

АНОТАЦІЯ

Бобилев І. О. Стратегії розвитку та управління торговельними мережами України в період російсько-української війни. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 “Економіка”. – Український державний університет науки та технологій, Дніпро, 2026.

Розвиток економіки України на засадах соціально-економічної стабільності, технологічності та прозорості значною мірою залежить від рівня ефективності фінансово-кредитних механізмів, залучення прямих іноземних інвестицій, індустріалізації країни та, звичайно, рівня національної безпеки, яка, через російську збройну агресію, знаходиться на вкрай низькому рівні. Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила умови функціонування бізнесу, зокрема локальних торговельних мереж, які опинилися перед викликами збереження стабільності, логістики та персоналу. В умовах постійної невизначеності стратегічне управління стає ключовим інструментом не лише для виживання, а й для розвитку. Час іде, люди адаптуються, пристосовуються і бізнес. Як саме? Які методи адаптації використовують представники торговельних мереж в Україні зараз? Що вийшло, а що реалізувати не вдалося, і чи є шляхи та стратегії для створення більш ефективних моделей адаптації та розвитку бізнесу в Україні під час війни? Відповідям на ці питання і присвячена дана дисертаційна робота.

Таким чином, **актуальність роботи** полягає в тому, що вона дозволяє зрозуміти, як саме підприємства можуть адаптуватися до умов воєнної економіки, мінімізуючи ризики та підтримуючи конкурентоспроможність. Додаткової значущості роботі надає аналіз торговельної діяльності, управлінських стратегій та їх ефективності на реальному кейсі українських компаній ТОВ “РУШ” (мережа EVA) та ТОВ “Омега” (мережа Varus), що

виступають показовим прикладом успішної адаптації та розвитку за воєнних умов.

Доведено, що стратегічне управління бізнесом є ключовим фактором забезпечення стабільності, ефективності та довгострокового розвитку підприємств, особливо у кризових умовах, спричинених збройними конфліктами. Воно виконує не лише функцію підтримання життєздатності підприємства, а й формує основу для подальшого відновлення та розвитку бізнесу.

Сформовано цілісне уявлення про характер, глибину та наслідки кризових факторів, що визначали умови функціонування торговельних мереж України в період 2019–2025 років. Поєднання пандемії COVID-19 та повномасштабної збройної агресії створило унікальну конфігурацію викликів, яка охопила макроекономічний рівень, інвестиційне середовище, структуру внутрішнього ринку та безпосередню операційну діяльність підприємств роздрібної торгівлі.

Аналіз макроекономічних показників України в період від початку пандемії до активної фази війни засвідчив високу чутливість національної економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків. Водночас простежується здатність економіки до поступового відновлення після шоків, що свідчить про наявність певного рівня стійкості. Подальше відновлення, однак, потребує цілеспрямованої державної політики, орієнтованої на стимулювання внутрішнього попиту, модернізацію виробництва, підтримку підприємництва та ефективне використання людського капіталу.

На основі аналізу виявлено, що під час війни, найбільші трансформації відбуваються у логістичних процесах, оскільки компанії змушені розробляти альтернативні маршрути постачання, оптимізувати складські запаси та впроваджувати цифрові технології для управління ланцюгами постачання.

Таким чином, було зроблено висновок, що організації, які здатні оперативно трансформувати власні бізнес-моделі, оптимізувати операційні процеси та перебудовувати логістичні ланцюги, отримують можливість не тільки зменшити негативний вплив ризиків, а й сформувати додаткові

конкурентні переваги у зміненому середовищі. Компанії, що швидко адаптуються до нових умов, не лише виживають у період воєнних потрясінь, а й створюють стійкі бізнес-моделі, які залишаються ефективними навіть після завершення конфлікту. У післявоєнний період саме ці підприємства стають локомотивами економічного зростання, оскільки вони вже мають напрацьовані адаптаційні механізми, кризові стратегії та інноваційні рішення.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити три основні трактування поняття "управлінське рішення". Перший підхід інтерпретує його як процес – послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на врегулювання конкретної проблемної ситуації. Другий підхід акцентує увагу на акті вибору, який здійснює особа, що приймає рішення, керуючись певними правилами та критеріями. Третій підхід розглядає управлінське рішення як кінцевий результат вибору альтернативи.

Підтримуючи позицію представників третього підходу, визначено поняття "управлінське рішення" як підсумок свідомого вибору суб'єкта управління щодо способу дій, спрямованого на розв'язання управлінської проблеми, що ґрунтується на аналізі ситуації та застосуванні відповідних методів і інструментів впливу. Таким чином, інтегрована система управління бізнесом дозволяє

компаніям:

- оцінювати свої можливості та загрози;
- формувати чітку місію та стратегічні цілі;
- розробляти ефективну бізнес-стратегію;
- реалізовувати її на практиці;
- контролювати та адаптувати відповідно до змін.

Дослідження іноземного досвіду повоєнної відбудови економіки дозволило зробити важливі узагальнення щодо можливих сценаріїв економічного розвитку України. Аналіз Плану Маршалла підтверджує його ефективність у стимулюванні економічного зростання та структурних перетворень, однак пряме копіювання цієї моделі для України є обмежено доцільним. Сучасні виклики вимагають не відновлення довоєнної аграрно-

сировинної моделі, а глибокої трансформації економіки у напрямку технологічного розвитку, індустріалізації та експортоорієнтованого виробництва з високою доданою вартістю.

Встановлено, що міжнародна інвестиційна діяльність у кризових умовах трансформується з інструменту розширення економічного потенціалу в механізм підтримки життєздатності бізнесу та економіки загалом. Проте, за кризових умов, для підприємств, ключового значення набувають не лише фінансові показники прибутковості, а й нефінансові чинники: якість управління, репутація компаній, здатність до адаптації, прозорість бізнес-процесів та соціальна відповідальність. Це підтверджує доцільність використання інтегральних підходів до оцінки інвестиційної привабливості, які дозволяють комплексно враховувати як кількісні, так і якісні характеристики діяльності підприємств.

Узагальнюючи, можемо констатувати, що кризові фактори не лише поглибили структурні проблеми української економіки, а й стали каталізатором трансформаційних процесів у сфері торгівлі. Торговельні мережі, які спромоглися адаптуватися до нових умов, продемонстрували, що стратегічна гнучкість, інноваційність, диверсифікація каналів збуту та орієнтація на соціальну відповідальність є ключовими передумовами виживання та розвитку бізнесу в умовах війни.

Доведено, що ефективний розвиток торговельних мереж в умовах збройних конфліктів потребує комплексної трансформації стратегій управління. Ключовими напрямками такої трансформації є переорієнтація стратегічних цілей на стійкість, впровадження сценарного планування, розвиток власної логістичної інфраструктури, підвищення фінансової автономії та формування організаційної гнучкості.

На відміну від класичних економічних криз, воєнні конфлікти мають тривалий, багатовимірний і малопрогнозований характер, поєднуючи фінансові, логістичні, кадрові, гуманітарні та репутаційні ризики. Якщо в умовах стабільної економіки стратегія розвитку торговельних мереж орієнтується на

зростання масштабів діяльності, підвищення рентабельності та розширення частки ринку, то у воєнний період такі цілі потребують суттєвого перегляду. Збереження людського капіталу, підтримка корпоративної культури та інвестиції у розвиток управлінських кадрів формують довгострокову стійкість торговельних мереж. У період війни персонал стає не лише ресурсом, а й фактором стабільності бізнесу, оскільки саме від якості управлінських рішень на місцях залежить здатність підприємства адаптуватися до змінного середовища.

Доведено, що фінансова стійкість торговельних мереж у воєнний період формується насамперед через управління ліквідністю, борговим навантаженням та структурою капіталу. Аналіз динаміки фінансових коефіцієнтів ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" за 2019–2024 роки показав поступове зростання коефіцієнта автономії, зниження показників Debt-to-Equity та наближення поточної ліквідності до нормативних значень. Це свідчить про свідомий перехід підприємств до моделей самофінансування та обмеження залежності від зовнішніх джерел капіталу, що є раціональною реакцією на підвищені фінансові ризики воєнного часу.

Визначено, що досвід ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" демонструє, що підприємства, які здатні адаптувати власні управлінські стратегії до умов тривалої нестабільності, мають значно вищі шанси не лише зберегти діяльність у період війни, а й створити передумови для сталого розвитку у післявоєнний період.

У результаті проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

- На основі критичного аналізу наукових підходів уточнено зміст поняття "стратегія управління бізнесом" в умовах воєнної агресії як системного плану дій, спрямованого на досягнення стратегічних цілей за високої невизначеності та необхідності використання додаткових інструментів управління ризиками.
- Обґрунтовано доцільність розширення класифікації підприємницьких ризиків в умовах повномасштабної війни шляхом включення фізичних, логістичних, соціально-демографічних, гуманітарних та репутаційних факторів.

Систематизація ризиків сприяє формуванню більш збалансованої стратегії та зміцненню економічної стійкості підприємств.

– Доведено ефективність застосування сценарного планування як інструменту оперативної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та підтримання його конкурентоспроможності в кризових умовах.

– Встановлено, що розвиток торговельних мереж у період воєнного стану потребує активізації інвестиційної діяльності, удосконалення механізмів залучення фінансових ресурсів та формування виваженої інвестиційної політики.

– Підтверджено необхідність переходу від реактивного антикризового управління до проєктно-орієнтованої стратегічної моделі, що передбачає пріоритети енергетичної автономії, логістичної інтеграції та поєднання економічних цілей із соціальною відповідальністю.

– Обґрунтовано потребу впровадження інструментів динамічного моніторингу середовища, управління ресурсами та швидкої адаптації бізнес-моделі до тривалих кризових умов.

– Зростання інтегрального індексу фінансової стійкості підтвердило результативність стратегії, орієнтованої на зменшення боргового навантаження, нарощування власного капіталу та підтримання належного рівня ліквідності.

– Запропонована модель стратегічного управління торговельними мережами в умовах збройного конфлікту передбачає поетапне впровадження адаптивних управлінських рішень, що забезпечують безперервність діяльності в період війни та створюють передумови для післявоєнного розвитку.

Таким чином, запропоновані шляхи адаптації стратегій управління та практичні рекомендації можуть бути використані торговельними мережами України як методологічна основа для прийняття управлінських рішень в умовах тривалої нестабільності та збройного конфлікту. Перспективами подальших досліджень даної проблематики є розробка методів, що підвищують якість і швидкість прийняття управлінських рішень під час збройних конфліктів.

Результати дослідження мають значне прикладне значення для українських підприємств роздрібно́ї торгівлі під час війни та інших кризових умов. Наприклад: було запропоновано методичні підходи, що можуть бути використані підприємствами у стратегічному плануванні, інвестиційному аналізі та антикризовому управлінні; надано практичні рекомендації, сформовані на основі досвіду вищезазначених підприємств, можуть бути застосовані іншими торговельними мережами для забезпечення гнучкості та стійкості бізнесу під час війни; отримані результати можуть також використовуватись у навчальному процесі під час викладання дисциплін з економічного управління та стратегічного менеджменту.

Дана дисертація узагальнює досвід функціонування торговельних мереж України в умовах війни та пропонує системну модель адаптації стратегічного управління, яка базується на гнучкості, диверсифікації ризиків та інноваційному підході до інвестицій. Практична реалізація запропонованих підходів дозволяє підвищити ефективність управління і забезпечити економічну стійкість підприємств навіть у надзвичайно складних умовах воєнного часу. Результати дослідження становлять теоретичну й практичну основу для розвитку торговельних мереж у післявоєнній Україні.

***Ключові слова:** торговельні мережі, стратегії розвитку, управління бізнесом, інвестиційна ефективність, антикризове управління, воєнний стан, стратегічне управління торговельними мережами, ризики, сталий розвиток, конфлікти.*

SUMMARY

I. O. Bobyliev Strategies for the development and management of retail chains in Ukraine during the Russian-Ukrainian war. – Qualification for scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in speciality 051 “Economics” (05 “Social and Behavioural Sciences”). – Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, 2026.

The development of Ukraine's economy based on socio-economic stability, technological advancement and transparency largely depends on the effectiveness of financial and credit mechanisms, the attraction of foreign direct investment, the industrialisation of the country and, of course, the level of national security, which, due to Russian armed aggression, is at an extremely low level. The full-scale war in Ukraine has radically changed the conditions for doing business, particularly for local retail chains, which are now faced with the challenges of maintaining stability, logistics and personnel. In conditions of constant uncertainty, strategic management becomes a key tool not only for survival but also for development. Time passes, people adapt, and so does business. How exactly? What adaptation methods are representatives of retail chains in Ukraine using now? What has worked, what has not been implemented, and are there ways and strategies to create more effective models of adaptation and business development in Ukraine during the war? This dissertation is devoted to answering these questions.

Thus, the relevance of the work lies in the fact that it allows us to understand how enterprises can adapt to the conditions of a war economy, minimising risks and maintaining competitiveness. The analysis of trade activities, management strategies and their effectiveness in the real-life case of Ukrainian companies RUSH LLC (EVA chain) and Omega LLC (Varus chain), which are exemplary examples of successful adaptation and development in wartime conditions, adds additional significance to the work.

It has been proven that strategic business management is a key factor in ensuring the stability, efficiency and long-term development of enterprises, especially in crisis conditions caused by armed conflicts. It not only serves to maintain the viability of the enterprise, but also forms the basis for further recovery and development of the business.

A comprehensive picture has been formed of the nature, depth and consequences of the crisis factors that determined the conditions for the functioning of Ukraine's retail chains in the period 2019–2025. The combination of the COVID-19 pandemic and full-scale armed aggression created a unique set of challenges that

affected the macroeconomic level, the investment environment, the structure of the domestic market, and the direct operational activities of retail enterprises.

Our analysis of Ukraine's macroeconomic indicators from the start of the pandemic to the active phase of the war showed that the national economy is highly sensitive to external and internal shocks. At the same time, the economy has shown an ability to gradually recover after shocks, indicating a certain level of resilience. Further recovery, however, requires targeted government policies aimed at stimulating domestic demand, modernising production, supporting entrepreneurship and making effective use of human capital.

The analysis revealed that during wartime, the most significant transformations occur in logistics processes, as companies are forced to develop alternative supply routes, optimise warehouse stocks, and implement digital technologies for supply chain management.

Thus, it was concluded that organisations capable of quickly transforming their business models, optimising operational processes and restructuring logistics chains have the opportunity not only to reduce the negative impact of risks, but also to gain additional competitive advantages in a changed environment. Companies that quickly adapt to new conditions not only survive during times of military turmoil, but also create sustainable business models that remain effective even after the conflict has ended. In the post-war period, it is these enterprises that become the engines of economic growth, as they already have established adaptation mechanisms, crisis strategies and innovative solutions.

Generalisation of scientific approaches allows us to distinguish three main interpretations of the concept of 'management decision'. The first approach interprets it as a process – a sequence of interrelated actions aimed at resolving a specific problem situation. The second approach focuses on the act of choice made by the decision-maker, guided by certain rules and criteria. The third approach considers a management decision as the final result of choosing an alternative.

Supporting the position of representatives of the third approach, the concept of 'management decision' is defined as the result of a conscious choice by a management entity regarding the course of action aimed at solving a management problem, based on an analysis of the situation and the application of appropriate methods and instruments of influence. Thus, an integrated business management system allows companies to:

- assess their opportunities and threats;
- formulate a clear mission and strategic goals;
- develop an effective business strategy;
- implement it in practice;
- monitor and adapt it in line with changes.

Research into foreign experience of post-war economic reconstruction has enabled important conclusions to be drawn about possible scenarios for Ukraine's economic development. Analysis of the Marshall Plan confirms its effectiveness in stimulating economic growth and structural transformation, but directly copying this model for Ukraine is of limited use. Contemporary challenges require not a return to the pre-war agrarian-raw materials model, but a profound transformation of the economy towards technological development, industrialisation and export-oriented production with high added value.

It has been established that international investment activity in crisis conditions is transforming from an instrument for expanding economic potential into a mechanism for supporting the viability of business and the economy as a whole. However, in crisis conditions, not only financial profitability indicators but also non-financial factors become crucial for enterprises: quality of management, company reputation, adaptability, transparency of business processes, and social responsibility. This confirms the advisability of using integrated approaches to assessing investment attractiveness, which allow for a comprehensive consideration of both quantitative and qualitative characteristics of enterprises' activities.

It has been proven that the effective development of retail chains in conditions of armed conflict requires a comprehensive transformation of management strategies. The key areas of such transformation are the reorientation of strategic goals towards sustainability, the introduction of scenario planning, the development of proprietary logistics infrastructure, increased financial autonomy, and the formation of organisational flexibility.

Unlike classic economic crises, military conflicts are long-lasting, multidimensional and unpredictable, combining financial, logistical, human resources, humanitarian and reputational risks. While in a stable economy, the development strategy of retail chains focuses on expanding the scale of operations, increasing profitability and expanding market share, in times of war, such goals need to be significantly revised. Preserving human capital, supporting corporate culture and investing in management development are key to the long-term sustainability of retail chains. In times of war, staff become not only a resource but also a factor in business stability, as the ability of a company to adapt to a changing environment depends on the quality of management decisions at the local level.

It has been proven that the financial stability of retail chains during wartime is primarily shaped by liquidity management, debt burden and capital structure. An analysis of the dynamics of financial ratios of RUSH LLC and Omega LLC for 2019–2024 showed a gradual increase in the autonomy ratio, a decrease in the debt-to-equity ratio, and the approximation of current liquidity to normative values. This indicates a conscious transition of enterprises to self-financing models and a

reduction in dependence on external sources of capital, which is a rational response to the increased financial risks of wartime.

It has been determined that the experience of RUSH LLC and Omega LLC demonstrates that companies that are able to adapt their management strategies to conditions of prolonged instability have a significantly higher chance not only of maintaining their operations during wartime, but also of creating the conditions for sustainable development in the post-war period.

The study led to these conclusions:

- Based on a critical analysis of scientific approaches, the concept of ‘business management strategy’ in conditions of military aggression was clarified as a systematic plan of action aimed at achieving strategic goals in conditions of high uncertainty and the need to use additional risk management tools.
- The expediency of expanding the classification of business risks in conditions of full-scale war by including physical, logistical, socio-demographic, humanitarian and reputational factors has been substantiated. The systematisation of risks contributes to the formation of a more balanced strategy and the strengthening of the economic stability of enterprises.
- The effectiveness of scenario planning as a tool for the operational adaptation of an enterprise to changes in the external environment and maintaining its competitiveness in crisis conditions has been proven.
- It has been established that the development of retail chains during martial law requires the intensification of investment activity, the improvement of mechanisms for attracting financial resources, and the formation of a balanced investment policy.
- The need to transition from reactive crisis management to a project-oriented strategic model has been confirmed, prioritising energy autonomy, logistical integration, and combining economic goals with social responsibility.
- The need to implement tools for dynamic monitoring of the environment, resource management and rapid adaptation of the business model to prolonged crisis conditions has been substantiated.
- The growth of the integrated financial stability index confirmed the effectiveness of the strategy aimed at reducing debt burden, increasing equity capital and maintaining an adequate level of liquidity.
- The proposed model of strategic management of retail chains in conditions of armed conflict provides for the phased implementation of adaptive management decisions that ensure continuity of operations during the war and create the conditions for post-war development.

Thus, the proposed ways of adapting management strategies and practical recommendations can be used by Ukrainian retail chains as a methodological basis for making management decisions in conditions of prolonged instability and armed

conflict. Prospects for further research in this area include the development of methods to improve the quality and speed of management decision-making during armed conflicts.

The results of the study are of considerable practical importance for Ukrainian retail businesses during wartime and other crisis conditions. For example: methodological approaches have been proposed that can be used by businesses in strategic planning, investment analysis and crisis management; practical recommendations based on the experience of the above-mentioned enterprises have been provided, which can be applied by other retail chains to ensure business flexibility and sustainability during wartime; the results obtained can also be used in the educational process when teaching courses in economic management and strategic management. This dissertation summarises the experience of Ukrainian retail chains operating in wartime and proposes a systematic model for adapting strategic management based on flexibility, risk diversification and an innovative approach to investment. The practical implementation of the proposed approaches makes it possible to improve management efficiency and ensure the economic stability of enterprises even in the extremely difficult conditions of wartime. The results of the study form the theoretical and practical basis for the development of retail chains in post-war Ukraine.

Keywords: *retail chains, development strategies, business management, investment efficiency, crisis management, martial law, strategic management of retail chains, risks, sustainable development, conflicts.*