

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND  
LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему **РОЗРОБКА ПЛАНУ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ  
ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПІСЛЯВОЄННИЙ  
ПЕРІОД**

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

**DEVELOPING BUSINESS RECOVERY PLAN FOR A  
TRADING COMPANY IN THE POST-WAR PERIOD**

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,  
Групи 8.0732-мо  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми «Менеджмент організацій та  
адміністрування»

Д.В.Воскобойников

(ініціали та прізвище студента)

Керівник к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

Рецензент к.е.н., доц. Хацер М.В.

Запоріжжя  
2023

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту  
 Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики  
 Рівень вищої освіти магістр  
 Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Завідувач кафедри ПМОіЛ  
 Павлюк Т.С.

---

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Воскобойникову Дмитру Вадимовичу

1. Тема роботи: Розробка плану відновлення бізнесу торговельного підприємства в післявоєнний період  
 керівник роботи к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року № \_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати динаміку розвитку торговельних підприємств України; визначити основні проблеми торговельних підприємств 2022 року розробити план відновлення підприємств торгівлі після перемоги України.

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової.

Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. – Теоретичні засади поняття, значення, функціонування торговельних підприємств складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та класифікація торговельних підприємств; 1.2 Значення та функції торговельних підприємств; 1.3 Оцінка ефективності роботи торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 2 Аналіз сучасного стану та особливостей розвитку торговельних підприємств України– складається з 3 підрозділів: 2.1 Аналіз динаміки розвитку торговельних підприємств України до 2022 року; 2.2 Динаміка внутрішньої зовнішньої торгівлі України у 2022 році ; 2.3 Основні напрями розвитку торговельного підприємства.

РОЗДІЛ 3 - Побудова плану відновлення бізнесу торговельного підприємства в післявоєнний період - складається з 2 підрозділів: 3.1 Проблеми торговельних підприємств 2022 року; 3.2 Розробка плану відновлення підприємств торгівлі після перемоги України.

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	к.е.н., доц. Павлюк Т.С.		
2	к.е.н., доц. Павлюк Т.С.		
3	к.е.н., доц. Павлюк Т.С.		

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	червень 2023	виконано
2	Вивчення літературних джерел	липень-серпень 2023	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	серпень-вересень 2023	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень 2023	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень 2023	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень 2023	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад 2023	виконано
8	Формулювання висновків	листопад 2023	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад 2023	виконано
10	Подання роботи на кафедру	01.12.2023	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

Д.В.Воскобойников

( ініціали та прізвище )

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

к.е.н., доц.Павлюк

( ініціали та прізвище )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

\_к.е.н., доц. Шишкін В.О.\_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Розробка плану відновлення бізнесу торговельного підприємства в післявоєнний період, 77 сторінок, 4 таблиці, 25 рисунків, перелік посилань нараховує 37 найменувань.

Поліпшити ефективність торговельних операцій, збільшити обсяги продажів, налагодити ефективне постачання, вийти на нові ринки, задовольнити клієнтів, посилити конкурентні переваги – все це завжди було та залишається актуальними питаннями для багатьох торговельних підприємств. Сьогодні бізнес переживає дуже важкі часи та складно адаптується до воєнного стану та до загроз небезпеки з боку РФ, які кожного дня посилюють свою жорстокість. Все це пояснює актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка плану заходів по відновленню діяльності та розвитку торговельних підприємств у післявоєнний період.

Відповідно до мети магістерської кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

- визначити теоретичні засади поняття комерційна діяльність, значення та функціонування торговельних підприємств;
- проаналізувати динаміку розвитку торговельних підприємств України до 2022 року;
- дослідити зміни внутрішньої та зовнішньої торгівлі України, що відбулись з початком війни;
- навести основні напрями розвитку торговельного підприємства;
- визначити основні проблеми торговельних підприємств 2022 року
- розробити план відновлення підприємств торгівлі після перемоги України

Об'єкт дослідження є торговельна діяльність українських підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання, щодо адаптації торговельної діяльності підприємства у післявоєнний період.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез – для визначення засад, значення торговельних підприємств; логічне узагальнення – для узагальнення існуючих задач та функцій торговельних підприємств; порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні стану торгівлі підприємств України у різні періоди; системно-структурний аналіз, інтегральний метод – для аналізу та оцінки ефективності торгівлі; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з підприємництва, торговельної справи, економіки підприємств, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ВНУТРІШНЯ ТА ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ, ТОРГОВЕЛЬНИЙ ОБОРОТ, ПОПИТ, ЕКСПОРТ, ВІЙНА, ВІДНОВЛЕННЯ, РОЗВИТОК.

## ABSTRACT

Qualification work: developing business recovery plan for a trading company in the post-war period 77 pages, 4 tables, 25 figures. the list of references includes 37 titles.

Improving the efficiency of trade operations, increasing sales volumes, establishing effective supply, entering new markets, satisfying customers, strengthening competitive advantages - all these have always been and remain relevant issues for many trade enterprises. Today, business is going through very difficult times and it is difficult to adapt to the state of war and threats of danger from the Russian Federation, which are increasing their brutality every day. All this explains the relevance of the subject of the master's qualification thesis.

The purpose of the qualification is to develop a plan of measures to restore the activity and development of trade enterprises in the post-war period.

In accordance with the purpose of the master's qualification work, the following main tasks were selected:

- to determine the theoretical foundations of the concept of commercial activity, the meaning and functioning of trade enterprises;
- to analyze the dynamics of the development of trade enterprises of Ukraine until 2022;
- to investigate the changes in internal and external trade of Ukraine that took place with the beginning of the war;
- to indicate the main directions of development of the trading enterprise;
- to determine the main problems of trade enterprises in 2022
- to develop a plan for the recovery of trade enterprises after the victory of Ukraine

The object of the study is the trade activity of Ukrainian enterprises.

The subject of the research is theoretical, methodical and practical issues related to the adaptation of the enterprise's trading activity in the post-war period.

Research methods. The following research methods were used during the qualification work: analysis and synthesis - to determine the principles and importance of trade enterprises; logical generalization – for generalization of existing tasks and functions of trade enterprises; comparative and statistical analysis - when studying the state of trade of Ukrainian enterprises in different periods; system-structural analysis, integral method - for analysis and assessment of trade efficiency; graphic method - for graphical representation of the obtained research results.

The information base of the work consists of scientific works on entrepreneurship, trade, business economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams. Data processing was carried out using modern information technologies.

Keywords: COMMERCIAL ENTERPRISE, INTERNAL AND FOREIGN TRADE, TRADE TURNOVER, DEMAND, EXPORT, WAR, RECONSTRUCTION, DEVELOPMENT.

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЄС – Європейський союз;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

ВОК – власний оборотний капітал;

ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організацій;

МСБ – малий та середній бізнес.



## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ	8
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ, ЗНАЧЕННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1    Поняття та класифікація торговельних підприємств	12
1.2    Значення та функції торговельних підприємств	18
1.3    Оцінка ефективності роботи торговельного підприємства	23
та основні напрями його розвитку	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	30
2.1 Аналіз динаміки розвитку торговельних підприємств України	30
до 2022 року.	
2.2 Динаміка внутрішньої зовнішньої торгівлі України у 2022 році	39
2.3 Основні напрями розвитку торговельного підприємства	46
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА ПЛАНУ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	53
3.1 Проблеми торговельних підприємств 2022 року	53
3.2 Розробка плану відновлення підприємств торгівлі після перемоги	62
України	
ВИСНОВКИ	70
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

## ВСТУП

Майже 22 місяці Україна веде боротьбу проти жорстокої країни-агресора, захищаючи свою свободу та незалежність. На фронті ситуація дуже напружена та важка, така ж важка ситуація всередині країни. Мова йде і про ситуація в країні в цілому, і про ситуацію у бізнесі та економічному стані. Підприємства, бізнес, вся господарська діяльність переживають дуже складні випробування війною. Торговельні підприємства не є виключенням. З перших днів війни торговельні обороти значно скоротилися, безліч підприємств взагалі припинили свою діяльність. Однак життя на місті не стоїть, і незважаючи, на бойові дії, постійні обстріли українських міст росіянами, перебої у електропостачанні та інші проблеми, люди продовжують жити у містах, у селах України, тому торгові операції все одно набирають поступово обертів. Підлаштовуюсь під ризикові та небезпечні ситуації, бізнес відновлювати свою активну діяльність почав вже після перших декількох місяців війни. І зараз, з кожним днем торговельні операції продовжують нарощувати темпи. Це вимагає неабияких зусиль з боку керівників підприємств, з боку підприємців. Тож, таке становище пояснює актуальність теми даної магістерської кваліфікаційної роботи. Адаптація торгівлі до сьогодення та відновлення бізнесу торговельного підприємства в післявоєнний період є надзвичайно важливим питанням в наш час, яке потребує ретельного вивчення та дослідження.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є - Метою кваліфікаційної роботи є розробка плану заходів по відновленню діяльності та розвитку торговельних підприємств у післявоєнний період. Об'єкт дослідження є торговельна діяльність українських підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання, щодо адаптації торговельної діяльності підприємства у післявоєнний період.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні засади

поняття, значення та функціонування торговельних підприємств. Наведена класифікація підприємств торгівлі, доведено значущість сфери торгівлі для економіки в цілому, представлено оцінка ефективності роботи торговельного підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу сучасного стану та особливостей розвитку торговельних підприємств України. Проаналізовано динаміку розвитку торговельних підприємств України до 2022 року та динаміку внутрішньої зовнішньої торгівлі України у 2022 році. А також наведено основні напрями розвитку торговельного підприємства.

Третій розділ кваліфікаційної роботи містить основи побудови плану відновлення бізнесу торговельного підприємства в післявоєнний період. В ньому також зазначено основні проблеми торговельних підприємств 2022 року, на основі дослідження яких було розроблено план відновлення підприємств торгівлі після перемоги України.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ, ЗНАЧЕННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.4 Поняття та класифікація торговельних підприємств

Життя кожного громадянина та цивілізованого суспільства в цілому, так чи інакше пов'язано з безліччю комерційних послуг. Недивлячись на економічну кризу, торгівля залишається галуззю економіки в нашій країні, яка відіграє важливу роль серед інших галузей як за кількістю видів діяльності, так і за кількістю зайнятих. Торгівля стала важливою сферою діяльності для 70% малих та середніх підприємств, саме тому для багатьох керівників компаній та організацій так важливо набути аналітичних навичок та розвинути сучасне економічне мислення.

Торгівля - це форма економічної діяльності у сфері обігу та руху товарів від виробника до споживача у формі купівлі-продажу та надання супутніх послуг. Торгівля як галузь належить до сфери матеріального виробництва (стаття 261 Господарського кодексу України). До сфери матеріального виробництва належать галузі, що визначаються діяльністю, пов'язаною зі створенням, відновленням або відкриттям матеріальних благ (продукції, енергії, природних ресурсів), а також продовженням виробництва у сфері обігу (реалізації) шляхом переміщення, зберігання, сортування, пакування продукції або іншої діяльності). Відповідно до Господарського кодексу України, торговельна діяльність - це діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу з метою реалізації продукції виробничо-технічного призначення та товарів народного споживання, а також допоміжна діяльність, що забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг (статті 62 та 263).

Тематичний склад комерційного сектору є різноманітним і складним. Як відкрита економічна система, він є легкодоступним для широкого кола суб'єктів господарювання, незалежно від їхнього правового статусу, форми

власності або відносин з надання послуг. На відміну від інших систем, сектор відкритий для фізичних та юридичних осіб [13].

Комерційне підприємство має чітко визначену мету і характеризується цілісністю матеріально-технічної, комерційно-технологічної та організаційно-економічної структур.

Розвиток торгівлі з кожним роком набуває все більшого значення. Торгівля на практиці означає певні бізнес-операції. Тому компаніям слід приділяти більше уваги розробці та впровадженню стратегій розвитку торговельної діяльності. Для цього необхідно впроваджувати останні досягнення у сфері стратегічного управління. Торгівля є однією з найважливіших галузей і одним з найбільш швидкозростаючих секторів економіки. Також торгівля є одним з найважливіших секторів української економіки, який стає все більш важливим і потужним. У сучасному конкурентному економічному середовищі торгівля та підприємницька діяльність набувають все більшого значення. З огляду на зростання українського ринку та загострення проблем виживання підприємств, умови підтримки динамічного зростання підприємств вимагають, перш за все, ефективних інновацій для забезпечення якісних змін у внутрішніх процесах [9].

На думку визнаних експертів торговельне підприємство - це перша або основна ланка торговельного ланцюга, окремий суб'єкт господарювання, який займається торгівлею.

Це суб'єкт господарювання з правами юридичної особи. Це окрема юридична особа, яка має право купувати, продавати та зберігати товари. Яка також може нести відповідальність за купівлю, продаж та зберігання товарів. Крім того, може надавати різні допоміжні послуги для задоволення потреб ринку та отримання ще більшого прибутку.

Будь-яка діяльність, у тому числі й підприємницька, має певну мету і організовується для досягнення цілей, які можна назвати цілями підприємства.

Як характеристика ринку, торгівля формується під впливом його принципів, які слугують необхідною умовою її розвитку. Ринок - це система економічних відносин між покупцями і продавцями, що базуються на купівлі-продажу товарів, тобто на комерційній діяльності. Його метою є збільшення торговельного доходу шляхом задоволення попиту покупців.

Щоб зрозуміти сутність терміну «комерційна діяльність», було досліджено низку наукових джерел, а саме:

- економічний словник дає таке визначення: Комерція (від лат. commercium - торгівля) - акт обміну, комерційне посередництво, участь у продажу товарів і послуг або сприяння продажу [14].

Слід зазначити, що комерційна діяльність є ширшим поняттям, яке включає в себе будь-який процес купівлі-продажу з метою отримання прибутку. Оскільки комерційна діяльність є частиною відносин між товарами та грошима, її можна вважати важливою економічною категорією. Однак жодне з наведених у таблиці 1.1 визначень не можна вважати єдиним правильним визначенням, оскільки вони лише охоплюють окремі аспекти і не відображають цілісного уявлення про підприємницьку діяльність. Деякі автори відзначають важливість етапу виявлення потреби в купівлі товару. В той же час, деякі з них помилково включають до нього види діяльності, які не пов'язані з суттю бізнесу.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «комерційна діяльність» [9].

Автор	Визначення комерційної діяльності
1	2
А. Бусигін	Комплекс операцій, які забезпечують купівлю-продаж товарів, і разом з торговельними процесами формують торгівлю як вид діяльності [3].
В. Апопій	Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну [14].
О. Русєва та А. Балан	Особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції [15].

Аналіз наукових робіт вітчизняних і зарубіжних авторів ще раз показує те, що у науковій економічній літературі немає єдиного визначення поняття «комерційна діяльність». Частина науковців наголошує на тісному зв'язку між комерційною та підприємницькою діяльністю, друга частина наголошує, що комерційна діяльність більш широке поняття, ніж підприємництво (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Трактуювання поняття «комерційної діяльності» [16].

Задля пояснення значення комерційної діяльності слід також визначитися з її видами. В економічній літературі існують різні погляди на це питання. Комерційну діяльність фірм розрізняють:

- за об'єктом купівлі-продажу: фактори виробництва, необхідні для виробничого процесу, виготовлені товари і створені технології, вільні виробничі активи, вільні кошти і паперові активи;
- за роллю фірми в процесі купівлі-продажу: в одних випадках вона є покупцем, в інших - продавцем;
- за характером зміни права власності: право власності передається іншій особі - продаж, купівля; право власності не передається іншій особі - оренда, лізинг;

- за характером вигоди, одержуваної в результаті угоди: пряма, безпосередня або непряма.

Ринки, на яких здійснюється комерційна діяльність, також різноманітні. Ринки розрізняють за типом товару (споживчі товари, фактори виробництва, засоби виробництва, цінні папери), національною приналежністю ринку (внутрішній, зовнішній) та правами учасників ринку (вільні економічні зони, зони вільної торгівлі, офшори) [16].

За характером діяльності всі комерційні компанії поділяються на роздрібні та оптові торговельні.

Роздрібне торговельне підприємство - це компанія, яка здійснює комерційну діяльність (продаж товарів, надання послуг), де покупцем є кінцевий споживач.

Розглянемо класифікацію роздрібних торговців.

1) За розміром бізнесу підприємства роздрібної торгівлі поділяються на малі (до 15 працівників), середні (до 50 працівників) та великі (понад 50 працівників).

2) За товарною спеціалізацією підприємства роздрібної торгівлі поділяються на три категорії: вузькоспеціалізовані, спеціалізовані та універсальні.

3) За типом обслуговування роздрібні торговельні підприємства поділяються на три категорії: традиційні, самообслуговування та каталожні (на вимогу).

4) Залежно від групи споживачів, роздрібні торговці можуть бути класифіковані за рівнем доходу на групи з високим, середнім та низьким рівнем доходу [13].

Оптове підприємство - це організаційно-адміністративна одиниця, яка об'єднує групу працівників і має власні органи управління. Вона характеризується господарською діяльністю та єдністю, спільними результатами, матеріальними та фінансовими ресурсами, обліковою та інформаційною системами.



Водночас оптові компанії є суб'єктами високодинамічного сектору економіки, де відбуваються процеси концентрації та спеціалізації у відповідь на посилення конкуренції на товарних ринках і зростання вимог до якості обслуговування клієнтів.

Результатом цього є широке розмаїття оптових підприємств. Оптові компанії відрізняються за сферою своєї діяльності та здатністю задовольняти потреби клієнтів.

Поділ підприємств за організаційно-правовою формою представлено на рисунку 1.2.

Серед основних різновидів підприємств за організаційно-правовою формою виділяють:

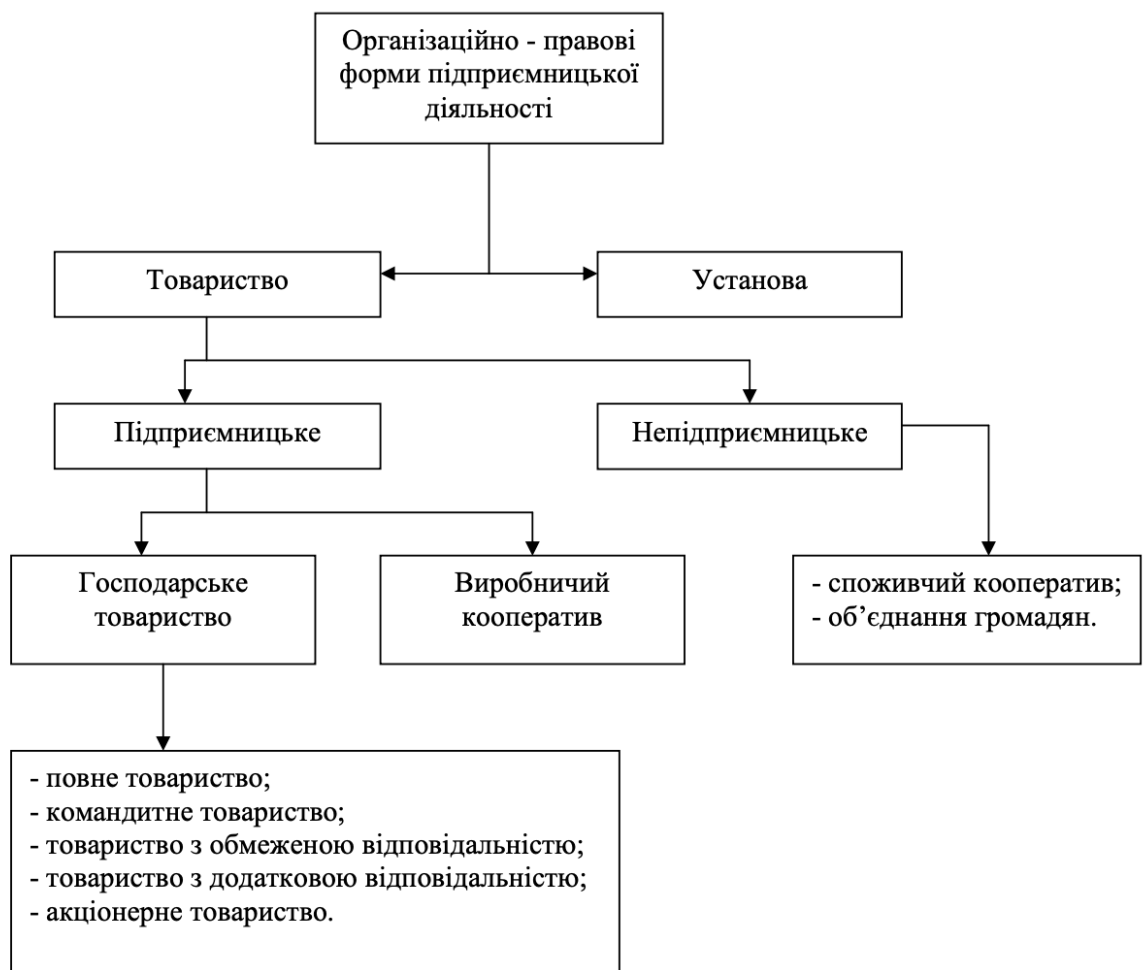


Рисунок 1.2 – Організаційно-правові форми торговельних підприємств [18].

В цілому всю класифікацію можна детально розглянути на рисунку 1.3.

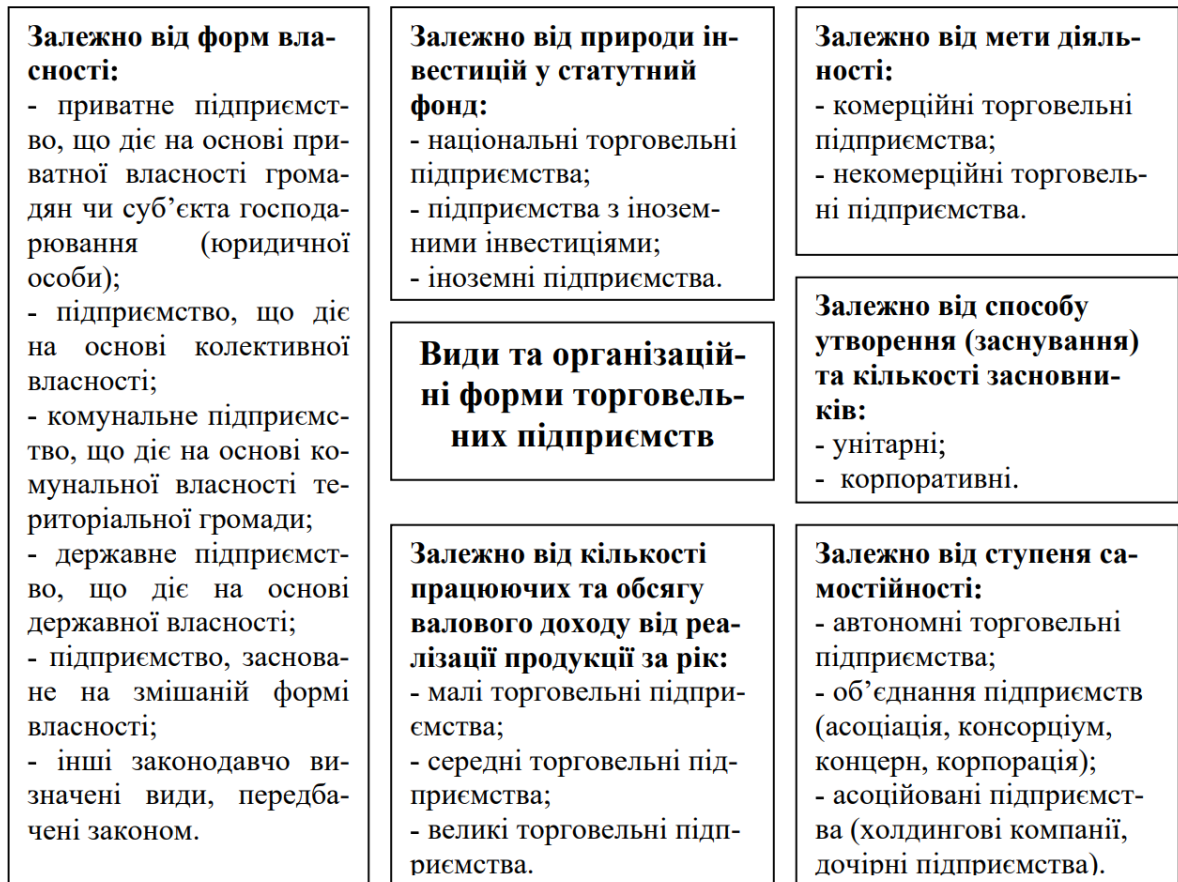


Рисунок 1.3 – Класифікація торговельних підприємств [13]

### 1.5 Значення та функції торговельних підприємств

В ринкових умовах торговельні підприємства встановлюють нові відносини з партнерами, діють характерні для ринкової економіки органи регулювання, виробляються принципи ведення бізнесу, спрямовані на цілеспрямовану купівлю-продаж товарів. Для того, щоб торговельне підприємство працювало успішно, необхідно провести глибокий аналіз його господарської діяльності з урахуванням мінливого ринкового середовища. Це дозволить підприємствам стабілізувати прибутковість і конкурентоспроможність, забезпечити свій розвиток і прогнозувати майбутнє. Діяльність підприємства роздрібної торгівлі передбачає

реалізацію продукції кінцевим споживачам, що є завершальним етапом її виведення зі сфери виробництва. Основним об'єктом роздрібної торгівлі є не тільки продаж товарів, а й торговельне обслуговування та надання додаткових послуг покупцям. Для покупців торгівлі послуги залежать від іміджу компанії, зручності та мінімального часу покупки.

Послуги, що надаються, надаються разом із закупівлею товарів та післягарантійним обслуговуванням проданих товарів. Тому процес роздрібної торгівлі включає цільовий мерчандайзинг, обслуговування покупців, торгівлю та післяпродажне обслуговування. Продавши товар і отримавши визначений прибуток, торгове підприємство досягло своєї мети. За своїм економічним змістом витратний капітал, залучений як оборотний капітал, повинен компенсуватися продажем товарів. В умовах ринку необхідно реально оцінити динаміку окупності та достатність вкладень підприємств роздрібної торгівлі в товарно-грошові цінності матеріальної цінності. Особливістю підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі є те, що відносини між покупцем і продавцем будуються на основі усного договору роздрібної купівлі-продажу товарів. Відповідно до договору продавець зобов'язується передати покупцеві товар для особистого, сімейного, домашнього тощо використання після оплати покупцем [4].

У процесі економічних реформ в Україні відбуваються соціально-економічні зміни, що торкаються широкого кола видів діяльності та галузей, особливо у сфері роздрібної торгівлі, в якій вирішальну роль відіграє конкурентна поведінка окремих підприємств. Результатом торгово-економічної реформи в сучасному конкурентному середовищі є ускладнення форм власності та можливість розвитку різних типів торговельних підприємств.

На торгівлю припадає значна частка ВВП. Адже якщо у 1990 р. торгівля та громадське харчування становили 4,5 % ВВП України, то у 1995 р. ця частка зросла до 5,9 %, у 2005 р. – до 11,0 %, а з 2010 р. дорівнює 14,0 %, що є вагомим чинником для економічного розвитку. фактор росту.

Торгівля відіграє важливу роль у формуванні конкурентного середовища, реалізації соціальної політики та ринкової орієнтації національних економік, оскільки є каналом просування продукції до споживачів, господарська діяльність, метою якої є обмін товарами та послуги покупцям, що надаються з продажу товарів, транспортування, зберігання та підготовки до продажу.

Діяльність підприємств торгівлі в умовах конкурентного середовища призводить до необхідності розширення сфери їх господарської діяльності.

Торгівля відіграє вирішальну роль у збалансуванні виробництва та споживання, формуючи значну частину загальної доданої вартості та забезпечуючи зайнятість населення, оскільки сьогодні в цій галузі працює шоста частина всього економічно активного населення, що становить рівень економічно розвинені країни [5].

З метою забезпечення ефективної діяльності суб'єктів господарювання на основі розвитку конкурентних відносин в Україні введено в дію Закон «Про захист економічної конкуренції», згідно з яким вплив на ділові відносини та конкурентне середовище здійснюється за умови наявності певної самостійної конкуренції. -регулятивні (конкурентні) ринкові механізми. Тільки в такій боротьбі важливо досягти конкурентної переваги, що визначає цілі та результати стратегічного управління кожним торговельним підприємством.

Основна мета торгової компанії - отримати перевагу в конкурентному середовищі, забезпечити стратегічну високу швидкість і додати вартість.

Ключовим фактором, який визначає умови досягнення підприємствами конкурентоспроможності, є конкурентне середовище.

Діяльність торговельних підприємств в конкурентному середовищі відбувається на макро- і мікрорівнях. Розвиток цього середовища пов'язаний з наявністю на ринку великої кількості контрагентів [5].

Сама структура конкурентного середовища підприємства торговельної діяльності надана детально на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Структура конкурентного середовища підприємства торговельної діяльності [5].

Для того, щоб торговельне підприємство ефективно функціонувало в конкурентному середовищі, воно повинно здійснювати наступні різновиди діяльності:

- дослідження кон’юнктури ринку та маркетингова діяльність (аналіз наявного попиту, обсягу, тенденції та головних сегментів ринку);
- проводити інноваційну діяльність (залучення інноваційних ідей та доведення їх до практичного застосування у поточній комерційній діяльності підприємства);
- на постійній основі здійснювати комерційні операції (закупівля та збут товарів);
- забезпечення післяпродажного сервісу (послуги, що додатково надаються клієнтам: доставка, налагодження, ремонт тощо);
- економічна діяльність (поєднання ресурсів та виробничого процесу для створення певних товарів і послуг);
- соціальноорієнтована діяльність (безпечне виробництво, дотримання санітарно-гігієнічних норм, захист здоров’я працівників, населення та споживачів товару) [7].

Увесь комплекс завдань, які покладені на торговельне підприємство детально представлено на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 - Комплекс завдань, які покладені на торговельне підприємство [7].

Функції всіх торговельних підприємств можна поділити на комерційні та організаційно-технологічні.

Комерційні функції – це:

- функції, пов'язані з купівлею-продажем товарів (торгові);
- управління товаропостачанням;
- управління господарськими зв'язками між постачальниками і споживачами;
- управління товарними запасами;

- управління товарним асортиментом;
- маркетинг;
- управління фінансово-економічною діяльністю підприємства;
- бухгалтерський облік.

Організаційно-технологічні функції - це:

- управління технологічними процесами руху товару;
- перспективне планування;
- управління матеріально-технічним постачанням;
- організація праці та формування фонду заробітної плати;
- управління допоміжними службами [19].

#### 1.6 Оцінка ефективності роботи торговельного підприємства

Існує багато критеріїв, за якими можна оцінити ефективність діяльності торгової компанії. Водночас варто погодитися з В.А. Гроссул і Н.Е. Аванесова, які вважають, що результати можуть характеризувати позитивні і негативні результати господарської діяльності, з іншого боку, ефекти – це результати, які характеризують успішність і корисність загального функціонування окремих процесів або систем, тобто позитивні тенденції в розвиток суб'єктів господарювання [3, С. 19-20].

Результативність торговельного підприємства є комплексним відображенням кінцевих результатів його діяльності в процесі реалізації товарів за певний проміжок часу і забезпечується певною мірою розкриття його потенціалу.

Водночас, відповідно до теорії менеджменту, необхідно розрізнити поняття «вигода» та «ефективність», оскільки перше відображає співвідношення результатів (ефектів) і потенціалу (ресурсів) підприємства, а друге – результатів і витрат після досягнення результатів. Розглядаючи ефективність діяльності торговельного підприємства, необхідно розрізнити такі його види, як соціальний та економічний. Вплив використання

потенціалу представництва соціальної діяльності на ступінь задоволення потреб обслуговуваного населення, засоби та умови забезпечення життя підприємницького персоналу та власників підприємства. Економічні показники, навпаки, відображають результати, отримані в процесі використання потенціалу компанії у вигляді обороту, наданих послуг, прибутку тощо. На рисунку 1.6 наведено основні показники фінансових результатів торговельного підприємства.

Види фінансових результатів	Визначають за "Звітом про фінансові результати" як різниця між	
	доходами	витратами
Фінансовий результат від основної операційної діяльності (реалізації товарів та надання послуг)	чистий дохід (виторг) від реалізації товарів та надання послуг	собівартість реалізованих товарів та наданих послуг; адміністративні витрати; витрати на збут
Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	інші операційні доходи	інші операційні витрати
Фінансовий результат від операційної діяльності	Фінансовий результат від основної операційної діяльності + Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	
Фінансовий результат від іншої звичайної діяльності	дохід від участі в капіталі; інші фінансові доходи; інші доходи	втрати від участі в капіталі; фінансові витрати; інші витрати
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Фінансовий результат від операційної діяльності + Фінансовий результат від іншої звичайної діяльності	
Фінансовий результат від звичайної діяльності	–	податок на прибуток від звичайної діяльності
Фінансовий результат від надзвичайної діяльності	надзвичайні доходи	надзвичайні витрати; податок з надзвичайного прибутку
Кінцевий фінансовий результат (чистий прибуток чи збиток)	Фінансовий результат від звичайної діяльності + Фінансовий результат від надзвичайної діяльності	

Рисунок 1.6 - Основні показники фінансових результатів торговельного підприємства [3]

Важливість планування фінансових результатів у розвитку бізнесу важко переоцінити. Проте якість планування в Україні сьогодні загалом на дуже низькому рівні, що призводить до прийняття управлінських рішень, які не є повністю обґрунтованими, що призводить до непередбачених і часто небажаних результатів [3].



Діяльність торговельного підприємства, з одного боку, забезпечує фінансування його регулярних витрат і податків, з іншого – забезпечує формування кінцевих фінансових результатів і чистого прибутку, забезпечує розвиток підприємства, підтримку власників у цій сфері бізнесу. Дослідження практики планування фінансових результатів торговельних підприємств можна підсумувати як структурну логічну схему планування фінансових результатів торговельних підприємств.

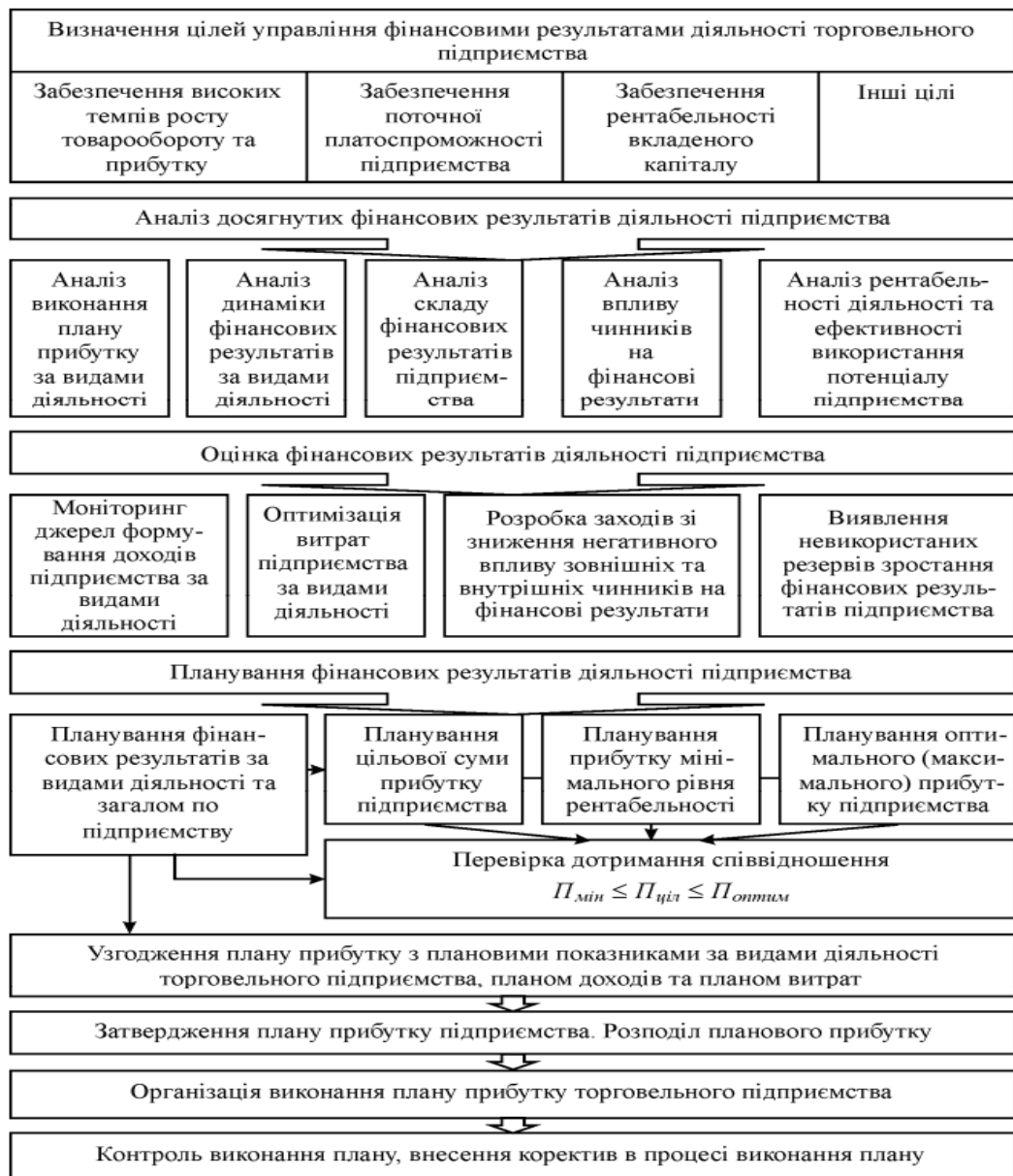


Рисунок 1.7 – Структурно-логічна схему планування фінансових результатів торговельних підприємств [3].

Охарактеризувати доходи від реалізації торговельного підприємства можна з використанням певних фінансово-економічних показників, а саме:

- сума доходів від реалізації, що показує загальний розмір торговельних надбавок, що були отримані в процесі продажу товарів за певний період.

- Рівень доходів від реалізації товарів, який можна підрахувати за формулою 1.1

$$P_d = \text{ВД}/T \times 100\% , (1.1)$$

- де  $P_d$  – рівень доходів від реалізації товарів,
- ВД – загальна сума доходів від реалізації товарів в певному періоді;
- Т – загальний обсяг реалізації товарів в цьому ж періоді.

На величину доходів від продажів товарів впливають наступні чинники:

а) рівень цін закупівлі товарів у постачальників. Від керівництва підприємства залежить вибір найбільш оптимальних для торговельного підприємства цін закупівлі. Саме тому актуалізується задача обґрунтування ефективності комерційних операцій по закупівлі товарів;

б) рівень цін реалізації товарів покупцям. Ціни підприємство встановлює ціновою політикою, якою можна регулювати рівень цін диференційовано в межах окремих товарів з урахуванням величини попиту на них, тощо;

в) обсяг товарообороту, його асортиментна структура.

Доходи торговельного підприємства є одним з найголовніших фінансових показників, що являють собою джерело покриття поточних витрат, які тісно пов'язані з комерційною діяльністю такого підприємства, також з величиною податку на додану вартість та методами формування прибутку підприємства [13].

В ринкових умовах чи не найголовнішим показником комерційної діяльності торгового підприємства є прибуток. Прибуток – це грошовий вираз чистого доходу підприємства, що отримується як різниця між сукупними доходами і сукупними витратами торгового підприємства.

Загальна схема формування чистого прибутку торговельного підприємства представлена на рисунку 1.8.

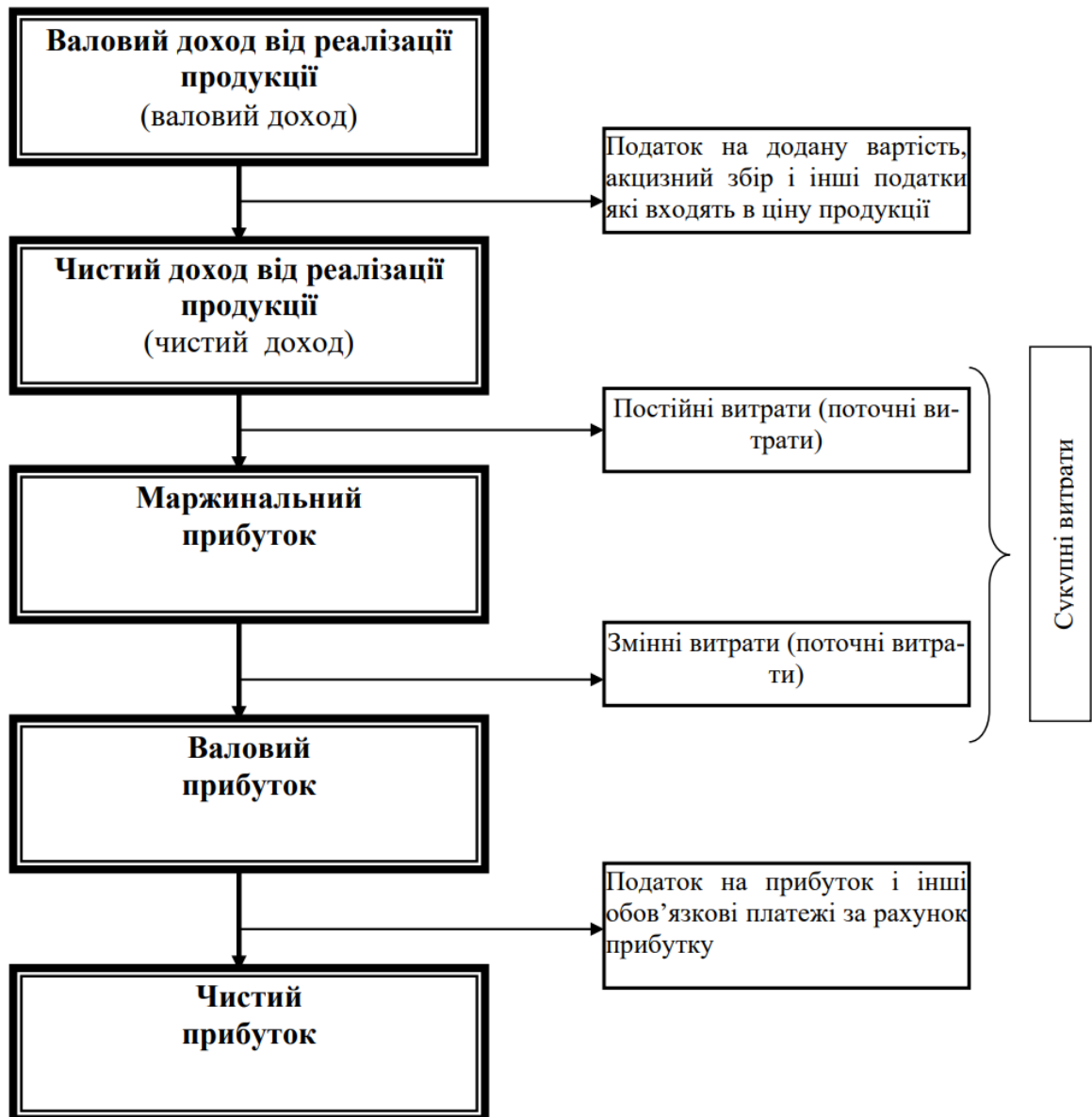


Рисунок 1.8 - Схема формування чистого прибутку торговельного підприємства [13]

Сукупний фінансово-економічний результат торговельної діяльності підприємства характеризує балансовий прибуток. Тобто загальна величина

прибутків комерційного підприємства від усіх видів господарської діяльності, що містить в собі такі результати господарської діяльності:

- прибуток від реалізації товарів і платних торговельних послуг (або прибуток від торгової діяльності);
- прибуток від реалізації продукції неторгової діяльності;
- прибуток від реалізації іншого майна;
- прибуток від позареалізаційних операцій [13].

Окремим важливим показником ефективності торговельної діяльності торговельного підприємства є його торговельний оборот.

Щоб розрахувати мінімально необхідний обсяг товарообороту слід здійснити розкладання товарообороту на складники. Роздрібний товарооборот є сукупністю роздрібних цін товарів, що було продано або заплановано до продажу. Окремо наголосимо, що роздрібна ціна складається з ціни закупівлі з додаванням торгової надбавки. Сума закупівельних цін є товарооборотом підприємства за цінами закупівлі. Торговельні надбавки додають для покриття витрат обігу і отримання прибутку. Таким чином:

$$T_p = T_n + N_t, \quad (1.2)$$

де:

$T_p$  – обсяг товарообороту за роздрібними цінами, грн.;

$T_n$  – обсяг товарообороту за покупними цінами, грн.;

$N_t$  – сума торгових надбавок, грн.

Необхідно, все ж таки, окремо підсумувати основні чинники, що в цілому впливають на ефективність діяльності торговельного підприємства, з метою подальшого аналізу поточного стану діяльності торговельних підприємств України в умовах війни.

До головних факторів впливу на розвиток підприємств торгівлі

відносять купівельну спроможність, споживчі можливості та вподобання, товарозабезпечення – його стан та проблеми, розвиток матеріально-технічної бази, інституційні структури, концентрацію торговельних підприємств. [22, с. 129-148].

## 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз динаміки розвитку торговельних підприємств України до 2022 року.

У довоєнний період ринок України дещо змінився, якщо порівняти з попередніми роками. Останніми довоєнними роками спостерігалось значна диференціація. Асортимент товару значно залежить від віку, статі, професії або національності споживачів. Роздрібна торгівля переважним чином була зорієнтована на територіальне розміщення магазинів. Такі чинники змушили роздрібних торговців контролювати витрати на трансакції та намагатися максимально збільшити кількість споживачів. Також покупці, слід зазначити часто роблять спонтанні, незаплановані покупки, тому у довоєнні часи для підприємств торгівлі великого значення набуло прогнозування та попереднє замовлення відповідних товарів [23].

Поведінка покупців значно впливала на розвиток роздрібною торгівлі, адже більшість покупців наперед обдумують, що будуть купувати. Саме тому підприємства роздрібною торгівлі пропонували якомога більший асортимент товарів. Окрім цього, на розвиток роздрібною торгівлі значною мірою впливала сума орендних виплат, можливість купити для перепродажу якісні товари, суттєве збільшення обсягу товарообігу, насиченість ринку, розвиток мережевих бізнес-одиниць, присутність на ринку іноземних організацій [24].

За даними Державного комітету статистики, оборот роздрібною торгівлі за січень – липень 2021 р. склав 780 млрд грн. Обсяг роздрібною торгівлі України зріс за останні 8 років на 435,1 млрд грн.

Загалом у 2019 і 2020 рр. товарооборот роздрібною торгівлі склав 793,5 та 868,3 млрд грн, тому збільшення товарообороту підприємств роздрібною торгівлі у 2020 р. становить 80,9 млрд грн, що свідчить про значні резерви

зростання роздрібної торгівлі та про задоволення потреб кінцевих споживачів тощо.

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за перше півріччя 2021 р. становить 565,9 млрд грн.

Обсяг торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами у 2020 р. загалом зріс на 435,2 млрд грн проти 2013 р. З них продовольчі товари зросли на 206,3 млрд грн, а непродовольчі – на 228,9 млрд грн.

У 1 кварталі 2021 р. роздрібний товарооборот продовольчих товарів склав 103,1 млрд грн, у той час як непродовольчих – 123,2 млрд грн. Найвищий темп зростання продовольчих товарів припадає на 2020 р. і становить 144,2%, найнижчий – на 2017 р. (102,33%). Найвищий темп зростання непродовольчих товарів відбувся у 2020 р. (155,66%), найнижчий – у 2018 р. (107,23%). Порівняно з 2013 р. темпи зростання непродовольчих товарів у 2020 р. зросли на 55,8%, а продовольчих – на 44,2%. У середньому темпи зростання непродовольчих товарів дорівнюють 117,6%, продовольчих – 114% [24].

Більш детально динаміка торгівлі України представлена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Динаміка торгівлі України 2014-2021 рр.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оптовий товарооборот, млн.грн	987957,0	1244220,8	1555965,7	1908670,6	2215367,4	2322176,9	2462558,8	3153187,3
продовольчі товари	194669,3	224268,9	252771,0	314047,6	356102,8	392139,9	437577,3	490576,1
непродовольчі товари	793287,7	1019951,9	1303194,7	1594623,0	1859264,6	1930037,0	2024981,5	2662611,2
Питома вага в оптовому товарообороті	100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
продовольчі товари	19,7	18,0	16,2	16,5	16,1	16,9	17,8	15,6
непродовольчі товари	80,3	82,0	83,8	83,5	83,9	83,1	82,2	84,4

## Продовження таблиці 2.1 - Динаміка торгівлі України 2014-2021 рр.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Частка продажу товарів, що вироблені на території України, %	48,5	46,9	44,5	43,7	42,0	44,1	42,9	43,3
продовольчі товари	71,4	75,2	76,4	76,8	77,2	75,1	72,6	71,6
непродовольчі товари	42,9	40,7	38,3	37,2	35,3	37,8	36,5	38,1

У 2020 р. оборот роздрібної торгівлі зріс на 110,67% порівняно з 2019 р. і досяг 1210,8 млн грн, у тому числі 72,22% припадає на підприємства юридичної форми власності – 874,4 млн грн.

Загальна кількість обсягів товарообороту роздрібних підприємств України за наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Товарооборот підприємств роздрібної торгівлі України у динаміці [27].

Форма господарювання	Рік			
	2017	2018	2019	2020
Приватне підприємство	30,68	34,77	39,42	4,02
Комунальне підприємство	3,77	4,20	3,80	3,88
Іноземне підприємство	3,22	8,42	9,69	9,75
Акціонерне товариство	11,49	9,82	11,39	11,43
Товариство з обмеженою відповідальністю	509,07	586,15	706,76	802,54
Усього	558,25	643,37	771,06	831,62

Динамічні показники свідчать про те, що з 2013 по 2016 рік кількість об'єктів роздрібної торгівлі підприємств зросла, але у 2017 році кількість об'єктів роздрібної торгівлі суттєво скоротилася (порівняно з 2016 роком у 2017 році кількість підприємницьких ринків зменшилася на 482). Серед них з 2014 по 2016 рік кількість магазинів зросла на 258, але в 2017 році кількість магазинів також зменшилася на 340. З 2013 по 2015 рік кількість



напівстаціонарних об'єктів зростає на 127 одиниць, а у 2016 році почала зменшуватися на 216 одиниць [27].

За обсягом роздрібної торгівлі лідирує Київ. Серед регіонів України перше місце посідає Дніпропетровська область, друге – Київська, третє – Харківська область. Останніми стали Луганська, Чернівецька та Тернопільська області.

Врахування платоспроможності споживачів є одним із найважливіших принципів, що дозволяє торговим підприємствам задовольняти потреби покупців, оскільки реалізація цього принципу залежить не стільки від торгівлі, скільки від спроможності споживачів, і на цій основі Вгору - Дохід від підприємства роздрібної торгівлі. Однак можливості для більшості українських споживачів обмежені, оскільки середня зарплата не покриває всіх основних потреб, не кажучи вже про предмети розкоші.

В Європі ситуація значно краща, оскільки, згідно з Європейським дослідженням купівельної спроможності, в ЄС купівельна спроможність на душу населення в 42 країнах становить 13 600 євро, тоді як у багатьох країнах, таких як Великобританія, Німеччина, Австрія, рівень платоспроможності в 1,5-2 рази вищий. В Україні цей показник не перевищує 7% від рівня європейських країн. Загальний розмір прожиткового мінімуму на одну особу станом на 1 січня 2021 року становить 2189 грн, з липня 2021 року – 2294 грн, з 1 грудня 2021 року – 2393 грн [27].

З 2017 по 2019 рік роздрібний товарооборот підприємств за договорами банківського кредиту зріс на 3,7 млн. грн.

Але у 2020 році ця цифра впала на 7 мільйонів гривень. Це свідчить про те, що люди або не бажають брати кредити, тому що не можуть їх погасити, або IT-споживачі, фрілансери тощо мають достатньо грошей навіть на період карантину і не потребують кредитів.

Згідно з прогнозом на 2021-2022 роки, продаж непродовольчих товарів становитиме  $50,54429 \pm 21,31$  млрд грн і  $53,9963 \pm 21,31$  млрд грн відповідно, продовольчих – 353,5 млрд грн і 385,1 млрд грн відповідно.

Прогнозується, що товарообіг підприємств через Інтернет зросте і досягне  $1,34 \pm 1,5$  млрд. грн.

В Україні діє велика кількість торгових мереж, серед яких можна виділити: «АТБ», «Сільпо», «Метро Кеш енд Керрі Україна», «Ашан Україна», «Велика Кишеня», «Фора», «Брусничка», «Вшеть» , «Новіс». Лідерами ринку є компанії роздрібної торгівлі: торгово-промислова група Fozzy Group і АТБ-Маркет [27].

Рівень і розмір прибутку формуються під впливом багатьох негативних і позитивних факторів. Є багато факторів, які впливають на прибуток. Обмежити їх досить складно. Фактори, що впливають на прибуток компанії, поділяються на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів належать природні умови, умови транспортування, державне регулювання цін, тарифів, відсотків, податкових ставок і пільг, штрафів, конкуренція на товарному ринку тощо. Ці фактори не залежать від діяльності підприємства, але можуть істотно вплинути на його прибуток.

До внутрішніх факторів належать виробництво та збут продукції, структура продукції, собівартість продукції, якість продукції, ціна тощо. Внутрішні фактори поділяються на продуктивні та невиробничі. Фактори виробництва характеризують наявність і використання засобів і предметів праці, трудових і фінансових ресурсів. Ці фактори далі поділяються на екстенсивні та інтенсивні фактори.

Екстенсивні фактори впливають на процес отримання прибутку через кількісні зміни: обсягу засобів та предметів праці, фінансових ресурсів, тривалості роботи обладнання, чисельності персоналу, фонду робочого часу тощо. [26]

На рисунку 2.1 представлені основні групи чинників, що впливають на прибуток торговельних підприємств.

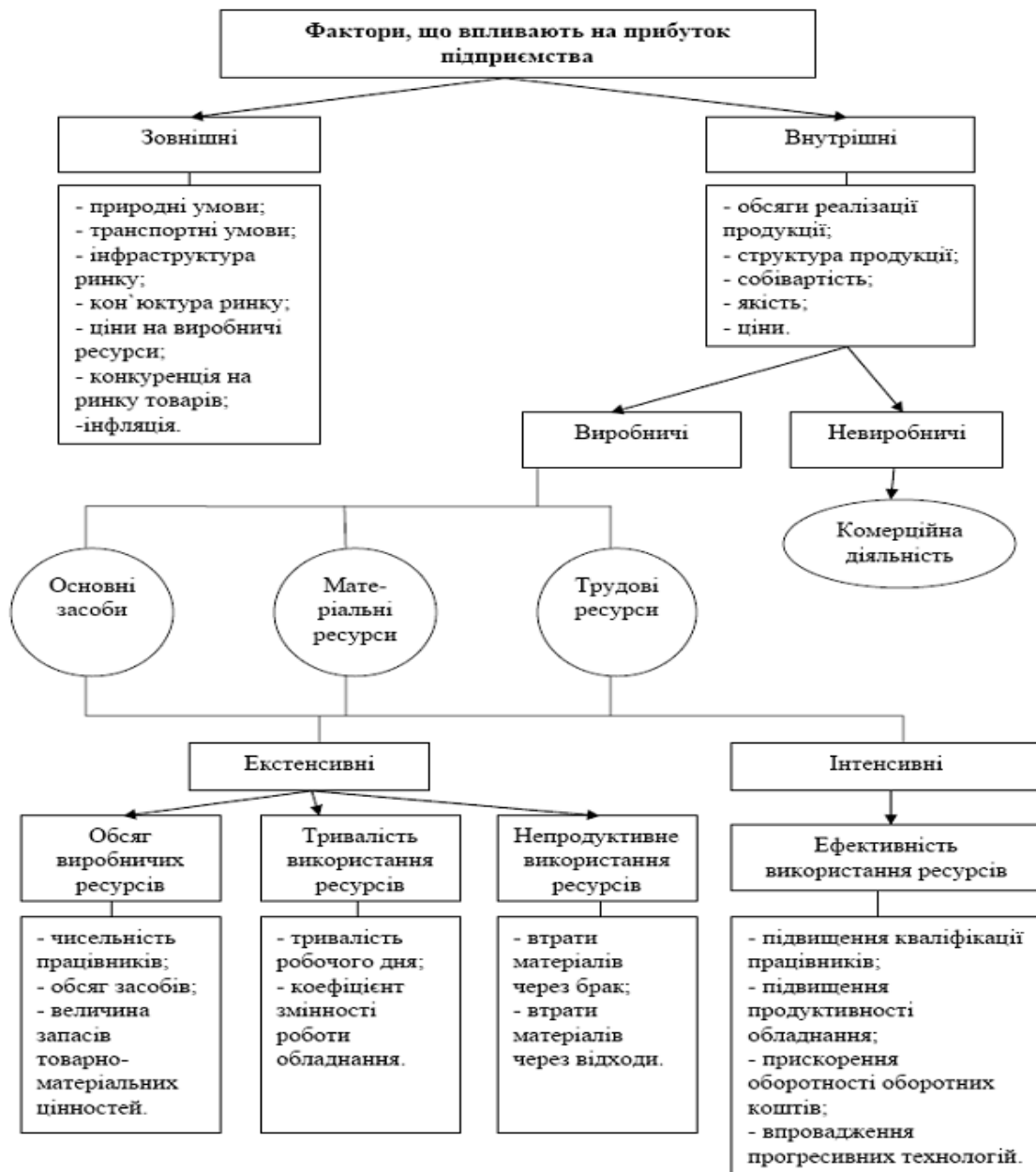


Рисунок 2.1 – Чинники впливу на прибуток торговельних підприємств

Деякі науковці пропонують власні методи та методики економічної оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств. За цими показниками можна визначити, які торгові підприємства ведуть найбільш ефективну комерційну діяльність.

Комплексно розглянути основні теоретичні та практичні методи впливу на фактори системи стратегічного управління, надати методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та конкретні стратегії розвитку різних підприємств. Пані Защук [20] зазначила, що загострення конкуренції в основному спричинене тим, що зовнішньоторговельні компанії використовують інноваційні технології продажу для швидкого виходу на ринок, тому необхідно вивчати інноваційний розвиток торговельних компаній. Такої ж позиції дотримується Голобородько А.Ю. [21]

Саме розвиток підприємства, а не його діяльність, забезпечує створення можливостей для досягнення конкурентного успіху в сучасних умовах ведення бізнесу.

На рисунку 2.2 представлена динаміка товарообороту роздрібних підприємств, частки торгівлі у ВВП та кількості зайнятого населення в торгівлі, 2001-2013 рр. [5]

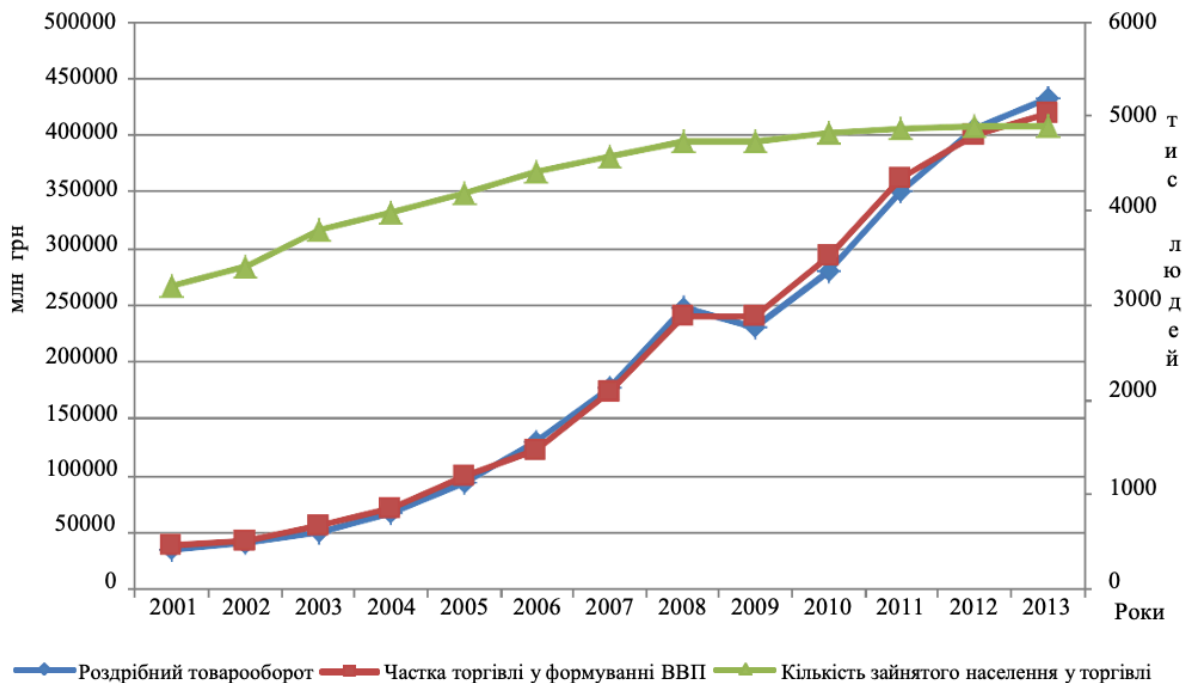


Рисунок 2.2 - Динаміка товарообороту роздрібних підприємств, частки торгівлі у ВВП та кількості зайнятого населення в торгівлі, 2001-2013 рр. [5]

Слід зазначити, що оборот роздрібної та оптової торгівлі у зазначені роки мав тенденцію до нарощування обсягів реалізації, це наглядно можемо побачити на рисунку 1.9.

З 2007 по 2013 рік оптовий товарообіг зріс майже в 2 рази, а роздрібний – в 4 рази. Ми вважаємо, що це є ознакою інтенсивності конкурентного середовища в секторі роздрібної торгівлі, яке спонукає компанії до збільшення своєї діяльності шляхом створення та підтримки конкурентних переваг. Проте індекс фізичного обсягу товарної структури роздрібної торгівлі України з 2007 по 2013 роки свідчить про негативний вплив економічної кризи на обсяг продажу непродовольчих товарів (рисунок 2.3) [5]

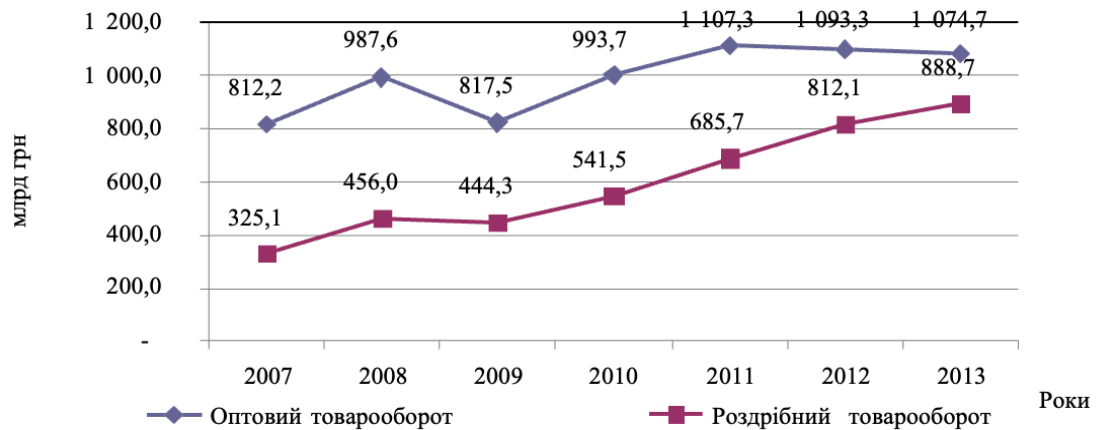


Рисунок 2.3 - Динаміка оптового і роздрібного товарообороту підприємств торгівлі України, 2007-2013 рр. [5]

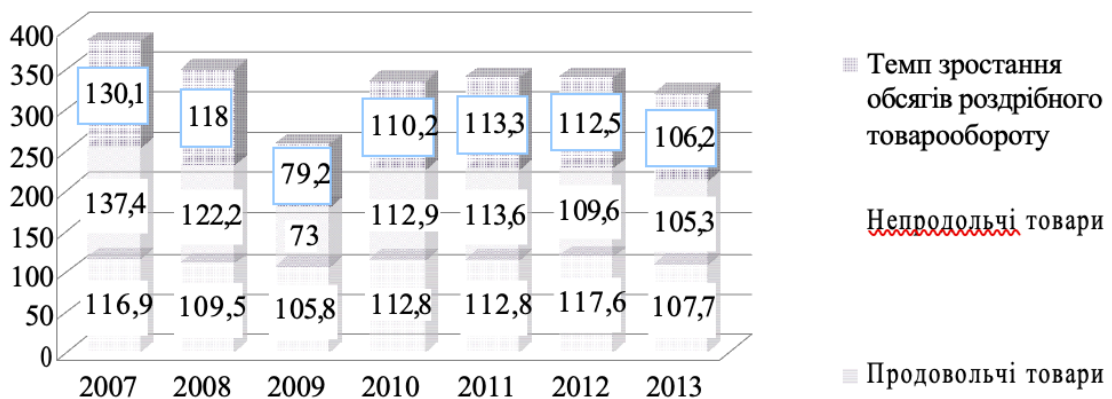


Рисунок 2.4 - Індеси фізичного обсягу товарної структури роздрібного товарообороту в Україні за 2007-2013 рр. [5].

Одним з критеріїв успішного розвитку торговельних операцій є наявність об'єктів роздрібної торгівлі. У 2013 році кількість об'єктів роздрібної торгівлі в Україні становила 59,8 тис., що на 20,2 % менше порівняно з 2007 роком. Однак у 2007 році в Україні на 1000 жителів припадало 134 квадратних метри землі. метрів торгової площі проти 235 кв.м у 2013 році. метрів, але значно менше, ніж у країнах ЄС та Східної Європи.

Дослідження показують, що індустрія міської роздрібної торгівлі розвивається все активніше, і частка міської роздрібної торгівлі зростає. Якщо у 2007 році роздрібний товарообіг у міських населених пунктах становив 92,3% від загального обсягу операцій, то у 2013 році цей показник сягнув рівня 91,9%, що свідчить про високу платоспроможність жителів міст. Така ситуація характерна для країн з перехідною економікою і відображає те, що роль роздрібної торгівлі в забезпеченні потреб платоспроможності споживачів і роль оптової торгівлі в стимулюванні внутрішнього виробництва і збуту на внутрішньому споживчому ринку ще не повністю усвідомлені. До цього ж є тенденція, що, із зменшенням кількості об'єктів торгівлі їх площа збільшується. Всі ці динамічні зміни представлені на рисунку 2.5 та 2.6 [5].



Рисунок 2.5 - Динаміка розвитку роздрібної торгівлі України [5].

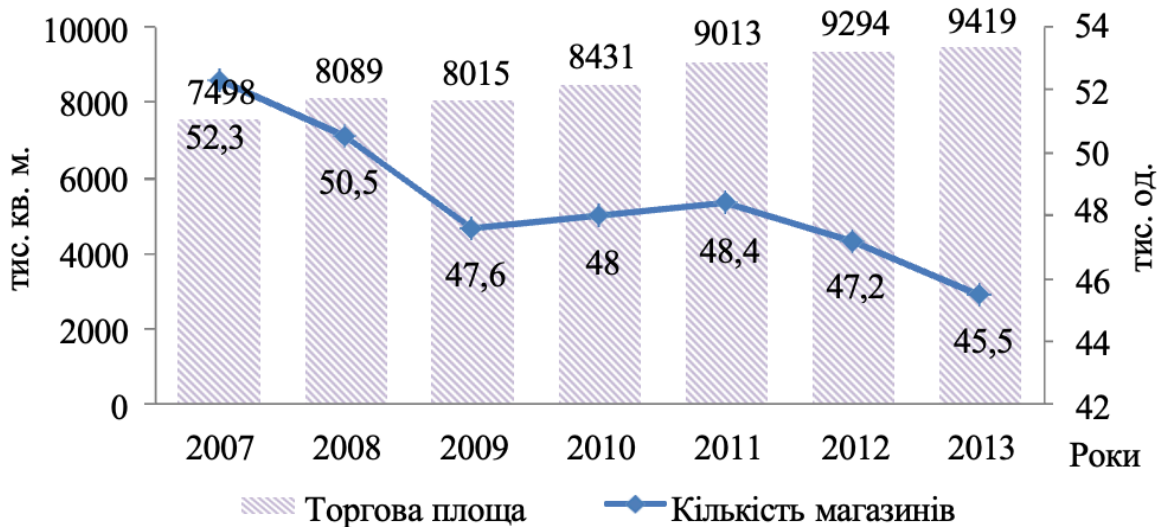


Рисунок 2.6 - Динаміка розвитку роздрібної торгівлі України [5].

Менеджмент комерційної діяльності підприємств, що задіяні у торгівлі є одним з головних напрямів завдань його керівників. Задля ефективного керування комерційною діяльністю торговельного підприємства слід аналізувати його поточний стан та прогнозувати майбутні показники, щоб бути готовим до змін зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на всю діяльність підприємства.

Наприклад, планування доходів, витрат і прибутку дозволяє оцінити майбутні фінансові результати торгового бізнесу з урахуванням ризиків. Визначені в плановому періоді позитивні фінансові результати торговельного підприємства є базою для його виживання й стабільного розвитку підприємства, так як це дає змогу забезпечити реалізацію принципів комерційного розрахунку: господарської самостійності, прибутковості, самофінансування і матеріальної зацікавленості.

## 2.2 Динаміка внутрішньої зовнішньої торгівлі України у 2022 році

2022 рік міг стати рекордним для експорту за всю незалежну історію України. Ще на початку року, тобто з січня по лютий 2022 року,

український експорт показав позитивну динаміку зростання порівняно з відповідним періодом минулого року – експорт зріс на 34%.

Однак ще в березні стався приголомшливий обвал поставок за кордон – скорочення на 50%. Експорт почав повільно відновлюватися в травні завдяки розблокуванню українських портів, демонструючи найкращі результати за останні місяці.

Загалом за дев'ять місяців 2022 року Україна експортувала товарів на \$33 млрд, що на 31,5% менше, ніж за аналогічний період 2021 року.

Експорт у вересні досяг \$4 млрд 144 млн, що є найкращим результатом з лютого 2020 року. Для порівняння, у серпні 2022 року експорт становив \$3,0363 млрд.

У 2021 році Китай займав лідируючу позицію серед торговельних партнерів України та посідав четверте місце в рейтингу імпортерів української продукції.

Однак спершу проаналізуємо ситуацію на ринках в середині країни у 2022 році. Важливим показником є рівень заробітної плати, що впливає на купівельну спроможність на споживчому ринку країни. Тож, спершу, наведемо аналіз споживчих цін у цьому періоді.

Індекс споживчих цін (ІСЦ) у січні 2022р. порівняно із груднем 2021р. становив 101,3% (у січні 2021р. – 101,3%).

Споживчий ринок у січні продемонстрував зростання цін на продукти харчування та безалкогольні напої. Напої виростили на 2,5%. Найбільше подорожчали овочі (20,5%). 3,9–1,0% яйця, фрукти, хліб, молоко та молочні продукти, м'ясо та м'ясні продукти, рис, сало, вершкове масло. При цьому ціни впали на 0,8% і 0,5% на цукор і соняшникову олію відповідно.

Одяг і взуття подешевшали на 5,7%, взуття – на 6,1%, одяг – на 5,4%. Зросли ціни (тарифи) на житло, воду, електроенергію, газ та інші види комунальних благ. Споживання палива зросло на 0,7%, в основному через підвищення плати за водовідведення, що збільшилось на 14,9% та на



12,0%.

Ціни на транспортні перевезення зросли на 1,3%, в основному через подорожчання пального. Пасажирські перевезення залізничним транспортом зменшилися на 2,9%, паливно-мастильні матеріали зросли у 2,6%.

Ціни у сфері зв'язку зросли на 1,1%, в основному через зростання тарифів. Міський телефонний зв'язок збільшився на 13,6%.

Спостерігалось зростання цін на освітні послуги на 1,6% в основному зумовлене вартістю виховання дитини в дошкільному закладі, що зросло на 23,3% [28].

На рисунку 2.7, 2.8, 2.9 більш наглядно представлені індекси споживчих цін, базовий індекс споживчих цін та індекси виробничих цін у січні 2022 року (довосенний стан), за даними державної служби статистики.

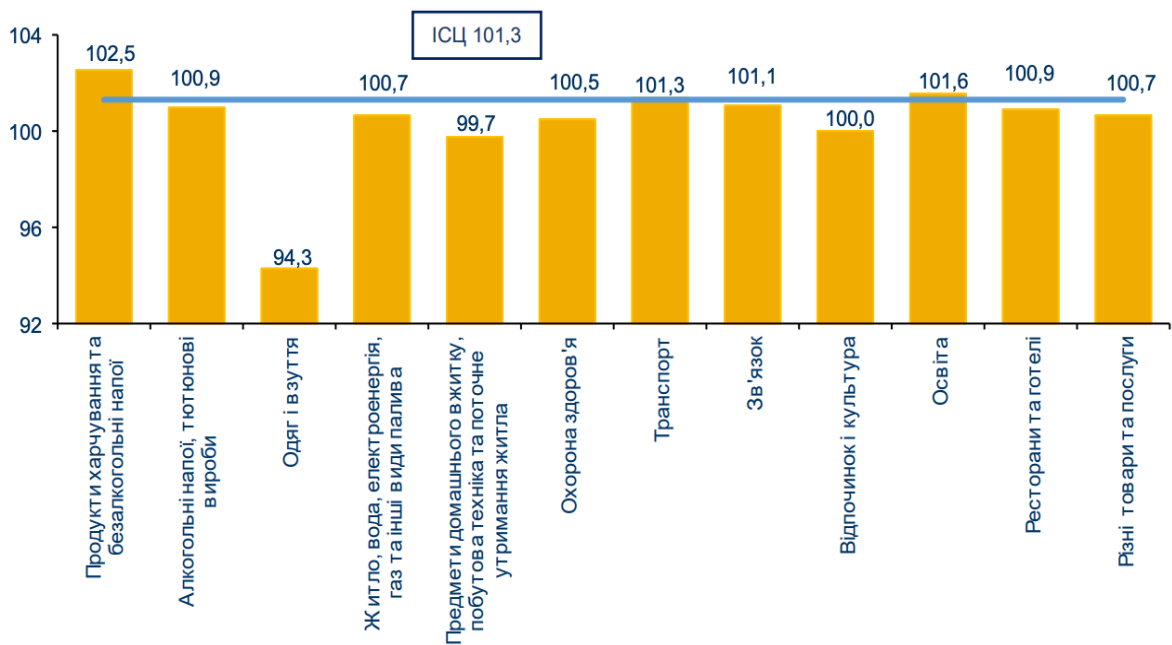


Рисунок 2.7 - Індекси споживчих цін у січні 2022 року (у % до грудня попереднього року) [28].

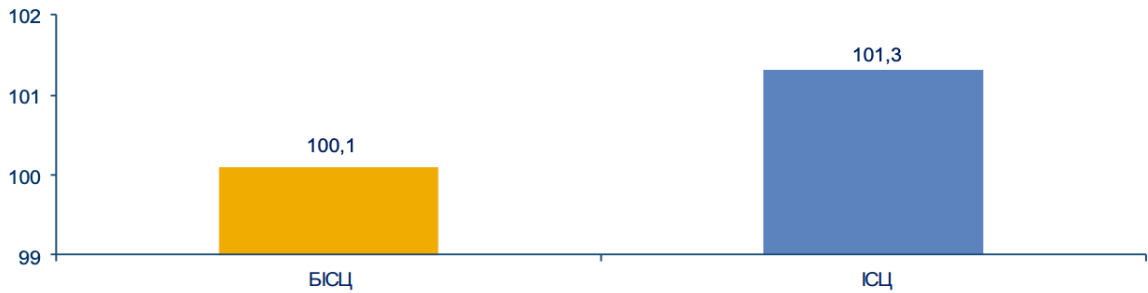


Рисунок 2.8 – ІСЦ та Базовий індекс споживчих цін у січні 2022 року (у % до грудня попереднього року) [28].

Базовий індекс споживчих цін (БІСЦ) у січні 2022р. порівняно із груднем 2021р. становив 100,1% (у січні 2021р. – 100,3%).

Індекс цін виробників промислової продукції у січні 2022р. порівняно із груднем 2021р. становив 109,6%, (у січні 2021р. – 105,2%).

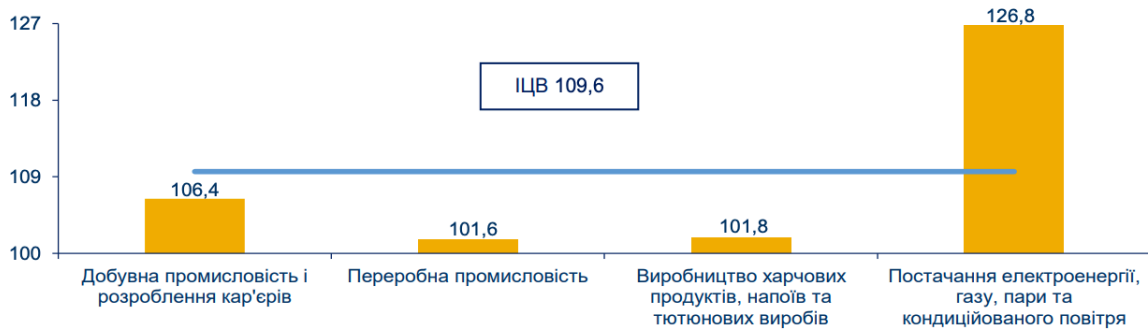


Рисунок 2.9 – Індеси цін виробників промислової продукції у січні 2022 року (у % до грудня попереднього року) [28].

Індекс цін виробників промислової продукції, реалізованої в межах України (ІЦВУ), у січні 2022р. порівняно із груднем 2021р. становив 110,5%, за її межами (ІЦВЕ) – 106,3%. (Рисунок 2.10)

Індекс тарифів на послуги пошти та зв'язку для підприємств, установ, організацій у IV кварталі 2021р. порівняно з попереднім кварталом становив 103,8%, за 2021р. у цілому – 106,7%. [28].

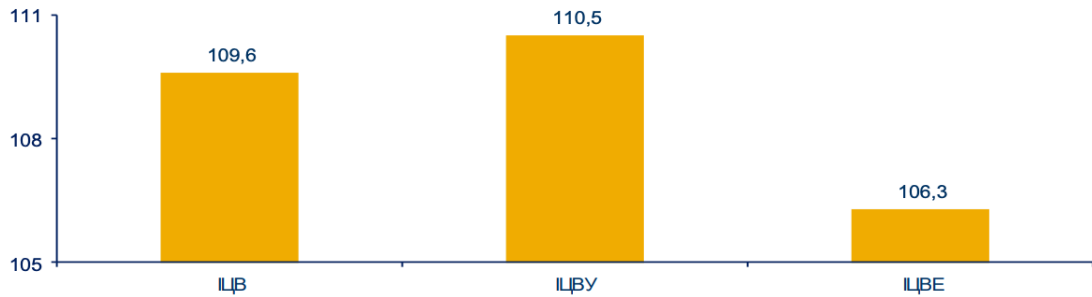


Рисунок 2.10 – Індеси цін виробників промислової продукції у січні 2022 року (у % до грудня попереднього року) [28].

На базі вищезазначеного аналізу стану споживчих цін, слід зазначити, що стає зрозумілим певна картина у сфері торгівлі (у довоєнний період – початок 2022 року. ТАК, Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб) у січні 2022р. становив 267,6 млрд.грн. Порівняно із січнем 2021р. його фізичний обсяг зріс на 12,6%. Оборот роздрібної торгівлі у січні 2022р. становив 127,4 млрд.грн, що на 18,0% більше від обсягу січня 2021р. і на 18,5% менше від обсягу грудня 2021р. Обсяги та індекси фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі по регіонах наведено нижче (Рисунок 2.11)

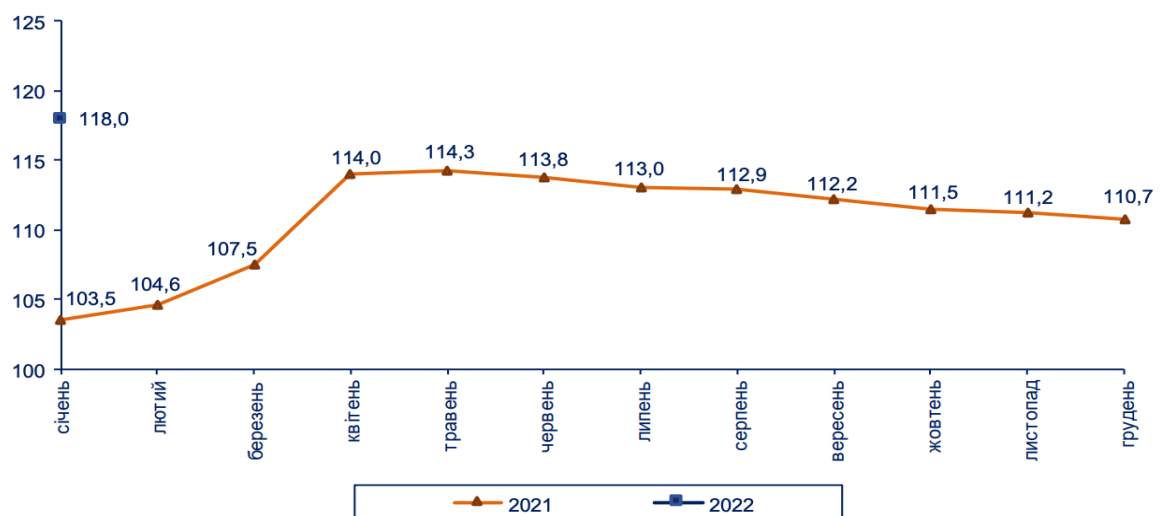


Рисунок 2.11 - Індеси фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі у 2021–2022 роках (у % до відповідного періоду) [28].

Знов таки, на основі даних Державної служби статистики, зазначимо, що роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) у січні 2022р. становив 89,3 млрд.грн, що на 14,4% більше від обсягу січня 2021р. і на 20,7% менше від обсягу грудня 2021р.

Говорячи про зовнішню торгівлю України у 2021-2022 роках до початку повномасштабного вторгнення, слід зазначити також значні зміни, що, перш за все були пов'язані тісно із активізацією виконання Угоди про асоціацію з ЄС.

Так, у 2021р. експорт товарів становив 68089,3 млн.дол. США, імпорт – 72816,8 млн.дол. Порівняно із 2020р. експорт товарів збільшився на 38,4% (на 18897,5 млн.дол.), імпорт товарів – на 34,0% (на 18480,7 млн.дол.). Негативне сальдо складало 4727,5 млн.дол. (у 2020р. також негативне – 5144,3 млн.дол.).

На рисунку 2.12 представлені темпи зростання (зниження) експорту-імпорту товарів у 2021 році (у % до відповідного періоду попереду)

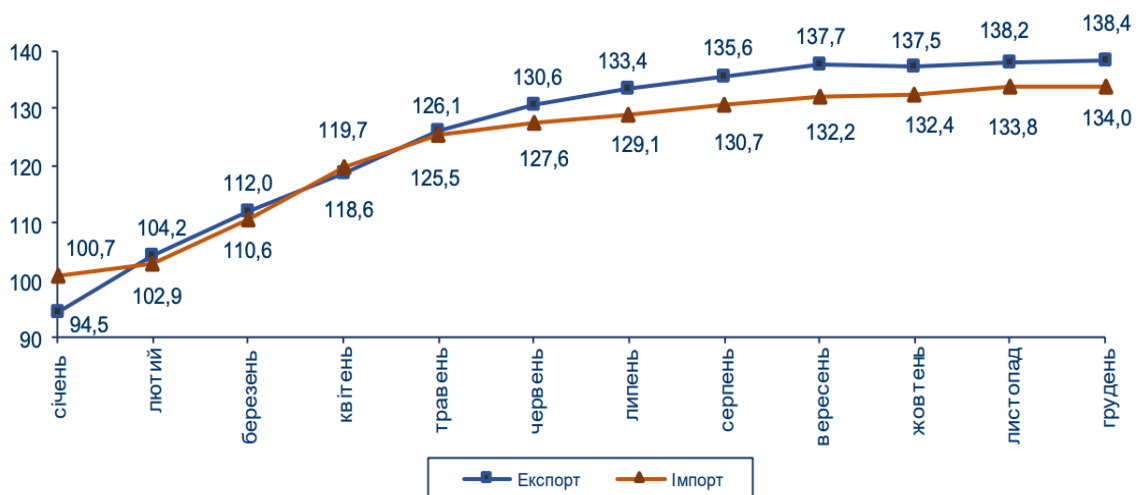


Рисунок 2.12 - Темпи зростання (зниження) експорту-імпорту товарів у 2021 році (у % до відповідного періоду попереду) [28].

За інформацією Державної служби статистики, коефіцієнт покриття експортом імпорту становив 0,94 (у 2020р. – 0,91). Зовнішньоторговельні операції проводились із партнерами із 235 країн світу.

Експорт товарів до країн Європейського Союзу (ЄС) порівняно із 2020р. збільшився на 49,4% та становив 26794,7 млн.дол., або 39,4% від його загального обсягу. Найбільшу питому вагу в експорті товарів до країн ЄС мали: продукти агропромислового комплексу та харчової промисловості 28,6% від загального його обсягу, недорогоцінні метали та вироби з них – 23,7%, мінеральні продукти – 14,5%, механічні та електричні машини – 11,9%. Серед країн-членів ЄС найбільше екпортувалися товари до Польщі, Італії, Німеччини та Нідерландів, серед інших країн світу – до Китаю, Туреччини, Російської Федерації, Індії та Єгипту. Порівняно із 2020р. серед найбільших країн-партнерів експорт товарів збільшився до Італії на 79,9%, Чехії – на 71,2%, Туреччини – на 70,0%, США – на 64,9%, Польщі – на 59,7%, Румунії – на 42,8%, Німеччини – на 38,4%, Іспанії – на 34,1%, Угорщини – на 28,4%, Індії – на 26,5%, Російської Федерації – на 26,2%, Нідерландів – на 25,5%, Єгипту – на 20,2%, Китаю – на 12,7%.

Імпорт товарів із країн ЄС проти 2020р. збільшився на 25,2% і становив 28946,1 млн.дол., або 39,8% від його загального обсягу. Найбільшу питому вагу в імпорті товарів із країн ЄС мали: механічні та електричні машини – 20,3%, продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості – 18,3%, продукти агропромислового комплексу та харчової промисловості – 13,0%, засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби – 12,2%, мінеральні продукти – 11,2%, полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них – 7,7%.

Серед країн ЄС найбільші імпортні поставки товарів надходили з Німеччини, Польщі, Італії та Франції, серед інших країн світу – з Китаю, Російської Федерації, Білорусі, США, Туреччини та Швейцарії. Порівняно із 2020р. імпорт товарів збільшився зі Швейцарії на 185,0%, Білорусі – на 67,8%, Литви – на 58,7%, Чехії – на 54,0%, Сполученого Королівства

Великої Британії та Північної Ірландії – на 51,8%, Туреччини – на 34,7%, Російської Федерації – на 33,9%, Китаю – на 31,9%, Італії – на 25,7%, Франції – на 20,2%, Польщі – на 19,8%, Німеччини – на 17,7%, Японії – на 14,0%, Угорщини – на 12,2% та США – на 8,6%, зменшився зі Словаччини на 19,3% [28].

### 2.3 Основні напрями розвитку торговельного підприємства

Існує багато шляхів розвитку, які може вибрати торгове підприємство, але не всі вони ефективні, і не всі вони вигідні підприємству, тому що більшість з них уявні. Щоб покращити розвиток підприємства, деякі люди часто роблять неминучі помилки, які в кінцевому підсумку підштовхують життєвий цикл підприємства до періоду «смерті». Давайте розглянемо деякі способи, через які такий розвиток подій йде не так:

- Мати неринкові переваги перед конкурентами в короткостроковому періоді;
- Монополізація ринку без впровадження інновацій і пошуку більш ефективних рішень у сферах техніки, технологій, маркетингу, менеджменту тощо;
- Власник бізнесу безперспективний або робить тимчасові інвестиції у власний бізнес або для подальшого продажу свого бізнесу;
- Створювати складні фінансові ситуації, щоб уникнути податків [9].

Ці помилки можна перераховувати довго, але головна мета - знайти правильний шлях розвитку трейдингу.

Тому будь-яке комерційне підприємство протягом свого існування має правильно обрати напрямок і метод своєї діяльності та визначати сегменти ринку.

Компанії необхідно вийти на ринок і визначити своїх основних конкурентів і можливих союзників і на основі цієї інформації сформулювати свою пропозицію на ринку.

Керівник повинен розуміти переваги і недоліки свого продукту. Чітко визначте потоки інвестицій та фінансування. Ми повинні чітко бачити початкову точку та картину розвитку підприємства. Але не можна забувати, що як би чітко ви не планували діяльність свого бізнесу – жоден із ваших планів не здійсниться на 100% - непередбачені обставини та витрати неминучі. У процесі розвитку торгового підприємства слід звернути увагу на основні напрямки розвитку підприємства.

У складних або кризових ситуаціях конкуренція загострюється найбільше. На тлі кризових подій будь-які питання вирішуються безпосередньо керівництвом. Так наприклад у складній політичній нестабільності 2013-2014 року в Україні змінюється економічна ситуація – коливання курсу іноземних валют негативно вплинули на ціни товарів, тож підприємства піднімали ціни у національній валюті, а це негативно позначилося на попиті [9].

Далі розберемо основні напрями та шляхи розвитку торговельних підприємств.

Перший напрям розвитку - моніторинг змін на ринку, його місткості, тенденцій розвитку та конкуренції. Слід зосередити увагу не на описі виробничих проблем компанії, а на попиті на продукцію або послуги проекту з боку цих потенційних покупців. Наявність знань, отриманих в результаті аналізу ринку, дозволяє розробляти програми для зниження рівня ризику, пов'язаного з прийняттям бізнес-рішень, і запобігання помилок при випуску товарів, що не відповідають вимогам ринку. Крім того, створення різноманітного набору товарних товарів, які за розміром, номінальною вартістю, асортиментом і якістю найкраще відповідатимуть потребам населення, стануть перевагою перед конкуренцією та дозволятимуть отримати найвищий прибуток.

Другий напрям - підтримка ринку. Реклама забезпечує приплив клієнтів. Вибираючи медіареліз, слід чітко знати, хто саме використовує ці публікації. Рекламний бюджет повинен бути спланований заздалегідь і

розрахований на довгострокову перспективу. Яскрава реклама компанії не принесе жодних результатів. Навіть якщо реклама не велика, але якісна, яка буде продовжувати публікуватися, вона завжди приверне клієнтів. Інша маркетингова стратегія просування товару - прямі продажі через торгових представників. В ході роботи необхідно проводити тренінги для навчання та вступу нових працівників.

Третій напрям - системні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Частини внутрішнього та зовнішнього середовища, які позитивно чи негативно впливають на діяльність підприємства. Діяльність компанії проходить бездоганно, якщо вона вчасно виявляє, систематизує, досліджує та запобігає різноманітним негативним впливам навколишнього середовища. Враховуючи фактори, пов'язані з цим середовищем, компанія вимагає постійної підготовки до них.

Четвертий напрям - співпраця з постачальниками. Відносини повинні будуватися на умовах максимальної довіри та якісного обслуговування. У кожному бізнесі необхідно перемогти ціну та якість і зробити компанію єдиним постачальником певного продукту чи бренду. У цьому контексті створення спеціальної ціни для великих замовлень виглядає особливо цікавим. При оформленні таких замовлень необхідно запропонувати додаткову знижку, яка допоможе перемогти конкурентів і забезпечить компанії хорошого клієнта, який може стати лояльним клієнтом у майбутньому [9].

П'ятий напрям - співпраця з клієнтами. Персонал повинен бути ввічливим з клієнтами. Потрібно докласти зусиль, щоб запропонувати якомога ширший асортимент продукції, що відповідає потребам споживачів. Навіть якщо продукт не профільний для компанії, інколи все одно необхідно знайти його у постачальника. Клієнти завжди цінують таку поведінку і є хороші шанси, що вони стануть вашими постійними клієнтами.

Шостий напрям - робоча сила. На початку існування компанії не варто обтяжувати економіку великою робочою силою. Через нього можна



побачити суміжні завдання, збільшити зарплату співробітникам. Наприклад: — комерційний директор може брати участь у закупівлях. - продавець з власним авто - може працювати з доставкою; — Інженерний менеджер може поєднувати функції менеджера з безпеки та енергоменеджера. Ті, які ви вводите, стають обов'язковими лише через документацію та навчання. Завдання, розподілені за робочими місцями, повинні бути фінансово залучені до реалізації цих робіт, і працівники повинні бути в цьому впевнені.

Сьомий напрям - транспортні операції кожної компанії розраховані на власний транспорт. Навіть один автомобіль може скоротити час доставки та допомогти зберегти багато клієнтів. Швидкі переговори також можуть покращити репутацію. Такі транспортні засоби незамінні

Восьмий напрям – електронні засоби. Доступними на даний час видами електронного зв'язку є електронний зв'язок і доступ до Інтернету. Забезпечення співробітників необхідним обладнанням і програмним забезпеченням дозволяє істотно заощадити на телефонних розмовах і транспортних витратах. Доступ до таких засобів зв'язку полегшує роботу керівника, дає змогу покращити доступ до інформації. Це дуже корисно, якщо клієнти та постачальники знаходяться в інших регіонах. У результаті спілкування може полегшити взаємодію всередині компанії [9].

Після аналізу різноманітних напрямів та можливостей розвитку торговельного підприємства, можна виявити правильний шлях розвитку компанії: розвиток торговельної діяльності відбувається з використанням різноманітних форм торговельної діяльності та запровадивши кілька заходів для перевірки продукту кінцевим споживачам через власну продукцію та продукцію промислових підприємств пов'язані бізнес-канали.

Завдяки узагальненню вітчизняного та зарубіжного досвіду на перший план виходять основні етапи стратегії розвитку бізнесу, яка включає:

- аналіз і прогноз зовнішніх факторів і середовища внутрішнього;

- завдання, цілі та критерії розвитку, ділова активність;
- розроблення планів (програм) розвитку діяльності;
- здійснення заходів щодо розвитку господарської діяльності;
- управління реалізацією стратегії.

Одна з найважливіших цілей реформи підприємництва — це поєднання принципів і основних завдань створення вільної (ринкової) і регульованої підприємницької мережі, визначення її кількісних і якісних показників. Розвиток має базуватися на загальних «ринкових принципах», «економічній доцільності», «вигоди для споживачів», «мінімально допустимої розумності». Це означає, що в нових умовах потрібно забезпечити максимум модифікації структурно-просторової організації та бізнес-модель поведінки та переваги споживачів. Розвитку типова структура для комерційного підприємства, що не повинна гарантуватися лише товарну спеціалізацію та розширення асортименту магазину, а й за рахунок поглиблення їх соціальної диференціації і на основі цього створенню роздрібних мереж різного рівня цін на однотипні товари, базуючись на тому, що торгівля має важливе соціально-економічне значення для всіх суб'єктів господарювання [9].

Обов'язково, при формуванні стратегії розвитку торговельного підприємства, слід враховувати вплив зовнішніх чинників, серед яких фактори прямого та опосередкованого впливу. Більш детально у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3- Чинники впливу на діяльність торговельних підприємств [5]

Фактори прямого впливу на діяльність торговельних підприємств	Фактори непрямого впливу на діяльність торговельних підприємств
1	2
- характер і стан ринку споживчих товарів у сфері діяльності торговельного підприємства	- фінансова, податкова, кредитна політика, що стимулює розвиток підприємств

Продовження таблиці 2.3- Чинники впливу на діяльність  
торговельних підприємств [5]

1	2
- співвідношення попиту та пропозиції на реалізовані торговельним підприємством товари і пропоновані види послуг. При цьому першорядне значення має виявлення потреб, що виникають у нових товарах, послугах і перспективах їхнього росту, а також облік рівня купівельної спроможності населення	- ріст купівельної спроможності населення
- стан джерел забезпечення підприємства ресурсами необхідних спеціальностей і кваліфікації, наявність системи навчання і підвищення кваліфікації на самому підприємстві, його взаємини з відповідними навчальними закладами, центром зайнятості	- забезпеченість підприємств інформаційною технологією, засобами комунікацій
- рівень вимог споживачів до товару й умови споживчих переваг при виборі товарів покупцями, що звичайно виражається у вимогах до асортименту, якості, зовнішнього вигляду, способу упакування, маркірування	- наявність розвинутої торговельної інфраструктури
- умови торгівлі на ринку – стан матеріально-технічної бази, форми і методи роздрібної торгівлі, способи платежів і розрахунків, що склалися на ринку, велика кількість джерел надходження товарів, особливості законів і нормативних актів, що регулюють правовий стан і торговельну діяльність підприємств на регіональному рівні	- спрощення процедур державного регулювання господарської діяльності підприємств, що стосується їхньої реєстрації, ліцензування, стандартизації і т.п.
- наявність і діяльність підприємств-конкурентів, тобто їхнє місце на ринку, масштаби й обсяг діяльності, асортимент товарів, види послуг, що надаються, особливості цінової і рекламної політики, фінансово-економічний потенціал	- розвиток зовнішньоекономічних зв'язків
- взаємини торговельного підприємства з постачальниками товарів, з підприємствами-виготовлювачами, а також з посередниками, що забезпечують ефективний рух товарів, що роблять маркетингові, транспортні й інші види послуг	- стабільність державної економічної (безробіття, рівень інфляції) і соціальної політики (вимоги до організації праці, запити працівників)

Джерело: складено на основі [5].

В опитуванні «Очікування бізнесу 2021» (ТРРУ) більшість респондентів (69,5%) зазначили, що стан бізнес-середовища («якість державних регуляцій та їх дотримання владою») покращується. погіршиться

у 2020 році. Прогнози на 2021 рік є неоднозначними та обережно нейтральними.

Відповідаючи на запитання про можливі шляхи покращення бізнес-середовища в Україні, понад 90% респондентів повідомили про зменшення корупції в державних органах, демонтаж бізнесу в бік здешевлення збуту, значне скорочення кількості державних регуляторів та обмеження державного втручання в регулювання компаній. Понад 80% респондентів відзначили спрощення трудового законодавства, дотримання владою вимог закону про державну регуляторну політику, дешеві кредити та пільги від держави.

Проблеми, про які згадували опитані, здається, пояснюють низьку готовність іноземних приватних інвесторів працювати в Україні, що призводить до низького потоку прямих іноземних інвестицій.

В опитуванні, проведеному Американською торговельною палатою (AmCham) в Україні у вересні 2021 року серед 100 генеральних директорів і топ-менеджерів компаній-членів AmCham, 90% дали позитивний прогноз щодо фінансового стану своєї компанії наприкінці 2021 року ( American Chamber (AmCham) в Україні). Торгово-промислова палата України, «Діловий клімат в Україні: постпандемічний горизонт», вересень 2021 р.). Порівняно з пандемією у 2020 році дві третини респондентів повідомили про збільшення товарообігу, близько половини – про збільшення кількості працівників, майже третина – про збільшення інвестицій [11].

### 3. ПОБУДОВА ПЛАНУ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

#### 3.1 Проблеми торговельних підприємств 2022 року

Як вже зазначалося, 2022 рік може стати рекордним для українського експорту за всю історію незалежності без повномасштабного російського вторгнення. На початку року, січня-лютого 2022 року, експорт України зріс позитивно порівняно з відповідним періодом минулого року: зріс на 34%.

Проте вже в березні поставки за кордон зіткнулися з великою проблемою – рахунок був 50%. За підсумками складного 2022 року експорт товарів України сягнув 100 млн тонн на загальну суму 44,2 млрд доларів США, що на 35% менше, ніж у 2021 році.

Найбільш експортованим товаром серед галузей залишається сільськогосподарська продукція та продукти харчування, частка яких у 2022 році становила 53% експорту товарів. Значною є також частка металів в експорті – 13,6%. На третьому місці – мінеральні продукти – 9,8 відсотка. Найбільше постраждали сектори металургії (-62,5%), хімічної промисловості (-54,3%), мінералів (-48,6%) і паперу (-48%).

У 2022 році Україна експортувала послуг на \$9,2 млрд, що на 28,3% менше, ніж у 2021 році. У 2022 році найбільше експортувалися послуги з телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги (40,5% усіх експортованих послуг, або \$3,7 млрд), транспортні послуги. послуги (32,3% або 3 мільярди доларів) і бізнес-послуги (11,2% або 1 мільярд доларів).

Єдина категорія, яка зазнає зростання в 2022 році, це фінансові послуги (+76,7%). Найбільше постраждали державні та державні послуги (-86,7%), страхові послуги (-81,7%), послуги з ремонту та технічного обслуговування (-57,1%), особисті послуги та культурно-розважальні послуги (-56,4%).

За підсумками складного 2022 року Україна експортувала свої товари та послуги до 233 країн та регіонів світу. Найважливішими країнами-партнерами України є Польща, Румунія, Туреччина, Китай, Угорщина та Німеччина.

Основними експортними регіонами у 2022 році є Київ (на цей регіон припадає 27,1% українського експорту), Дніпропетровськ (12%), Львів (7,2%), Одеса (5,6%) та Запоріжжя (5,5%) області [29]. Більш детально на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Експорт України за регіонами у 2022 році [29].

За підсумками першого кварталу 2023 року в порівнянні з попереднім роком товарообіг України скоротився на 7,4%. При цьому падіння експорту товарів на 26,1% супроводжувалося зростанням імпорту на 11,2%, що призвело до суттєвого зростання показника від'ємного сальдо (на 25 млн до 5,2 млрд дол. США). Зростання імпорту є результатом негативного впливу

масштабного конфлікту на виробництво товарів для внутрішнього ринку України.

ЄС залишається основним партнером України як в експорті товарів (62,7%), так і в імпорті (51,4%), що також значно підвищує його значення для зовнішньої торгівлі України.

Політичне рішення ЄС лібералізувати торгівлю в умовах масштабної війни створило додатковий тиск на виробників у країнах Центральної та Східної Європи, які суттєво втратили позиції на внутрішніх ринках.

Майже дві третини українського експорту становлять продукти харчування та сільськогосподарська продукція.

Практично припинилася торгівля України з Російською Федерацією та Республікою Білорусь [30].

Майже 19 місяців минуло відтоді, як Росія-агресор розпочала повномасштабне вторгнення на територію нашої незалежної країни, а підприємства, які були змушені тимчасово призупинити свою діяльність, досі відновлюються. Ніхто не каже, що стало легше, чи що війна нарешті закінчилася, але треба підкреслити, що люди та бізнес пристосувалися або пристосовуються. За даними стратегічного агентства Advanter Group, навесні 2022 року 56% вітчизняних компаній частково або повністю припинили свою діяльність. Влітку цей показник становив уже 47%, на початку осені 2022 року – 34%, а наприкінці року – 32%. Тим не менш, статистика показує, що підприємці досить швидко здатні репозиціонувати або адаптуватися до нових і складних умов ведення бізнесу. Крім того, хочемо підкреслити, що вже в листопаді 2022 року 10% компаній не тільки відновлять роботу, а й зможуть збільшити виробництво.

Під час війни нові фактори негативно вплинули на прибутки компаній різних галузей. Однак, як і в будь-якій іншій галузі, ефективність, продажі, прибутковість та інші показники також зазнають негативного впливу низки факторів, властивих воєнному стану, зокрема:

- Зменшити корпоративні активи та основні засоби;

- Знищення або зменшення запасів готової продукції та труднощі з їх поповненням;
- Зниження виробництва і купівельної спроможності, що призводить до зниження продажів;
- Неможливість ведення підприємницької діяльності внаслідок часткового та повного припинення діяльності;
- Логістичні маршрути порушуються або погіршуються, тим самим зменшуючи можливості продажу в певних напрямках;
- Зростання цін на ресурси, сировину і матеріали, перебої з електроенергією;
- Зростання курсу валют і зростання інфляції;
- Робоча сила, в тому числі висококваліфікована, покидає країну;
- Мобілізація Збройних Сил України.

Багато з цих компаній переорієнтували свою діяльність, наприклад, на виробництво продукції, необхідної Збройним силам України. Навіть під час війни бізнес повинен максимально вести бізнес, платити податки та забезпечувати країну ресурсами для подальшої оборони [32].

Ведення бізнесу у воєнний час вимагає обережності та адаптованості до численних ризиків та форс-мажорних ситуацій. Проте можна перерахувати основні заходи, які можуть забезпечити не лише виживання ринку, а й зростання прибутковості підприємств в умовах воєнного стану, а саме:

- Переформатування та репозиціонування бізнесу або перехід на нові бізнес-моделі;
- Переміщення з окупованих і прифронтових районів у більш безпечні місця;
- Диверсифікація економічної діяльності;
- Удосконалити та оптимізувати корпоративну фінансову систему;
- Активувати та використовувати переваги електронної комерції та застосовувати цифрові досягнення;



- Скористайтеся вигідними можливостями торгівлі з країнами ЄС [31].

Комплексна атака Росії на Україну принесла нові виклики, які торкнулися як великих компаній, так і малого та середнього бізнесу, але більшою мірою вони вплинули на МСП. Перший наслідок полягає в тому, що компанії повинні зіткнутися з падінням попиту на їх продукцію. 75% компаній кажуть, що попит значно знизився, а 70% шукають нових клієнтів і нові канали збуту. 20% підприємств змушені платити із запізненням або не платять своїм клієнтам.

Інший наслідок – підприємства стикаються з браком фінансування. 40% підприємств потребують обігових коштів, яких їм бракує через майже повне припинення банківських кредитів. 36% компаній активно шукають фінансування. Лише 4% компаній, які відповіли на опитування, скористалися програмою «Кредит доступний 5-7-9%» у 2022 році.

Третім наслідком війни стали матеріально-технічні проблеми. 44% компаній стикаються з труднощами, пов'язаними з логістикою та транспортом. Блокада порту спричиняє збої в звичайних транспортних ланцюгах, причому пріоритет надається військовим і гуманітарним вантажам, а також дефіцит палива, викликаний страйками на російських нафтопереробних заводах і НПЗ [11].

Крім того, російські ракетні удари знищили 20% українських складів (приблизно 400 тисяч квадратних метрів). Через війну зросли і бізнес-ризик. Ризик випадкового попадання ракети, наприклад, для малого чи середнього бізнесу за межами безпосередньої лінії фронту хоча й не дуже високий, але дуже схожий на ризик стати жертвою дорожньо-транспортної пригоди. Однак це залишається важливим і насправді не покривається страхуванням.

Війна також загострила деякі існуючі проблеми, такі як наявність людського капіталу та робочої сили. З лютого 2022 року за кордон виїхало щонайменше 5,1 мільйона людей, і 25% з них не знають, чи повернуться найближчим часом.

Інші проблеми – корупція та адміністрування податків – залишаються актуальними, хоча й менш актуальними. Ми бачимо, що питання прав власності та корупції наразі відходять на другий план – частково через більш гострі проблеми, а частково через те, що в центрі влади менше толерантності та можливостей для дрібної корупції. Земельний облік уже давно закритий, малий бізнес менше платить «податок на корупцію» тощо.

Було проведено серію досліджень, щоб оцінити поточний стан справ після шести місяців війни. Ми розглядаємо три, які охоплюють три різні, але не взаємовиключні, сегменти ділового життя. Перше – це опитування 117 представників компаній-членів AmCham, яке охоплює в основному компанії середнього або великого/середнього розміру, багато з яких є дочірніми компаніями транснаціональних корпорацій (МНК) (Опитування Американської торгової палати, серпень 2022 р.) [11].

Дослідження показало, що після шести місяців війни 72 відсотки підприємств працювали повністю, 27 відсотків частково продовжували роботу, а 1 відсоток було заморожено. 83% платять повну зарплату, 16% платять знижену зарплату і 1% не платять зарплату. 22% респондентів сказали, що фабрики, заводи, об'єкти, склади та офіси їхньої компанії були пошкоджені (половина зазнала остаточних пошкоджень, інша половина зазнала незначних пошкоджень). 6% респондентів вказали, що їхнє майно все ще використовується. 96% заявили, що мають намір продовжити роботу в Україні в 2023 році.

Ще одне дослідження, проведене офісом Advanter, охоплює переважно малий і середній бізнес. У ньому взяли участь 842 учасники (Advanter, The State and Needs of Business in Wartime: July 2022 Survey Results). Порівняно зі становищем бізнесу напередодні повномасштабної війни проти України, майже 40% респондентів заявили, що бізнес повністю або майже повністю припинив роботу. Близько 11% сказали, що не змінили або навіть збільшили обсяг виробництва. 19% учасників сказали, що в першу чергу перенесуть свій бізнес у свою країну або розглядають таку

можливість. 81% взагалі не рухалися. Частка виключених компаній найбільша в ІТ-секторі, де вони перевищують 10% [11].

Стан бізнесу під час війни більш наглядно представлений на рисунку 3.2.

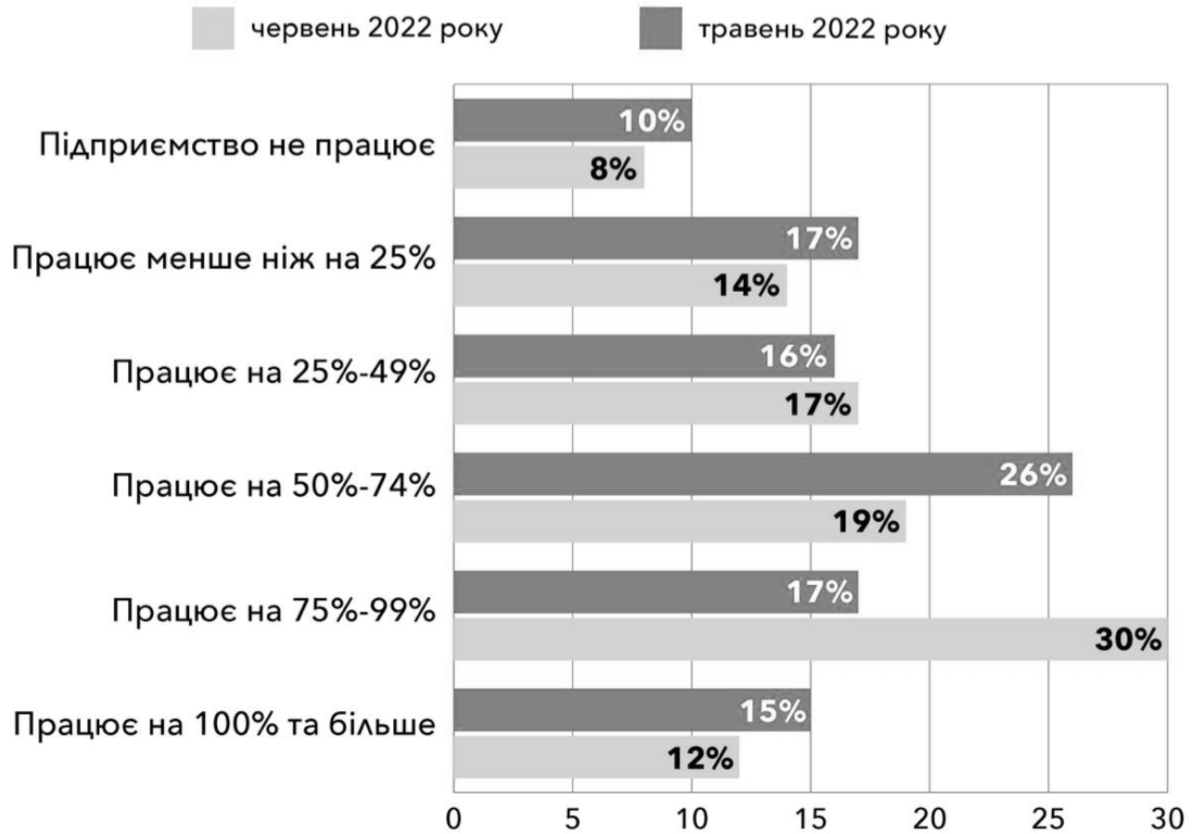


Рисунок 3.2 – Діяльність українських підприємств під час війни [33].

Війна стала основною перешкодою для економічної діяльності інших країн. 40% експортерів, які відповіли на опитування, припинили експорт після 24 лютого 2022 року та не змогли відновити його з червня. Водночас частка цих компаній зменшилася: минулого місяця вона становила 47%. Проте підприємства працюють над відновленням експорту. Частка компаній, які припинили експорт, але почали знову, зросла з 9 до 20 відсотків.

Під час війни малий і середній бізнес більше страждає від нових проблем і викликів. Зокрема, до 62% мікропідприємств і 43% мікропідприємств припинили експорт і не продовжували експортувати, а

також 35% середніх і 37% великих підприємств. Для порівняння, у травні негативний вплив війни більше відчув весь малий і середній бізнес (65% малих і 51% середніх проти 33% великих у травні). Наприкінці весни малий і середній бізнес продовжив експорт, дещо скоротивши затримку [33].

Війна значно вплинула на попит на різні товари. Частина української території тимчасово окупована, частина близька до конфлікту, що негативно впливає на бізнес.

Крім того, багато українців були змушені виїхати в безпечні регіони України або за кордон, що також зменшує реалізацію товарів і послуг.

Підприємці давно знають, як захиститися від падіння продажів. Правильна відповідь на це питання множинна.

Це передбачає розширення географічної зони продажу та запуск більш універсального вибору продукції. Більшість підприємств тут почуваються добре (хоча загалом український експорт минулого року впав на 35%).

Постійно розширюється асортимент продукції, збільшується частка продажів за кордон. Водночас ці підприємці почали працювати з іноземними клієнтами ще до війни, а зараз виходять на інші країни.

По-перше, в Європейському Союзі, використовуючи особливі права українських компаній.

Цифри продажу продукції за кордон називалися по-різному: 40, 70, 80%, але загалом вони значно зросли під час війни для всіх підприємств. При можливості бізнесмени відкривають свої представництва в інших країнах, щоб наблизитися до іноземних покупців [34].

У підсумку головні проблеми торговельних підприємств можна узагальнити у наступні:

- Перебої з електро-, водо- або тепло—постачанням;
- Збільшення цін на сировину та товари;
- Логістичні складнощі;
- Небезпека праці;

- Розрив логістичних ланцюгів;
- Скорочення попиту;
- Мобілізація та еміграція – скорочення робочої сили;
- Нестача обігових коштів;
- Державне регулювання валютних курсів;
- Нестача палива;
- Пошкодження майна, товарів тощо;
- Корупція [35].

Наглядно на рисунку 3.3

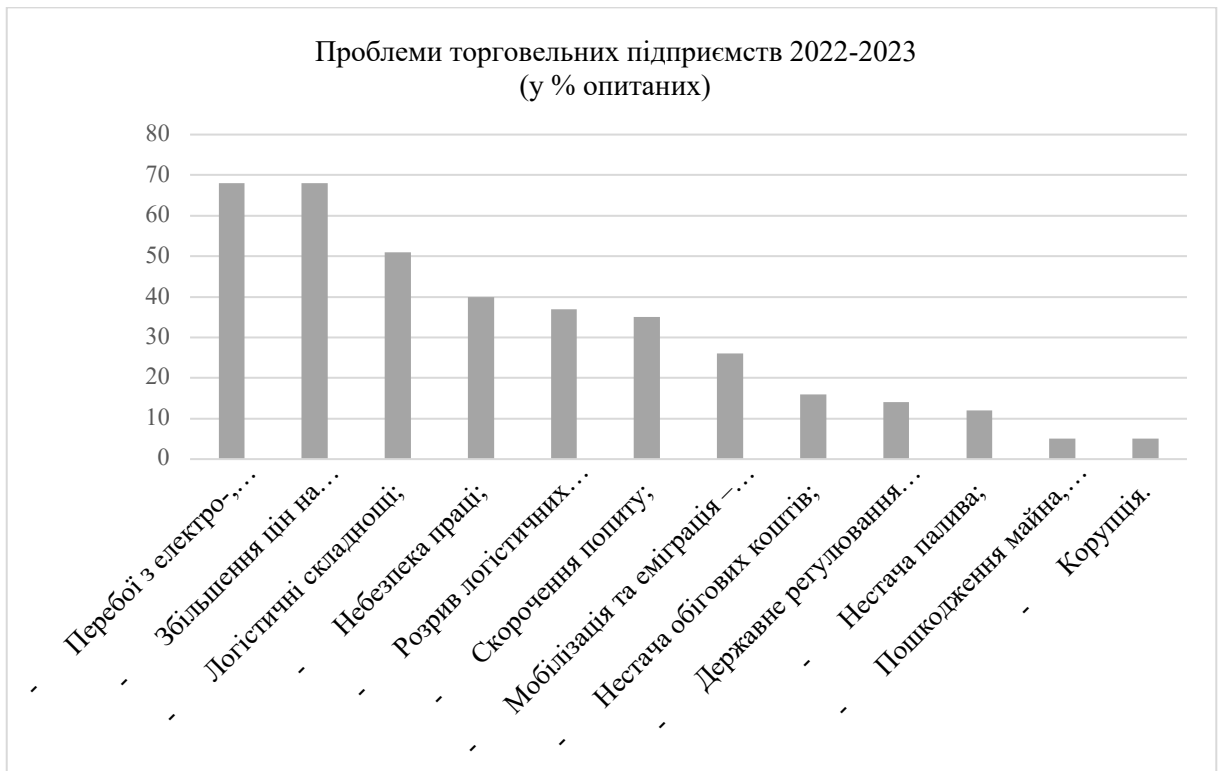


Рисунок 3.3 - Проблеми торговельних підприємств 2022-2023 у % опитаних підприємців

У лютому 2023 року в оцінці перешкод перше місце між компаніями, які брали участь в опитуванні, розділили проблеми перебоїв з електроенергією, водою та теплом та підвищення цін на сировину та

матеріали. Про кожну з цих проблем повідомили 68% компаній, які відповіли на опитування.

Про це свідчить опитування лідерів бізнесу Інституту економічних досліджень і політичних переговорів «Бізнес в Україні під час війни».

Проте слід зазначити, що вплив перебоїв з електро-, водо- та теплопостачанням зменшився порівняно з попередніми місяцями, але актуальність проблеми зростання цін залишилася на постійно високому рівні: особливо в період з листопада 2022 року по січень 2023 року, 78-80% компаній, які відповіли на опитування, повідомили про перебої з електроенергією та іншим зв'язком. Це був період, коли енергетична інфраструктура України зазнала великої шкоди через масовані ракетні обстріли Росії; при цьому частка компаній, які говорять про підвищення цін, становила 68-71%, і в лютому 2023 року не змінилася [35].

### 3.2 Розробка плану відновлення підприємств торгівлі після перемоги України

Основним планом має стати забезпечення експорту – не лише в інтересах української економіки, а й з урахуванням важливості українського експорту в забезпеченні поставок продовольства на світовий ринок.

Важливою умовою є ремонт пошкоджених усипальниць або будівництво нових складів. Для створення експортної альтернативи морському транспорту необхідні безпечні залізничні маршрути з достатньою вантажопідйомністю. Наразі найвигіднішим варіантом є залізничне транспортування до чорноморських портів Румунії. Залізничні перевезення в країнах Західної Європи не тільки займають більше часу, але й на Заході немає портів, здатних транспортувати більше зерна морем. Залізничний транспорт ускладнений різною колією в залежності від країни.

Другою частиною стратегії відновлення має стати створення парку ремонтної техніки (трактори, комбайни) та швидка заміна зруйнованої

техніки. Для цього аграрний бізнес має залучати фінансування. Західні гарантії можуть бути використані для підтримки поставок обладнання [11].

У довгостроковій перспективі третя частина стратегії відновлення має включати капітальний перегляд суміші культур з акцентом на підвищенні продуктивності. Наприклад, українські землі теж придатні для їх вирощування (суворі зими, сухе та жарке літо). Для підвищення продуктивності всього сільського господарства було б вигідно збільшити глибину переробки, наприклад, переробка зерна на борошно або використання зернових продуктів у тваринництві. Успішним прикладом є переробка насіння соняшнику для виробництва соняшникової олії, яка тривала 6-7 років. У той же час це культура, де потенціал просування вгору по ланцюжку створення вартості в найближчому майбутньому обмежений; замість встановлених виробничих потужностей та необхідної інфраструктури потрібен час. Наприклад, у разі експорту борошна замість крупи ймовірність зайнятися переробкою крупи на борошно в найближчі п'ять років оцінюється в 20%. І взагалі, буде корисно підготуватися до більших інвестицій у зрошення [11].

Незважаючи на продовження війни в Україні, фінансовий світ активно обговорює можливості відновлення країни. У червні в рамках Ukraine Reconstruction Conference 2023 український уряд, бізнес та міжнародні партнери України представили стратегічне бачення відновлення, включно з роллю приватного сектору.

Потреби України у відновленні та реконструкції оцінюються в безпрецедентні 411 мільярдів доларів.

Водночас Україні терміново потрібно щонайменше 14 мільярдів доларів до 2023 року на такі проекти, як відновлення енергетики, житло, критична та соціальна інфраструктура, базові послуги для найбільш уразливих верств населення та розмінування [36].

Задля того, щоб побудувати план відновлення бізнесу для підприємств торгівлі, слід визначитися з напрямки вирішення окремих

проблем, які є у торгівлі на сьогодні в умовах війни. Багато експертів задіяні зараз у процесах знаходження рішення у різних складних кризових ситуаціях в економіці України в цілому.

Масова війна стосується не лише кожного з нас, а й корпорацій – і вони готова. Деякі компанії довелося закрити, деякі пристосувалися до умов або змінили свою діяльність, деякі відкрили нову прибуткову діяльність відповідно до вимог війни.

Так, **Юліана Гензель**, співзасновниця агенції з консалтингу helicopter view та засновниця fox lingerie, у своєму дослідженні від 3 серпня 2023 року зазначає наступне: [37]

Перша проблема - війна і небезпека. Безперечно, найбільшою проблемою ділового життя, але й України в цілому, є російське військове вторгнення. Так чи інакше конфлікти торкаються всіх галузей і сфер економіки. Безпосередні військові дії, окупації, ракетні обстріли, відключення електроенергії є очевидними сприяючими факторами. На жаль, до них відносяться вторинні проблеми економіки, такі як дефіцит бюджету, зміна торгового балансу, девальвація тощо.

Рішення: в цій ситуації українська компанія може лише переїхати в більш безпечні місця, щоб зменшити ризики, але не у всіх є така можливість. Незважаючи на екзистенційну загрозу, компанія намагається не відставати, будувати, зберігати робочі місця, платити податки та жертвувати.

Друга проблема - зниження купівельної спроможності населення. Ще одним негативним фактором є виїзд багатьох українок за кордон та ослаблення їхньої купівельної спроможності. За даними ООН, близько 4,9 млн українських біженців, переважно жінок і дітей, отримали статус тимчасового захисту в країнах Європи. Від цього сильно постраждали компанії, основною цільовою групою яких є жінки у віці від 20 до 40 років, які проживають в обласних містах. Традиційно бізнес у середньому мінусовому та середньому плюсовому сегментах був повільним, оскільки люди економили або відклали покупки.



Рішення: Рецептів успіху на падаючих ринках, на жаль, майже не існує. Багато компаній намагаються змінитися і знайти своїх клієнтів у більш дорогому сегменті, деяким зазвичай не вдається отримати хоч якийсь обіг капіталу. Багато компаній також намагаються виходити на нові ринки за кордоном, але поки що рано говорити про історії успіху, оскільки це тривалий і капіталомісткий процес. Навіть лідери своїх галузей – Нова пошта, Уклон, Monobank, Liki24 – дуже стараються виходити на ринки інших країн, що вже говорити про малі та середні компанії [37].

Треття проблема - недоречність окремих видів товарів. На початку атаки більшість підприємств, крім критичної інфраструктури, добровільно запропонували фінансову допомогу або надали власні товари евакуйованим. Деякі роблять це й донині. Після того, як шок перших місяців минув, компанії почали працювати, але не всім це вдалося швидко і повністю. Деякі сфери стали неактуальними: організація великих заходів, конференцій, весіль, кіновиробництво, туризм, авіасполучення, постраждала навіть індустрія розваг.

Рішення: деякі сектори відновилися після перших місяців, коли шок минув і клієнти продовжували купувати продукти та користуватися послугами. Деяким компаніям доводиться змінювати вектор і пристосовуватися до обставин, щоб повернутися на правильний шлях. Весільні церемонії та заходи стали більш інтимними та відповідають нормам безпеки, туризм тепер орієнтований на внутрішній ринок і переважно жінок з дітьми, авіакомпанії перемістилися за кордон. Через падіння купівельної спроможності індустрія розваг і непотрібні товари все ще не є пріоритетними сферами для українців, але позитивні зрушення тривають.

Четверта проблема - логістика. Логістика також велика проблема. Українська компанія займається імпортом та експортом через південні порти, яких зараз не існує. Таким чином, усе навантаження зосереджено на західному кордоні, автомобільній та залізничній інфраструктурі.

Рішення: організації пропонують кращий вихід із ситуації під час енергетичної кризи, яка навесні-влітку 2022 року. Держава знизила акцизи для операторів паливної промисловості, а вони самостійно орендували паливні термінали, купували танкери по Європі та договірне паливо. Завдяки такій координації попит може бути повністю задоволений і стратегічна галузь знову стає видимою. Співпраця між державними та приватними організаціями, навіть якщо вона широка, може сприяти позитивним результатам.

П'ята проблема - фінансування та кредитна заборгованість. Центральний банк України здатний утримувати всю фінансову систему, підтримувати курсову стабільність, нарощувати золотовалютні резерви.

Рішення: просто дотримуйтесь інших методів залучення коштів: інвесторів, заявки на державну підтримку, пошук коштів на краудфандингових платформах.

Поки тривають атаки, проблеми з бізнесом в Україні залишатимуться та можуть поглиблюватися, тому варто очікувати потенційних можливостей розвитку та бути готовим до прийняття кризових рішень [37].

Наглядно можна представити поетапний план відновлення торгівлі у післявоєнний період на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Поетапний план дій задля відновлення обсягів торгівлі.

Урядом України разом із зовнішніми експертами вже було розроблено основний проект відновлення економіки України у післявоєнний період у різних сферах господарської діяльності. Тож підсумуємо основні кроки, що плануються задля покращення економічної ситуації та відновлення діяльності торговельних підприємств зокрема (Рисунок 3.5).

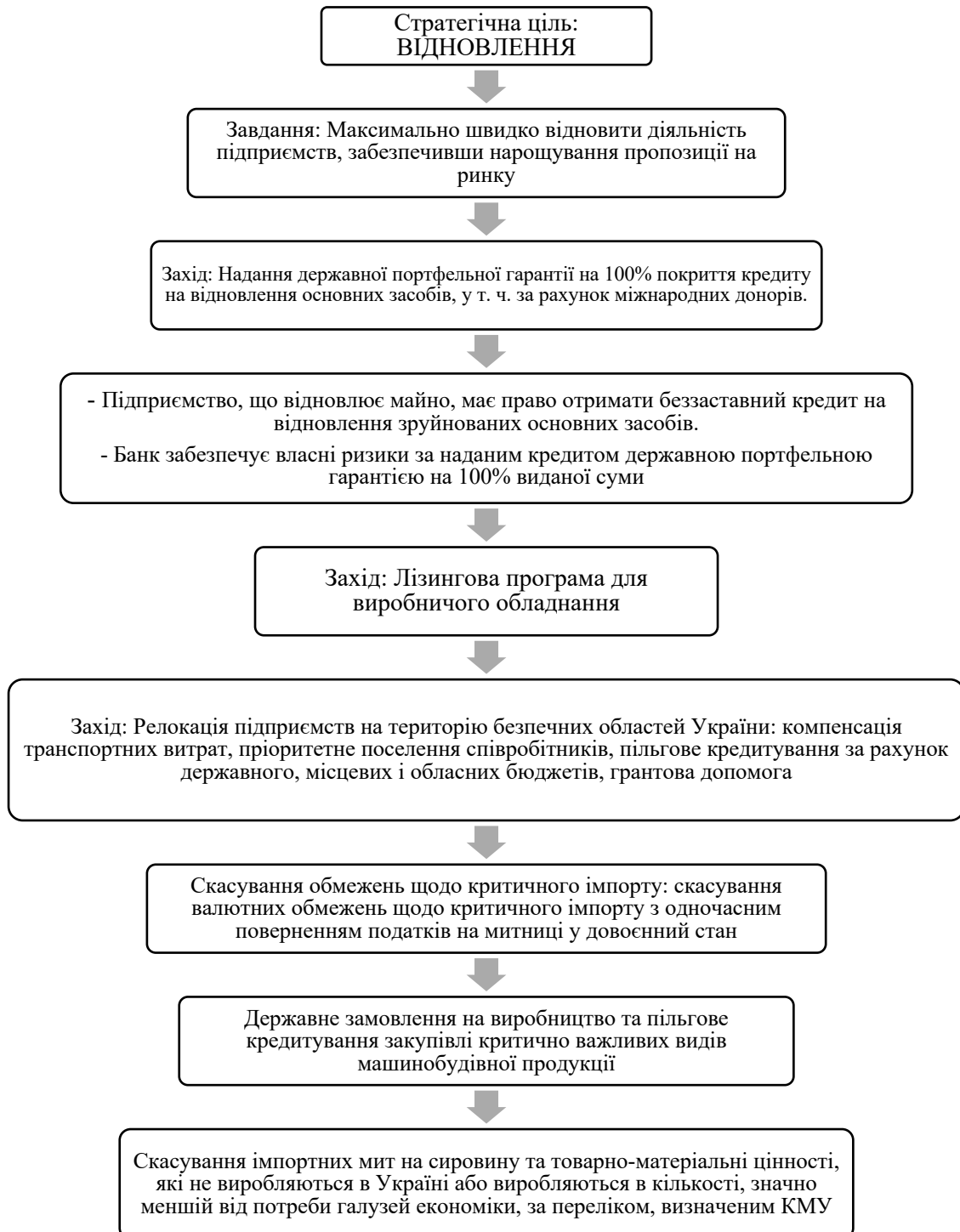


Рисунок 3.5 – Покроковий план відновлення торговельного бізнесу, за підтримки Урядових програм

Окремо слід також зазначити основні програми та заходи, що передбачаються Урядом задля спрощення регуляторного середовища. Перш за все – це розширення програм підтримки бізнесу з акцентом на МСП. А саме: впровадження ефективного регулювання через дерегуляцію принципів ризик-орієнтованої стратегії:

- поширення декларативного принципу створення бізнесу.
- встановити мораторій на перевірки, змінити заходи перевірок аудит страхування.
- перехід до перевірок, заснованих виключно на ризик-орієнтованому підході використання програмних методів оцінки ризиків.
- розпочати широкомасштабну дерегуляцію.
- створити основи для розвитку саморегуляції бізнесу

Розвиток порталу Дія. Бізнес як єдине вікно та платформа інформації, необхідної для МСП. Додаткове наповнення - інформаційна підтримка бізнесу, збільшення кількості профілів консультації щодо дозволу на діяльність, нагляду/контролю, розкриття інформації актуальна інформація про підтримку з боку держави та міжнародних партнерів

Ще один захід – розробка фінансових інструментів на замовлення:

- іпотека доступна 7-10-20 (за 7% річних з 10% депозитом за 20 рік), зокрема для стимулювання повернення працівників.
- Доступне фінансування для придбання комерційної нерухомості (фінансування)

Розвиток перехресних взаємодій (твінінг) між кластерами, громадами, регіонах (в Україні та країнах-союзах) через мультиплатформенну платформу.

Надання банківських гарантій українським виробникам на участь у міжнародних державних закупівлях. Це детально описано в розділі групи «Операція».

Запровадити програму мікрогрантів для МСП (безповоротних) в два напрями:

- Перший включає задоволення нагальних потреб, пов'язаних з управлінням бізнесом.

- Другий – у разі створення нових робочих місць

Наступний захід - розширення програми «5-7-9%» для МСБ:

- програма доступу до недорогого кредитного капіталу.

- довгострокові кредити.

- спростити доступ МСП до державної допомоги шляхом розширення перелік суб'єктів підприємницької діяльності, які не охоплюються обмеження на його постачання.

- удосконалити механізм надання державних гарантій МСП.

- визначення ключових секторів для програми реконструкції.

Підсумовуючи, зазначимо основні Урядові програми підтримки та заходи щодо стабілізації соціально-економічної ситуації під час воєнного стану, а саме:

-відновленню активності бізнесу також сприяла запроваджена нова економічна політика воєнного часу, основними елементами якої стали: програма релокації підприємств на безпечну територію; формування державного замовлення на продукцію; впровадження низки важливих рішень з дерегуляції; нова податкова політика, спрямована на зменшення фіскального навантаження на підприємства; програми безвідсоткового кредитування для всіх сфер бізнесу; програма грошових виплат для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) «єПідтримка».

## ВИСНОВКИ

Як вже зазначалося вище, тема кваліфікаційної магістерської роботи є вкрай актуальною, що пояснюється важкою ситуацією в Україні останні два роки (часи війни) та ситуацією у бізнес-середовище зокрема. Говорячи про підприємства торгівлі, слід зазначити, що війна в країні з жорстоким нападником відіграла значну роль у погіршенні стану торговельних операцій не лише всередині країни, а й за її межі. Однак, незважаючи на проблеми та складнощі у веденні бізнесу, багато торговельних підприємств вже підлаштувалися до кризової ситуації, та, деякі з них, навіть за ці часи змогли відновити або наростити обсяги торговельних операцій.

Відповідно до мети магістерської кваліфікаційної роботи були виділені та вирішено завдання.

У першому розділі, який було присвячено теоретичній основі функціонування та значення торговельних підприємств, було визначено теоретичні засади поняття комерційна діяльність, а також значення та функціонування торговельних підприємств. Задля визначення поняття комерційна діяльність було запропоновано виділити її основні чинники впливу на цю діяльність за різними формами, такі як: фактори виробництва, за об'єктом купівлі-продажу, за роллю фірми в процесі купівлі-продажу: в одних випадках вона є покупцем, в інших - продавцем; за характером зміни права власності; за характером вигоди, одержуваної в результаті угоди - пряма, безпосередня або непряма.

У другому розділі було проаналізовано динаміку розвитку торговельних підприємств України до 2022 року, та досліджено зміни внутрішньої та зовнішньої торгівлі України, що відбулись з початком війни. Було визначено, що до початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, обсяги торговельних угод демонстрували позитивну динаміку. Так, як приклад, у 2020 р. оборот роздрібною торгівлі зріс на 110,67%

порівняно з 2019 р. і досяг 1210,8 млн грн, у тому числі 72,22% припадає на підприємства юридичної форми власності – 874,4 млн грн.

Також у роботі було наведено основні напрями розвитку торговельного підприємства. Після аналізу різноманітних напрямів та можливостей розвитку торговельного підприємства, можна виявити правильний шлях розвитку компанії: розвиток торговельної діяльності відбувається з використанням різноманітних форм торговельної діяльності та запровадивши кілька заходів для перевірки продукту кінцевим споживачам через власну продукцію та продукцію промислових підприємств пов'язані бізнес-канали. Підсумувавши можна визначити найголовніші: моніторинг, підтримка ринкових позицій, постійне врахування внутрішніх та зовнішніх чинників, співпраця з постачальниками, для оптимізації товарообігу, ефективна робота з клієнтами, удосконалення менеджменту персоналу, налагодження ефективної логістичної мережі.

Третій розділ кваліфікаційної роботи був присвячений визначенню основних проблем торговельних підприємств 2022 року та розробці плану відновлення підприємств торгівлі після перемоги України.

Серед основних проблем торговельних підприємств під час війни було виділено наступні: перебої з електро-, водо- або тепло-постачанням; збільшення цін на сировину та товари; логістичні складнощі; небезпека праці; розрив логістичних ланцюгів; скорочення попиту та купівельної спроможності; мобілізація та еміграція – скорочення робочої сили; нестача обігових коштів; державне регулювання валютних курсів; нестача палива; пошкодження майна, товарів тощо; корупція.

Для вирішення багатьох з цих проблем було запропоновано певні рішення, наприклад для подолання проблеми небезпеки - в цій ситуації українська компанія може лише переїхати в більш безпечні місця, щоб зменшити ризики, але не у всіх є така можливість. Щодо проблеми

недоречності окремих видів товарів, деяким компаніям слід змінити вектор і пристосуватися до обставин, щоб повернутися на правильний шлях.

Логістика також велика проблема. Українська компанія займається імпортом та експортом через південні порти, держава знизилася акцизи для операторів паливної промисловості, а вони самостійно орендували паливні термінали, купували танкери по Європі та договірне паливо. Завдяки такій координації попит може бути повністю задоволений і стратегічна галузь знову стає видимою. Співпраця між державними та приватними організаціями, навіть якщо вона широка, може сприяти позитивним результатам. Проблема фінансування та кредитної заборгованості може бути вирішена через використання інших методів залучення коштів: нових інвесторів, подачі заявок на державну підтримку та пошук коштів на краудфандингових платформах.

Було розроблено та складено поетапний план дій задля відновлення обсягів торгівлі та покроковий план відновлення торговельного бізнесу, за підтримки Урядових програм.

Окремо було зазначити основні програми та заходи, що передбачаються Урядом задля спрощення регуляторного середовища. Такі програми як: розширення підтримки бізнесу з акцентом на МСП, розвиток порталу Дія, розробка фінансових інструментів на замовлення, розвиток перехресних взаємодій (твінінг) між кластерами, громадами, регіонах (в Україні та країнах-союзах) через мультиплатформенну платформу, запровадження програми мікрогрантів для МСП, розширення програми «5-7-9%» для МСБ,

Також зазначено було, що запроваджена Урядом нова економічна політика воєнного часу вже сприяла відновленню активності бізнесу, однак ще є над чим працювати. Наразі головне – це перемога України, а попереду довгий шлях відновлення та розвитку!



## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заріцька Н. М., Телюх Л. Г., Мулярчук А. І., Аналіз умов діяльності торговельних підприємств в Україні. Ефективна економіка № 4, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5558> (дата звернення: 17.11.2023)
2. Сатир Л.М., Кепко В.М., Непочатенко А.В. Організація підприємницької діяльності торговельного підприємства на основі удосконалення стратегічної політики розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р., № 4 (115). С.94-99
3. Міценко Н.Г., Міщук І.П. Ефективність і результативність діяльності торговельного підприємства: оцінка та планування. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.8. С. 260-268
4. Гусаковська Т.О., Клочко Ю.О., Сікетіна Н.Г. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 1 (69), ч. 2. С. 106-111
5. Куцик П. О., Медвідь Л. Г., Шевчук В. О., Хариневич-Яворська Д. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контроль-аналітичне забезпечення системи управління : монографія / Куцик П. О., Медвідь Л. Г., Шевчук В. О., Хариневич-Яворська Д. О. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.
6. Шталь Т., Уварова А. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. ЕКОНОМІКА. 3(204)/2019. С. 64-71
7. Громова Т.М. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. Національна економіка. Інтелект ХХІ № 4. 2018. С. 50-53
8. Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.1. С. 177-181

9. Філіппов В.Ю., Нестеренко А.М. Шляхи розвитку торговельних підприємств. Економіка: реалії часу №2(12), 2014. С. 203-207
10. План Відновлення України спрямований. URL : <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2023)
11. Григоренко Є., Шніцер М. **Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес.** Велике дослідження. Журнал Forbes Ukraine. 15.12.2023. URL : <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 17.11.2023)
12. Відбудова України після війни: Що варто зробити вже зараз. Економічна правда. 17.10.2023. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/17/705238/> (дата звернення: 17.11.2023)
13. Семикіна М.В., Збаржевецька Л.Д., Матієнко С.С. Економіка та організація торговельних підприємств: практикум. – Навчальний посібник. Кіровоград : КНТУ. 2013. 219 с.
14. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В.В. Апопій // Вісник Дон НУЕТУ. Сер.: Економічні науки. 2005. № 4. С. 153-163.
15. Русева О.Н. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия / О.Н. Русева, А.С. Балан // Труды Одесского политехнического университета. 2003. Вып. 2 (20). С. 1-4.
16. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. Випуск 18. 2013. С. 75-83
17. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдеєнко Л.Л., Дяченко Г.А., Курська Л.С., Сахарова О.Н. К 63 Комерційна діяльність. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 296 с
18. Шутенко Л.М., Стадник Г.В., Степаненко С.А., Торкатюк В.І., Штерн Г.Ю., Прасол В.М. Основи комерційної діяльності: Навчальний посібник, - Харків: ХНАМГ, 2007. – 379 с.

19. Болтянська Л.О., Андреева Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства. Херсон : ОЛДПЛЮС, 2015. 668 с.
20. Защук М.С. Управління інноваційним розвитком торговельного підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / М.С. Защук . Донецьк, 2012. 203 с.
21. Голобородько А.Ю. Нові концепції управління розвитком торговельного підприємства [Електронна версія] : Мат. научн. практ. конф. «Актуальные достижения европейской науки – 2010», (Софія, 2010р.) / А.Ю. Голобородько, Н.В. Гулакова, А.В. Мохова. Софія : «Бял ГРАД БГ» ООД, 2010. URL : [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/68122.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68122.doc.htm) (дата звернення: 17.11.2023)
22. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації: монографія / [Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославець, Г. Л. Піратовський та ін.]; за ред. Л. О. Лігоненко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 334 с.
23. Проскурніна Н. В. Розвиток роздрібної торгівлі в умовах динамічної природи змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 34–38. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/25362/1/Проскурніна%20%20.pdf> (дата звернення: 17.11.2023)
24. Стефанишин О. Б. Розвиток внутрішньої торгівлі в Україні на тлі загальних економічних тенденцій. Innovative Solutions in Modern Science. 2016. Vol. 3. No. 3. P. 14–25. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611705.pdf> (дата звернення: 17.11.2023)
25. Внутрішня торгівля / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/spr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm) (дата звернення: 17.11.2023)
26. Романова Т. В., Даровський Є. О. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна

економіка № 4, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976>  
(дата звернення: 17.11.2023)

27. Євтушенко В. А., Рахман М. С., Дяченко Ю. І. Сучасний стан і нові реалії роздрібної торгівлі України. БІЗНЕСІНФОРМ № 9 '2021 . URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-9\\_0-pages-116\\_123.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-116_123.pdf) (дата звернення: 17.11.2023)

28. Державна служба статистики України Статистичний огляд соціально-економічного становища України за січень 2022 року. URL : [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/dop/03/dop\\_0122\\_u.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/dop/03/dop_0122_u.pdf) (дата звернення: 20.11.2023)

29. Експорт України у 2022 році: головні тенденції, сектори та регіони. 28.03.2023. URL : [https://export.gov.ua/news/4570-eksport\\_ukraini\\_u\\_2022\\_ro\\_tsi\\_golovni\\_tendentsii\\_sektori\\_ta\\_regioni](https://export.gov.ua/news/4570-eksport_ukraini_u_2022_ro_tsi_golovni_tendentsii_sektori_ta_regioni) (дата звернення: 23.11.2023)

30. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України у I кварталі 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/pidsumky-zovnishnoyi-torhivli-tovaramy-ukrayiny-u-i-kvartali> (дата звернення: 23.11.2023)

31. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Економічна правда. 23.03.2022. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 22.09.2023)

32. Олійник Т. І., Заброцька В. С. Забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану в Україні. Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. URL : [http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/1\\_Olijnyk-Zabrotska.pdf](http://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/1_Olijnyk-Zabrotska.pdf) (дата звернення: 22.09.2023)

33. Виробництво відновлюється, але малому бізнесу досі важко. Дзеркало тижня. 11.07.2022. URL : <https://zn.ua/ukr/business/virobnitstvo->

[vidnovlujetsja-ale-malomu-biznesu-dosi-vazhko.html](https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/) (дата звернення: 22.09.2023)

34. Як український бізнес виживає під час війни. Українська правда. 06.03.2023. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/> (дата звернення: 22.09.2023)

35. Підприємці назвали основні проблеми ведення бізнесу під час війни (інфографіка). Український соціологічний портал. 24.03.2023. URL : <https://usp-ltd.org/pidpryiemtsi-nazvaly-osnovni-problemy-vedennia-biznesu-pid-chas-vijny-infohrafika/> (дата звернення: 23.11.2023)

36. Відбудова України після війни: Що варто зробити вже зараз. Економічна правда. 17.10.2023. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/17/705238/> (дата звернення: 23.11.2023)

37. **Юліана Гензель**, Розвиток під час війни: 5 головних проблем українського бізнесу та як їх розв'язати. URL : <https://mind.ua/openmind/20260808-rozvitok-pid-chas-vijni-5-golovnih-problem-ukrayinskogo-biznesu> (дата звернення: 23.11.2023)