

4. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: The expected transition to a balanced interaction of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Vol. 114. P. 11-32.
5. Ellen MacArthur Foundation. *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Isle of Wight, 2013. 98 p.
6. European Commission. *Circular Economy Action Plan*. Brussels: European Commission, 2020.
7. United Nations Environment Programme. *Global Environment Outlook*. Nairobi: UNEP, 2019. 708 p.

Канд. екон. наук Яковенко В. С., Таптунова Д. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПЛИВ ВОЄННОГО ЧАСУ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах воєнного часу збутова діяльність торговельних підприємств зазнає суттєвих змін під впливом логістичних ускладнень, трансформації споживчого попиту та зростання ризиків господарювання. У зв'язку з цим дослідження особливостей організації збуту в кризових умовах є актуальним для забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємств. Метою роботи є дослідження впливу воєнного часу на організацію збутової діяльності торговельних підприємств та визначення основних напрямів її адаптації до сучасних умов функціонування. У роботі використано методи аналізу, узагальнення, порівняння та систематизації для виявлення основних змін у збутовій діяльності торговельних підприємств в умовах воєнного часу.

Воєнний час суттєво трансформує умови функціонування торговельних підприємств, що безпосередньо позначається на організації їх збутової діяльності. У мирний період система збуту зазвичай формується з урахуванням прогнозованості попиту, стабільності логістичних маршрутів, відносної безпеки господарського середовища та сталості взаємодії з контрагентами. Водночас в умовах війни торговельні підприємства змушені діяти в ситуації постійної невизначеності, швидкої зміни кон'юнктури ринку, порушення транспортних ланцюгів, зниження платоспроможності споживачів і підвищення операційних ризиків. Це вимагає перегляду традиційних підходів до організації збутової діяльності та переходу до адаптивних і ризик-орієнтованих моделей управління.

Збутова діяльність торговельного підприємства охоплює комплекс процесів, пов'язаних із доведенням товару до кінцевого споживача, формуванням каналів реалізації, організацією продажів, підтриманням комунікацій із покупцями, забезпеченням необхідного рівня сервісу та контролем результативності реалізації продукції. У воєнний час кожен із цих елементів зазнає істотного впливу. Зокрема, скорочення або переміщення споживчого попиту в безпечніші регіони змушує підприємства оперативно змінювати географію збуту, переорієнтовувати канали продажу та адаптувати асортимент до нових потреб населення. Крім того, ускладнення загальної економічної ситуації впливає на платоспроможність споживачів, що змушує торговельні підприємства переглядати підходи до формування цінових пропозицій і стимулювання збуту. Це, своєю чергою, посилює значення гнучкості збутової політики та швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Поряд із цим ускладнюється фізична доступність окремих торговельних точок, зростають витрати на доставку, посилюється роль цифрових каналів реалізації та дистанційного обслуговування клієнтів [1].

Особливої уваги в умовах воєнного часу набуває питання трансформації каналів збуту. Якщо раніше домінуючу роль могли відігравати стаціонарні точки продажу, то в кризових умовах значно підвищується значення інтернет-торгівлі, мобільних додатків, маркетплейсів, доставки через партнерські служби та гнучких форматів обслуговування. Таке зміщення акцентів пояснюється не лише безпековими чинниками, а й необхідністю забезпечити безперервність господарської діяльності навіть у разі часткового припинення роботи фізичних об'єктів торгівлі. Узагальнення основних змін в організації збутової діяльності торговельних підприємств у воєнний час доцільно подати в табл. 1.

Як видно з табл. 1, воєнний час впливає не на окремі елементи, а фактично на всю систему збутової діяльності торговельного підприємства. Це означає, що адаптація має бути комплексною та охоплювати не лише механізми продажу, а й логістику, маркетингові комунікації, сервісну політику, систему управління запасами та цінові інструменти. Зокрема, втрата стабільності поставок призводить до того, що підприємство більше не може орієнтуватися виключно на довгострокові плани реалізації. Натомість зростає значення короткострокового планування, постійного моніторингу наявності товарів, оперативного коригування пропозиції та швидкого реагування на зміну ринкової ситуації [7, с. 104-118].

Таблиця 1

Основні напрями впливу воєнного часу на збутову діяльність торговельних підприємств

Сфера збутової діяльності	Прояв впливу воєнного часу	Необхідна реакція підприємства
Канали реалізації	Скорочення ролі офлайн-продажів у небезпечних регіонах	Розвиток онлайн-каналів та доставки
Попит споживачів	Зміна структури потреб, зростання попиту на товари першої необхідності	Перегляд асортименту та пріоритетів продажу
Логістичне забезпечення	Порушення маршрутів постачання та збільшення термінів доставки	Диверсифікація маршрутів і партнерів
Цінова політика	Зростання витрат та нестабільність закупівельних цін	Гнучке ціноутворення та контроль маржинальності
Клієнтська комунікація	Підвищення потреби в оперативному інформуванні покупців	Активізація цифрових комунікацій

Джерело: складено авторами за даними [2; 4]

Не менш важливим наслідком воєнного часу є зміна поведінки споживачів, що прямо впливає на організацію збуту. В умовах небезпеки, міграційних процесів, зниження доходів населення та загальної соціально-економічної нестабільності покупці стають більш раціональними у прийнятті рішень, орієнтуються на базові потреби, приділяють увагу доступності товарів, швидкості їх отримання та надійності продавця. У результаті торговельні підприємства змушені зміщувати фокус із розширення асортименту на забезпечення стабільної наявності найбільш затребуваних товарів, підвищення якості обслуговування та підтримання довіри клієнтів. Це, у свою чергу, сприяє переходу від традиційної моделі збуту до клієнтоорієнтованої моделі, заснованої на швидкості, гнучкості та доступності [3, с. 92].

Для більш наочного відображення взаємозв'язку змін, що виникають у збутовій діяльності торговельних підприємств під впливом воєнного часу, доцільно подати відповідний текстовий рисунок, наведений на рис. 1.

Як показано на рис. 1, вплив воєнного часу на збутову діяльність має послідовний і системний характер. Первинні зовнішні загрози трансформуються у внутрішні управлінські виклики, які потребують відповідних організаційних рішень. Саме тому в сучасних умовах ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти загрози, прогнозувати їх наслідки та швидко адаптувати збутову інфраструктуру до нових обставин. При цьому адаптаційні механізми не повинні обмежуватися

ситуативними діями, а мають бути інтегрованими в загальну систему антикризового управління підприємством [5, с. 225-237].

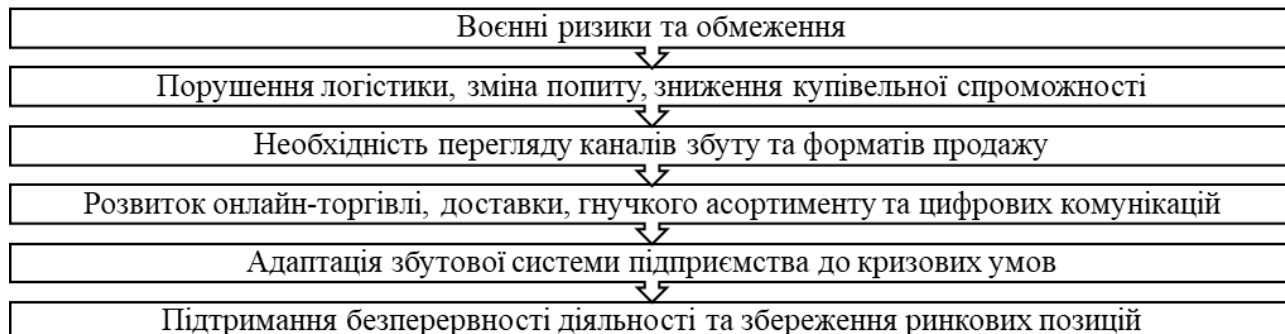


Рис. 1. Логіка впливу воєнного часу на організацію збутової діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено авторами за даними [2; 4]

Важливим аспектом є також зміна підходів до організації комунікацій у процесі збуту. За умов воєнного часу інформаційна відкритість, оперативність оновлення даних про наявність товарів, строки доставки, умови оплати та можливі обмеження стають важливими факторами лояльності споживачів. Торговельне підприємство повинно не лише реалізувати товар, а й забезпечити відчуття надійності та передбачуваності для клієнта. У цьому контексті особливого значення набуває використання соціальних мереж, месенджерів, CRM-систем, сайтів і мобільних сервісів як інструментів супроводу збутової діяльності. Саме цифрові комунікації дозволяють підтримувати контакт зі споживачем навіть за умов фізичних обмежень, скорочення роботи окремих торговельних об'єктів чи змін у режимі функціонування підприємства.

Крім того, в умовах війни зростає роль регіональної диференціації збутової політики. Різний рівень безпеки, неоднакова щільність попиту, особливості логістичного забезпечення та соціально-економічного стану окремих територій зумовлюють необхідність розроблення різних підходів до організації продажів у різних регіонах. Це означає, що підприємство має відмовлятися від уніфікованих моделей збуту й переходити до локально адаптованих рішень, які враховують реальні умови конкретного ринку. Такий підхід дає можливість

ефективніше використовувати наявні ресурси, знижувати витрати та забезпечувати вищий рівень задоволення потреб споживачів [6, с. 93-98].

Отже, воєнний час суттєво ускладнює організацію збутової діяльності торговельних підприємств, водночас стимулюючи її модернізацію та переорієнтацію на більш гнучкі й стійкі форми функціонування. Основними наслідками такого впливу є трансформація каналів реалізації, зміна споживчої поведінки, зростання значення логістичної адаптивності, посилення ролі цифрових інструментів та необхідність регіонально диференційованого підходу до організації продажів. За цих умов конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається не лише обсягами реалізації, а передусім його здатністю забезпечувати безперервність збуту, швидко реагувати на кризові виклики та формувати стабільні відносини зі споживачами.

У ході дослідження визначено основні напрями впливу воєнного часу на організацію збутової діяльності торговельних підприємств, зокрема зміну каналів реалізації, трансформацію споживчого попиту, ускладнення логістики та посилення ролі цифрових інструментів збуту. Обґрунтовано необхідність адаптації збутової політики підприємств до умов нестабільного ринкового середовища. Доведено, що в умовах воєнного часу ефективність збутової діяльності торговельних підприємств залежить від їх здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати гнучкість каналів реалізації та підтримувати безперервність продажів. Адаптація збутової системи є важливою передумовою збереження конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування торговельного підприємства в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>.
2. Заярнюк О., Скібіцький О. Організаційно-економічні інструменти формування антикрихкості суб'єктів торговельного підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8(48). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-336-348](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-336-348).
3. Кирчата І., Деділова Т., Шершенюк О. Стратегічні орієнтири розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 27. С. 92-96. <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2021.27.92>.
4. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>.

5. Яковенко В. С. Стартап-підприємництво як прояв креативної економіки. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки: колект. моногр. за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро: Біла К. О., 2021. С. 225-237.
6. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 93-98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-93-98>
7. Zinchenko, O.; Redko, V.; Iakovenko, V.; Privarnikova, I. Cluster analysis of the capitals of European countries by the "green" image indicators in the context of sustainable development. *Environ. Econ.* 2025, 16, 104-118.

Д-р екон. наук. Яровенко Т. С.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

НАДІЙНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ОЦІНЮВАННЯ У ПРОЄКТНОМУ АНАЛІЗІ

Інвестиційні рішення, що виражаються у реалізації інвестиційних проєктів, визначають конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в умовах ринку. Обґрунтування їх надійності, ефективності та доцільності є ключовою проблемою інвестиційного менеджменту.

Існуючі підходи оцінювання інвестиційного проєкту націлені на визначення показників ефективності або рівня ризику. Вони потребують більш глибокого врахування ступеня ризику та ліквідності в інвестиційних розрахунках. Адже реальні інвестиції здійснюються в умовах ризику та низької ліквідності об'єктів інвестування.

Отже, стратегічна модель оцінювання надійності інвестиційного проєкту поряд з показниками доходності (ефективності) повинна визначати його ризик та ліквідність з урахуванням заходів ризик-менеджменту. Ці показники важливо розглядати у комплексі задля системного обґрунтування інвестиційних рішень.

Актуальність наукових досліджень щодо методологічних питань оцінювання надійності інвестиційних проєктів в умовах ризику підтверджує посилений інтерес науковців усього світу. Проблеми оцінювання інвестиційного проєкту задля обґрунтування стратегії розглядалися багатьма економічними школами світу. Так, Isa M. Peshkhoevта співавтори [1] при оцінюванні таких проєктів застосовували метод нечітких множин та теорію ймовірності, що надало змогу