

**УДК 639**

**Байдала С. М.**

здобувач вищої освіти на другому (магістерському) рівні спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Панченко О. І.  
Національний університет «Чернігівська політехніка»

## **ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНО-ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабна війна з лютого 2022 року стала справжнім випробуванням для економіки нашої країни. Руйнування інфраструктури, криза неплатежів, дефіцит паливо-мастильних матеріалів, девальвація національної валюти та порушення логістичних шляхів стали тестом на міцність для суб'єктів господарювання. У силу специфіки своєї діяльності, одними з найбільш постраждалих виявились торгівельно-логістичні підприємства.

Однак, в умовах воєнного стану, діяльність торгівельно-логістичних підприємств є надзвичайно важливою, адже вони забезпечують життєдіяльність населення та військових у прифронтових регіонах зі знищеною інфраструктурою, а також дають змогу релокованим підприємствам швидко знайти нові канали збуту своєї продукції та здійснюють перевезення гуманітарних вантажів.

Традиційні методи управління фінансами таких підприємств, які були направлені на мінімізацію витрат і максимізацію прибутку виявились неефективними в умовах воєнного стану. Важливим стає не тільки виживання торгівельно-логістичних підприємств, але і їх подальший розвиток – зміна постачальників, маршрутів доставки, інвестиції в автономність та енергозбереження тощо. Тому аналіз та пошук джерел фінансового забезпечення розвитку таких підприємств є актуальним питанням для дослідження.

Метою дослідження є виявлення ключових проблем у фінансовому забезпеченні підприємств оптової торгівлі та логістики, а також обґрунтування пріоритетних напрямків удосконалення фінансування розвитку таких підприємств в умовах воєнного стану.

На сучасному етапі торгівельно-логістичні підприємства повинні віддавати перевагу ліквідності дебіторської заборгованості над прибутковістю. Воєнний стан призвів до кризи неплатежів від роздрібних покупців і значна частина дебіторської заборгованості торгівельно-логістичних підприємств стала проблемною з перспективою подальшого перетворення в безнадійний борг.

У даній ситуації на допомогу підприємствам оптової торгівлі повинні приходити виробники, адже вони зацікавлені у збереженні каналів збуту своєї продукції. Найбільш розповсюдженими варіантами є наступні:

- надання додаткових відстрочок оптово-логістичним підприємствам на товари, що поставлені і не оплачені на момент початку введення військового стану;

- розстрочка на залишок непогашеної кредиторської заборгованості на початок вторгнення на один або навіть декілька років;

- для підприємств з високою сезонністю – відстрочка до закінчення сезону, щоб вони змогли акумулювати прибуток і за його рахунок погасити залишок кредиторської заборгованості.

- коригування накладних кожного з учасників ланцюгу доставки товару до кінцевого споживача таким чином, щоб оптове підприємство отримувало товар по собівартості і передавало його у роздріб, також покриваючи лише свої накладні витрати на логістику. Кожна зі сторін жертвує своїм прибутком щоб допомогти своєму постійному контрагентові для збереження каналів збуту.

Останній з варіантів є найбільш ефективним, оскільки знижує навантаження на підприємства роздрібною торгівлю, дозволяючи кожному з учасників логістичної цепку зберегти свій бізнес та спрощуючи завдання по розрахунку зі своїм постачальником.

Оскільки воєнний стан триває і ситуація динамічно змінюється кожен день, то торгівельно-логістичним підприємствам варто пожертвувати частиною прибутку для збереження ліквідності та недопущення ситуації яка виникла на початку вторгнення. Для постійних клієнтів варто сформувати систему знижок за роботу по передплаті. Зі всіма новими контрагентами або розташованими поряд з зоною ведення бойових дій варто працювати лише на умовах 100% передплати за поставлені товари.

Під час воєнного стану відбувається зміна джерел фінансування розвитку торгівельно-логістичних підприємств. Причиною, в наслідок якої вони відчули кризу ліквідності і необхідність в додатковому фінансовому забезпеченні є високий рівень інфляції протягом періоду дії воєнного стану. Так, за даними Держстату України [1], у 2022 році індекс росту споживчих цін у річному вимірі становив 126,6 %, у 2023 році 105,1%, у 2024 му – 112,0% і станом на 01.11.2025 року – 107,3 %. Як бачимо, середня вартість товарів (робіт, послуг) за період дії воєнного стану зросла у півтора рази, що відповідно позначилось на потребі торгівельно-логістичних підприємств у оборотних коштах. Реінвестованого прибутку не достатньо для самофінансування, тому на перший план виходить залучення додаткового фінансування з зовнішніх джерел. Однак, можливості зовнішнього кредитування для підприємств оптової торгівлі та логістики обмежені, оскільки відсотки за кредитами під час дії воєнного стану надто високі і поглинають практично весь прибуток. Можливість пільгового кредитування під 3% річних за державною програмою «5-7-9» є тільки у підприємств, що розташовані у зоні високого воєнного ризику - території можливих бойових дій, включені до переліку, затвердженого Мінінтеграції. Логічно було б, заручившись підтримкою міжнародних організацій, поширити ці умови на всю територію країни, адже негативного макроекономічного впливу від надмірної інфляції зазнали всі підприємства оптової торгівлі незалежно від їх розташування.

Також підприємства торгівельно-логістичної діяльності можуть отримати фінансування від міжнародних донорів в рамках різноманітних грантових програм від таких організацій як ЄБРР, Світовий банк, USAID. Але вони в переважній більшості направлені на відновлення пошкодженого майна, а не на розвиток підприємств оптової торгівлі.

Перепоною для розвитку торгівельно-логістичних підприємств є відсутність системи страхування воєнних ризиків. Оскільки це підприємства зі значними капіталовкладеннями в нерухомість для зберігання та транспортні засоби, то вони піддаються значним ризикам втрати основних засобів або ж товарних запасів. Існує проект закону України «Про систему страхування воєнних ризиків». Закон був презентований більше року тому [2], але станом на 18.11.2025р. не пройшов навіть першого читання у Верховній Раді. Тому торгівельно-логістичним підприємствам варто зосередитись на використанні системи складів меншого розміру для диверсифікації товарних запасів, навіть якщо це збільшить витрати часу та накладні витрати на комплектацію товарів та переміщення їх між складами.

Ще одним варіантом забезпечення ліквідності торгівельно-логістичних підприємств та зменшення ризиків неотримання оплати за поставлені товари є відмова від договорів поставки з національними мережами магазинів, які мають значні відстрочки платежу та великі знижки і перехід на надання послуг логістики лише для виробників продукції по доставці товарів у такі мережі. Це дасть змогу вивільнити вільні кошти з дебіторської заборгованості та зменшити вартість товарних запасів на складі.

В умовах воєнного стану повинна зазнати коригування і система управління товарними запасами торгівельно-логістичних підприємств. Якщо раніше управління запасами було спрямовано на підвищення оборотності та оптимізації асортименту, то під час дії військового стану у виробників періодично виникають проблеми з виробництвом продукції. Тому менеджменту торгівельно-логістичних компаній варто збільшити рівень запасів найбільш ліквідних позицій та диверсифікувати поставки, для цього потрібно мати не одного а кількох постачальників схожої продукції для тимчасової заміни у разі випадання в асортименті однотипним товаром.

Варто зазначити, що у період дії воєнного стану відбувається врахування нефінансових ризиків при фінансовому плануванні діяльності підприємств торгівельно-логістичної галузі. Вкладення в енергетичну безпеку мають пріоритетне значення, особливо для підприємств оптової торгівлі замороженими продуктами харчування. Питання безпеки персоналу і збереження транспортних засобів пріоритетніше за отримання прибутку від поставки в райони підвищеного ризику.

Таблиця 1 - Оптовий товарообіг торгівельно-логістичних підприємств у 2024 р.

2024 р. :	01.24	02.24	03.24	04.24	05.24	06.24	07.24	08.24	09.24	10.24	11.24	12.24
Оптовий товарообіг підприємств оптової торгівлі (наростаючим підсумком, млн грн)	232056,5	488176,6	785765,1	1089747,6	1372588,7	1645467,8	1939415,4	2243001,0	2541786,7	2854692,4	3154551,7	3477218,4
До відповідного періоду попереднього року	96,8	99,2	97,4	100,7	98,7	96,1	95,7	95,0	94,9	95,0	94,6	94,1

Джерело [3].

Таблиця 1 демонструє важливість впливу безперервного енергозабезпечення на товарообіг підприємств оптової торгівлі. Станом на квітень 2024 року розмір оптового товарообігу досяг розміру попереднього року (100,7 % до 2023р. ) і мав перспективи до подальшого збільшення. Однак, після масованих обстрілів у квітні 2024 р. протягом літа відбувались постійні відключення електроенергії, що призвело до зменшення товарообігу на 5,9 % у порівнянні з 2023 р. при річному рівні інфляції у 12 %.

Таким чином, у період дії воєнного стану управління торгівельно-логістичними підприємствами змістилось з оптимізації прибутку в бік антикризового управління. Ключовими питаннями стали такі аспекти, як забезпечення ліквідності дебіторської заборгованості на шкоду прибутковості, управління запасами товарів у бік формування підвищених запасів топ-позицій та диверсифікації постачальників, а також намагання диверсифікувати зберігання товарних запасів. Фінансове забезпечення розвитку таких підприємств наразі формується за рахунок оптимізації дебіторської заборгованості та реінвестування отриманого прибутку. Зовнішніми джерелами фінансування є отримання міжнародних грантів на відновлення та кредитування за програмою «5-7-9» для прифронтових регіонів. Відсутність єдиного закону про страхування воєнних ризиків суттєво стримує капіталовкладення в розвиток торгівельно-логістичної галузі.

### Література:

1. Індеси споживчих цін (Інфляції). Держстат України : вебсайт. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cit.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm)
2. Урядовий портал : вебсайт. <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-ta-nbu-prezentuvaly-systemu-strakhuvannia-voiennykh-ryzykiv>
3. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі у 2024 році. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh\\_roz24\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz24_u.html)