

4. Статистика фінансового сектору. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (дата звернення: 09.03.2025).

5. Hanzhuk S., Hurzhyi T., Kashchenko M. Profit formation of banking institutions in Ukraine: modern realities. *Economic Bulletin of the Dniprovsk State Technical University*. 2024. No. 2(9). P. 111–118. URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319079pp111-118](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319079pp111-118) (date of access: 09.03.2025).

6. Ярова І. Д. Дистрибутивно-лагова модель залежності ВВП України від капітальних інвестицій. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних*, 2024, 233.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-490-3-50>

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ НЕРУХОМІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Бринзило А. В.

*здобувач 2 курсу освітньо-наукової програми 073 Менеджмент
Міжнародний гуманітарний університет*

*Науковий керівник: **Нестерова К. С.***

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри економіки і міжнародних економічних відносин

Міжнародний гуманітарний університет

м. Одеса, Україна

Управління комерційною нерухомістю в умовах воєнного стану є складним викликом, що потребує адаптації стратегій кризового менеджменту та впровадження інноваційних рішень. Аналіз теоретичних основ кризового управління, особливостей адаптації бізнес-моделей та практичних кейсів управління на прикладі торговельно-розважальних центрів (ТРЦ) під час війни показав, що підприємства змушені оперативно змінювати операційні стратегії, спрямовані на забезпечення безперервності діяльності, зниження ризиків та підвищення безпеки персоналу і відвідувачів. Зокрема, ефективними виявилися заходи з перетворення ТРЦ на гуманітарні хаби, запровадження гнучких умов оренди та впровадження антикризових фінансових стратегій.

Опитування керівників українських ТРЦ засвідчило, що основними викликами стали порушення ланцюгів постачання, зниження відвідуваності та зростання загроз безпеці. Для подолання цих проблем підприємства

застосовували адаптивні стратегії, які включали тимчасову зміну функціонального призначення комерційних площ, фінансову підтримку орендарів та посилення заходів безпеки. Аналіз міжнародного досвіду управління кризами, зокрема дослідження, проведені Н. Al-Dahash [1] та М. Sarasso [2], підтвердили, що адаптивність і стратегічне мислення є ключовими факторами виживання бізнесу у воєнний час. Паралелі з досвідом Лівії та Іраку демонструють, що в умовах конфліктів головними викликами для бізнесу є не лише прямі економічні втрати, але й проблеми координації ресурсів та невизначеність щодо майбутнього.

Адаптація управлінських стратегій передбачає використання сценарного планування, реструктуризацію фінансових зобов'язань і впровадження заходів для підтримки морального стану працівників. Узагальнення досліджень М.С. Schleper [3] та М.А. Sulaiman [4] свідчить, що ефективність кризового управління значною мірою залежить від гнучкості стратегій, застосування інноваційних технологій і підтримки трудових ресурсів. Крім того, аналіз ситуації на ринку комерційної нерухомості України показав значне зниження орендних ставок під час війни, що змусило підприємства переглядати умови співпраці з орендарями. Використання адаптивних моделей оренди, таких як орендна плата, прив'язана до рівня продажів, стало важливим механізмом підтримки бізнесу.

Негативний вплив війни на українську економіку в цілому, що відобразилося у скороченні ВВП та руйнуванні інфраструктури прямо впливає і на сегмент торгівельної нерухомості який хоч і показав більшу стійкість ніж офісний сегмент але прямо залежить від операційних результатів інших секторів економіки, особливо ритейлу. Дослідження E.S. De Dios [5] продемонструвало схожість економічної ситуації України з досвідом Філіппін у період воєнного стану, зокрема щодо залежності від зовнішньої допомоги та короткострокових заходів підтримки економіки. У цьому контексті необхідним є стратегічне планування для відновлення бізнесу, залучення інвестицій та створення сприятливого середовища для підприємницької діяльності після завершення воєнних дій.

Кризовий менеджмент у сфері комерційної нерухомості в умовах війни вимагає підвищення гнучкості управлінських рішень, покращення координації між учасниками ринку та стратегічного планування для забезпечення стабільності бізнесу. Важливу роль відіграє посилення заходів безпеки, розробка нових стандартів управління ризиками та створення резервних фондів для збереження операційної діяльності. Крім того, дослідження J.C.G. Corruz [6] підкреслило важливість міжгалузевої координації та співпраці у кризових умовах, що є актуальним і для українського бізнесу. Залучення державних та приватних ініціатив до вирішення кризових питань дозволить сформулювати більш стійкі механізми управління комерційною нерухомістю під час війни.

Таким чином, результати досліджень свідчать про важливість адаптації бізнес-моделей, впровадження інноваційних підходів до управління нерухомістю та посилення співпраці між бізнесом і державою для зменшення негативного впливу війни на комерційну нерухомість. Хоча деякі аспекти кризового управління вже були ретельно розглянуті, подальші дослідження можуть бути зосереджені на інтеграції фінансових стратегій, управлінні людськими ресурсами та оптимізації комунікаційних процесів в умовах воєнного стану.

Література:

1. Al-Dahash H., Kulatunga, U., Thayaparan, M. 2019. Weaknesses during the disaster response management resulting from war operations and terrorism in Iraq. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 34, 295-304. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420918303960> (дата звернення 10/02/2025).
2. Capasso M. 2020. The war and the economy: the gradual destruction of Libya. *Review of African Political Economy*, 47(166), 545-567. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03056244.2020.1801405> (дата звернення 12/02/2025).
3. Schleper M. C., Gold, S., Trautrim, A. Baldock, D. 2021. Pandemic-induced knowledge gaps in operations and supply chain management: COVID-19's impacts on retailing. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(3), 193-205. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-12-2020-0837/full/html> (дата звернення 12/02/2025).
4. Sulaiman M.A., Ahmed, M.N., Shabbir, M.S. 2020. COVID-19 Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations. *Utopia and Latin American praxis*, 12, 81-92. <https://ray.yorksj.ac.uk/id/eprint/10167/> (дата звернення 13/02/2025).
5. De Dios E.S., Socorro Gochoco-Bautista, M., Punongbayan, J.C. 2021. Martial law and the Philippine economy. *UPSE Discussion Paper*, No. 2021-07, University of the Philippines, School of Economics (UPSE), Quezon City. <https://www.econstor.eu/handle/10419/266061> (дата звернення 10/02/2025).
6. Corpuz J.C.G. 2022. Disaster Management During War and COVID-19: Humanitarian and Prehospital Interventions. *Prehospital and Disaster Medicine*, 37(4), 566-567. <https://www.cambridge.org/core/journals/prehospital-and-disaster-medicine/article/disaster-management-during-war-and-covid19-humanitarian-and-prehospital-interventions/C56FB60B7EE213F8DDC8A5CD895C7F04> (дата звернення 10/02/2025).
7. Нестерова К. С, Бринзило А. В. Управління впровадженням інноваційних технологій резервного живлення у діяльність торговельно-розважального центру. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 34. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319022>