

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.34>

УДК 005.21:658.821

*Г. В. Блакита,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4848-9912>*

*К. Ю. Чеботун,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1053-3501>*

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

*H. Blakyta,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics
and Finance of Business, State University of Trade and Economics
K. Chekotun,
Applicant of the Department of Economics and Finance of Business,
State University of Trade and Economics*

STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF TRADE ENTERPRISES DURING THE WAR PERIOD

Стаття присвячена аналізу стану та трансформації торговельного сектора України в умовах системної кризи, спричиненої повномасштабною війною. На підставі статистичних даних за 2015–2024 роки визначено, що незважаючи на загальне зростання обсягів реалізації та активів, економічна активність зосереджується у великому й середньому бізнесі, тоді як малий і мікробізнес (понад 95% суб'єктів галузі) переходить у стан глибокої кризи: скорочується кількість підприємств, що дає їх частку в обороті, залишається мінімальним власний капітал. і висока фінансова вразливість. Посилення домінування великих торговельних мереж загострює нерівність у доступі до ресурсів і ринків. Автор обґрунтовує необхідність активної державної підтримки малого бізнесу через фінансові механізми, консультаційну допомогу та удосконалення регуляторного середовища. Визначено перспективи подальших досліджень, зокрема розробку адаптованих інструментів стратегічного аналізу для умов воєнної економіки.

The article examines the current state, structural changes, and strategic challenges faced by Ukraine's trade sector amid the systemic crisis triggered by the full-scale armed aggression of the Russian Federation. Trade, as one of the key sectors of the national economy, ensures the circulation of goods and services, the formation of domestic demand, social stability, and the integration of the country into global economic processes. However, martial law has radically transformed the macro- and microeconomic environment: logistics networks have been destabilized, infrastructure destroyed, inflationary pressure deepened, the structure of consumer demand altered, and regulatory uncertainty intensified. Under these conditions, the operation of retail and wholesale enterprises has become extremely challenging, particularly for small and microbusinesses.

Based on an analysis of statistical data for 2015–2024, a deep structural imbalance in the sector's development has been identified. The total number of business entities decreased most sharply in 2022—to 67.4 thousand—indicating a significant decline in operations, especially in regions affected by hostilities. At the

same time, small and microbusinesses, which traditionally account for over 95% of all trade enterprises, demonstrate signs of systemic vulnerability: a decline in numbers, a decrease in their share of turnover (from 23.4% in 2015 to 20.1% in 2024), minimal or even negative equity, and excessive dependence on current liabilities. In contrast, large enterprises are consolidating resources—their share in total sales has increased from 28.9% to 33.2%, and their financial stability is significantly higher due to better access to capital, logistics, and markets.

This trend leads to growing inequality in the competitive environment, the spread of unfair competition, and the marginalization of small businesses, which threatens to reduce employment, diminish market diversification, and deepen socio-economic inequality. In this context, the role of the state is transforming: it is no longer merely a regulator but becomes a strategic stabilizer of economic activity. Effective state support should be based on three interrelated directions: direct financial assistance (grants, subsidies, tax incentives, preferential lending); advisory and educational support (digitalization, legal assistance, and managerial competence development); the creation of a predictable, transparent, and competitive regulatory environment.

Ключові слова: *торгівля, підприємства торгівлі, фінансовий стан, конкурентоспроможність, стратегічний аналіз, держпідтримка.*

Keywords: *trade, trade enterprises, financial condition, competitiveness, strategic analysis, state support.*

Постановка проблеми. Сучасний етап економічного розвитку України відбувається в умовах системної кризи, спровокованої повномасштабною збройною агресією російської федерації. Цей контекст кардинально трансформує макро- та мікроекономічне середовище, створюючи екстремальні виклики для суб'єктів господарювання, зокрема для підприємств роздрібно́ї та оптової торгівлі — сектору, що відіграє стратегічну роль у забезпеченні економічної стійкості та соціальної

безперервності. Функціонування торгових структур у воєнний період супроводжується дестабілізацією логістичних мереж, фізичним руйнуванням інфраструктурних об'єктів, коливанням валютного та цінового середовища, інфляційним тиском, радикальною трансформацією споживчих уподобань та постійною загрозою для безпеки персоналу й матеріальних активів.

Торгівля, як стратегічний сектор економіки України, забезпечує циркуляцію товарів і послуг, формування внутрішнього попиту та інтеграцію в глобальні економічні системи. Однак у результаті екзогенних шоків — пандемії та повномасштабної війни — галузь переживає глибоку структурну диспропорцію: зростання обсягів реалізації та активів зосереджене у великому й середньому бізнесі, тоді як малий і мікробізнес (понад 95% суб'єктів галузі) перебуває в стані системної кризи, характеризуючись скороченням кількості, падінням частки в обороті, низьким рівнем власного капіталу та високою фінансовою вразливістю.

Одночасно посилюється домінування великих торговельних мереж, що загострює нерівність у доступі до ресурсів і ринків. У цих умовах науково та практично актуальною є проблема забезпечення збалансованого розвитку торговельного сектору через ефективну державну підтримку малого бізнесу, удосконалення регуляторного середовища та створення рівних умов конкуренції — без чого існує ризик його маргіналізації, зниження зайнятості та поглиблення економічної нерівності в постконфліктний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного аналізу конкурентного середовища підприємств у надзвичайних умовах, зокрема в умовах повномасштабної війни, упродовж 2022–2025 років стала предметом активного наукового дискурсу в Україні. Вітчизняні дослідники зосереджують увагу на трансформації бізнес-моделей, адаптації управлінських інструментів та формуванні нових підходів до стратегічного планування в умовах екстремальної невизначеності.

Особливу увагу приділено сектору торгівлі, який відіграє ключову роль у забезпеченні мінімальної економічної стабільності та соціальної

безперервності. Так, у дослідженні С.Гирич [1] проведено глибокий аналіз проблем, з якими зіштовхнулися торгові підприємства внаслідок війни, зокрема руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів та зміна споживчої поведінки. Подібні висновки підтверджуються в роботі А.Дідковського [2], яка присвячена оцінці розвитку торгових підприємств у сучасних умовах, де акцентовано на необхідності не лише виживання, а й стратегічної перебудови бізнес-процесів.

Зокрема, у роботі В.Бугайчук, Є.Кривульського та К.Глюзи [3] обґрунтовано, що повномасштабна війна змушує підприємства не лише адаптуватися до турбулентного зовнішнього середовища, а й активно розробляти довгострокові стратегії розвитку, ґрунтуючись на реальному ресурсному потенціалі та конкурентних позиціях на ринку. Автори підкреслюють, що стратегія виступає «дорожньою картою», яка визначає пріоритетні завдання, часові горизонти їх виконання та механізми досягнення цілей, що особливо актуально в умовах високої невизначеності.

Важливим напрямом досліджень є аналіз конкурентного середовища в сфері роздрібної торгівлі. У цьому контексті такі автори, як К.Нестерова та А.Бринзило [4] звертають увагу на зростання недобросовісної конкуренції, зокрема з боку великих торговельних мереж щодо малих постачальників, що поглиблюється в умовах кризи. О.Феєр, К.Хустова та С.Густі [5] у своїй роботі, присвяченій формуванню адаптивних бізнес-стратегій у воєнний період, розглядають особливості стратегічного управління в умовах воєнного стану, визначаючи його сутність, завдання та переваги.

Таким чином, аналіз останніх наукових праць свідчить про актуальність теми, проте вказує на наявність наукового вакууму щодо інтегрованої методології стратегічного аналізу конкурентного середовища підприємств торгівлі в умовах повномасштабної війни. Це обґрунтовує необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку адаптованих аналітичних інструментів, здатних забезпечити ефективне стратегічне управління в умовах екстремальної невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є стратегічний аналіз конкурентного середовища підприємств торгівлі в умовах повномасштабної війни. З огляду на екстремальну турбулентність зовнішнього середовища, радикальну трансформацію ринкових умов та обмежену ефективність традиційних аналітичних інструментів, актуалізується необхідність адаптації існуючих підходів до специфіки воєнної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Торгівля є однією з найважливіших складових світової економіки, забезпечуючи безперервний рух товарів і послуг від виробників до кінцевих споживачів. Ця галузь виступає ключовим механізмом задоволення людських потреб через обмін продуктами харчування, побутовою технікою, ліками та іншими товарами широкого вжитку.

Однією з провідних функцій торгівлі є забезпечення доступності товарів для різних категорій споживачів. Торговельні підприємства беруть участь у процесі постачання продукції на ринок, а також її ефективному розподілі між різноманітними споживчими сегментами. Вони формують систему каналів збуту, які дозволяють доставляти товари до торгових точок, супермаркетів, кафе, ресторанів та інших місць реалізації.

У структурі національного господарства України торгівля займає провідне місце, формуючи вагомий внесок у валовий внутрішній продукт. Її стратегічне значення зумовлене не лише масштабами внутрішнього ринку, а й вигідним геополітичним розташуванням держави на перетині транспортно-економічних коридорів між Європою та Азією. У поєднанні з наявністю ресурсного потенціалу, це створює умови для активного розвитку як внутрішньої, так і зовнішньої торгівлі.

Водночас функціонування торговельної сфери супроводжується низкою системних викликів. Серед основних проблем — інфраструктурна незабезпеченість, недосконалість регуляторного середовища, високі корупційні ризики, а також обмежена інституційна спроможність окремих

суб'єктів господарювання. У сукупності ці чинники гальмують динаміку розвитку галузі та обмежують її експортний потенціал [6].

З огляду на зазначене, державна політика у сфері торгівлі орієнтована на реалізацію комплексу реформ. Зокрема, відбувається вдосконалення нормативно-правової бази, оптимізація митних процедур, підтримка малого та середнього підприємництва, цифровізація процесів обміну інформацією. Зазначені заходи мають на меті підвищення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності національного торговельного сектору у глобальному контексті.

Для глибокого аналізу економічного потенціалу суб'єктів роздрібної та оптової торгівлі необхідним є дослідження загального стану та еволюції торговельної галузі України за період 2015–2023 років. У таблиці 1 наведено структурний розподіл підприємств торговельної галузі України за критерієм розміру. Такий підхід дозволяє простежити зміни в розподілі частки малого, середнього та великого бізнесу в межах галузі, оцінити їхню роль у формуванні економічного профілю торговельного сектора, а також виявити ключові тенденції його розвитку в умовах макроекономічної нестабільності.

Таблиця 1. Структура торговельної галузі України за розміром підприємств за 2015-2024 роки

Рік	Кількість суб'єктів господарювання, одиниць								
	Разом	у тому числі							
		великі	частка до загальної кількості, %	середні	частка до загальної кількості, %	малі	частка до загальної кількості, %	з них мікро	частка до загальної кількості, %
2015	93643	106	0,11	2714	2,90	90823	96,99	80647	86,12
2016	82192	116	0,1	2644	3,2	79432	96,64	69356	84,38
2017	89538	129	0,1	2837	3,2	86572	96,69	76235	85,14
2018	93590	135	0,2	3023	3,2	90432	96,63	79857	85,33
2019	101427	155	0,2	3185	3,1	98087	96,71	86950	85,73
2020	98369	160	0,16	3120	3,17	95089	96,67	84327	85,73
2021	97038	182	0,19	3244	3,34	93612	96,47	82577	85,10
2022	67395	153	0,23	2681	3,98	64561	95,79	55289	82,04
2023	79577	159	0,20	2710	3,41	76708	96,39	67930	85,36
2024	71359	169	0,24	2799	3,92	68391	95,84	59832	83,85

Джерело: складено за даними [7]

Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання в Україні за період з 2015 по 2024 рр. свідчить про значні коливання та серйозні зміни в структурі бізнесу. Упродовж цього періоду спостерігається як зростання, так і скорочення загальної кількості підприємств, що пов'язане з макроекономічними процесами, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабною агресивною війною росії проти України з 2022 року.

З 2015 по 2019 роках кількість суб'єктів господарювання збільшилася з 93,6 тис. грн до 101,4 тис. грн, що вказує на активний розвиток підприємництва. Однак у 2020 році починається спад, що може бути пов'язаний з карантинними обмеженнями, економічним спадом через пандемію. Найглибший спад фіксується у 2022 році - загальна кількість підприємств скоротилася до 67,4 тис.грн, що є найнижчим показником за останнє десятиліття. Це свідчить про масове припинення діяльності підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, унаслідок воєнних дій, руйнування інфраструктури, втрат ринків збуту, логістичних проблем та нестабільного економічного середовища.

Загальна структура суб'єктів господарювання залишається незмінною: малий бізнес, зокрема мікропідприємства, становлять абсолютну більшість (понад 96%). Зокрема, частка мікропідприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання коливається в межах 82–86%, що підкреслює їхню ключову роль у забезпеченні зайнятості населення та економічної активності. Проте саме ця категорія є найвразливішою до зовнішніх факторів, про що свідчить їхнє масове скорочення в 2022 році. Кількість великих підприємств зростала до 2021 року, що могло вказувати на певну концентрацію економічної активності, однак цей тренд не отримав подальшого розвитку. Їхня частка у загальній структурі залишається надзвичайно низькою — менше 0,25%.

Середній бізнес демонстрував певне зростання до 2021 року, але у 2022–2024 роках також зазнав скорочень. Частка середніх підприємств у

загальній кількості коливається в межах 3–4%, що свідчить про обмежену роль цієї групи в економіці.

Таким чином, аналіз показує, що економічна система України є високо вразливою до зовнішніх факторів, особливо для малого та мікробізнесу. Важливим завданням на сучасному етапі є стабілізація підприємницького середовища, підтримка відновлення бізнесу, особливо в регіонах, постраждалих від війни, та реалізація державних програм, спрямованих на збереження існуючих підприємств і стимулювання нових.

Фінансовий стан підприємств є ключовим показником їхньої стійкості, конкурентоспроможності та потенціалу для розвитку. Одним із важливих аспектів аналізу фінансового становища є оцінка структури активів та джерел їх формування — зокрема, співвідношення необоротних і оборотних активів, рівня власного капіталу та зобов'язань. Ці показники дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує майно, як фінансуються його операції — за рахунок власних чи залучених коштів, а також оцінити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від кредитів та інших зобов'язань.

У таблиці 2 наведено дані про необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств торгівлі України, з розподілом за розмірами — великі, середні, малі та мікропідприємства. Така деталізація дає змогу простежити, як структура активів та джерел фінансування змінюється залежно від масштабу бізнесу, а також виявити особливості фінансової організації в різних сегментах галузі. Особливо це важливо в умовах економічної кризи, коли доступ до коштів, ліквідність та фінансова незалежність мають критичне значення для збереження діяльності.

Таблиця 2. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств торгівлі з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2015-2023 роки, млн. грн.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Активи (необоротні активи)									
Всього	210,9	243,2	276,9	299,3	347,6	370,4	394,9	431,8	453,7
Великі	63,5	81,7	103,7	110,2	159,2	178,9	179,2	209,7	222,4
Середні	53,8	61,6	66,4	79,7	80,2	74,7	112	112,5	114,2
Малі	93,6	99,9	106,8	109,4	108,2	116,8	103,7	109,6	117,1
з них мікро	64,6	68,6	74,5	76,2	70,6	79,3	66,5	69,5	72,7
Активи (оборотні активи)									
Всього	1186,5	1546,4	1715,8	2013,9	2149,4	2310,4	2547,3	2697,7	3167,3
Великі	306,4	325,4	394,2	481,7	541,2	507,8	582,1	592,8	671,4
Середні	465,9	595,5	659,5	804,7	854,9	905,4	1042,2	971,3	1212,8
Малі	414,2	625,5	662	727,4	753,4	897,2	923	1133,7	1283,1
з них мікро	228,7	369,5	385,9	432,3	454	534,9	528,2	647,8	762
Пасив (власний капітал)									
Всього	-67,3	-27,2	26,2	101,9	188,6	234,4	312,4	343,6	483,6
Великі	-14,8	7,1	11,9	32,6	56,3	64,2	68,6	85	120,5
Середні	-46,2	-25,7	8,9	20,6	55,7	93,4	153,6	151,9	222,2
Малі	-6,3	-8,6	5,4	48,7	76,6	76,8	90,3	106,8	140,9
з них мікро	0,4	-0,7	3,1	26,9	32,2	25,5	25	11,3	32,6
Пасив (довгострокові зобов'язання і забезпечення)									
Всього	253	274,4	295,1	249,4	240,6	252,9	245	283,2	294,9
Великі	120,1	108,2	124,7	82,8	108,3	107,9	100,8	106,8	99,2
Середні	72,7	102,1	59,9	53,8	51,9	56,3	55,6	83	103,3
Малі	60,2	64	110,5	112,8	80,4	88,7	88,6	93,4	92,3
з них мікро	38,2	38,4	82,2	83,8	66,1	72,7	71,3	77,4	73,7
Пасив (поточні зобов'язання і забезпечення)									
Всього	1212,2	1543	1671,9	1962,2	2068,4	2194	2384,7	2503,4	3621,6
Великі	264,6	291,7	361,4	476,5	535,9	514,5	591,9	610,9	893,8
Середні	493,4	581	657,3	810,3	828,1	830,7	945,2	849	1327,3
Малі	454,2	670,3	653,2	675,4	704,4	848,8	847,5	1043,7	1400,5
з них мікро	255	400,6	375,2	397,9	425,8	516,1	497,9	628,8	834,9
БАЛАНС									
Всього	1398	1790,3	1993,4	2313,7	2498,3	2681,4	2942,7	3130,3	3621,6
Великі	369,9	407,1	497,9	592	700,6	686,7	761,3	802,7	893,8
Середні	519,9	657,4	726,2	884,7	935,6	980,4	1154,4	1083,9	1327,3
Малі	508,1	725,8	769,2	837,1	862,1	1014,3	1026,9	1243,7	1400,5
з них мікро	293,5	438,4	460,6	508,6	524,8	614,2	594,8	717,5	834,9

Джерело: складено за даними [7]

Аналіз даних свідчить про стабільне зростання загального обсягу активів підприємств торгівлі України - з 1,4 млрд грн у 2015 році до 3,6 млрд

грн у 2023 році. Це зумовлено як збільшенням оборотних активів (з 1,2 млрд грн до 3,2 млрд грн), так і нарощуванням необоротних активів (з 211 млн грн до 454 млн грн). Великі підприємства домінують у структурі активів і капіталу. Їхня частка зростає особливо помітно з 2019 року, що пов'язано з концентрацією ресурсів у великих торгових мережах. Вони мають найвищий рівень власного капіталу, який зріс з -14,8 млн грн у 2015 році до 120,5 млн грн у 2023 році. Середні підприємства демонструють стабільний розвиток, особливо у 2017–2021 роках. Їхня роль у галузі посилюється, хоча вони більше залучені до поточних зобов'язань, ніж великі компанії. Малі та мікропідприємства, попри значну кількість, мають обмежений обсяг активів і власного капіталу. Їх фінансова стійкість значно нижча - вони більшою мірою залежать від поточних зобов'язань, що робить їх вразливими до економічних шоків.

Загалом, торговельна галузь України характеризується посиленням ролі великих і середніх підприємств, зростанням загального фінансового потенціалу, але водночас - зменшенням частки малого бізнесу у формуванні капіталу та активів. Це вказує на необхідність додаткової підтримки малого та мікробізнесу для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості.

Одним із ключових показників, що характеризує масштаб та ефективність господарської діяльності підприємств, є обсяг реалізованої продукції, товарів або послуг. Цей показник відображає не лише фінансовий результат операційної діяльності, а й загальний внесок підприємств у економічне зростання країни. Таблиця 3 та рис. 1 містять інформацію про обсяги реалізації підприємств торгівлі з урахуванням їхнього розміру - великих, середніх, малих та мікропідприємств — за основними видами економічної діяльності. Така деталізація дає змогу простежити структуру торговельного обороту, виявити провідні сектори галузі, а також оцінити роль кожного сегменту бізнесу в загальному економічному процесі.

Аналіз цих даних особливо важливий для розуміння еволюції торговельної сфери, виявлення тенденцій у розвитку різних форматів торгівлі та прийняття ефективних управлінських і політичних рішень щодо підтримки окремих категорій підприємств, зокрема малого та мікробізнесу.

Таблиця 3. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2015-2024 роки

Рік	Разом	Великі		Середні		Малі		З них мікро	
		млн.грн	частка до загальної кількості,%	млн.грн	частка до загальної кількості,%	млн.грн	частка до загальної кількості,%	млн.грн	частка до загальної кількості,%
2015	1953,3	565,0	28,9	930,8	47,7	457,4	23,4	157,9	8,1
2016	2385,7	689,7	28,9	1123,9	47,1	572,1	24,0	163,0	6,8
2017	3061,7	873,3	28,5	1465,1	47,9	723,2	23,6	249,9	8,2
2018	3764,4	1101,2	29,3	1809,1	48,1	854,1	22,7	301,2	8,0
2019	3958,4	1222,9	30,9	1893,5	47,8	842,0	21,3	280,5	7,1
2020	4068,2	1295,7	31,8	1817,1	44,7	955,5	23,5	331,6	8,2
2021	5385,0	1719,9	31,9	2502,6	46,5	1162,5	21,6	389,8	7,2
2022	4393,7	1467,6	33,4	1956,8	44,5	969,3	22,1	309,9	7,1
2023	5694,3	1837,1	32,3	2631,8	46,2	1225,4	21,5	392,1	6,9
2024	6585,1	2184,3	33,2	3075,7	46,7	1325,0	20,1	411,4	6,2

Джерело: складено за даними [7]

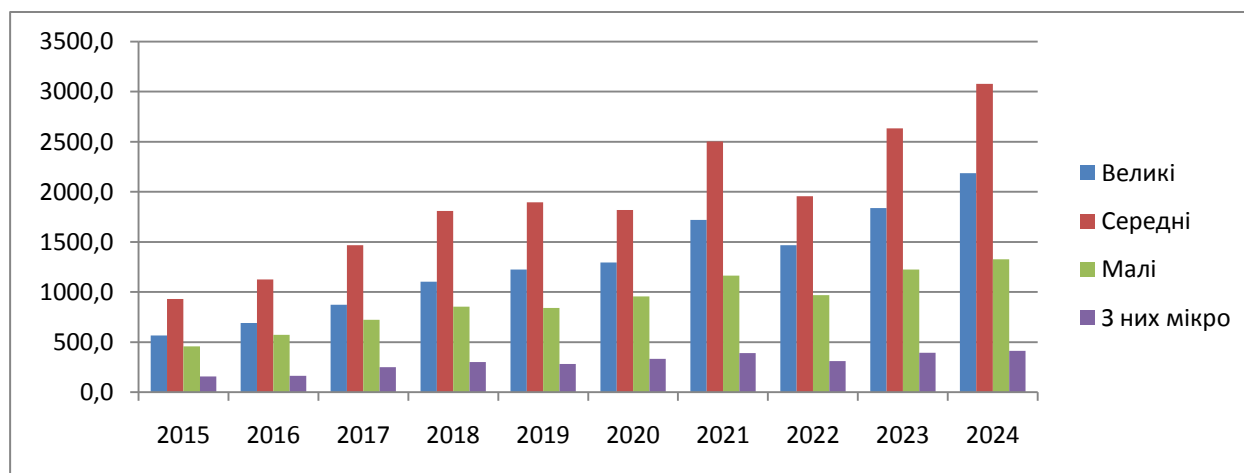


Рис. 1. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств торгівлі за видами економічної діяльності

Джерело: складено за даними [7]

Аналіз даних показує, що обсяг реалізованої продукції підприємств торгівлі України зростає протягом усього періоду — з 1953,3 млн грн у 2015 році до 6585,1 млн грн у 2024 році. Це свідчить про загальне розширення торговельної діяльності незважаючи на економічні та військові виклики.

Великі підприємства домінують у структурі реалізації - їхня частка зросла з 28,9% у 2015 до 33,2% у 2024 році. Це вказує на збільшення ролі великих торговельних мереж, особливо в умовах кризи. Середні підприємства також зберігають суттєву частку - вона коливалася в межах 44,5–48,1%, що свідчить про їхню стабільність і значення для галузі. Малі підприємства поступово втрачають частку в загальному обсязі реалізації - з 23,4% у 2015 до 20,1% у 2024, що може бути пов'язане зі скороченням кількості активних суб'єктів малого бізнесу та підвищенням конкуренції. Мікропідприємства мають найменшу частку (6,2–8,2%), яка з часом зменшується. Це свідчить про їхню вразливість до економічних шоків і обмежені можливості розвитку.

Отже, економічний потенціал торговельної галузі України зазнав суттєвих втрат унаслідок повномасштабного військового вторгнення, що призвело до масштабних руйнувань, порушення логістичних зв'язків та скорочення діяльності підприємств у багатьох регіонах. Разом з тим, окремі напрями розвитку продовжували формуватися, демонструючи здатність галузі пристосовуватися до нових, значно ускладнених умов. Зберігалася позитивна динаміка в інформаційній сфері, яка посилювалася за рахунок активного розвитку цифрових технологій, онлайн-торгівлі та автоматизації процесів. Аналогічна тенденція простежувалася в інвестиційній та технологічній сферах, де компанії почали модернізацію виробничих потужностей, оптимізацію ланцюгів постачання та запровадження нових механізмів взаємодії з клієнтами. Це свідчить про те, що навіть у надзвичайних обставинах торгівля не припинилася, а швидше переорієнтувалася на нові реалії.

Наразі економічний потенціал торговельної галузі можна оцінювати як вищий за середній рівень, враховуючи тривалість і складність військового

стану. Цей стан є результатом напруженої роботи керівництва великих і середніх компаній, яким вдалося зберегти ключові бізнес-процеси та швидко адаптувати їх до нових умов. Багато підприємств змогли запуснути інвестиційні програми завдяки підтримці міжнародних партнерів, що сприяло частковому відновленню та стабілізації роботи.

Наведений аналіз структури, фінансового стану та динаміки діяльності підприємств торгівлі в Україні за 2015–2024 роки виявляє глибокі структурні зміни, спричинені зовнішніми шоками, зокрема повномасштабною війною. Незважаючи на загальне зростання обсягів реалізації та активів у 2023–2024 роках, цей ріст є нерівномірним і концентрованим у сегменті великих і середніх підприємств. Водночас малі та мікропідприємства, які становлять понад 95% усіх суб'єктів торгівлі, демонструють ознаки системної вразливості: скорочення кількості, зниження частки в обороті, негативний або мінімальний власний капітал, високу залежність від поточних зобов'язань.

Незважаючи на певну стійкість торговельного сектору та здатність окремих суб'єктів господарювання до адаптації, аналіз структурних та фінансових показників свідчить про глибоку трансформацію галузі, спричинену військовою агресією. Найбільш вразливими виявилися малі та мікропідприємства, чия частка як у загальній кількості суб'єктів господарювання, так і в обсягах реалізації, системно скорочується. Це вказує не лише на масове припинення діяльності, а й на зростання нерівності в доступі до ресурсів, логістики, фінансування та ринків збуту.

У воєнний період галузь торгівлі стикається з комплексом взаємопов'язаних проблем: фізичне руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, висока інфляція, валютна нестабільність, дефіцит кваліфікованої робочої сили, зміна структури споживчого попиту та посилення регуляторної невизначеності. Крім того, спостерігається дестабілізація конкурентного середовища - зростання тиску з боку великих торговельних мереж, поширення недобросовісної конкуренції та «сірого» ринку, що особливо загострюється в умовах ослабленого державного

контролю. В таких умовах торговельний сектор України опинився в зоні підвищеної економічної вразливості. За таких обставин особливої ваги набуває роль держави як системного регулятора, стабілізатора та рушійної сили економічної активності. Державна підтримка втрачає допоміжний характер і трансформується у стратегічний інструмент збереження життєздатності бізнесу, насамперед малого й мікропідприємництва, що становить основу регіональних економік і забезпечує значну частку зайнятості населення.

Державна участь у зміцненні фінансової стійкості підприємств реалізується через комплекс взаємопов'язаних напрямів. Перш за все, це пряма фінансова підтримка, а саме: гранти, субсидії, пільгове кредитування та податкові послаблення, що сприяють підтриманню ліквідності та забезпеченню оборотного капіталу. Другим важливим напрямом є консультаційно-освітня допомога: цифровізація бізнес-процесів, юридичний супровід, підвищення управлінської компетентності та адаптація до вимог європейського ринку. Третім складником виступає формування стабільного нормативно-правового середовища, яке мінімізує адміністративні бар'єри, знижує корупційні ризики та гарантує рівноправний доступ до ринку. Комплексна реалізація таких заходів має на меті не лише запобігання масовому згортанню підприємницької діяльності, а й створення сприятливих умов для відновлення, інноваційного розвитку та інтеграції суб'єктів господарювання у сучасну модель посткризової економіки. Системна державна політика у цьому напрямі здатна перетворитися на дієвий інструмент не лише економічної стабілізації, а й довгострокового зростання торговельного сектору України.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведений аналіз торговельного сектору України за 2015–2024 роки свідчить про глибоку структурну трансформацію, спричинену пандемією та повномасштабною війною: незважаючи на загальне зростання обсягів реалізації та активів, воно концентрується у великому й середньому бізнесі, тоді як малий і мікробізнес (понад 95% суб'єктів галузі) перебуває в

стані системної кризи — скорочується кількість підприємств, падає їх частка в обороті, залишається мінімальний власний капітал і висока залежність від поточних зобов'язань. Посилення домінування великих торговельних мереж поглиблює нерівність у доступі до ресурсів і ринків, створюючи ризик маргіналізації малого бізнесу, зниження зайнятості та диверсифікації ринку. У цих умовах державна підтримка стає стратегічним інструментом стабілізації та відновлення сектору через фінансову допомогу, консультаційно-освітні послуги та формування рівних умов конкуренції. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку адаптованих методологій стратегічного аналізу для умов воєнної та постконфліктної економіки, оцінку ефективності держпідтримки, вплив цифровізації на стійкість малого бізнесу та моделювання сценаріїв відновлення торговельної інфраструктури з урахуванням принципів інклюзивності та сталого розвитку.

Література

1. Гирич, С. (2024). Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>
2. Дідківський, А. (2024). Оцінка розвитку торгових підприємств України в умовах війни. *Grail of Science*, (36), 53-55. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.16.02.2024.006>
3. Бугайчук, В., Кривульський, Є., & Глюза, К. (2023). Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
4. Нестерова, К., & Бринзило, А. (2024). Виклики стратегічного управління великими торговельно-розважальними центрами в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*, (32), 206-210. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.31>
5. Феєр, О., Хаустова, К., & Густі, С. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, (4), 90-97. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

6. Чекотун К. Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємства торгівлі в період війни. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 3 (75), 2024. С. 48-52. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-7>

7. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.10.2025).

References

1. Gyrych, S. (2024), “Problems of Trading Enterprises Under Martial Law and Ways to Solve Them”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>

2. Didkivskyi, A. (2024), “Assessment of the development of ukrainian trade enterprises in war conditions”, *Grail of Science*, vol. (36), pp. 53-55. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.16.02.2024.006>

3. Buhaichuk, V. Kryvulskyi, Ye. and Hliuza, K. (2023), “Formation of enterprise development strategy in wartime conditions”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

4. Nesterova, K. and Brynzylo, A. (2024), “Challenges of strategic management of large shopping and entertainment centers in the conditions of martial law”, *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, vol. (32), pp. 206-210. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.31>

5. Feyer, O. Khaustova, K. and Husti, S. (2023), “Strategic management of enterprises under martial arts”, *Innovation and Sustainability*, vol. (4), pp. 90–97. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

6. Chekotun, K.Yu. (2024), “Factors of competitiveness of trade enterprises during the war”, *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi akademiyi upravlinnya personalom. Ekonomichni nauky*, vol. 3 (75), pp. 48-52. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-7>

7. State Statistics Service of Ukraine. Official website (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 1 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.