4	"*VolWest Retail*"	"Наш край", "Наш край експрес", "*SPAR*"	249	259	4	19
5	"Аритейл"	"Коло"	221	238	7.7	2
6	"Клевер Сторс"	"Сім23", "Сімі"	167	234	40.1	5
7	"Львівхолод"	"Рукавичка", "Під боком"	200	209	4.5	7
8	"Опторг-15"	"Делві"	148	181	22.3	6
9	"Вересень плюс"	"Файно маркет", "Файно express", "Файно дискаунтер", "Соціальний магазин"	139	169	21.6	3
10	"Август плюс"	"МаркетОпт"	133	166	24.8	7

Джерело: узагальнено авторами за даними *RAU* (2024, 29 лютого).

Для національного торгового бізнесу можна вважати типовим вектор існування від руйнування, шокового застою, мобілізації всіх ресурсів до відновлення, адаптивного розвитку і до стратегічного руху

за сучасною парадигмою організації діяльності у глобальному ринковому середовищі.

Одним із вагомих драйверів розвитку української економіки є програма фінансової підтримки від Європейського Союзу протягом 2024–2027 рр. – *Ukraine Facility* (б. д.). Загалом програма системно спрямовує всіх учасників процесу реалізації на забезпечення макрофінансової стабільності, модернізації економіки і збільшення потенціалу її зростання в Україні за критеріями, настановами та регламентами європейської інтеграції.

Відповідно до Плану для *Ukraine Facility* 2024–2027 (б. д.) одним із фокусів зусиль уряду є підтримка малого та середнього підприємництва (МСП) і стимулювання ділової активності всіх економічних агентів за трьома напрямами з боку держави: удосконалення регуляторного середовища, полегшення доступу до фінансування та ринків, гармонізація українського законодавства і стандартів із законодавством та нормами ЄС на платформі сучасних моделей і стандартів відповідального ведення бізнесу. Деталізуючи основні блоки програмної настанови у напряму реформування системи фінансування для МСП, пропонується комплексний підхід, що має враховувати ідентифікацію основних перешкод для отримання доступу до фінансування, кредитів, грантів та входження до ринку. Безпосередньо заходи зі сприяння доступу до фінансування і ринків міститимуть: розроблення та прийняття Стратегії розвитку МСП в Україні, структуровану за середньо- та довгостроковими пріоритетами розвитку МСП і покращання бізнес-середовища загалом, доступ МСП до фінансування, зокрема шляхом спрощення систем регулювання та адміністрування фіскальних функцій, запровадження механізмів дорадчої й консультативної взаємодії з бізнесом, спрощення механізмів закупівлі за їх потребою, сприяння екологізації та цифровізації, сприяння підприємництву як такому, заохочення експорту й інтеграції європейських стандартів відповідального ведення бізнесу, стимулювання внутрішніх резервів забезпечення виживання, стійкості до небезпеки втрати економічної рівноваги, у тому числі на ринку, набуття цільової потужності драйверів розвитку за амбітними траєкторіями.

Висновки

Масштабне і структурне руйнування економіки України під час повномасштабного вторгнення РФ повною мірою поглинуло і галузь торгівлі, спричинивши вимушену втрату бізнесу при закритті торгових об’єктів, величезні втрати при релокаціях, зміні контурів комерційної взаємодії, логістичних маршрутів і вартості їх експлуатації, введення нових цінових моделей реалізації товарів тощо.

Натомість український ритейл продемонстрував надзвичайно високий потенціал збереження дієздатності, в стислі строки змінивши

спадну траєкторію бізнесу, і на новій технологічній платформі посилив стабілізаційні зусилля та перейшов у стадію адаптивного розвитку зі стратегічною спрямованістю на стале економічне зростання. Накопичений за попередні роки діяльності потенціал ділової стійкості та здатності до модернізації й розвитку всього господарського механізму забезпечив перехід у короткі терміни операторів торгівлі України до нових прогресивних моделей попри продовження воєнних дій і втрат від їх наслідків.

Висунута в ході дослідження гіпотеза підтверджується: внутрішні драйвери ритейлу щодо забезпечення стійкості та розвитку суттєво посилені впливом зовнішнього середовища діяльності через синхронні державні заходи щодо введення спеціальних умов та інструментів допомоги, сприяння виживанню всіх галузей народногосподарського комплексу, у т. ч. торгівлі, у єдиній економічній макроконструкції, через реалізацію чисельних міжнародних програм підтримки і спонсорського супроводження, партнерської участі тощо. Синергія драйверів внутрішнього і зовнішнього походження відчутно змінює стратегічну модель вітчизняного бізнесу, торгового зокрема, за оптимістичними модифікаціями, в сучасних стандартах та критеріях прогресивності. Синергія результату у доведеній динамічності процесів у бізнесі підтверджує системність цього механізму і формування потенціалу розвитку, реальність створення якого доведено в аналітичній площині.

Потужність цих процесів, їх макро- та мікроекономічний контур, інноваційні моделі практичного втілення є об’єктом і предметом подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCE

Національний інститут стратегічних досліджень. (2024, 23 лютого). *Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України*. https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/priorytety-rozvytku-realnoho-sektora-v-umovakh-viyny-ta	National Institute of Strategic Studies. (2024, February 23). *Priorities for the development of the real sector in the conditions of war and post-war economic recovery of Ukraine.* https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/priorytety-rozvytku-realnoho-sektora-v-umovakh-viyny-ta
Солоп, А. (2023). Аналіз векторів ключових макроекономічних трансформацій України в період сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-13	Solop, A. (2023). Analysis of the vectors of key macroeconomic transformations of Ukraine in the period of modern challenges and threats. *Economy and society*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-13
Золотова, О., Іванова, В., Симак, Д., Кудінов, О., & Славута, О. (2023). Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *3*(50), 265–281. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076	Zolotova, O., Ivanova, V., Simak, D., Kudinov, O., & Slavuta, O. (2023). The economy during martial law: problems and ways to overcome the crisis (Ukrainian experience). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *3*(50), 265–281. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076

Umantsiv, Y., & Shkuropadska, D. (2023). National resilience of Ukraine under the Martial Law. *Scientia Fructuosa*, (5), 4–19. https://doi.org/10.31617/ 1.2023(151)01

Bai, S., & Yelisieiev, V. (2023). Enterprise management: wartime challenges. *Scientia Fructuosa*, (6), 64–78. https://doi.org/10.31617/1.2023(152)05

Блакита, Г., Богма, О., & Сілакова, Н. (2023). Безпека в системі економічних інтересів підприємства. *Scientia ructuosa, 148*(2), 15–23. https://doi.org/10.31617/1.2023(148)02	Blakyta, G., Bogma, O., & Silakova, H. (2023). Security in the system of economic interests of the enterprise. *Scientia ructuosa, 148*(2), 15–23. https://doi.org/10.31617/1.2023(148)02
Трубей, О., Ганечко, І., & Афанасьєв, К. (2023). Ритейл в умовах війни: відновлення ділової активності. S*cientia ructuosa*, *151*(5), 89–106. https://doi.org/10.31617/1.2023(151)06	Trubey, O., Ganechko, I., & Afanasiev, K. (2023). Retail in the conditions of war: recovery of business activity. S*cientia ructuosa*, *151*(5), 89–106. https://doi.org/10.31617/1.2023(151)06
Варналій, З. С., Чеберяко, О. В., Микитюк, О. П., & Бондаренко, С. М. (2024). Актуалітети фінансової безпеки суб'єктів підприємництва України в умовах війни та повоєнний час. *Академічний огляд*, (1), 77–85.	Varnalii, Z. S., Cheberyako, O. V., Mykytyuk, O. P., & Bondarenko, S. M. (2024). Actualities of financial security of business entities of Ukraine in the conditions of war and post-war period. *Academic review*, (1), 77–85.
Мельник, Т. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, (7). https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna	Melnik, T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: current state and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, (7). https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna
Редзюк, Є. В. (2023). Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*, (51), 35–49. https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049	Redziuk, E. V. (2023). The state, problems and factors hindering the development of business activity in Ukraine. *Strategy of economic development of Ukraine*, (51), 35–49. https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049
LB.ua. (2023, 31 березня). *Фінансово-економічні наслідки війни*. https:// lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html	LB.ua. (2023, 31 March*). Financial and economic consequences of the war.* https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/ 550614_finansovoekonomichni_naslidki.html
План для Ukraine Facility 2024–2027. (б. д.) Взято 24 липня 2024 з https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf	*Plan for Ukraine Facility 2024–2027.* (n. d.). Retrieved July 24, 2024 from https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf
Київська школа економіки. (2024, 3 жовтня). *Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, сягає $151,2 млрд – оцінка станом на 1 вересня 2023 року.* https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-stanom-na-1-veresnya-2023-roku/	Kyiv School of Economics. (2024, October 3). *The total amount of direct damage caused to Ukraine's infrastructure due to the war reaches $151.2 billion - estimate as of September 1, 2023.* https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-stanom-na-1-veresnya-2023-roku/
Національна рада з відновлення України від наслідків війни. (2022, липень). *Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи "Аудиту збитків, понесених внаслідок війни".* https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf	The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. (2022, July). *Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group "Audit of losses incurred as a result of the war".* https:// www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf
Forbes.ua. (2024, 28 березня). *Прямі збитки українських ритейлерів через війну сягнули понад $2,4 млрд.* https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-ukrainskikh-riteyleriv-cherez-viynu-syagnuli-ponad-24-mlrd-doslidzhennya-urtts-28032024-20187	Forbes.ua. (2024, 28 March). *Direct losses of Ukrainian retailers due to the war reached more than $2.4 billion.* https:// forbes.ua/news/pryami-zbitki-ukrainskikh-riteyleriv-cherez-viynu-syagnuli-ponad-24-mlrd-doslidzhennya-urtts-28032024-20187
Державна служба статистики України. (б. д.) https:// www/ukrstat.gov.ua	The State Statistics Service of Ukraine. (n. d.). https:// www/ukrstat.gov.ua
Кабінет Міністрів України. (2022, 27 березня). Постанова "Про надання державних гарантій на портфельній основі у 2022 році" № 374. http:// www.kmu.gov.ua/npas/pro-nadannya-derzhavnih-garantij-na-portfelnij-osnovi-u-2022-roci-374	Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022, March 27). Resolution "On the provision of state guarantees on a portfolio basis in 2022" No. 374. http:// www.kmu.gov.ua/npas/pro-nadannya-derzhavnih-garantij-na-portfelnij-osnovi-u-2022-roci-374

RAU. (2024, 29 лютого). *Український ритейл в умовах війни*. http://rau.ua/novyni/merezh-ukraini-22/	RAU. (2024, 29 February). *Ukrainian retail in the conditions of war*. http://rau.ua/novyni/merezh-ukraini-22/
RAU. (2024, 18 березня). *Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами введення в дію нових магазинів у 2023 році*. https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/	RAU. (2024, 18 March). *Top 10 of Ukrainian product chains by the number of stores and the pace of new store openings in 2023*. https://rau.ua/novyni/top-10-merezh-kilkistju-2023/

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою..

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Внесок авторів є рівнозначним.

Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В. Системні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану. *Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки"*. 2024. № 3 (51). С. 4–23. https://doi.org/10.31617/2.2024(51)01

Надійшла до редакції 04.07.2024.
Отримано після доопрацювання 12.07.2024.
Прийнято до друку 20.08.2024.
Публікація онлайн 16.09.2024.