

Марина Семикіна
доктор економічних наук, професор,
Володимир Чайкін,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ І РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасному турбулентному середовищі, позначеному безпрецедентними викликами і загрозами, **торговельне підприємництво в Україні** функціонує, розвивається, впроваджує цифрові технології. Війна створює комплексний тиск, що охоплює економічні, соціальні, психологічні та логістичні аспекти, вимагаючи від бізнесу не просто адаптації, а інноваційного переосмислення своєї діяльності. Глибоке розуміння цих процесів на тлі цифровізації та загроз, пошук дієвих відповідей на виклики є нагальною потребою для всіх учасників ринку – від лідерів компаній до державних регуляторів та науковців.

Аналіз публікацій доводить, що вітчизняні дослідники активно зосереджують увагу на вивченні проблем торговельного сектору [1-3], адже він є одним з найчутливіших до зовнішніх потрясінь, проте водночас надзвичайно важливим для забезпечення життєдіяльності країни та підтримки економічної стабільності, особливо в умовах затяжних криз та кардинальних перетворень.

Метою цього дослідження є комплексний аналіз ключових труднощів, що стоять перед українським торговельним підприємництвом у поточній ситуації загроз, а також розробка практичних рекомендацій для підвищення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності, зокрема через призму диджиталізації.

Повномасштабна війна спричинила руйнування ключової інфраструктури, що є опорою торгівлі, а також радикально змінила логістичні маршрути, обсяги та характер споживчого попиту. До цього додається дефіцит кваліфікованих кадрів. Платоспроможність населення знизилася, а масштабна внутрішня та зовнішня міграція, разом із постійною загрозою ракетних ударів, створюють надзвичайно складне операційне поле для торговельних підприємств. У цих умовах бізнес стикається з подвійним викликом: не лише підтримувати життєдіяльність, а й долати значні психологічні та іміджеві ризики. Збереження морального духу персоналу та створення безпечного середовища для клієнтів є дуже важливим, адже неспроможність адаптуватися до воєнних реалій, наприклад, через перебої у роботі чи загрози, неминуче підриває довіру та завдає шкоди репутації торговельному підприємству (компанії).

Паралельно з цим, глобальні тенденції **диджиталізації економіки** та зростання вимог до сервісу змушують бізнес прискорювати адаптацію до нових форматів взаємодії зі споживачами. Це включає розвиток омніканальних продажів, де цифрові платформи стають невід'ємною частиною торгової

стратегії. У таких умовах, забезпечення стабільного функціонування та розвитку торговельних підприємств є життєво необхідним для підтримки економічної стійкості держави, забезпечення потреб населення та збереження робочих місць.

В умовах, коли традиційні механізми ведення бізнесу під загрозою, **диджиталізація виступає як потужний каталізатор розвитку та адаптації**. Вона дозволяє торговельному підприємництву трансформувати виклики війни у можливості для зростання. Наприклад, проблему **руйнування логістичних ланцюгів** та втрати ринків можна частково компенсувати за рахунок **цифрових платформ для пошуку альтернативних постачальників та розширення географії онлайн-продажів**. Це мінімізує залежність від фізичної інфраструктури та відкриває нові канали збуту.

Економічна нестабільність, що проявляється у коливанні курсу валют та інфляції, може бути пом'якшена завдяки **цифровим інструментам фінансового аналізу та хеджування ризиків**, що дозволяють оперативно реагувати на зміни та оптимізувати витрати.

Зменшення платоспроможності населення вимагає від бізнесу гнучкості. **Цифровізація дозволяє сегментувати ринок**, пропонувати персоналізовані акції та створювати онлайн-сервіси, що забезпечують доступні товари та стимулюють внутрішній попит через зручні та безпечні цифрові канали.

Енергетична залежність може бути частково подолана шляхом **впровадження розумних систем енергоменеджменту**, що контролюють споживання в торговельних об'єктах, а також розвитку онлайн-продажів, які зменшують потребу у фізичних торгових площах з високим енергоспоживанням.

Кіберзагрози, що є невід'ємною частиною цифрового світу, вимагають **посилення кіберзахисту** та регулярного тренування персоналу для безпечного використання цифрових інструментів. Систематичне резервне копіювання даних та інвестиції в сучасні системи безпеки є обов'язковими для збереження операційної цілісності.

Навіть такі проблеми, як **корупція та бюрократія**, можуть бути ослаблені завдяки **цифровізації державних послуг для бізнесу**. Прозорі онлайн-платформи для реєстрації, ліцензування та звітності значно спрощують взаємодію з державою та зменшують простір для "неформальних платежів".

Протидія **тіньовій економіці** також може бути посилена завдяки **цифровому контролю та аналізу транзакцій**, а також податковим стимулам для легалізації бізнесу, що використовує цифрові фінансові інструменти.

Нарешті, **складність регуляторних процедур** може бути мінімізована через **цифровізацію та уніфікацію** дозволів та ліцензування, створення "єдиного вікна" для взаємодії бізнесу з державними органами онлайн.

Для ефективного подолання викликів та використання можливостей диджиталізації необхідна тісна **координація зусиль між бізнесом та державою**.

Під час війни ця координація проявляється у **швидкому реагуванні**. Держава може оперативного надавати цифрові платформи для пільгових кредитів, грантів та податкових послаблень, а також спрощувати логістичні процедури, надаючи "зелені коридори" для життєво важливих поставок через цифрові системи дозволів. Торговельне підприємництво, у свою чергу, має активно

співпрацювати з державними цифровими реєстрами та платформами, надавати достовірну інформацію про потреби, адаптувати свої операційні процеси до воєнних реалій, використовуючи онлайн-інструменти, та брати участь у соціальних ініціативах для підтримки населення через цифрові канали зв'язку. Така взаємодія забезпечує базові потреби громадян, підтримує економічну активність та мінімізує втрати, пришвидшуючи реакцію на кризи завдяки цифровій взаємодії.

На нашу думку, у період післявоєнного відновлення економіки, координація зусиль між бізнесом та державою буде зосереджена на **стратегічному розвитку та відбудові, орієнтованій на цифровізацію**. Держава має створити сприятливий інвестиційний клімат, розробити програми стимулювання торгівлі з акцентом на електронну комерцію та цифрові інновації, відновити зруйновану інфраструктуру, інтегруючи "розумні" рішення, забезпечити доступ до фінансування та спростити регуляторні процедури шляхом їх повної диджиталізації. Важливою буде підтримка локальних виробників через онлайн-платформи та інтеграція українського бізнесу у світові цифрові ринки.

Торговельне підприємництво, зі свого боку, на етапі відбудови економіки після війни, має активно брати участь у відновленні, впроваджувати цифрові інновації, інвестувати в модернізацію процесів, розвивати нові онлайн-формати торгівлі та створювати робочі місця, що відповідають вимогам цифрової економіки. Спільна взаємодія держави та бізнесу, що базується на широкому використанні диджиталізації, дозволить не лише відновити, а й суттєво модернізувати торговельну галузь, зробивши її більш стійкою, інноваційною та конкурентоспроможною.

Список використаних джерел

1. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №4. С. 94-102.

2. Гуляєва Н., Вавдійчик І., Мельник В. Системні драйвери торгівлі України в реаліях воєнного стану. *Товари і ринки*. 2024. № 3 (51). С. 4–23. [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)01](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)01)

3. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

4. Семікіна М., Запірченко Л., Дмитришин Б., Нісфоян С. Адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів: інструменти діагностики, логістичні стратегії, електронна комерція. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. Вип. (1), 16–26.