

УДК 339.13+338.48+658.401.2

JEL L14, L60

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9037-9648>

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.13>

Лисий І.В., к.е.н., доцент

ЛНУ імені Івана Франка

[lysgor@gmail.com](mailto:lysgor@gmail.com)

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ

*Досліджено можливості трансформації підходів до забезпечення ефективності торговельної діяльності в Україні шляхом інтенсифікації застосування в практиці господарювання інструментів проектного управління. З цією метою з'ясовані основні особливості функціонування торговельних підприємств в Україні в сучасних умовах та запропоновані шляхи забезпечення їхньої ефективності на основі інструментів проектного управління. У ході дослідження проаналізований стан торговельної діяльності в Україні, виокремлені головні чинники, які визначають характер діяльності вітчизняних торговельних підприємств та обґрунтовані підходи до стабілізації економіки цих підприємств і забезпечення їхнього поступального розвитку шляхом активізації використання інструментів проектного управління в нинішніх складних умовах. Встановлено, що війна суттєво змінила операційне середовище для вітчизняних торговельних підприємств, збільшивши складність і взаємопов'язані ризики у фінансовій, матеріально-технічній та ринковій сферах, що призвело до скорочення бюджетних можливостей, зменшення усіх видів ресурсів, а тому, – закономірного різкого зниження обсягів зовнішньої торгівлі та внутрішнього товарообороту. У дослідженні наголошено, що традиційні підходи до управління часто нехтують використанням інноваційних інструментів, таких як проектне управління, в результаті чого підприємства стають надмірно залежними від зовнішніх факторів і вразливими до ринкових коливань. Зазначено, що застосування в діяльності торговельних підприємств проектного управління передбачає інтеграцію методологій управління бізнес-проектами, таких як створення «Офісу управління проектами», використання гнучких практик на етапах критичної оцінки та перед розробкою стратегії діяльності і збору даних у реальному часі. Це підвищить організаційну стійкість і адаптивність підприємств. Запропонований підхід підкреслює важливість технологічної інтеграції, включаючи зв'язок платформ управління бізнес-проектами з основними бізнес-системами підприємства для оптимізації їх господарської діяльності і покращення процесу прийняття рішень. Обґрунтовано необхідність розробки комплексних дієвих механізмів оцінювання ефективності адаптованих інструментів управління бізнес-проектами торговельних підприємств для забезпечення точного вимірювання безпосереднього впливу цих інструментів на результативність їх господарської діяльності.*

**Ключові слова:** торговельна діяльність, внутрішня торгівля, зовнішня торгівля, торговельне підприємство, товарооборот, проектне управління, бізнес-проект, бюджетування, ресурси, ризики.

**Постановка проблеми.** Російсько-українська війна глибоко видозмінила ландшафт торговельної діяльності в Україні, створивши безпрецедентні виклики, які вимагають переоцінки та трансформації традиційних підходів до забезпечення ефективності суб'єктів господарювання цієї галузі національної економіки. Бойові дії на значній частині території нашої держави суттєво погіршили торговельні потоки та економічну стабільність, що зробило необхідність трансформації підходів до забезпечення ефективності торговельної діяльності невідкладним пріоритетом для досягнення стійкості та адаптації в цьому нестабільному середовищі. Оскільки триваюча війна порушує ланцюги поставок, змінює ринкову динаміку та створює підвищену невизначеність, підприємства, які працюють у сфері торгівлі та посередницьких секторах, змушені адаптувати свої стратегічні та операційні системи для підтримки власної ефективності та конкурентоспроможності. Складне середовище господарювання стало каталізатором появи та активізації застосування інноваційних високоефективних методологій управління, які головно зосереджені на гнучкості, стійкості та швидкому реагуванні, що дозволить торговельним підприємствам ефективніше діяти в умовах невизначеності та високих ризиків. Традиційні інструменти та стратегії, які донедавна вважалися достатніми, тепер вимагають суттєвої модифікації для вирішення складних проблем в умовах кризи, спонукаючи переходити до більш динамічних та адаптивних практик. На цьому тлі застосування інструментів проектного управління бізнесом може об'єднати різні зусилля, оптимізувати використання ресурсів і підвищити стійкість господарюючих суб'єктів у взаємопов'язаних сферах торгівлі, виробничо-товарельної діяльності та торговельного посередництва національної економіки під час та після завершення російсько-української війни.

**Аналіз останніх публікацій.** Теоретико-методологічну основу дослідження склали вітчизняні та зарубіжні публікації з тематики дослідження. Зокрема, проаналізовані публікації [1, 2], де ідентифіковані проблеми та виклики, які, охопили український бізнес, спільно із підприємствами сфери торгівлі, включаючи фінансові збитки, логістичні проблеми, зміни рівня та структури попиту на внутрішньому ринку та захисту їхнього майна. Публікація [3] доповнює проблеми підприємств ще й дослідженням торговельних конфліктів, які нікуди не зникають з початком війни, і які додатково змушують кредиторів ще більш обережно надавати позики, безпосередньо обмежуючи доступ до необхідного фінансування для бізнесу та підриваючи здатність підприємств здійснювати свою звичну діяльність або інвестувати в можливості зростання.

У статті [4] автор фактично розширює перелік можливих інструментів і засобів для застосування у підтримці вітчизняних підприємств, класифікуючи їх за такими основними типами як дерегуляція, митні і податкові стимули, фінансова допомога, поширення інформації, галузева підтримка та допомога місцевих громад. А в праці [5] науковці окреслюють ті фінансовані державою заходи, які спрямовані на сприяння бізнесу під час війни, і які допомогли відновленню та активізації діяльності вітчизняних підприємств після перших місяців воєнних руйнувань, та обґрунтовують необхідність

додаткових дій держави для подолання перешкод вітчизняним бізнесом. У дослідженні [6] автори зосереджуються на головних проблемах, які переживає бізнес у час війни, а саме, зростанні цін на сировину, зниженні попиту, валютних коливаннях, перебоях в постачанні товарів і наданні послуг, а також ризиках для безпеки праці та її оплати. Вони оцінюють різні етапи трансформації бізнесу під час війни та обговорюють стан програм його підтримки. Це зачіпає питання дослідження проблем, пов'язаних з діяльністю торговельних підприємств в умовах війни, і пошук рішень їхнього подолання у майбутньому.

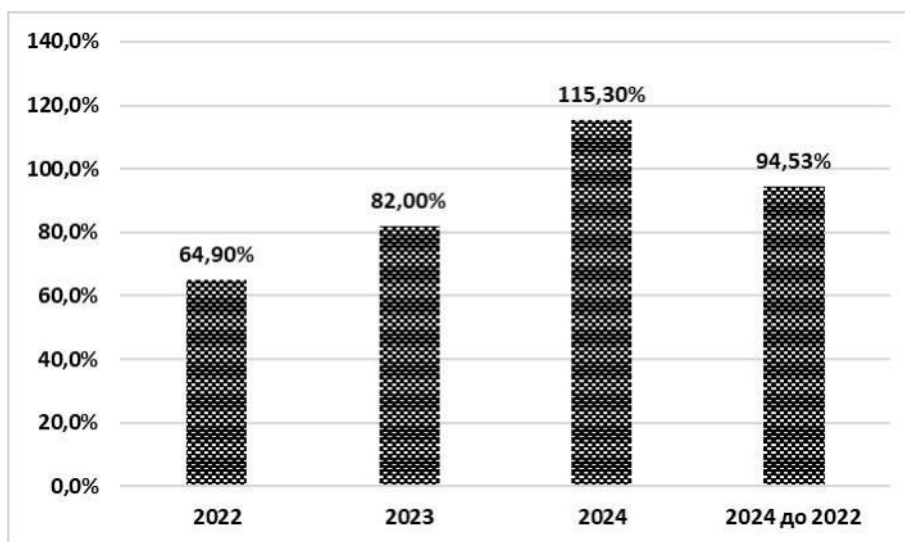
**Невирішені частини проблеми.** Наукові дослідження в сфері забезпечення ефективності торговельної діяльності в Україні зосереджені, в основному, на проблемах підприємств під час воєнного стану, а шляхи їхнього подолання головно пов'язуються із зовнішніми чинниками, нівелюючи, в той самий час, можливості активізації внутрішнього потенціалу бізнесу та імплементації ним сучасних інноваційних рішень у практику власної діяльності. Тому, особливої актуальності набуває розгляд питань запровадження інструментів проектного управління як сучасного засобу подолання фінансово-економічних проблем торговельних підприємств в реаліях російсько-української війни і забезпечення їхнього розвитку.

**Метою статті** є дослідження головних особливостей функціонування підприємств сфери торговельної діяльності в Україні в сучасних умовах та пошук шляхів трансформації підходів до забезпечення їхньої ефективності на основі інструментів проектного управління.

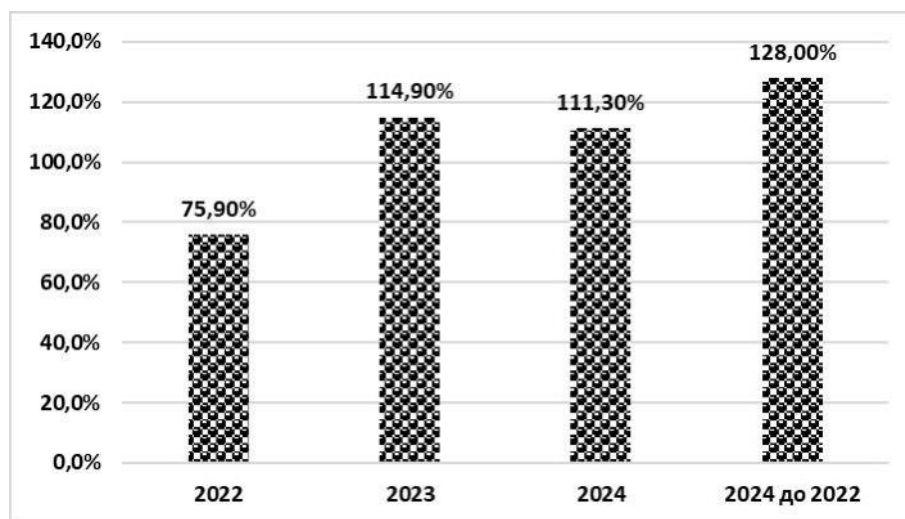
Завдання дослідження передбачають з'ясування стану торговельної діяльності в Україні в умовах ведення бойових дій, виокремлення головних чинників, які визначають характер діяльності підприємств цієї сфери господарювання та пошук шляхів до стабілізації економіки цих підприємств і забезпечення їхнього поступального розвитку шляхом активізації використання інструментів проектного управління.

**Методологія дослідження** ґрунтується на застосуванні методів системного аналізу, які дозволили зведення інформації щодо інструментів проектного управління в бізнесі та трансформації існуючих підходів до їхнього ефективного застосування на українських підприємствах сфери торговельної діяльності та методів економіко-статистичного аналізу, що уможливило забезпечення візуалізації результатів дослідження та порівняльне зіставлення показників.

**Результати дослідження.** Війна докорінно змінила операційне середовище для торговельних підприємств, запровадивши підвищену складність і взаємопов'язані ризики у фінансовій, матеріально-технічній та ринковій сферах, що призвело до скорочення їхніх бюджетних можливостей та зменшення усіх видів ресурсів. Закономірно, що наслідком стало суттєве погіршення ключових показників торговельної діяльності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках (рис.1, 2).



**Рис. 1. Тенденції змін у зовнішній торгівлі України товарами (експорт товарів) у 2022 - 2024 рр. (у % до попереднього року)**  
 Джерело: складено автором за матеріалами [7, 8, 9].



**Рис. 2. Тенденції змін у зовнішній торгівлі України товарами (імпорт товарів) у 2022 - 2024 рр. (у % до попереднього року)**  
 Джерело: складено автором за матеріалами [7, 8, 9].

Як видно з діаграм, обсяг зовнішньої торгівлі України товарами різко скоротився відразу після початку збройної агресії росії у 2022 році: експорт товарів на 35%, імпорт – на 24 %. Спричинено це було, більшою мірою, зупиненням діяльності великої кількості вітчизняних підприємств, у тому числі торговельних. Серед останніх найбільше число тих, хто зупинив діяльність, склали підприємства торговельного мікробізнесу – 19 %. Кількість діючих торговельних підприємств малого та середнього

бізнесу скоротилась на 9,8 % і 9,7 % відповідно, у той час, як великих торговельних компаній – на 6,2 % [10].

*Тому почалося активне заміщення ринку товарами закордонних товаровиробників і дана тенденція, принаймі стосовно імпорту товарів, зберігається й до сьогодні. Адже, якщо порівняти 2022 і 2024 роки, то імпорт товарів, хоч і не різко, але продовжив своє зростання, досягнувши показника в 28 %, у той час, як експорт вітчизняних товарів так і не досягнув позначки 2022 року, становлячи 94,53 %.*

Аналізуючи інші важливі показники торговельної діяльності в Україні – оптовий та роздрібний товарообіг підприємств оптової та роздрібною торгівлі, помітною є схожа тенденція падіння обсягів їхньої ділової активності у 2022 році, причому, стосовно підприємств оптової торгівлі – падіння склало ті ж 35%, в той час, як роздрібний товарообіг підприємств роздрібною торгівлі у фізичному обсязі скоротився на 21,4 %, хоча за рахунок зростання цін на товари у вартісному вимірі зріс на майже 16% [11, 12]. У подальшому, ділова активність підприємств оптової та роздрібною торгівлі на внутрішньому ринку набула тенденції хоч і повільного, але постійного зростання – індекс фізичного обсягу оптового товарообігу у 2023 році склав 103,7 %, роздрібною – 113,4 % [13].

Для ідентифікації чинників, які стали головним тригером скорочення торговельної діяльності в Україні з початку 2022 року, скористаємося результатами відповідного опитування, проведеного «Європейською Бізнес Асоціацією» серед представників вітчизняного бізнесу, включаючи підприємства торгівлі, які назвали такими:

- недостатню кількість платоспроможних клієнтів (47 %) ;
- непрогнозованість розвитку ситуації на внутрішньому ринку (47 %);
- непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (43 %) ;
- перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів (25 %);
- високі податки та збори (25 %);
- недоступність кредитних коштів (24 %);
- зниження прибутковості на ринку (19 %) [14].

Як бачимо, керівники підприємств взагалі не згадали чинників, які відносяться до інноваційних інструментів, імплементація яких може мати визначальний вплив як на підвищення ефективності бюджетування й зменшення коштрисної вартості реалізовуваних бізнес-проектів, так і на зростання ефективності контролю за якістю і внутрішнім наповненням бізнесових процесів, зростання товарообігу, політику оцінки можливих ризиків діяльності та забезпечення від небажаних збитків в умовах російсько-української війни і після її завершення.

Такий дещо однобокий підхід ставить підприємства та їхніх власників у залежність від впливу зовнішніх чинників, оскільки, вони не намагаються діяти на випередження та боротися із негараздами інноваційними інструментами, на зразок, проектного управління бізнесом. Тому, до прикладу, у фінансовому плані обережність кредиторів у наданні позик під час війни породжує обмеженість доступу до необхідного

фінансування, підриваючи здатність підприємств підтримувати стабільну діяльність через зменшення бюджетних можливостей, або інвестувати у своє зростання. Як наслідок, підприємства часто зустрічаються з підвищеними фінансовими ризиками через коливання ринкових умов, причому зменшення потоків доходів ставить під загрозу їхню здатність виконувати фінансові зобов'язання та ефективно управляти грошовими потоками. Ці фінансові труднощі посилюються перебоями в ланцюгах постачання, які проявляються у вигляді збільшення часу виконання робіт, вищих операційних витратах і періодичній нестачі критично важливих ресурсів, що, в кінцевому підсумку, зменшує продажі та розмиває споживчий попит.

Необхідність адаптуватися до цих змін змушує торговельні підприємства переглядати свої стратегії знаходження фінансових ресурсів, шукати нових бізнес-партнерів або реструктуризувати існуючі борги для підтримки ліквідності – процес часто трудомісткий і дорогий. Більше того, в умовах триваючого збройного конфлікту операційне середовище стає все більш складним і непередбачуваним, посилюючи вплив змін у торговельній політиці учасників нестабільного ринку, впливаючи, тим самим, на все більшу кількість суб'єктів торговельної діяльності. У цьому середовищі активна адаптація менеджменту та ефективне управління ризиками є важливими для торговельного бізнесу, щоб орієнтуватися в нових викликах і підтримувати операційну стійкість.

В умовах триваючого військового конфлікту впровадження на торговельному підприємстві інструментів проектного управління може зустрітися з кількома проблемами, що виходять за межі технічної сфери, глибоко впливаючи як на організаційні процеси, так і на динаміку проектної команди. Одним із найактуальніших питань є підбір професійної команди та послідовне використання платформ управління проектами. Навіть маючи в своєму розпорядженні найсучасніші інструменти, підприємства можуть спостерігати зниження прибутку, якщо персонал не працює з цими системами належним чином, часто через незнайомість з ними, опір змінам або підвищений рівень стресу під час конфліктних ситуацій. Одночасно інтеграція сучасних інструментів проектного управління в бізнесі із застарілими системами сприяє загрозам безпеки, оскільки застаріле програмне забезпечення може не мати надійних протоколів шифрування та автентифікації, що ще більше піддає ризику конфіденційні бізнес-операції – занепокоєння, яке посилюється під час роботи в нестабільних середовищах, де зростають кіберзагрози [15]. Ці технологічні та кадрові чинники ускладнюються ширшими проблемами проектного управління в бізнесі, такими як неузгодженість термінології, культурні та мовні відмінності в розрізних командах, а також постійні проблеми з розподілом ресурсів і управління їх обсягом у ході бюджетування, які загострюються через спричинену конфліктами невизначеність [16].

Взаємозв'язки між цими сферами – технологічною безпекою, залученням користувачів і координацією ресурсів створюють складну мережу перешкод, яка вимагає безпосереднього втручання. Менеджменту торговельних підприємств

необхідно надавати пріоритет не тільки технічній надійності застосовуваних інструментів проектного управління, але й інвестувати в комплексне навчання, стратегії управління змінами та розширені протоколи безпеки, щоб захистити операції та сприяти безперебійній роботі, забезпечуючи стійкість і адаптивність перед обличчям триваючої нестабільності в умовах військового конфлікту.

Можна з впевненістю констатувати, що у відповідь на виклики під час війни підходи до проектного управління в торговельній діяльності зазнаватимуть значних трансформацій, включаючи технологічні та методологічні інновації для адаптації до підвищеної мінливості та невизначеності середовища. Одним із ключових нововведень повинно стати створення «Офісу управління проектами», який слугуватиме для координації діяльності, прийняття швидких рішень і адаптації стратегій у реальному часі [17]. Цей «Офіс» – не лише фізичний або віртуальний простір, але й операційна структура, яка дозволить проектним командам підтримувати постійну обізнаність про ситуацію завдяки збору даних у режимі реального часу, забезпечуючи всім зацікавленим сторонам негайний доступ до найновішої та актуальної інформації. Підхід зі створенням «Офісу управління проектами» додатково підсилить можливості торговельного підприємства завдяки застосуванню гнучких методологій на етапах критичної оцінки та перед розробкою стратегії діяльності, дозволяючи здійснювати стратегічне планування, ітераційне відстеження прогресу та швидку адаптацію до змін. Це спільне та кероване інформаційними даними середовище акумулюватиме використання перевірених показників і застосування різноспрямованого збору даних, що дозволить проектним командам відстежувати прогрес, завчасно ідентифікувати ризики та забезпечувати узгодження з цілями проекту, незважаючи на збої, спричинені умовами військового стану. Зрештою, ці об'єднані інновації – «Офіс управління проектами», гнучкі практики та показники в реальному часі здатні створити трансформаційну, стійку та чутливу парадигму проектного управління бізнесом, яка не лише долає безпосередні виклики, пов'язані з війною, але й встановлює еталон для майбутніх кризових проектних середовищ у мирний час. Щоб зберегти цей підхід, для торговельних підприємств вкрай важливо інституціоналізувати ці практики, інвестувати в постійне навчання та розвивати культуру адаптивності і співпраці в усіх сферах проектного управління.

Спираючись на необхідність найкращої адаптації торговельних підприємств до змін бізнес-середовища, пропонується при побудові системи проектного управління забезпечити модифікацію традиційних інструментів управління для потреб реалізації бізнес-проектів, щоб створити більш взаємоузгоджене та ефективне середовище. Основна стратегія тут повинна передбачати інтеграцію платформ управління проектами з широко використовуваними бізнес-додатками, такими як CRM-система, бухгалтерське програмне забезпечення та інструменти зв'язку, що дозволить підприємствам централізувати обмін інформацією та сприяти безперебійній співпраці між відділами і службами. Цей взаємозв'язок не лише підтримуватиме більш

зосереджену екосистему проектів, але й відповідатиме вимогам поточних бізнес-реалій, де гнучкість і швидкий обмін інформацією є критично важливими для успіху. Крім того, ці модифікації дозволять торговельним підприємствам оптимізувати процеси та зменшити застосування ручної праці, необхідної для введення даних, мінімізуючи помилки та гарантуючи, що проектні групи матимуть доступ до точної інформації в реальному часі для прийняття рішень. Таким чином, переробивши інструменти управління проектами для синхронізації з іншими основними бізнес-системами, торговельні підприємства зможуть ефективніше реагувати на динамічні виклики та підтримувати операційну стійкість, підкреслюючи важливість постійних інвестицій у технологічну інтеграцію та інновації процесів.

Ефективність адаптованих інструментів управління бізнес-проектами можна оцінювати за допомогою різнобічного підходу, який повинен об'єднувати як кількісні, так і якісні показники в кількох взаємопов'язаних областях. Центральне місце в цій оцінці займатиме визначення ефективності завершених проектів, яке дозволить підприємству з'ясувати, наскільки ці інструменти сприяють досягненню цілей та результатів. Таку оцінку можна підкріпити дієвими та прозорими механізмами для визначення ефективності керівників проектів, забезпечення підзвітності та постійного вдосконалення в рамках проектних команд. Крім того, якщо вдасться забезпечити постійний зворотний зв'язок із покупцями, це відіграє вирішальну роль, оскільки тоді керівництво торговельного підприємства у реальному часі зможе з'ясувати об'єктивну ефективність інструментів адаптивного управління, маючи можливість негайно здійснювати коригування, і, сприяючи, тим самим, адаптивності середовища проекту [18]. Систематично поєднуючи ці стратегії оцінки, підприємства зможуть не тільки вимірювати прямий вплив адаптованих інструментів управління проектами на результативність своєї діяльності, але й забезпечити, щоб ці інструменти сприяли стійкому задоволенню покупців і побудові їх довгострокових лояльних відносин із підприємством.

Незважаючи на широкі дискусії щодо трансформації практик управління бізнес-проектами, можна констатувати відсутність чітко визначених з можливістю їх розрахунку результатів, які безпосередньо пов'язані з цими змінами. Як стверджують автори дослідження у статті [19], відсутність очевидних результатів, які піддаються кількісному вимірюванню, ускладнює оцінку справжнього впливу трансформованих методологій на успіх бізнес-проекту, ефективність підприємства або задоволеність зацікавлених сторін. Без таких показників підприємствам важко виправдати інвестиції в нові проекти або порівняти прогрес із середньогалузевими стандартами. Отже, відсутність документально підтверджених результатів визначає необхідність подальших емпіричних досліджень, створення стандартизованих систем вимірювання та систематичного збору даних для підтвердження ефективності трансформованих практик управління проектами в системі проектного управління торговельним бізнесом.

**Висновки.** Трансформація підходів до забезпечення ефективності торговельної діяльності в Україні на основі інструментів проектного управління в умовах воєнного часу має вирішальне значення для підвищення операційної стійкості та адаптивності українських торговельних підприємств. Оскільки триваюча війна суттєво погіршила операційне середовище для вітчизняних торговельних підприємств, то це призвело до припинення діяльності великої кількості підприємств, скорочення їхніх бюджетних можливостей і зменшення усіх видів ресурсів, а тому, – до закономірного різкого зниження обсягів зовнішньої торгівлі та внутрішнього товарообороту.

Незважаючи на визнання потреби в запровадженні інноваційних інструментів управління в практику діяльності торговельних підприємств, у сьгоднішніх складних умовах не вистачає чітких стандартизованих систем вимірювання їхнього впливу на забезпечення ефективності діяльності. Запропонована інтеграція платформ управління бізнес-проектами з широко використовуваними бізнес-додатками дозволить торговельним підприємствам централізувати процеси керування інформацією та сприяти ефективній взаємодії між відділами і службами.

Дослідження підкреслює, що систематичне проведення оцінювання результатів діяльності підприємства із використанням відповідного набору кількісних і якісних показників є важливим для доведення переваг застосування адаптованих інструментів проектного управління. Зрештою, зазначається необхідність подальших емпіричних досліджень можливостей стандартизації систем вимірювання для об'єктивного обґрунтування характеру впливу цих управлінських інновацій на ефективність торговельних підприємств.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку стандартизованих систем вимірювання впливу адаптованих інструментів проектного управління бізнесом на ефективність торговельних підприємств та прийняття стратегічних рішень.

#### **Література**

1. Сакун О. С., Щур Р. І., Мацьків В. В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2022. – Вип. 18(1). – С. 50–60. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis\_nbuvcgiirbis\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\_FILE\_DOWNLOAD=1&Image\_file\_name=PDF/aprer\_2022\_18%281%29\_7.pdf

2. Гирич Сергій Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення // Економіка та суспільство. – 2024. – № 59. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3454>

3. How trade wars impact business finance // Universal Funding Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.universalfunding.com/trade-war-business-finance/>

4. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 47. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>

5. Македон В. В., Маковецька А. О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2023. – № 12 (80). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9477>

6. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час // Економіка та суспільство. – 2022. – № 38. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>

7. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році» // Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-u-2022-rotsi>

8. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля України товарами за 2023 рік» // Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/02/Zovnishnia-torhivlia-Ukrainy-tovaramy-za-2023-rik.pdf>

9. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік» // Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk>

10. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт // Київ: Програма розвитку ООН в Україні. – 2022. – 77 С. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf)

[10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf)

11. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2021 році. // Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovyy-ta-rozdribnyy-tovarooborot-pidpriemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2021-r.pdf>

12. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2022 році. // Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skilky->

skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovyy-ta-rozdribnyy-tovarooborot-pidpriemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2022-r.pdf

13. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2023 році (остаточні дані) (дані оновлені 23.09.2024) // Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh\\_roz23\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh_roz23_u.html)

14. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7luXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>

15. 20 Pros & Cons of Using Project Management Tools [2025]. // DigitalDefynd. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digitaldefynd.com/IQ/pros-cons-of-project-management-tools/>

16. Challenges in Project Management with Solutions and Examples // Bakkah Learning. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bakkah.com/knowledge-center/challenges-in-pm>

17. Todd Alexander Revolutionizing Construction Project Management: The War Room Approach // Medium Day. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://medium.com/@scopeworks360/revolutionizing-construction-project-management-the-war-room-approach-887d0e599cd8>

18. João Varajão, João Carlos Lourenço, João Gomes Models and methods for information systems project success evaluation – A review and directions for research // National Library of Medicine. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9720563/>

19. Hannah Donato, Trevor Greenberg What is Project Management? Definition, Types & Examples. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://project-management.com/what-is-project-management/>

### References

1. Sakun O. S., Shchur R. I., Matskiv V. V. Finansovi aspekty pidtrymky biznes-sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu // Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. – 2022. – Vyp. 18(1). – S. 50–60. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/aprer\\_2022\\_18%281%29\\_\\_7.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/aprer_2022_18%281%29__7.pdf)

2. Hyrych Serhii Problemy pidpriemstv torhivli v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh vyrishennia // Ekonomika ta suspilstvo. – 2024. – № 59. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3454>

3. How trade wars impact business finance // Universal Funding Corporation. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.universalfunding.com/trade-war-business-finance/>

4. Murovana T.O. Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voiennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky // Ekonomika ta suspilstvo. – 2023. – Vyp. 47. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>

5. Makedon V. V., Makovetska A. O. Informatsiine zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v umovakh rynkovoї nestabilnosti // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii:

«Ekonomichni nauky». – 2023. – № 12 (80). [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9477>

6. Dykan V., Frolova N. Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voiennyi chas // Ekonomika ta suspilstvo. – 2022. – № 38. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>

7. Ekspres-vypusk «Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy u 2022 rotsi» // Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-u-2022-rotsi>

8. Ekspres-vypusk «Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy za 2023 rik» // Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/02/Zovnishnia-torhivlia-Ukrainy-tovaramy-za-2023-rik.pdf>

9. Ekspres-vypusk «Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy za 2024 rik» // Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk>

10. Ekspres-otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. Analitychnyi zvit // Kyiv: Prohrama rozvytku OON v Ukraini. – 2022. – 77 S. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf)

11. Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli u 2021 rotsi. // Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovyy-ta-rozdribnyy-tovarooborot-pidpriemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2021-r.pdf>

12. Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli u 2022 rotsi. // Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovyy-ta-rozdribnyy-tovarooborot-pidpriemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2022-r.pdf>

13. Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli u 2023 rotsi (ostatochni dani) (dani onovleni 23.09.2024) // Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh\\_roz23\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh_roz23_u.html)

14. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini (cherven 2023 r.). [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7luXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>

15. 20 Pros & Cons of Using Project Management Tools [2025]. // DigitalDefynd. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://digitaldefynd.com/IQ/pros-cons-of-project-management-tools/>

16. Challenges in Project Management with Solutions and Examples // Bakkah Learning. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://bakkah.com/knowledge-center/challenges-in-pm>

17. Todd Alexander Revolutionizing Construction Project Management: The War Room Approach // Medium Day. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://medium.com/@scopeworks360/revolutionizing-construction-project-management-the-war-room-approach-887d0e599cd8>

18. João Varajão, João Carlos Lourenço, João Gomes Models and methods for information systems project success evaluation – A review and directions for research // National Library of Medicine. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9720563/>

19. Hannah Donato, Trevor Greenberg What is Project Management? Definition, Types & Examples. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://project-management.com/what-is-project-management/>

**Lysyi I.V.**, PhD in economics,  
Associate Professor,  
Ivan Franko National University of Lviv  
[lysgor@gmail.com](mailto:lysgor@gmail.com)

### **TRANSFORMATION OF APPROACHES TO ENSURING THE EFFICIENCY OF TRADE ACTIVITIES IN UKRAINE BASED ON PROJECT MANAGEMENT TOOLS**

*The possibilities of transforming approaches to ensuring the efficiency of trade activities in Ukraine by intensifying the application of project management tools in business practice have been investigated. To this end, the main features of the functioning of trade enterprises in Ukraine in modern conditions have been clarified and ways of ensuring their efficiency based on project management tools have been proposed. The study analyzed the state of trade activities in Ukraine, identified the main factors that determine the nature of the activities of domestic trade enterprises, and substantiated approaches to stabilizing the economy of these enterprises and ensuring their progressive development by intensifying the use of project management tools in the current difficult conditions. It has been established that the war has significantly changed the operating environment for domestic trade enterprises, increasing the complexity and interrelated risks in the financial, logistical and market spheres, which has led to a reduction in budgetary opportunities, a decrease in all types of resources, and therefore, a natural sharp decrease in the volumes of foreign trade and domestic trade turnover. The study emphasizes that traditional approaches to management often neglect the use of innovative tools, such as project management, as a result of which enterprises become overly dependent on external factors and vulnerable to market fluctuations. It is noted that the application of project management in the activities of commercial enterprises involves the integration of business project management methodologies, such as the creation of a "Project Management Office", the use of flexible practices at the stages of critical assessment and before developing an activity strategy and collecting data in real time. This will increase the organizational stability and adaptability of enterprises. The proposed approach emphasizes the importance of technological integration, including the connection of business project management platforms with the main business systems of the enterprise to optimize their business activities and improve the decision-making process. The need to develop comprehensive effective mechanisms for assessing the effectiveness of adapted business project management tools of commercial enterprises is substantiated to ensure accurate measurement of the direct impact of these tools on the effectiveness of their business activities.*

**Keywords:** trade activity, domestic trade, foreign trade, trading enterprise, turnover, project management, business project, budgeting, resources, risks.