

*Семикіна М. В., д.е.н., професор;
Чайкін В. В.,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Центральноукраїнський національний технічний університет
м. Кропивницький*

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯ ВІЙНИ

Теоретичний аналіз засвідчує, що наразі відчувається гостра нестача комплексних досліджень, що висвітлюють механізми адаптації та стратегії розвитку українського торговельного бізнесу в умовах безпрецедентних викликів воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення. Головна прогалина полягає у відсутності чіткого розуміння специфічних проблем, які виникають внаслідок руйнування логістичних ланцюгів, дестабілізації попиту, кадрових втрат, посилення кіберзагроз, а також необхідності глибокої трансформації бізнес-моделей в умовах гібридних загроз та масштабних соціально-економічних змін.

Метою дослідження є виявлення та системний аналіз ключових проблемних аспектів функціонування та розвитку торговельного бізнесу України як в умовах поточної військової агресії, так і в перспективі післявоєнного відновлення. Це дослідження спрямоване на формування науково обґрунтованих підходів та практичних рекомендацій щодо його адаптації, стабілізації та стратегічного розвитку.

Війна, розв'язана рф проти України, спричинила руйнування традиційних мереж поставок, знищення торговельних об'єктів, масове переміщення населення всередині країни (що, своєю чергою, змінило структуру попиту). До того ж, відбулася глибока цифровізація та зросла залежність від кіберінфраструктури, що створило нову вразливість для торговельного бізнесу. Дослідження провідних міжнародних фінансових інституцій, таких як Світовий банк та МВФ, а також українських аналітичних центрів (наприклад, Центр економічної стратегії, Інститут економіки та прогнозування НАНУ) постійно підкреслюють катастрофічний вплив війни на малий та середній бізнес. Торгівля, як одна з найпоширеніших форм підприємництва, страждає найбільше. Звіти Асоціації рітейлерів України та аналітичні дані щодо змін у споживчій поведінці (наприклад, від проекту USAID «Гроші для розвитку» або компанії Gradus Research) однозначно доводять практичну потребу у вивченні цих аспектів. Вони фіксують гостру потребу бізнесу в конкретних інструментах виживання сьогодні та чітких орієнтирах для планування відбудови. Ігнорування цих проблем загрожує глибокою деформацією внутрішнього ринку та втратою значної частини підприємницького сегменту в найближчі роки.

В умовах повномасштабної війни українська торгівля стикається з низкою основних проблем. Перш за все, це логістичний колапс: блокування морських портів, руйнування ключових автомобільних шляхів та мостів, обмеження

доступності палива та значне ускладнення імпорتنих операцій. До цього додаються фізичні руйнування, що проявляються у знищенні або пошкодженні складів, магазинів та великих торговельних центрів. Суттєвим викликом є кіберзагрози та технологічна вразливість: постійні атаки на фінансові, логістичні та облікові системи, які є основою функціонування сучасного бізнесу.

Війна також спричинила різкі зміни у структурі попиту та споживчій поведінці: масова міграція населення, падіння купівельної спроможності, зростання попиту на базові товари та переорієнтація споживачів на онлайн-канали покупок. Окрім того, загострилися кадрові проблеми, пов'язані з мобілізацією, вимушеною міграцією працівників та психологічним вигоранням тих, хто продовжує працювати. Не менш важливою є фінансова нестабільність, що виявляється у проблемах з оборотністю коштів, обмеженим доступом до кредитів та значними валютними ризиками.

Для забезпечення виживання торговельного бізнесу під час війни та підготовки до післявоєнної відбудови, необхідно впроваджувати *адаптивні стратегії*. У поточних умовах ключовими є: створення гнучких логістичних ланцюгів, що включає локалізацію поставок та розвиток регіональних хабів; масштабне впровадження омніканальності, з акцентом на онлайн-платформи та мобільні рішення; посилення всіх аспектів безпеки – фізичної (захист об'єктів), кібернетичної (захист даних і систем) та продовольчої (гарантія наявності базових продуктів). Важливим є також активна підтримка вітчизняного виробника та адаптація асортименту до нових потреб населення, а також спрощення внутрішніх бізнес-процесів.

У післявоєнний період акценти зміщуватимуться на: масштабну відбудову інфраструктури, що має враховувати сучасні стандарти безпеки та стійкості; глибоку цифрову трансформацію галузі, включаючи інтеграцію штучного інтелекту, широку автоматизацію процесів та розвиток електронної комерції; розвиток стійких та інтегрованих логістичних мереж, що включають зв'язок з європейськими ринками; ефективну реінтеграцію внутрішньо переміщених осіб та громадян, які повернулися з-за кордону, як споживачів і працівників; системне відновлення та розвиток людського капіталу, що включає програми перекваліфікації та психологічної підтримки; реконструкцію споживчого ринку, з акцентом на якість, безпеку, доступність та нові стандарти обслуговування; формування нової моделі споживання, що буде орієнтована на соціальну відповідальність бізнесу та принципи сталого розвитку; адаптацію законодавчої бази для стимулювання інвестицій у торгівлю та максимального спрощення ведення бізнесу.

Торговельний бізнес України нині функціонує під тиском надзвичайних викликів воєнного часу, що вимагає негайних механізмів адаптації для виживання та підтримки базових ринкових функцій.

Водночас, вже зараз необхідно закладати фундамент для його якісно нового розвитку в післявоєнний період. Підприємцям важливо розуміти, що відбудова торгівлі має бути не просто відтворенням довоєнного стану, а стратегічним переформатуванням на засадах інноваційності, технологічності, стійкості до зовнішніх шоків, соціальної відповідальності та глибокої інтеграції у світові

ланцюги створення вартості. Успіх цього процесу визначатиме не лише відновлення самого сектору, а й загальну економічну та соціальну стабільність країни, оскільки торгівля є ключовою ланкою між виробником і споживачем, яка забезпечує працевлаштування мільйонів громадян та формує бюджети всіх рівнів.

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. Семикіна М., Нісфоян С., Запірченко Л., Дмитришин Б., Савеленко Г. Торговельне підприємництво: діагностика та оптимізація розвитку за допомогою логістичного менеджменту та електронної комерції. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. №5. С. 100–109. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/324014>.
4. 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>.
5. Семикіна 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.

УДК 640.4+658

*Брикова Т. М., к.т.н., доцент
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
м. Чернівці*

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Готельно-ресторанний бізнес представляє собою сукупність послуг, які спрямовані на задоволення туристичних потреб (житло, транспорт, харчування й т.д.) для реалізації конкурентоспроможного господарства. Готельно-ресторанний бізнес не є стабільним та залежить від кризових ситуацій, рівня розвитку економіки [1, с. 32-33]. Для цього розроблюється бізнес-план, яким передбачено вибір конкретних послуг та прорахунок вартості. Якість проведення готельно-ресторанного бізнесу залежить від популярності бренду, орієнтованості на споживача, розширеної кількості послуг, прогнозування можливих ризиків тощо.

Просування готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції має враховувати результати попереднього періоду, що спрямовано на оцінку найбільш та найменш поширеніших послуг серед відвідувачів [2, с. 133]. Також значення має аналіз сприйняття запланованих заходів, які спрямовані на