

Бобилєв І.О.

аспірант,

Український державний університет науки і технологій

м. Дніпро, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-2>

УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Російсько-українська війна спричинила безпрецедентні труднощі для торгівельних компаній, змусивши їх пристосовуватися до екстремальних ринкових умов. Знищення інфраструктури, перебої в постачанні, зростання витрат на енергоресурси та транспорт, переміщення активів і логістичних хабів у безпечніші регіони – усе це суттєво позначилося на ефективності бізнес-процесів. Як наслідок, компанії змушені переглядати свої управлінські стратегії. Додатковою складністю є відсутність уніфікованого підходу до визначення конкурентоспроможності та методів її забезпечення, що ускладнює ухвалення оптимальних управлінських рішень.

У період воєнних дій питання збереження конкурентоспроможності, підтримки операційної ефективності та забезпечення стійкого розвитку набуває особливої значущості. Більшість наукових праць не розглядає антикризове управління як цілісну систему, що спрямована на стабільне функціонування підприємств у військових умовах. У цьому контексті зростає потреба в детальному аналізі теоретичних, методологічних і практичних аспектів управління бізнесом у кризові періоди. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, які мають бути зосереджені на розробці стратегічних підходів до управління підприємствами, а також на формуванні ефективних бізнес-стратегій як у період активних бойових дій, так і на етапі післявоєнного відновлення.

Головною метою дослідження є аналіз основних чинників, що визначають стратегічний розвиток торгівельного бізнесу в умовах війни, а також розробка рекомендацій щодо зміцнення стійкості та збереження конкурентних позицій підприємств у період кризи та післявоєнного відновлення.

Передбачити початок повномасштабної війни надзвичайно складно, оскільки цей процес залежить від безлічі змінних факторів, та остаточне рішення щодо початку військових дій, все ж залежить від волевиявлення однієї людини. До 24 лютого 2022 року лише незначна частина бізнесів в Україні враховувала ризики такого масштабу, однак реальність змусила підприємства адаптуватися до безпрецедентних умов. У цій ситуації надзвичайно важливо впроваджувати ретельне стратегічне планування, спрямоване на мінімізацію ризиків та забезпечення стійкості компаній.

Ефективне управління бізнесом у період збройних конфліктів потребує чіткої постановки цілей та вибудовування стратегії, яка дозволить організації не лише функціонувати в кризових умовах, а й зменшувати потенційні загрози в майбутньому. Це, своєю чергою, вимагає від керівників високого рівня компетентності у сфері стратегічного планування, використання відповідних методів управління та впровадження адаптивних управлінських рішень.

Сучасні реалії висувають перед бізнесом нові виклики, де швидкість адаптації та стратегічне мислення відіграють вирішальну роль. Російська агресія в Україні, поряд із глобальною економічною нестабільністю, суттєво змінила роботу торгівельних мереж. У цих умовах ефективне стратегічне управління стає критично важливим для прийняття рішень в екстремальних ситуаціях, враховуючи довгострокові завдання компаній.

Менеджмент підприємства не лише відповідає за оперативне реагування на кризові обставини, а й має забезпечувати перспективний розвиток бізнесу. Для цього необхідно впроваджувати гнучке стратегічне планування, що охоплює аналіз ринкових трендів, оцінку конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів компанії. Це, своєю чергою, сприяє виявленню перспективних напрямків розвитку, зокрема впровадженню інноваційних технологій, розробці нових продуктів і послуг, освоєнню нових ринків, розширенню виробничих потужностей та відкриттю нових торгівельних точок. Водночас усі ці процеси необхідно здійснювати з урахуванням ризиків, пов'язаних із кризовими ситуаціями, зокрема повномасштабною війною.

Варто зазначити, що традиційні економічні кризи та кризи, спричинені воєнними конфліктами, мають істотні відмінності. Основні аспекти цих відмінностей наведено нижче:

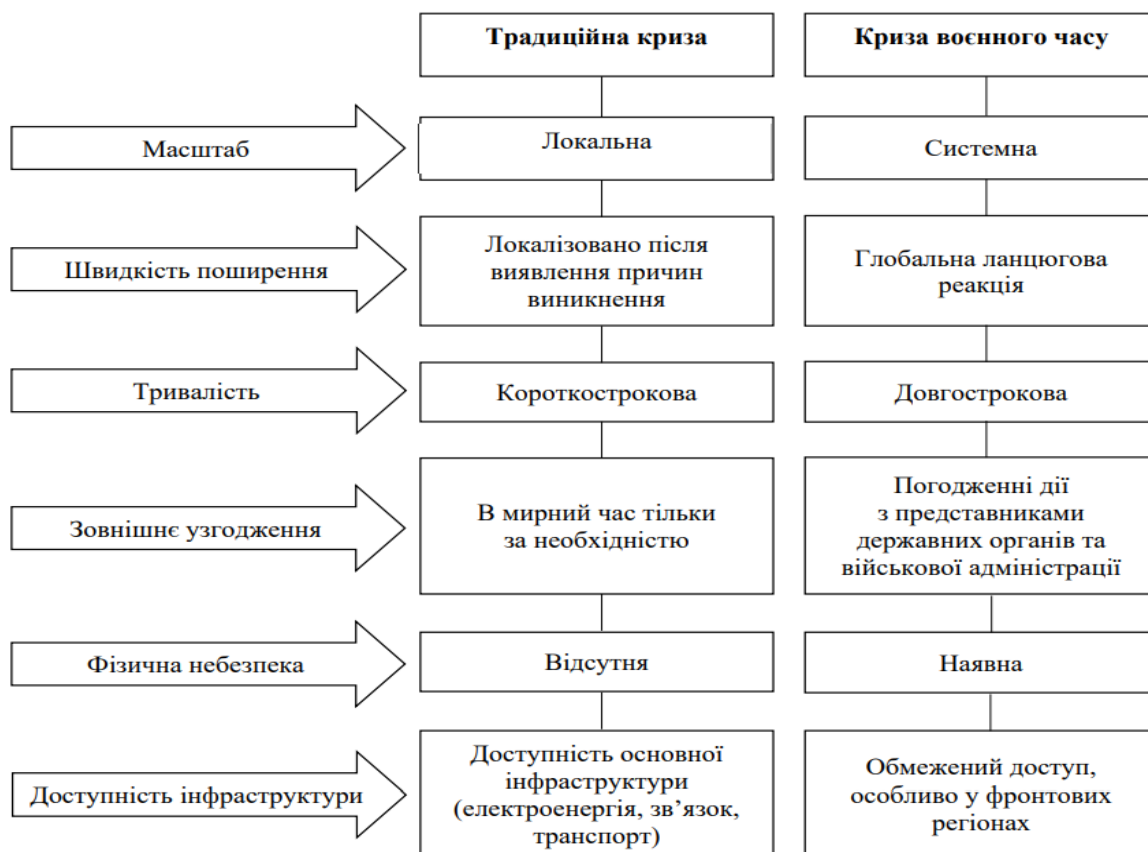


Рис. 1. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу
Джерело: [1, с. 38–43]

Ризики можуть виникати як усередині компанії, так і в зовнішньому середовищі. Вони можуть бути спричинені змінами в регуляторній політиці, коливаннями ринку, появою нових конкурентів або технологій, а також соціально-політичними факторами. Ризик зазвичай розглядається як імовірність настання несприятливих подій, що можуть негативно вплинути на діяльність компанії. При цьому існує і суб'єктивне сприйняття ризику, що залежить від дій суб'єкта та його усвідомлення можливих наслідків. Отже, поняття «ризик» є багатограним і охоплює різні сфери, зокрема економічну, підприємницьку, комерційну, інвестиційну, кредитну та ділову діяльність.

Ефективний менеджмент повинен передбачати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив і впроваджувати дієві стратегії для їхньої мінімізації. Управління ризиками є ключовим фактором стабільного функціонування бізнесу, забезпечуючи його довгострокову безпеку та здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Наприклад, згідно з аналітичним звітом Ukrainian Retail Association, у 2023 році 80% торгівельних мереж України переглянули свої бізнес-стратегії, що дозволило відновити діяльність близько 80% магазинів, закритих у березні 2022 року [2]. Підвищення витрат на логістику та енергоресурси змусило компанії шукати нові бізнес-моделі. Для зменшення ризику втрати активів у зонах бойових дій та прифронтових районах багато підприємств перемістили свої виробничі потужності та логістичні центри до безпечніших регіонів.

Таким чином, у кризових умовах менеджмент повинен не лише своєчасно ідентифікувати ризики, а й оцінювати їхній потенційний вплив та розробляти ефективні механізми захисту. Грамотне управління ризиками є запорукою стабільності компанії та її здатності зберігати конкурентоспроможність навіть у найскладніших обставинах.

Однією з ключових цілей ефективного управління є здатність бізнесу долати ризики як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Для цього необхідно не лише формувати фінансові резерви, а й забезпечувати достатній рівень автономії в ухваленні управлінських рішень, що сприяє швидкій адаптації до змін і підвищує гнучкість компанії в кризових умовах.

Сталий розвиток підприємства передбачає не лише економічне зростання, а й баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами його діяльності. Такий підхід сприяє довгостроковій стабільності компанії, дозволяє уникати соціальних та екологічних конфліктів, формувати позитивний імідж і підвищувати рівень довіри з боку споживачів та суспільства.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «стратегія» показує, що більшість дослідників розглядають її у кількох аспектах: як напрям розвитку підприємства, що визначає його цілі; як план дій для досягнення цих цілей; а також як систему правил і поведінкових орієнтирів, які формують управлінські рішення. У сучасних економічних умовах стратегія має поєднувати всі ці компоненти: містити чітко сформульовані цілі, комплексний план реалізації та конкретні заходи для їхнього досягнення. Як зазначає І.А. Ігнат'єва [3, с. 229], стратегія підприємства виконує об'єднавчу функцію, поєднуючи його стратегічні пріоритети, внутрішні ресурси та фактори зовнішнього середовища.

Професійний і далекоглядний підхід керівництва відіграє вирішальну роль у прийнятті своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень як у періоди криз, так і під час активного розвитку компанії. У корпоративній культурі ця далекоглядність відображається у

формуванні стратегічних і тактичних цілей, що враховують можливі сценарії змін зовнішнього середовища та забезпечують гнучкість у реалізації управлінських ініціатив. Таким чином, забезпечення стійкого розвитку та зростання компанії є складним і багатовимірним процесом, що потребує стратегічного мислення, інноваційного підходу, гнучкості в адаптації до змін і ефективного управління ризиками. Лише поєднання цих складових дає змогу компанії зберігати свою конкурентну позицію та отримувати стабільний прибуток навіть за умов високої ринкової нестабільності.

Література:

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № (182). С. 38–43
2. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни (інфографіка), 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratili-merezhi-2023/> (дата звернення: 01.02.2025).
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник для студ., аспір. та викл. вищ. навч. закл. Київ : Каравела, 2008. 480 с.