

**ГУЛЯЄВА Наталія,**

к. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства  
Державного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-7184-0803

n.gulyaeva@knu.edu.ua

**ВАВДІЙЧИК Ірина,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства  
Державного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-2787-0327

i.vavdiychyk@knu.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

n.gulyaeva@knu.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

i.vavdiychyk@knu.edu.ua

**ТОРГІВЛЯ У ПІСЛЯКРИЗОВОМУ  
ВІДНОВЛЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ЕКОНОМІКИ****TRADE IN POST-CRISIS  
RECOVERY OF THE NATIONAL  
ECONOMY**

**Вступ.** Масштабне вторгнення російської федерації на територію України зруйнувало стратегічну карту розвитку її економіки на довгострокову перспективу, змусило оперативно змінювати основні напрями та інструменти управління на всіх рівнях господарювання.

**Проблема.** Торгівля є найважливішим сукупним економічним агентом, який ідентифікує стан внутрішнього ринку і присутність на зовнішніх ринках, і є невід'ємною складовою всього народногосподарського комплексу країни. Тому держава, формуючи антикризову політику підтримки підприємства загалом, передбачила спеціальні інструменти сприяння діяльності саме торгівлі, стимулювання пошуку ними гнучких організаційно-економічних механізмів управління.

**Метою** статті є обґрунтування основних напрямків та інструментів збереження ефективності галузі торгівлі, посилення її ролі у відновленні потужності національної економіки.

**Методи.** Використано такі загальнонаукові методи дослідження, як формалізації, історичний, абстрагування, загальнологічний (аналіз, синтез, індукція, дедукція), узагальнення та сходження від абстрактного до конкретного, конкретно-соціально-економічні.

**Introduction.** The large-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine destroyed the strategic map of the development of its economy for the long term, forced to quickly change the main directions and management tools at all levels of management.

**Problem.** Trade is the most important collective economic agent, which identifies the state of the domestic market and presence on foreign markets, and is an integral component of the entire national and economic complex of the country. That is why the state, forming an anti-crisis policy to support entrepreneurship as a whole, provided special tools to promote the activity of trade in particular, to stimulate their search for flexible organizational and economic management mechanisms.

**The aim** of the article is to substantiate the main directions and tools for maintaining the efficiency of the trade industry, strengthening its role in restoring the strength of the national economy.

**Methods.** General scientific research methods such as formalization, historical, abstraction, general logic (analysis, synthesis, induction, and deduction), generalization and descent from the abstract to the concrete, concrete socio-economic were used in the paper.

**Results.** The state of the trade industry in Ukraine under the influence of the factors of the

**Результати дослідження.** Досліджено стан торговельної галузі в Україні під впливом факторів системної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, воєнним станом, характером та рівнем збитків від їх наслідків. Визначено вектори зусилля держави щодо підтримки та стабілізації траєкторії розвитку торгівлі з метою забезпечення замкненості циклу товарообігу та виконання основної функції галузі.

**Висновки.** Від початку системної кризи внаслідок пандемії торгівля зазнала значних втрат, які поглиблені війною. Це потребує зміни механізмів управління.

Визначивши кон'юнктуру ринку, торгівля стала центром державної політики щодо антикризового захисту та підтримки, а практика їх реалізації деталізувала нові підходи та засоби відновлення ефективності, напрями розвитку відповідно до основних орієнтирів відновлення національної економіки у контексті визнання України кандидатом на членство в ЄС.

**Ключові слова:** торгівля, торговельна мережа, економічні агенти, соціально-економічний розвиток, релокація бізнесу.

systemic crisis caused by the COVID-19 pandemic, the state of war, the nature and level of losses from their consequences was studied. The vectors of the state's efforts to support and stabilize the trajectory of trade development in order to ensure the closedness of the trade cycle and the performance of the main function of the industry have been determined.

**Conclusions.** Since the beginning of the systemic crisis due to the pandemic, trade has suffered significant losses, which have been deepened by the war. This led to the need to change management mechanisms. After determining the market situation, trade became the center of state policy regarding anti-crisis protection and support, and the practice of their implementation detailed new approaches and means of restoring efficiency and directions of development in accordance with the main guidelines for the recovery of the national economy in the context of recognizing Ukraine as a candidate for EU membership.

**Keywords:** trade, trade network, economic agents, socio-economic development, business relocation.

JEL Classification M21

**Вступ.** Масштабне вторгнення російської федерації на територію України зруйнувало стратегічну карту розвитку її економіки на довгострокову перспективу, змусило оперативно змінювати основні напрями та інструменти управління на всіх рівнях господарювання з огляду на невідомий досі комплекс факторів кризового впливу. Хоча певні ознаки системної кризи економіка України відчула за особливих умов господарювання в зонах локдауну чи суттєвих обмежень через епідемію COVID-19, що потребувало зміцнення імунітету підприємницького середовища до небезпек і викликів системного форс-мажору, розроблення засобів забезпечення спроможності відновлення ефективності.

Торгівля як галузь, що забезпечує реалізацію інтересів виробників і споживачів, фактично є найважливішим сукупним економічним агентом, який ідентифікує стан внутрішнього ринку і зумовлює присутність на зовнішніх ринках, а також є невід'ємною складовою всього народногосподарського комплексу країни. Тому держава, формуючи антикризову політику підтримки підприємництва загалом, передбачила спеціальні інструменти сприяння діяльності саме торгівлі, стимулювання пошуку ними гнучких організаційно-економічних механізмів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Торговлю як одну з найдавніших сфер діяльності людини досліджували науковці на всіх етапах розвитку наукової думки – від античних філософів до сучасних розробників прикладних моделей функціонування.

Теоретики і практики торгівлі визначили досить повні характеристики змісту сучасної торгівлі, її функції і механізми управління, передумови і напрями розвитку, виходячи з досягнутого стану і сформованого потенціалу позитивної динаміки, в таких працях, як: монографія "Внутрішня торгівля України" за ред. А. Мазаракі [1] щодо розроблення інвестиційної політики за інноваційним вектором за сприяння системи регулювання всіма процесами; монографія "Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні" за ред. С. Давимуки [2]. Досліджено сучасну методичну базу аналізу, діагностики та прогнозування майбутніх станів галузі та окремих господарських одиниць за сучасною парадигмою діяльності, стратегічного управління і за критеріями досягнення високого рівня економічної безпеки [3].

Питання розвитку торговельної галузі знайшли відображення у працях багатьох сучасних дослідників. Так, у статтях І. Маркіної [4], Н. Демчук [5], І. Ганечко [6], досліджено стан розвитку внутрішньої торгівлі в Україні, проаналізовано тенденції та проблеми розвитку роздрібною та оптовою торгівлі, розглянуто основні напрями зміни бізнес-моделей ритейлерів. О. Артюх, та Л. Чернишовою надано сутнісні характеристики сучасним методам оцінювання результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі [7]. П. Балабан та А. Овсієнко розглядають основні підходи до оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств з врахуванням специфіки малого та середнього бізнесу [8].

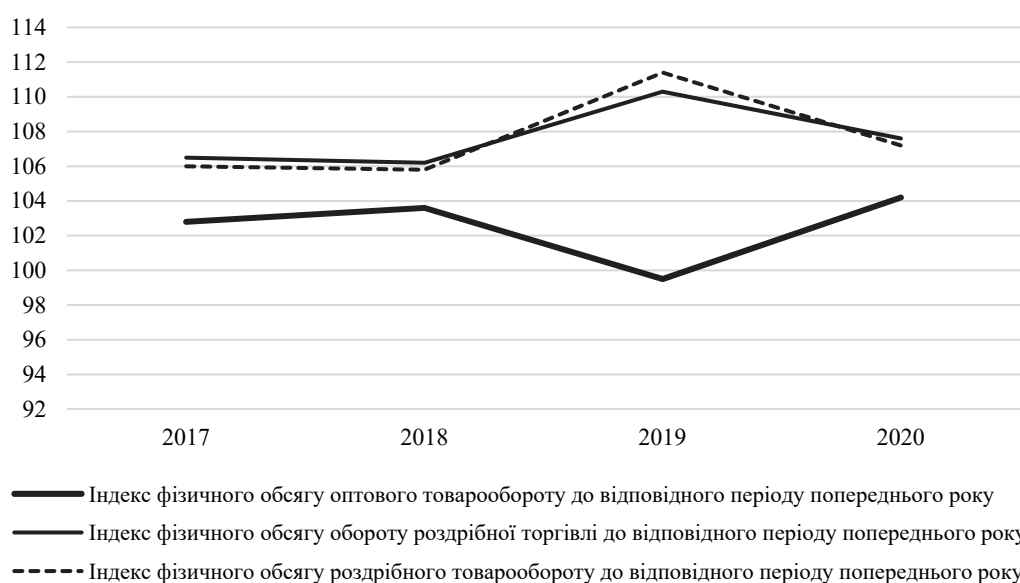
Дослідження закордонних авторів спрямовані переважно на оцінювання впливу війни в Україні на обсяги та структуру світової торгівлі і не висвітлюють проблем внутрішньої торгівлі України [9; 10].

**Метою** статті є обґрунтування основних напрямів та інструментів збереження ефективності галузі торгівлі, посилення її ролі у відновленні потужності національної економіки в умовах масштабної кризи (обмеження через пандемію *COVID-19* і воєнний стан) на основі класичних визначень сутності торгівлі, її функцій і місця у народно-господарському комплексі.

**Методи.** Для досягнення мети використано такі загальнонаукові методи дослідження, як формалізації, 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 розвитку відповідно об'єкта і предмета.

**Результати дослідження.** За 30 років незалежності України торгівля як галузь національного господарства сформувалась у потужну частину її народногосподарського комплексу, що забезпечує завершеність циклу товарного обігу від виробництва до кінцевого споживання продукції за сформованими у суспільстві параметрами якості.

Торгівля, що за статусними визначеннями є інфраструктурою споживчого ринку, виконує функції забезпечення населення товарами та послугами, а також реалізації інтересів виробників, споживачів і всіх учасників процесу руху товарних ресурсів суспільства. За цей період торгівля мала неоднозначну динаміку розвитку і структурних перетворень. Етапи занепаду галузі змінювались інтенсивним розвитком з різними темпами за ключовими параметрами, що майже лінійно корелювала з характером коливань основних показників розвитку економіки України загалом. Траєкторії зміни індексу фізичного обсягу товарообороту України за 4 передкризові роки в структурних характеристиках представлено на *рис. 1*.



**Рис. 1. Динаміка індексу фізичного обсягу товарообороту України у 2017–2020 рр., %**

*Джерело:* складено авторами за [11].

З *рис. 1* випливає, що оптовий блок торгівлі відстає у темпах нарощування і навіть "просідає" у 2019 р. Роздрібна торгівля має стійку тенденцію до зростання, причому потужності руху додають саме підприємства роздрібної торгівлі на фоні достатньо успішної участі такого гравця, як ФОПи.

Досить цікаві результати дає дослідження такого статистичного фону, як динаміка обсягу реалізованої продукції суб'єктами господарювання України за окремими видами економічної діяльності у цьому ж періоді за показником базисного темпу зміни (*рис. 2*).

*Дані рис. 2* свідчать, що показник темпу зміни обсягів реалізованої продукції промисловості є меншим від торгівлі, а найбільш інтенсивно розвиваються сфери будівництва, сільське, лісове та рибне господарство.

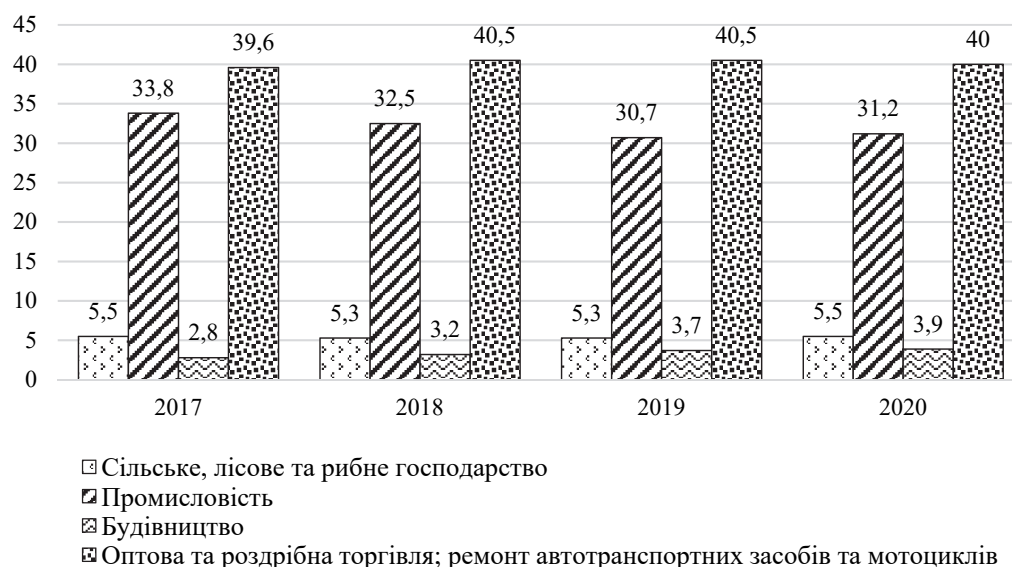


**Рис. 2. Темп зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами господарювання за окремими видами економічної діяльності України за 2017–2020 рр., %**

*Джерело:* розраховано авторами за [12].

За відомостями Державної служби статистики України, у 2020 р. частка реалізованих продовольчих товарів, які вироблені на території України, становила 79.4 %, непродовольчих – 32.9 % [13]. Відтак, очевидним є, що вітчизняна торгівля орієнтована на товарне забезпечення з імпортних джерел.

Перед державою гостро постає питання відновлення діяльності всіх галузей економіки, пошуку інструментів забезпечення цього відновлення, визначення дієвих методів стимулювання розвитку економіки. Як свідчать результати дослідження, дисбаланс у темпах розвитку окремих галузей економіки України спостерігався і у довоєнний період, що підтверджується, зокрема, даними *рис. 3*.



**Рис. 3. Динаміка частки обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами господарювання за окремими видами економічної діяльності України у 2017–2020 рр., %**

*Джерело:* розраховано авторами за [12].

Як впливає з *рис. 3*, частка обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами промисловості, яка є локомотивною галуззю економіки, є значно меншою від аналогічного показника торговельної галузі.

Результати аналізу даних *рис. 2* свідчать, що торгівля нарощувала свою діяльність майже на рівні темпів зміни по економіці України загалом (134.9 % проти 133.3 %) і майже синхронно до динаміки розвитку сільського, лісового та рибного господарства, випереджаючи нарощування потужності власної промисловості, а це свідчить про нарощування деформації галузевої структури національного господарства, зниження потенціалу формування доданої вартості та економічної незалежності та безпеки. Причому частка цих сфер у загальному показнику кількості зайнятих працівників у всіх суб'єктів господарювання на кінець 2020 р. відрізняється майже удвічі (*рис. 4*). У той же час по промисловості показник темпу зміни обсягу реалізованої продукції скромніший (див. *рис. 2*) на фоні зниження частки у суспільному виробництві (див. *рис. 1*).



**Рис. 4. Динаміка частки кількості зайнятих працівників у суб'єктах господарювання за окремими видами економічної діяльності України у 2017–2020 рр., %**

Джерело: розраховано авторами за [14].

Частка працюючих у промисловості за досліджуваний період у загальному показнику зайнятості знизилась на 4.1 %, у сільському, лісовому та рибному господарстві – на 1.3 %, торгівлі – на 0.9 % (*рис. 4*). Такі тенденції ставлять під загрозу реалізацію соціальної функції держави – забезпечення максимальної зайнятості працездатного населення, формування суспільних фондів соціального захисту, розвитку інтелекту нації, наукового лідерства у світі, здатності генерування імпульсів і сталого перебігу впровадження науково-технологічного прогресу у національному і глобальному середовищі.

Відсутність ефективної промислової політики, стратегічних довгострокових програм розвитку сфер виробництва, у тому числі структурної їх перебудови, не давало змоги забезпечити стабільний і динамічний соціально-економічний розвиток України і в довоєнний період. Відновлення економічного зростання в Україні залежить від системного реформування державних механізмів управління.

Одним із стратегічних напрямів підвищення якості економічної системи є структурні зміни у сфері торгівлі. Навіть у довоєнний період у формуванні чистого прибутку підприємствами торгівлі не спостерігалась позитивна динаміка впродовж 2017–2020 рр. (табл. 1). Попри доволі оптимістичну динаміку розвитку торгівлі як у оптовому, так і роздрібному сегментах, економічна ефективність її має дуже скромні значення.

Таблиця 1

**Формування чистого прибутку підприємствами торгівлі України у 2017–2020 рр., млн грн**

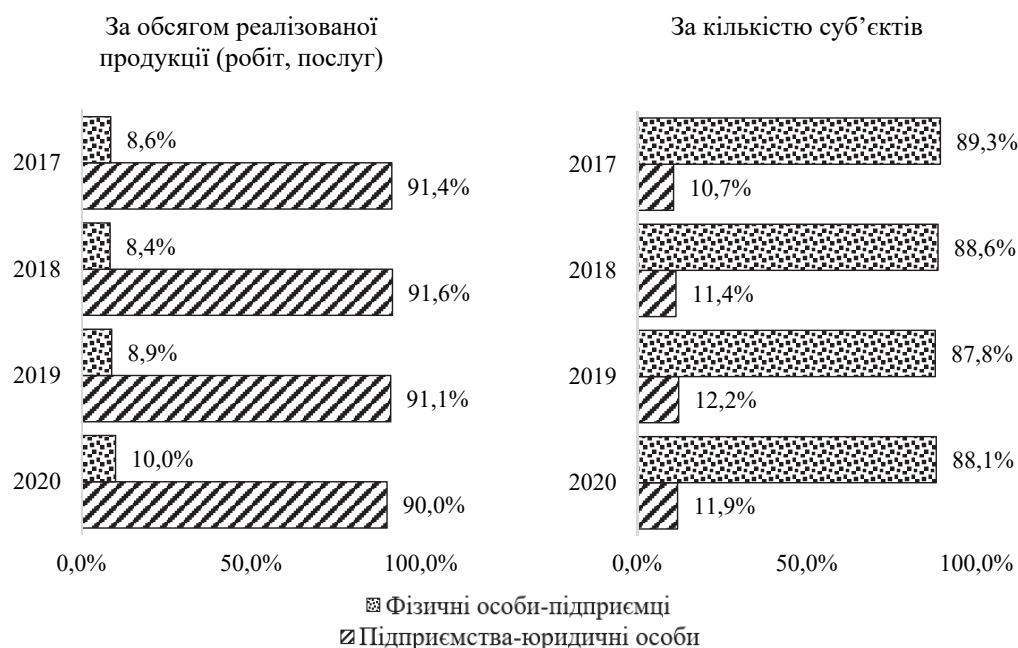
Показники	2017	2018	2019	2020	Базисний темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чисті страхові премії	3 050.8	3 742.4	3 993.8	4 017.6	131.7
Інші операційні доходи	97.5	119.2	140.8	98.2	100.8
Інші доходи	53.9	70.9	88.7	51.6	95.8
Разом чисті доходи	3 202.2	3 932.6	4 223.3	4 167.4	130.1
Операційні витрати	3 068.2	3 742.8	3 987.7	4 002.7	130.5
Інші витрати	94.7	103.4	106.5	119.5	126.2
Витрати, всього	3 176.3	3 863.8	4 114.8	4 141.5	130.4
з них собівартість реалізованої продукції	2 659.1	3 260.7	3 453.9	3 414.7	128.4
Чистий прибуток (збиток)	25.9	68.8	108.6	25.9	100.0

Джерело: розраховано авторами за [15].

Хоча абсолютне значення чистого прибутку за 2020 р. має те ж значення, що і в 2017 р., рентабельність за системою загалом знизилась на 1.4 %. Якщо за цей період чисті доходи торгівлі збільшились на 31.7 %, то сукупні витрати зросли на 30.4 % (див. табл. 1), що з урахуванням ефекту масштабу зумовило зниження ефективності цієї діяльності.

Суттєвим фактором формування загальної ефективності галузі є її структура суб'єктів господарювання. Саме для торгівлі характерний високий показник частки фізичних осіб-підприємців (рис. 5).

При частці ФОП на рівні 8–10 % на кінець 2020 р. у галузевому показнику обсягів діяльності, їх частка у кількості суб'єктів господарювання становила 88–89 % у цьому ж періоді.



**Рис. 5. Основні структурні показники діяльності підприємств (юридичних осіб), фізичних осіб і фізичних осіб-підприємців у торгівлі України, %**

Джерело: розраховано авторами за [16].

Потенціал формування загальної рентабельності в торгівлі можна оцінювати за структурними групами господарювання (табл. 2).

Таблиця 2

**Рентабельність діяльності підприємств торгівлі України у 2017–2020 рр., %**

Рік	Рентабельність підприємств			
	усього	великі	середні	малі
2017	5.0	5.0	9.6	-2.3
2018	11.4	12.0	12.8	8.3
2019	16.4	15.1	19.7	12.5
2020	3.6	4.7	4.4	0.5

Джерело: складено авторами за [17].

Стимулювання розвитку великих і середніх форматів господарювання в торгівлі слід вважати пріоритетним напрямом при розробленні державних програм розвитку України, оскільки рентабельність діяльності цих підприємств є значно вищою порівняно з малими підприємствами (див. табл. 2).

Торговельна галузь у довоєнний період розвивалась в умовах падіння рівня національного виробництва за одночасних значних обсягів надходжень імпорту, загострення інфляційних і девальваційних процесів та відповідного підвищення цін на товари, обмеження платоспроможного попиту внаслідок зниження грошових доходів більшості домашніх господарств [1].



Виявлені тенденції структурних деформацій у народногосподарському комплексі України у докризовий період посилені та прискорені ще на першому етапі системної кризи – під час надзвичайного стану за пандемії. Спеціальні заходи з протидії розповсюдженню захворювання негативно вплинули на стан економіки, жорстко регламентуючи переміщення населення, руйнували усталені канали товарного забезпечення, функції доведення товарів до кінцевого споживача. Проте одночасно збільшувалась інтенсивність потоків імпорту і стимулювався розвиток безконтактної форми продажу. Найбільші випробування на виживання отримав саме малий бізнес, який має найменший запас економічної міцності.

Вторгнення російської армії та введення воєнного стану спричинили більш потужні деструктивні процеси від прямої втрати підприємствами активів через їх руйнування під час бомбардувань, обстрілів та мародерства на окупованих територіях, умовні втрати товарообороту у зв'язку з припиненням, обмеженням, релокацією діяльності у безпечні регіони країни. Проте найшвидше пристосувались до нових умов господарювання саме малі підприємства, які утримали відносно безперебійність торгового процесу за спрощеними схемами й асортиментом обслуговування.

Стійкими здебільшого виявились франчайзингові мережі. Не припинили своєї діяльності й потужні ритейлери, які в перші місяці частково скорочували мережу, але ввели так звані карти своїх опорних магазинів. Орієнтовані у довоєнний період на переважання імпорту в асортименті підприємства відчули "товарний голод", а масова евакуація населення з небезпечних регіонів спричинила "кадровий голод" та зменшення кількості покупців. Для великих підприємств, де торговий процес має переважно контактний характер взаємодії з покупцем, це стало серйозним фактором випробування дотримання високого стандарту обслуговування. Звуження внутрішнього ринку, руйнування відпрацьованих логістичних ланцюгів і здорожчання транспортних послуг, енергетичного забезпечення, цільове знищення агресором логістичних товарних центрів (Буча, Ірпінь, Бровари) суттєво обтяжувало цінову політику, яка не є оптимальною відносно реального рівня платоспроможності населення і практично не має раціональних амплітуд коливання.

У мережі в середньому по Україні припинили роботу від 12 % до 19 % магазинів. Наприклад, у мережі "АТБ" не працювало 235 магазинів, у "Fozzi Group" закрилось 142 магазини із 270, "Еко маркет" спочатку зменшив свою мережу на 12 %, а мережа "Ашан" – на 18 % [18]. За період військових дій пошкоджено 23 торговельні центри, найбільше – на сході країни. За попередніми розрахунками, втрати саме цих активів торгівлі оцінюються на рівні 350 млн дол. США, лише в Києві – 29 млн дол. США [19].

На сьогодні загальний обсяг прямих втрат об'єктів галузі торгівлі в Україні становив 50.7 млрд грн (у середньому 30 475 грн на 1 м<sup>2</sup> торгової площі). З цієї суми 41 % припадає на втрату будівель, приміщень, інженерних мереж, 17 % – зіпсовано обладнання, 14 % – на втрати товару, інше – на ресурси офісного, складського, інформаційного забезпечення тощо. Майже 60 % збитків від руйнувань і припинення діяльності – це витрати мережі продовольчого профілю, 11 % припадає на *fashion*-ритейлерів, 7 % втратили продавці електронної та побутової техніки. Середні питомі показники параметрів торговельних мереж – 96 господарських одиниць площею 540 м<sup>2</sup> кожна. За два місяці війни загалом по галузі показники зменшились за кількістю на 70 % і по сукупній торговельній площі на 74 % [20].

Поступова адаптація до роботи у надзвичайних умовах господарювання виявилась раніше за всіх по малих і середніх підприємствах, які більш гнучко управляють асортиментною структурою, диверсифікують профіль і спеціалізацію, більш мобільні в налагодженні комерційних зав'язків, у релокації бізнесу тощо. Наприклад, поживлення процесу реєстрації нових підприємств відбувається через активність ФОПів [21].

Рациональною наразі є політика підтримки і розвитку бізнесу з боку держави: зберігається програма пільгового кредитування "Доступні кредити 5-7-9 %"; вводяться нові ставки для малих підприємств 3 групи (2 % податок з обороту обсягом до 60 млн грн без обмеження кількості працівників), також корисними є деякі нюанси нарахування податку на доходи фізичних осіб, ЄСВ та військового збору; добровільність сплати єдиного податку для малих підприємств 1, 2 груп.

Особливим у нових положеннях з регулювання сфери торгівлі у надзвичайних умовах воєнного стану є введення пільгового кредитування підприємств торгівлі обсягом 1 млрд грн, строк повернення позики – 1 рік. Ставка для тих, хто братиме кредит обсягом до 60 млн грн буде нульовою. Також визначено розмір компенсації річної ставки до 5 % для кредитів розміром від 60 млн до 1 млрд грн, які надаються суб'єктам мережевої роздрібно торгівлі [22]. В умовах гострої нестачі оборотних коштів у торгівлі такий механізм кредитування стає інструментом не тільки стимулювання функціонуючої торгівлі, але й мотивації до створення нового бізнесу.

Абсолютно слушним є пріоритетність запуску потужного внутрішнього ринку, розвитку зайнятих позицій на зовнішніх ринках у контексті визнання України кандидатом до вступу в ЄС, перебудови основних моделей-господарювання і продуктової політики за європейськими стандартами управління і технічними регламентами якості.

Тривалість воєнного стану внесла свої корективи у ті антикризові заходи, які були результативними під час гострої фази пандемічних обмежень. Якщо в цей період торгівля оперативно нарощувала безконтактну діяльність на основі освоєних технологій інформатизації та

електронного сервісу взаємодії з покупцем, то у період воєнних загроз і прямих руйнувань теж виникли проблеми. Це проблеми доставки товарів, організації розрахунків та виконання зобов'язань по них, у т. ч. по маркетингових програмах стимулювання споживачів. Наприклад, такі інструменти, як *cash back* стали не завжди реальним засобом зацікавлення покупців, оскільки інтернет-банкінг повідомляє про невиконані продавцем задекларовані умови торгівлі. Чисельними є приклади втрати посилочного товару, або їх довготривала поставка тощо. Відтак, попри об'єктивність тиску пов'язаних із військовими діями ризиків на життя суспільства, іміджеві втрати в цій ситуації несе торгівля.

З огляду на оптимістичність погляду на майбутнє національної економіки, треба вже зараз безперервно створювати платформу нарощування її потужності, де чільне місце посідає саме галузь торгівлі. Це найбільш гнучка і мобільна сфера діяльності, яка доводить свою життєздатність в активній релокації бізнесу, пошуку найефективніших форматів його організації та інвестиційного впливу за найпривабливішими напрямками розвитку тощо.

Через вразливість великих складських локацій при обстрілах і бомбардуваннях великі ритейлери зосередились на створенні мобільних невеликих хабів, змінили логістичні маршрути, пристосовуючись до змін, інколи кардинальних, географії товарного забезпечення з наголосом на товари вітчизняного походження. Ускладнились умови надходження товарів по імпорту. Всі ці процеси знаходяться під тиском нарощування інфляційного тягара у всіх сегментах економічного середовища, проблем страхування комерційних операцій, не зовсім раціонального адміністрування системи фінансових розрахунків і виконання податкових зобов'язань тощо. Тому намагання створити більш досконалі й ефективні механізми регулювання та економічні відносини сприймається бізнесом як органічна єдність зусиль держави та підприємницького середовища у відновленні потужності економіки України. Індикатором результативності досягнення такої єдності є саме сфера торгівлі.

Постійні військові дії на території України не дають можливості забезпечити стабільний і динамічний соціально-економічний розвиток України, проте торговельна галузь поступово відновлюється і забезпечує виконання однієї зі своїх найважливіших функцій – доведення товарів до кінцевих споживачів.

**Висновки.** Визнаючи торгівлю найважливішим сукупним економічним агентом, який визначає стан внутрішнього ринку і зумовлює присутність на зовнішніх ринках, треба зважати на її забезпечення завершеності циклу товарного обігу від виробництва до кінцевого споживання продукції, що реалізує інтереси виробників, споживачів і всіх учасників процесу руху товарних ресурсів суспільства, і визнати важливу роль у економічних процесах у країні загалом.

Як галузь торгівля мала достатньо оптимістичні траєкторії, хоча детермінувала тенденції структурних деформацій чинної моделі народногосподарського комплексу України. Вже на першому етапі системної

кризи через пандемію *COVID-19* торгівля зазнала суттєвих втрат, які поглибилися введенням воєнного стану і руйнуваннями через бомбардування, обстріли та мародерство.

Інструменти антикризового управління на першому етапі кризи не враховували нові фактори прямої стратегії і потребували нових рішень, у т. ч. релокації, зміни форматів бізнесу, нових комерційних і логістичних рішень. Ідентифікуючи стан ринку, торгівля опинилась у фокусі державної політики антикризового захисту і підтримки, а практика їх реалізації деталізувала нові підходи та засоби відновлення ефективності, напрями розвитку за основними орієнтирами відновлення потужності національної економіки у контексті визнання України кандидатом у члени ЄС.

**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.

#### СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Внутрішня торгівля України*: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
2. Давимука С. А.; Федулова Л. І.; Попадинець Н. М. та ін. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. Львів, 2016. 432 с.
3. Формування і розвиток системи управлінської діагностики торговельного підприємства: монографія. Львів: Фоліант, 2021. 226 с.
4. Маркіна І. А. Розвиток торгівлі в Україні: діагностика стану, тенденції та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. С. 27-35.
5. Демчук Н. І. Внутрішня торгівля в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 111-114.
6. Ганечко І., Трубей О. Бізнес-моделі ритейлу: адаптація до нових викликів. *SCIENTIA FRUCTUOSA*. 2020. № 133(5). С. 77-88. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)07)
7. Артюх О., Чернишова, Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
8. Балабан П. Ю., Овсієнко А. М.. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико-орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія "Економічні науки". 2022. 1 (105), 7-14. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-1>
9. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>
10. How the war in Ukraine is reshaping world trade and investment. URL: <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/how-war-ukraine-reshaping-world-trade-and-investment>
11. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі. URL: [https:// www.ukrstat.gov.ua](https://www.ukrstat.gov.ua)

12. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
13. Обсяг продажу і запаси товарів у торговій мережі підприємств роздрібно торгівлі по регіонах. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
14. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
15. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
16. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
17. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
18. Як оговтується ритейл після 100 днів вторгнення: втрати галузі та нові рішення. URL: <https://rau.ua/novyni/ritejl-pislja-100-dniv-vtorgnennja>
19. Українська рада торгових центрів: втрати ТЦ України становлять майже \$10 млрд. URL: <https://rau.ua/novyni/vtrati-tc-ukraini-10-mlrd>
20. Збитки ритейлерів України внаслідок воєнних дій склали щонайменше 50 млрд грн. URL: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv-ukraini>
21. НБУ. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд. Вересень 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4).
22. Постанова Кабінету Міністрів України "Зміни, що вносяться до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723" від 05.04.2022 № 410. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-dopostanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-sichnya-2020-r-28-i-vid-14-lipnya-2021-r-723-410>

#### REFERENCES

1. *Vnutrishnia torhivlia Ukrainy [Domestic trade of Ukraine Vnutrishnia torhivlia Ukrainy] (2016)*. Kyiv: Kyiv. national trade and economy University [in Ukrainian].
2. *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv sfery torhivli: svitovi tendentsii ta praktyka v Ukraini [Innovative development of trade enterprises: world trends and practice in Ukraine] (2016)*. Lviv [in Ukrainian].
3. *Formuvannya i rozvytok systemy upravlinskoj diahnostryky torhovelnoho pidpriemstva [Formation and development of the system of management diagnostics of a trading enterprise] (2021)*. Lviv [in Ukrainian].
4. Markina, I. (2018). *Rozvytok torhivli v Ukraini: diahnostryka stanu, tendentsii ta perspektyvy [Development of trade in Ukraine: diagnostics of the state, trends and prospects]*. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 21, 27-35 [in Ukrainian].
5. Demchuk, N. (2019). *Vnutrishnia torhivlia v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku [Domestic trade in Ukraine: state and prospects for development]*. *Investments: practice and experience*, 11, 111-114 [in Ukrainian].
6. Hanechko, I. (2020). *Biznes-modeli ryteilu: adaptatsiia do novykh vyklykiv [Retail business models: adaptation to new challenges]*. *SCIENTIA FRUCTUOSA*, 133(5), 77-88. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)07) [in Ukrainian].
7. Artyukh, O., & Chernyshova, L. (2022). *Otsinka rezultatyvnosti biznes-protsesiv na pidpriemstvakh rozdrubnoi torhivli: ohliad pidkhodiv [Assessment of the effectiveness of business processes at retail enterprises: a review of approaches]*. *Economy and society*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> [in Ukrainian].
8. Balaban, P. & Ovsienko, A. (2022). *Malyi biznes u sferi torhivli: praktyko-orientovana metodyka otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Small business in the field of trade: a practice-oriented method of assessing the efficiency of enterprises]*. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, 1 (105), 7-14. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-1> [in Ukrainian].

9. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. *openknowledge.worldbank.org*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359> [in English].
10. How the war in Ukraine is reshaping world trade and investment. *blogs.worldbank.org*. <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/how-war-ukraine-reshaping-world-trade-and-investment> [in English].
11. Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli [Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
12. Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti [The volume of sold products (goods, services) of economic entities by types of economic activity]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
13. Obsiah prodazhu i zapasy tovariv u torhovii merezhi pidpriemstv rozdribnoi torhivli po rehionakh [The volume of sales and stocks of goods in the trade network of retail enterprises by region]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
14. Kilkist zainiatykh pratsivnykiv u subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti [The number of employees employed by business entities by type of economic activity]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
15. Formuvannia chystoho prybutku (zbytku) pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Formation of net profit (loss) of enterprises by types of economic activity]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
17. Rentabelnist operatsiinoi ta vsiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Profitability of operating and all activities of enterprises by types of economic activity]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
18. *Yak ohovtuietsia ryteil pislia 100 dnev vtorhnennia: vtraty haluzi ta novi rishennia [How Retail Recovers After 100 Days of Invasion: Industry Losses and New Solutions]*. *rau.ua*. <https://rau.ua/novyni/ritejl-pislja-100-dniv-vtorgnennja> [in Ukrainian].
19. *Ukrainska rada torhovyykh tsentriv: vtraty TTs Ukrainy stanovliat maizhe \$10 mlrd [Ukrainian Council of Shopping Centers: losses of Ukrainian shopping centers amount to almost \$10 billion]*. *rau.ua*. <https://rau.ua/novyni/vtrati-tc-ukraini-10-mlrd> [in Ukrainian].
20. *Zbytky ryteileriv Ukrainy vnaslidok voienykh dii sklaly shchonaimenshe 50 mlrd hrn [The losses of Ukrainian retailers as a result of military actions amounted to at least UAH 50 billion]*. *rau.ua*. <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv-ukraini/> [in Ukrainian].
21. NBU. Shchomisiachnyi makroekonomichni ta monetarnyi ohliad. Veresen, 2022. [NBU. Monthly macroeconomic and monetary review. September, 2022]. *bank.gov.ua*. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4) [in Ukrainian].
22. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Zminy, shcho vnosiatsia do postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 sichnia 2020 r. № 28 i vid 14 lystopada 2021 r. № 723" vid 05.04.2022 № 410 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Changes made to the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 24, 2020, No. 28 and dated July 14, 2021, No. 723" dated April 5 2022, No. 410] (2022). <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-sichnya-2020-r-28-i-vid-14-lipnya-2021-r-723-410> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 08.08.2022.

Прийнято до друку 21.09.2022.

Опубліковано онлайн 26.10.2022.