

ННІ «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ХІМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОБИЛЄВ ІВАН ОЛЕГОВИЧ

УДК 338.24

ДИСЕРТАЦІЯ

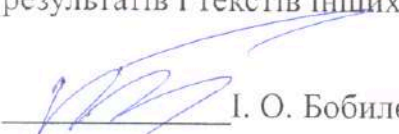
**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ
МЕРЕЖАМИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ
ВІЙНИ**

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


І. О. Бобилєв

Науковий керівник:

Чуприна Наталія Миколаївна, доктор економічних наук, професор

Дніпро – 2026

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 перебудувувати 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 проектно-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 роздрібної 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.*

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації в зарубіжних фахових виданнях або виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних

1. Bobyliev, I., & Chupryna, N. Planning, Innovation, Survival: Experience of Ukrainian Retail Business. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej W Poznaniu*, 2025. Vol. 108, №1. DOI: <https://doi.org/10.58683/dnswsb.2059>

Особистий внесок здобувача: визначено ключові фактори стратегічного розвитку торговельних підприємств в умовах війни, проаналізовано основні ризики та адаптаційні механізми бізнесу і сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у кризовому середовищі.

Публікації у вітчизняних та закордонних фахових виданнях

2. Bobyliev, I., & Chupryna, N. Assessing the Possibility of Attracting Foreign Investments into Ukrainian Economy for Post-War Reconstruction. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 2025. №13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.106>

Особистий внесок здобувача: досліджено особливості формування інвестиційної привабливості України в умовах війни, удосконалено підхід до оцінки інвестиційного потенціалу на основі поєднання фінансових показників і якісних ризик-факторів та запропоновано рекомендації щодо покращення інвестиційного середовища.

3. Bobyliev, I., & Chupryna, N. (2025). Models and methods of strategic business management during armed conflict. *Economic Herald of State Higher Educational Institution "Ukrainian State University of Chemical Technology"*. 2025. №1
DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-51-59>

Особистий внесок здобувача: узагальнено теоретичні підходи до стратегічного управління торговельним бізнесом та обґрунтовано трансформацію управлінських моделей у воєнних умовах, зокрема через впровадження гнучких

організаційних структур, сценарного планування та цифрових управлінських рішень.

4. Бобилев І. О. Планування стратегічного розвитку торгівельного бізнесу в умовах російсько-української війни. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. №12.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10623>

Особистий внесок здобувача: визначено ключові фактори стратегічного розвитку торговельних підприємств в умовах війни, проаналізовано основні ризики та адаптаційні механізми бізнесу і сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у кризовому середовищі.

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Бобилев І. О. Трансформація Стратегій Управління Торговельними Мережами України Під Впливом Геополітичних Викликів. Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23 жовтня 2025 року) / за заг. ред. А.О. Старостіної. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2025. – 220 с.

6. Bobyliev, I., & Chupryna, N. (2025). Methods For Assessing The Possibility Of Attracting Foreign Investments Into Ukrainian Sectors Of The Economy For Post-War Reconstruction. II. INTERNATIONAL CONGRESS OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES

7. Бобилев І. О. Управління Та Розвиток Торгівельних Підприємств В Умовах Російсько-Української Війни. Матеріали конференції Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін, 2025.

8. Бобилев І. О. Вплив Кризових Факторів На Оцінку Рентабельності Підприємств Та Прийняття Управлінських Рішень. Тези Доповідей II Міжнародної Науково-Практичної Інтернет-Конференції “Революція

Креативних Індустрій: Як Маркетинг і Менеджмент Створюють Майбутнє”. Хмельницький ХНУ, 2025.

91 Бобилев І. О. Соціально-економічні проблеми розвитку підприємств в умовах повоєнної відбудови України. Збірник тез доповідей. VI Міжнародна науково-практична конференція з економічних та гуманітарних питань, II том, 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ	29
1.1 Сутність та значення стратегічного управління бізнесом, як основи прийняття управлінських рішень	29
1.2 Фактори ефективності стратегій управління бізнесом під час збройних конфліктів	50
1.3 Трансформація моделей управління бізнесом в умовах війни	67
Висновки до першого розділу	81
РОЗДІЛ 2: ВПЛИВ КРИЗОВИХ ФАКТОРІВ НА ЕФЕКТИВНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНИ	84
2.1 Залучення іноземних інвестицій для підтримки та розвитку торговельних мереж під час війни	84
2.2 Аналіз сучасного стану макроекономічних показників України: від COVID-19 до війни	100
2.3 Аналіз іноземного досвіду щодо повоєнної відбудови економіки	123
2.4 Аналіз торговельної діяльності підприємств України	134
Висновки до другого розділу	162
РОЗДІЛ 3: ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “РУШ” І ТОВ “Омега”	165
3.1 Оцінювання та рекомендації щодо ефективності управління торговельно-економічною діяльністю ТОВ “РУШ” в період війни	165
3.2 Методичні рекомендації та удосконалення методів сценарного планування в умовах невизначеності на прикладі ТОВ “Омега”	179
3.3 Шляхи адаптації стратегій управління. Практичні рекомендації для розвитку торговельних мереж в умовах збройних конфліктів	208
Висновки до третього розділу	212
ВИСНОВКИ	214
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	219

ДОДАТКИ	245
Додаток А. Список наукових праць здобувача	246
Додаток Б. Доповнення до розділу 1	248
Додаток В. Доповнення до розділу 2	259
Додаток Г. Доповнення до розділу 3	275
Додаток Д. Акти та довідки про впровадження рез-тів дисертаційної роботи	294

ВСТУП

Актуальність дослідження є беззаперечною в умовах повномасштабної війни, що суттєво трансформувала соціально-економічне середовище України. 24 лютого 2022 року Російська Федерація розпочала повномасштабне військове вторгнення, наслідками якого стали значні людські втрати, масштабне переміщення населення, руйнування промислової та цивільної інфраструктури, перебої в енергопостачанні та глибокі порушення економічної діяльності держави. Воєнні дії спричинили тривалий негативний вплив на політичне та бізнес-середовище, істотно ускладнивши здатність суб'єктів господарювання здійснювати діяльність у звичному режимі. Водночас підприємницький сектор продовжує функціонувати, адаптуючись до нових реалій, що супроводжуються високим рівнем невизначеності та ризиків.

Сучасні соціально-економічні умови ведення бізнесу зумовлюють необхідність стабілізації фінансово-економічної ситуації та формування ефективних механізмів стратегічного управління, здатних забезпечити довгострокову стійкість і розвиток малого, середнього та великого бізнесу. Особливої уваги потребує торговельний сектор, який відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування внутрішнього ринку та підтриманні економічної активності. Повномасштабне вторгнення суттєво загострило наявні системні проблеми економіки, посилило інвестиційні ризики та ускладнило прогнозування як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Це виявило відсутність комплексних та уніфікованих підходів до стратегічного управління торговельними мережами в умовах воєнної економіки.

Саме на розроблення та обґрунтування таких підходів спрямоване дане дослідження, результати якого мають як наукову, так і практичну значущість для забезпечення економічної стійкості та відновлення національної економіки України в умовах сучасних загроз.

Дослідженню схожих тем присвятили свої праці такі вітчизняні науковці як: І. Кулініч, В. Яковенко, Н. Коломінський, Ф. Хміль, С. Гудакова, Довбня С.

Б., Ігнат'єва І. А., З. Є. Шершньова, А. О. Найдовська, та М. М. Хитько, Редченко К. І, Гаврилюк, О. В., А. М. Мороз, С.Ф. Покропивний, Д.М. Черван'юв та Л. І. Нейкова, М.Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко, Семернікова І. О., О. М. Загородна, Р. В. Федорович., В. В. Горлачук, І. Г. Яненко, Терещенко О. О. та інші.

Серед іноземних дослідників окресленої проблематики варто насамперед виокремити наступних: М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Пітер Ф. Друкер, Г. Кунц і С. Доннел, Ф. В. Тейлор, Е. Брех, Р. С. Девіс, Т. М. Бартол і Д. К. Мартін, Генрі Файоль, Й. Н. Шульце, С. Джордж, Сер Чарльз Рейнольд, Мері Кушинг Найлз, Джон Ф. Мі, В. А. Кейлер, Бланк І. А., Каплан Р., Нортон Д. ітд.

Попри широке висвітлення у науковій літературі проблем стратегічного управління підприємствами та забезпечення їх економічної стійкості як на рівні держави, так і на мікроекономічному рівні, не всі аспекти адаптації торговельних мереж до умов воєнної економіки достатньо з'ясовані, а окремі з них залишаються недостатньо розробленими та потребують подальших наукових досліджень. Особливо це стосується формування комплексних механізмів інвестиційного забезпечення та впровадження адаптивних моделей стратегічного управління торговельними мережами в умовах високої невизначеності, ризиків і структурних трансформацій ринку під час російсько-української війни.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконувалась відповідно до науково-дослідних тем Українського державного університету науки і технологій, в межах КНДР "Теоретико-методичне формуванн управління в бізнес-системах підприємств" (номер державної реєстрації 0122U201598), в межах якої автором було підготовлено підрозділ 1.1 "Історичний огляд розвитку методолгії удосконалення бізнес-процесів". В межах роботи були розроблені методичні рекомендації щодо оцінки ефективності інвестицій у торгвоельні мережі в умовах збройних конфліктів та інших криз; аналітичні підходи до

порівняльного аналізу діяльності підприємств в умовах війни; пропозиції щодо стратегічного планування та адаптації моделей управління під час війни.

Основні положення та результати роботи впроваджені у навчальний процес і використовуються при розробці матеріалів для ведення лекційних та практичних занять для студентів економічного факультету ДВНЗ УДХТУ, при викладенні таких нормативних курсів: “економіка підприємства”, “бізнес-планування”, “обґрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків”

Метою дисертаційної роботи є створення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегій управління торгівельними мережами в умовах нестабільного стану економіки.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- визначити сутність поняття “стратегія управління бізнесом” і виявити фактори, впливу в умовах війни;
- визначити потенціал залучення прямих інвестицій (в тому числі іноземних) для підтримки та розвитку торгівельних мереж під час війни;
- виявити особливості діяльності найбільших торгівельних мереж України в умовах війни.
- розробити цілісну модель стратегічного управління торгівельними мережами в умовах збройного конфлікту;
- удосконалити механізм реалізації стратегічного управління бізнесом в умовах війни;
- виявити і класифікувати ризики підприємницької діяльності в умовах війни, які впливають на життєдіяльність торгівельних мережв Україні;
- обґрунтувати концептуальні засади щодо необхідності використання методу сценарного планування на підприємствах за кризових умов;
- виявити фактори фінансової стійкості торгівельних підприємств у кризових умовах війни.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління торгівельними мережами України в умовах збройних конфліктів.

Предметом дослідження адаптація стратегії розвитку та управління торговельними мережами України в період російсько-української війни.

Методи дослідження. При написанні дисертації нами було використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених з теорії, методології та практики із забезпечення ефективної управлінської діяльності та безпеки підприємств; матеріали науково-практичних конференцій та міжнародних асоціацій; звітни, інформаційно-аналітичні та статистичні матеріали Міністерства Фінансів України, Державної служби статистики України, Національного банку України, Міністерства економіки України та Рахункової палати України; фінансово-аналітичної інформації вітчизняних суб'єктів підприємництва, що займаються виробництвом та оптовою і роздрібною торгівлею в Україні, аналітичні матеріали вітчизняних підприємств, що зазнали фінансових втрат в результаті російського вторгнення, а також результати проведених інтерв'ю з керівниками деяких підприємств та експертних оцінок з відкритих джерел на вебсайтах передових журналів та дослідних центрів з економіки.

Наукова новизна отриманих результатів. У дисертаційній роботі отримано обґрунтовані результати, які у сукупності є вирішенням науково-прикладного завдання поглиблення теоретико-методичних підходів до адаптації стратегічного управління торговельними мережами в умовах воєнної економіки та розроблення практичних рекомендацій щодо механізмів забезпечення їх економічної стійкості:

Вперше:

– розроблено цілісну модель стратегічного управління торговельними мережами, що передбачає урахування ризиків, пов'язаних з функціонуванням підприємств в умовах озброєного конфлікту. Дана модель базується на принципах динамічної адаптивності управлінських систем: спроможністю торговельної мережі змінювати стратегію управління в залежності від впливів військових дій на середовище; територіального розташування структурних

підрозділів підприємства (мирна територія, прифронтна територія, сценарного бачення перспектив розвитку бізнесу з метою вчасного і адекватного застосування тих чи інших стратегічних інструментів впливу. Запропонована модель враховує тривалий характер війни, високий рівень невизначеності та поєднання економічних та безпекових ризиків.

Удосконалено:

- визначення поняття “стратегічне управління підприємством”, яке, на відміну від традиційного, передбачає врахування нових, спровокованих повномасштабними військовими діями інструментів, що характеризується як набір довгострокових цілей організації, та спирається на людський потенціал і орієнтує свою виробничу діяльність на запити споживачів, проводячи своєчасні зміни в організації, що дає змогу сформуванню конкурентні переваги в нових умовах і забезпечити життєздатність компанії;
- механізм динамічної адаптації інструментів управління торгівельними мережами, що передбачає оперативне реагування на зміни в середовищі та застосування дієвих інструментів фільтрації управлінських рішень в умовах війни, і характеризується переходом від реактивного антикризового управління до проектних моделей стратегічного управління, які здатні забезпечити не лише короткострокову стабілізацію, а й довгострокову конкурентоспроможність торгівельних підприємств в умовах тривалих кризових впливів та воєнних ризиків. Впровадження механізму динамічної адаптації дозволить великим мережевим підприємствам України ефективно враховувати ризики та вплив сучасних воєнних умов господарювання;
- методологічні засади стратегічного управління бізнесом в умовах війни, як систему взаємопов’язаних елементів адаптаційної стратегії торгівельної мережі в умовах збройного конфлікту, що дозволяє розглядати фінансово-економічні результати не як наслідок ринкової кон’юнктури, а як показник ефективності управлінських рішень у кризовому середовищі. Це дозволяє використовувати сценарне моделювання, динамічне управління ресурсами, враховуючи умови воєнного стану, децентралізація (в різних регіонах методи досягнення

поставленої мети можуть бути різними, в залежності від воєнної ситуації в тому чи іншому регіоні країни).

– класифікацію ризиків підприємницької діяльності в умовах війни з позиції комплексності і багаторівневості впливів, а саме: фізичних, логістичних, фінансових, соціально-демографічних, правових, репутаційних, гуманітарних. Врахування військових ризиків дозволяє формувати більш збалансовані стратегії управління, підвищувати інвестиційну привабливість і забезпечувати економічну стійкість в кризових умовах;

Набули подальшого розвитку:

– підхід до кількісно-якісної оцінки можливостей залучення прямих інвестицій (в тому числі іноземних) для підтримки та розвитку торгівельних мереж під час війни шляхом поєднання в оптимальному співвідношенні державного управління у сфері залучення інвестицій (в тому числі і іноземних) та виваженої інвестиційної політики самого підприємства, що дало можливість забезпечити прозорість регуляторних процедур та гарантувати захист прав інвесторів навіть в умовах воєнного стану, які включають: посилення контролю за цільовим використанням інвестиційних ресурсів, особливо в пріоритетних галузях економіки; перехід до виваженої інвестиційної стратегії; контроль з боку держави податкового та митного режиму, підтримуючи інтереси інвесторів;

– концептуальні засади використання сценарного планування підприємствами в умовах кризи, що ґрунтується на оцінці ефективності всіх сценаріїв розвитку враховуючи ризики воєнного стану та динаміку зміни лінії фронту і статусу територій, на яких знаходиться підприємство (території на яких ведуться бойові дії, тимчасово окуповані території, території можливих бойових дії, тил);

– система оцінювання фінансової стійкості торгівельних підприємств у кризових умовах, що передбачає застосування показників фінансової автономії та боргового навантаження. Це дозволяє розглядати фінансові показники як індикатор реалізації управлінських рішень у кризовому середовищі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що отримані результати, сформульовані положення, висновки та рекомендації мають як теоретичне, так і прикладне значення та можуть бути використані з метою удосконалення стратегій і методів управління суб'єктами підприємництва в умовах кризових трансформацій, зокрема воєнних конфліктів. У дисертаційній роботі запропоновано вирішення наукового завдання, що полягає у поглибленні теоретичних підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку та управління торговельними мережами України в період російсько-української війни. Запропоновані положення спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, зміцнення ринкових позицій вітчизняного ритейлу та підвищення ефективності його функціонування в умовах високої невизначеності.

У результаті проведених досліджень були отримані наступні висновки:

1. На підставі критичного огляду існуючих підходів уточнено сутнісне поняття "стратегія управління бізнесом" в умовах військової агресії, яке слід розглядати як комплексний план дій, спрямований на досягнення поставленої мети в умовах воєнних дій, що вимагає від суб'єкта підприємництва створення й використання додаткових інструментів подолання неочікуваних і непередбачуваних ризиків.
2. Виходячи з результатів дослідження, запропоновано доповнити класифікацію ризиків підприємницької діяльності в умовах повномасштабної війни новими групами, характерними для воєнного середовища: фізичними, логістичними, фінансовими, соціально-демографічними, правовими, репутаційними та гуманітарними. Усвідомлення й субординація ризиків дають змогу формувати більш збалансовані управлінські стратегії, підвищувати інвестиційну привабливість і забезпечувати економічну стійкість у кризових умовах.
3. Концептуальні засади використання методу сценарного планування в умовах кризи дозволяють оперативного адаптуватися до змін зовнішнього

середовища та підтримувати конкурентоспроможність і ефективність підприємства.

4. Успішний розвиток торговельних мереж в умовах воєнного стану потребує активізації інвестиційних процесів, удосконалення механізмів залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, формування вираженої інвестиційної політики та реструктуризації відносин із державою, що впливає на темпи відновлення й виконання функціональних завдань торговельних мереж.
5. Використання інструментів адаптації управління торговельними мережами передбачає перехід від реактивного антикризового управління до проектно-орієнтованих моделей стратегічного управління. Аналіз їх діяльності демонструє сучасні пріоритети функціонування: забезпечення стійкості, енергетичної автономії, логістичної інтеграції та поєднання економічних цілей із соціальними ініціативами.
6. Динамічні зміни середовища в умовах воєнного стану зумовлюють необхідність запровадження інструментів постійного моніторингу, зокрема сценарного моделювання, гнучкого управління ресурсами та швидко керованого розвитку, що забезпечує здатність торговельних мереж адаптуватися до тривалих кризових умов.
7. Зростання інтегрального індексу фінансової стійкості підтверджує ефективність обраної стратегії управління, орієнтованої на зменшення залежності від боргового фінансування, нарощування власного капіталу та підтримання належного рівня ліквідності.
8. Запропонована модель стратегічного управління торговельними мережами в умовах збройного конфлікту передбачає поетапне впровадження сучасних управлінських технологій для адаптації бізнесу до тривалої нестабільності, що дає змогу не лише забезпечити безперервність діяльності в період війни, а й сформувати передумови для сталого розвитку у післявоєнний період.

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, положення та розробки, викладені в дисертації, отримані дисертанткою особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дослідженні використано лише ті положення, ідеї та висновки, що є результатом особистих напрацювань автора.

Апробація результатів дисертаційної роботи. Основні положення й результати наукового дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали позитивну оцінку, серед яких: II International Congress Of Economics and Administrative Studies, Turkiye, 2025 “Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики”, Київ, 2025; VI Міжнародна науково-практична конференція з економічних та гуманітарних питань, 2024; II Міжнародної Науково-Практичної Інтернет-Конференції “Революція Креативних Індустрій: Як Маркетинг і Менеджмент Створюють Майбутнє”, Хмельницький ХНУ, 2025; Конференція “Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін”, 2025.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 9 наукових праць загальним обсягом 3,83 д. а. з яких: 3 статті – у наукових фахових виданнях України, 1 – у наукових періодичних виданнях інших держав; 5 – публікацій апробаційного характеру.

Структура і обсяг роботи зумовлені визначеними метою, об’єктом і предметом дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до роботи, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 290 сторінки, з яких основна частина складає 299 сторінок. Дисертація містить 26 таблиць та 45 рисунків. У роботі міститься 43 додатки на 53 сторінках. Список використаних джерел налічує 276 найменувань, що представлені на 27 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ

1.1 Сутність та значення стратегічного управління бізнесом як основи прийняття управлінських рішень.

Сучасний світ є доволі динамічним і непередбачуваним, і це прямо пливає на бізнес-середовище кожної країни. Саме тому стратегії управління бізнесом є критично важливими для досягнення успіху та підтримання високого рівня конкурентоспроможності. Завдяки глобалізації, світовій торгівлі та відкритим ринковим відносинам словосполучення “управління підприємством” часто вживається як "менеджмент бізнесу" (англ. “management” – управляти, керувати; “business” – власна справа). Сьогодні студенти, вчені, керівники та власники бізнесу зазвичай використовують їх як ідентичні. Ця ж думка часто зустрічається і у наукових працях закордонних і вітчизняних дослідників та авторів. Проте слід одразу зазначити, що термін "менеджмент" не є прямим аналогом терміну "управління", який є значно ширшим за значенням і застосовується у безлічі сфер і охоплює не лише економічну, а й політичну, соціальну, технічну та інші види діяльності. При цьому "менеджмент", зазвичай, застосовується виключно до управління соціальними та економічними процесами на рівні організації. Тобто менеджер (керівник) має забезпечувати ефективну комунікацію, єдність, прозорість та стабільність виробничих і управлінських процесів та об'єднує команду, що працює під його/її безпосереднім керівництвом та наглядом.

Вітчизняні та світові науковці продовжують активно долучатись до дослідження різних аспектів цього, пропонуючи свої визначення та розуміння:

Так, Ф. Хміль у своєму підручнику визначає менеджмент як *“специфічний вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в*

ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів". [1, с. 576] Автор акцентує увагу на тому, що поняття "менеджмент" здебільшого застосовується у контексті керування господарськими процесами. Натомість термін "управління" доцільно використовувати для загального позначення цього виду діяльності, тоді як "менеджмент" конкретизує зміст, інструменти та способи впливу на функціонування суб'єкта ринкової економіки.

I. Кулініч визначає менеджмент як *"управління, керівництво, а також як дирекція, адміністрація"*. [2, с. 415]

B. Яковенко стверджує, що *"суть менеджменту полягає в управлінні продуктивністю і персоналом"*. [3, с.144]

H. Коломінський трактує менеджмент передусім як особливий різновид діяльності, що спрямований на формування у підлеглих, партнерів та інших керівників таких психологічних станів і характеристик, які сприяють досягненню управлінських цілей. З позиції соціальної психології менеджмент постає як процес взаємодії керівника з іншими учасниками організації, у межах якого забезпечується їхня узгоджена, активна та цілеспрямована участь у реалізації спільних завдань. [4, с.176] Зазначений підхід є релевантним не лише для бізнес-структур, а й для організацій некомерційного типу. Профспілки, науково-дослідні установи, медичні заклади чи військові формування також функціонують на основі управлінських принципів. У цьому контексті менеджмент доцільно розглядати як системний процес, що охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль діяльності задля формування і досягнення визначених цілей із використанням людських та матеріальних ресурсів.

Наприклад, у праці М. X. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі "Основи менеджменту" менеджмент інтерпретується багатовимірно: як здатність досягати результатів через залучення праці та інтелекту інших осіб; як самостійна галузь знань, що забезпечує інструментарій для здійснення управлінських функцій; а також як мистецтво керування, що проявляється у

творчості, гнучкості рішень, здатності до імпровізації та швидкої реакції на зміни. [5, с.702]

Пітер Ф. Друкер наголошував, що менеджмент є ключовим елементом функціонування будь-якої сучасної установи. На його думку, інституція не може існувати без управління, так само як управління неможливе поза інституційною структурою. Саме менеджмент виступає "органом", від якого залежить ефективність діяльності та життєздатність організації. [6, с. 31-34]

Г. Кунц і С. Доннел визначають менеджмент як створення та підтримку такого організаційного середовища, у якому люди, об'єднані у формальні групи, здатні результативно працювати та раціонально використовувати ресурси для досягнення поставлених цілей. [7, с. 372]

Таблиця 1.1

Різниця у ключових підходах та аспектах теорії управління

Аспект	Пітер Ф. Друкер	Фредерік Тейлор (науковий менеджмент)	Анрі Файоль (адміністративна теорія)	Генрі Мінцберг
Фокус	Орієнтація на людей, цілісний підхід	Ефективність завдань, стандартизація	Організаційна структура, ієрархія	Практичний досвід понад теорію
Прийняття рішень	Децентралізація, розширення повноважень працівників	Управління зверху вниз, контроль менеджменту	Централізована влада	Ситуаційний, адаптивний підхід
Бачення працівника	Працівники знань, творчі учасники	Взаємозамінні елементи, одиниці ефективності	Ресурси, що підлягають організації	Складні ролі, що потребують досвіду
Інновації	Безперервна адаптація, орієнтація на майбутнє	Оптимізація процесів	Адміністративна ефективність	Навчання через досвід

Джерело: складено автором на основі [8]

Всі ці визначення мають багато спільного і наголошують на тих, чи інших особливостях даного поняття та його сутності. У світлі вищевикладеного, “менеджмент” можна розглядати як процес, у якому людські та нелюдські ресурси об’єднуються та спрямовуються на досягнення організаційних цілей, хай то прибуток чи надання послуг, за допомогою різних функцій управління, тобто планування, організації, кадрового забезпечення, керівництва та контролю. Разом із тим у науковій літературі підкреслюється, що поняття “менеджмент” і “менеджер” не мають однозначного перекладу та чітко фіксованого змісту через їх багатогранність. Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах управлінської діяльності:

1) Так, Ф. В. Тейлор розглядав менеджмент як мистецтво визначати оптимальні дії та забезпечувати їх найкраще виконання. [9]

2) Т. М. Бартол і Д. К. Мартін підкреслювали процесуальний характер менеджменту як сукупності базових функцій — планування, організації, керівництва та контролю. [10]

3) Генрі Файоль визначав управління через комплекс дій: прогнозування, планування, організацію, координацію та контроль. [11]

4) Сер Чарльз Рейнольд підкреслював колективний характер управління як діяльності, спрямованої на досягнення цілей спільноти. [12]

5) Мері Кушинг Найлз пов’язувала професійне управління з раціональним використанням ресурсів, орієнтованим на суспільну користь і задоволення учасників процесу. [13]

Таким чином, аналізуючи вищезгадану інформацію, ми можемо надати власне визначення, а саме: менеджмент – це процес раціонального використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів особою, або групою осіб, об’єднаних спільною професійною діяльністю, направлений на досягнення обраних цілей, з обов’язковим застосуванням економічних та адміністративних методів та моделей управління. [14]

Отже, узагальнюючи різні наукові підходи, можна стверджувати, що ключовим призначенням менеджменту є забезпечення результативної та

економічно ефективної діяльності організації через раціональне поєднання технологічних процесів, розвиток матеріально-технічної бази та оптимальне використання людського потенціалу, що передбачає підвищення кваліфікації, мотивації й творчої активності персоналу. Ці процеси можна поділити на 3 головних етапи:

Етап 1. Досягнення високої ефективності діяльності організації

На нашу думку, основною метою ефективного управління є забезпечення максимальної ефективності діяльності організації. Це включає оптимізацію використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), зниження витрат і підвищення продуктивності [15, с. 51-59]. Ефективність є ключовим показником, який впливає на конкурентоспроможність компанії та її здатність досягати поставлених цілей.

Конкурентоспроможність – це широке та складне поняття з різними визначеннями та методологіями вимірювання залежно від контексту. Незалежно від того, чи розглядається це на рівні нації, фірми чи регіону, воно, в кінцевому підсумку, обертається навколо здатності досягти успіху в конкурентному середовищі та підтримувати цей успіх з часом. Зі зміною глобальних ринків і технологій змінюватимуться і рамки й інструменти, що використовуються для оцінки та підвищення конкурентоспроможності.

Попри загальне визнання важливості конкурентоспроможності, дослідники, мають безліч думок та визначень цього терміну. [16, с. 989-1000] Тому в науковій літературі немає чіткого, універсального та загальновизнаного визначення конкурентоспроможності, а підходи до її визначення дуже різноманітні:

Згідно Гудаковій, конкурентоспроможність на корпоративному рівні означає отримання стабільної позиції на внутрішньому, а також на зовнішньому р-инку, а також досягнення прибутку та частки ринку; 17, с. 76-81]

В умовах сучасної економіки, орієнтація на клієнта є не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для виживання та процвітання організації. [18, с.]

Подібної позиції дотримується й Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), яка розглядає конкурентоспроможність ширше – як здатність компаній, галузей, регіонів і держав забезпечувати високий рівень доходності від використання факторів виробництва та підтримувати цей рівень у стабільному конкурентному середовищі. [19];

Одним із найавторитетніших підходів є концепція Майкла Портера, який пов'язував національну конкурентоспроможність із продуктивністю використання людських, фінансових і природних ресурсів. У межах цієї логіки вирішальним є не сам обсяг ресурсів, а ефективність їх залучення у створення товарів і послуг, що відповідають міжнародним стандартам, водночас забезпечуючи зростання реальних доходів населення. [20] Ця перспектива підкреслює, що конкурентоспроможність країни визначається її здатністю виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам міжнародних ринків, зберігаючи або збільшуючи при цьому реальні доходи своїх громадян;

Всесвітній економічний форум також пов'язує конкурентоспроможність із рівнем продуктивності країни, що формується під впливом інституційних умов, державної політики та сукупності економічних факторів. [21] Це визначення реалізовано через Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI), який ранжує країни на основі численних показників за 12 компонентами, включаючи інфраструктуру, макроекономічну стабільність та інноваційний потенціал. [22]

Конкурентоспроможність на рівні фірми часто відноситься до здатності виробляти товари чи послуги з нижчими витратами, ніж у конкурентів. Це може включати ефективні виробничі процеси, економію на масштабі або економічні інновації. Другим виміром конкурентоспроможності на рівні фірми є здатність пропонувати унікальні продукти чи послуги, які створюють додаткову цінність для клієнтів, що дозволяє фірмі встановлювати преміальні ціни. У окремих галузях та секторах конкурентоспроможність можна визначити порівняльною перевагою – чи може сектор виробляти товари чи послуги ефективніше, ніж інші. Сильні сторони підприємства відображають рівень його внутрішнього потенціалу та здатність формувати й утримувати конкурентні переваги. До них

належать професійна підготовка персоналу, фінансова стійкість, позитивна ділова репутація серед споживачів, впізнаваність бренду на ринку, а також більш низькі витрати на виробництво порівняно з конкурентами. Натомість слабкі сторони характеризують внутрішні обмеження, які знижують конкурентні позиції підприємства. Серед таких чинників можна виділити недостатній виробничий потенціал, невисокий рівень рентабельності та якості продукції, надмірну концентрацію на окремих видах діяльності, незначну частку ринку, а також недосконалість управлінських процесів.

Конкурентоспроможність безпосередньо впливає на вибір стратегічних напрямів розвитку компанії. Аналіз конкурентних позицій дозволяє ідентифікувати внутрішні переваги та проблемні зони підприємства, а також оцінити ризики й можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Рациональне використання ресурсного потенціалу сприяє підвищенню результативності діяльності, оптимізації витрат та забезпеченню належної якості продукції чи послуг, що, своєю чергою, зміцнює ринкові позиції компанії.

Додатково, слід зазначити, що через зміни ринкових умов (під впливом технологічних інновацій, змін у споживчих перевагах, регуляторних умов та інших зовнішніх чинників) компанії, які прагнуть зберігати свою конкурентоспроможність, повинні впроваджувати інновації та бути готовими до швидких та ефективних змін. Це означає, що стратегічне управління має бути гнучким і здатним оперативно реагувати на нові виклики, що дозволяє компанії залишатися актуальною на ринку.

Не можемо не відзначити важливість ефективного використання ресурсів компанії, яке також впливає на досягнення високого рівня конкурентоспроможності також залежить від. У цьому контексті важливу роль відіграє управління людськими ресурсами, фінансами, технологіями та інформацією. Запровадження стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю створює передумови для стабільного розвитку та довгострокової успішності підприємства. Це передбачає орієнтацію на створення цінності для споживача через формування пропозицій, що

максимально відповідають його потребам та очікуванням, а також підтримання високих стандартів сервісу.

Етап 2. Забезпечення задоволення потреб клієнтів

Друга важлива мета управління підприємством полягає у забезпеченні високого рівня задоволення клієнтів, адже у сучасних економічних умовах клієнтоорієнтованість перестає бути лише додатковою перевагою і перетворюється на ключову умову збереження життєздатності та сталого розвитку організації. Це включає створення продуктів і послуг, які відповідають потребам і очікуванням клієнтів, а також забезпечення високого рівня обслуговування. Менеджери все частіше стикаються з порушеннями навколишнього середовища та мінливими уподобаннями клієнтів, що вимагає постійного розвитку бізнес-моделі. [23] Клієнтська задоволеність є критичним чинником для довгострокового успіху бізнесу, оскільки задоволені клієнти частіше повертаються і рекомендують компанію/бренд іншим. Таким чином, дослідження стосовно клієнтських уподобань, і пошуків впливу на покупців, являють собою гарну основу для розробки клієнтоорієнтованих бізнес-моделей. Такі моделі безпосередньо сприяють розвитку інноваційності в організації. Постійний зворотний зв'язок від клієнтів стимулює компанії до розробки нових продуктів і послуг, які відповідають змінам ринку та очікуванням споживачів. Це також сприяє гнучкості управління, оскільки компанія повинна бути готовою швидко адаптуватися до нових умов, що з'являються внаслідок змін у споживчих перевагах.

Важливим елементом впливу клієнтоорієнтованості на управління є її інтеграція в організаційну культуру. Впровадження культури орієнтації на клієнта вимагає від керівництва постійної роботи над формуванням у співробітників розуміння важливості клієнтів для успіху організації. Це включає навчання персоналу, мотивування його до роботи з клієнтами на високому рівні та створення системи винагороди, яка заохочує досягнення високих показників у задоволенні потреб клієнтів.

Таким чином, клієнтоорієнтованість суттєво впливає на створення стратегій управління організацією. Вона забезпечує компаніям можливість бути конкурентоспроможними, адаптивними до змін ринку та здатними задовольняти потреби споживачів на високому рівні.

Етап 3. Забезпечення сталого розвитку та розширення організації

Ефективний керівник повинен постійно відстежувати зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі, щоб оперативно реагувати на них. Саме тому третя мета ефективного управління – це забезпечення довгострокового розвитку та зростання компанії. Довгостроковий розвиток компанії неможливий без ґрунтовного стратегічного планування стосовно швидкої адаптації бізнесу до змін на ринку, розвитку нових продуктів і ринків, а також управління ризиками. Визначення чіткої стратегії дозволяє організації встановити напрямок свого розвитку, сформулювати основні цілі та завдання, а також окреслити шляхи їх досягнення, що своєю чергою дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та забезпечувати стабільні прибутки в умовах мінливого бізнес-середовища.

Стратегічне планування включає аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей компанії, що дає змогу виявити перспективні напрямки для зростання і розвитку (впровадження нових технологій, розробка та запуск нових продуктів або послуг, вихід на нові ринки збуту, збільшення виробничих потужностей, відкриття нових філіалів, офісів, магазинів тощо). Такий підхід сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зниженню витрат та підвищенню якості продукції та послуг.

Розвиток нових ринків також є важливою складовою довгострокового зростання. Це може бути як географічна експансія, так і розширення асортименту продукції або вихід у нові сегменти споживачів. Цей процес потребує ретельного планування та аналізу, оскільки включає значні інвестиції та пов'язані з ними ризики. Однак успішне освоєння нових ринків дозволяє компанії збільшити свою частку на ринку, підвищити прибутковість та зміцнити свої позиції в галузі. При цьому ризик часто сприймається як небезпека

випадкового настання негативних наслідків, однак також поширена й суб'єктивна концепція ризику. З цієї позиції ризик завжди суб'єктивний, “оскільки постає як оцінка людиною вчинку, як свідомого вибору з урахуванням можливих альтернатив. Суб'єктивна концепція орієнтована на дії суб'єкта, враховує усвідомлення наслідків, вибір поведінки”. [24, с.952]

Отже, категорія “ризик” має комплексний характер і може належати до різних галузей знань, частина з яких наведені у таблиці:

Таблиця 1.2

Визначення терміну “ризик” за сферами діяльності

Економічна	Виникає в умовах часткової невизначеності виробничо-господарських процесів і ґрунтується на ймовірнісній оцінці можливості отримання як позитивного, так і негативного результату
Підприємницька	Супроводжують усі напрями підприємницької діяльності – від виробництва продукції та надання послуг до їх реалізації, здійснення фінансових операцій, комерційної діяльності та впровадження науково-технічних проєктів
Комерційна	Пов'язані з продажем на ринках збуту, логістикою, транспортуванням товарів, а також із фінансовою надійністю контрагентів
Інвестиційна	Виникають як у процесі реального інвестування, так і під час здійснення фінансових вкладень
Кредитна	Кредитний ризик проявляється у загрозі невиконання позичальником зобов'язань щодо повернення основної суми боргу та сплати відсотків
Ділова	Ризик зниження прибутковості капіталу – ситуацію, за якої суб'єкт господарювання втрачає здатність забезпечувати досягнутий рівень прибутковості
Цінова	фінансові втрати через коливання цін, спричинені змінами попиту

Джерело: складено автором на основі даних [24]

Узагальнюючи подані визначення, можна стверджувати, що поняття “ризик” у сучасній економічній науці має багатовимірний характер і проявляється в різних сферах господарської діяльності – від виробництва до інвестицій та кредитування. Попри різні контексти, усі види ризиків об'єднує ключова риса – ймовірність настання несприятливих подій, що можуть

призвести до фінансових втрат, зниження прибутковості або втрати стійкості економічної системи.

Економічний ризик відображає загальну невизначеність і варіативність результатів діяльності, тоді як бізнесовий, підприємницький та комерційний ризики конкретизують цю невизначеність у межах виробництва, реалізації товарів і послуг та взаємодії з ринком. Інвестиційний ризик демонструє вплив нестабільності на процес капіталовкладень і повернення інвестицій, кредитний – на здатність суб'єктів виконувати фінансові зобов'язання, а діловий – на загальну ефективність функціонування підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Таким чином, ризик постає не лише як негативна загроза, а як невіднятний атрибут економічної активності, що стимулює пошук ефективних механізмів управління, страхування та прогнозування. Усвідомлення різних видів ризиків дозволяє формувати більш збалансовані стратегії управління підприємством, підвищувати інвестиційну привабливість і забезпечувати економічну стійкість навіть у періоди кризових чи воєнних коливань.

Якщо вже мова зайшла про ризики, зазначимо, що управління ризиками є невіднятною частиною процесу довгострокового розвитку. Ризики можуть виникати як зсередини компанії, так і ззовні, у вигляді змін у регуляторному середовищі, коливань на ринку, нових конкурентів або технологій чи виражатись у зміні соціально-політичного компонента. У нашому випадку – це повномасштабне російське вторгнення і ведення активних бойових дій, що безпосередньо впливає як на соціально-економічне життя громадян, так і на ведення бізнесу в умовах невизначеності. Управління підприємством повинно передбачати можливі загрози, оцінювати їхній вплив та розробляти стратегії для їхньої мінімізації. Ефективний управління ризиками дозволяє забезпечити стабільність та безпеку компанії у довгостроковій перспективі.

Зовнішнє середовище функціонування підприємств є динамічним: змінюється ринкова кон'юнктура, позиції конкурентів, умови фінансування, галузеві та регіональні особливості, а також ситуація на міжнародних ринках.

Звідси постійні ризики, особливо у час воєнного стану, які пов'язані з перебоями ланцюгів постачання, фізичним знищенням/пошкодженням активів або втратою до них через бойові дії або окупацію, що своєю чергою веде до втрати доступів до ринків. У таких умовах важливу стабілізаційну роль відіграє накопичений капітал. Саме його зростання та формування резервних фондів дозволяє підприємству пом'якшувати вплив ризиків, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції. Таким чином, військові ризики для бізнесу мають комплексний характер і охоплюють кілька рівнів впливу:

1) Фізичні ризики – пошкодження та/або знищення виробничих ліній, складів, офісів, логістичних маршрутів та хабів; окупація територій і, як наслідок, втрата контролю над активами.

2) Логістичні ризики – розрив або ускладнення ланцюгів постачання, зміна маршрутів транспортування, затримки постачання, що впливає на собівартість і конкурентоспроможність продукції.

3) Фінансові ризики – зниження ліквідності, коливання валютного курсу, обмежений доступ до кредитних ресурсів, падіння купівельної спроможності населення, що в сукупності знижує інвестиційну привабливість компаній.

4) Соціально-демографічні ризики – мобілізація працівників, вимушена міграція або загибель персоналу, що веде до втрати кваліфікованих кадрів і потребує додаткових витрат на навчання та адаптацію нових співробітників.

5) Правові ризики – часті зміни законодавства, обмеження ділової активності на окупованих територіях, проблеми з виконанням контрактів через форс-мажорні обставини

6) Репутаційні ризики – ураження довіри з боку партнерів і клієнтів, особливо іноземних, через підвищену нестабільність у регіоні діяльності.

7) Гуманітарні ризики – загострення соціальної напруги, моральне виснаження працівників, зростання рівня тривожності, що впливає на продуктивність і корпоративну культуру.

За таких обставин накопичений капітал стає не лише економічним буфером, але й інструментом стратегічної стабільності. Його наявність у вигляді резервних фондів дозволяє компенсувати збитки, підтримувати ліквідність, фінансувати релокацію виробництва або впроваджувати інноваційні рішення для збереження конкурентоспроможності.

Водночас ефективне управління військовими ризиками потребує розвитку антикризових стратегій: диверсифікації ринків збуту, страхування активів, створення гнучких фінансових структур, цифровізації процесів і підвищення автономії філій у прийнятті рішень. Важливо, щоб підприємство могло швидко реагувати на зміну середовища, перерозподіляти ресурси та забезпечувати безперервність діяльності навіть у критичних умовах.

Сталий розвиток у воєнний період передбачає не лише економічну стійкість, але й соціальну та етичну відповідальність компанії: підтримку персоналу, участь у гуманітарних ініціативах, збереження довіри суспільства. Це сприяє формуванню репутаційного капіталу, який у довгостроковій перспективі може стати не менш цінним, ніж фінансовий.

Таким чином, далекоглядність і професійність менеджерів стають ключовими передумовами виживання бізнесу в умовах війни. Саме здатність прогнозувати розвиток подій, формувати резерви, будувати адаптивну корпоративну культуру та приймати стратегічні рішення визначає, чи зможе підприємство не лише вистояти, а й зміцнити свої позиції на ринку.

Для продовження успішної діяльності організація повинна мати чітко визначені цілі, які можна здійснити за допомогою стратегічного управління. **Стратегічний менеджмент** – це управлінська діяльність з опрацювання і реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу. Стратегічне управління передбачає розробку довгострокових цілей і політики, установок і орієнтирів, принципово нових напрямів діяльності, зачіпає широке коло важливих організаційних рішень з проблем, орієнтованих на майбутнє, пов'язаних з неконтрольованими зовнішніми факторами. Суть

теорії стратегічного менеджменту полягає у використанні концепції "Від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього". [25]

Систематизація основних видів управління:

- 1) за організаційно-правовими формами господарювання (державний, підприємницький, громадських організацій);
- 2) за рівнями управління (загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій);
- 3) за цільовим призначенням (стратегічний, тактичний, операційний);
- 4) за належністю до організації (внутрішньо або зовнішньогосподарський);
- 5) за функціональним призначенням (маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персоналу, обліку та контролю);

Підприємницький менеджмент за видами підрозділяється:

- 1) за організаційно-правовими формами господарювання;
- 2) за видами галузевого спрямування;
- 3) за рівнями управління в організаціях та об'єднаннях.

Попри різні види управління, спільним для усіх цих видів є та обставина, що всім без винятку менеджерам необхідно мати справу з однаковими ресурсами: кадровими, фінансовими, матеріальними, земельними. [26] Як бачимо, багатоплановість стратегії є передумовою різних підходів до її тлумачення. Так, наприклад, деякі автори виділяють наступні підходи до трактування поняття "стратегія". Перший підхід є більш цільовим, тобто таким, що наголошує безпосередньо на необхідності формування стратегічних цілей. Другий підхід можемо визначити радше як "спосіб дій та поведінки". [27, с.13-14] Прибічники такого вважають, що найважливіша складова будь-якої стратегії – це чітке формулювання певної лінії поведінки організації. Це забезпечить можливість для досягнення поставлених цілей з урахуванням специфіки ринку і потенціалу підприємства. При цьому відмітимо, що стратегія і стратегічний план – різні поняття і їх не можна ототожнювати.

С. Б. Довбня, А. О. Найдовська та М. М. Хитько акцентують увагу на постановці довгострокових цілей розвитку підприємства для забезпечення максимально ефективного функціонування підприємства внаслідок раціонального використання ресурсів та конкурентних переваг”; [27, с.14]

За І. А. Ігнатєвою вважає, що стратегія не зводиться лише до стратегічного плану, оскільки план є формалізованим документом, тоді як стратегія – ширшим управлінським концептом. [28, с.217]

З. Є. Шершньова ж розглядає стратегію як довгостроковий, якісно окреслений курс розвитку організації, що визначає сферу діяльності, засоби її здійснення, внутрішні взаємовідносини та позиціонування у зовнішньому середовищі. [29, с.235]

Формування стратегії здійснюється наступним чином: спочатку визначають стратегічну ціль; оцінюють ринкові можливості та ресурси організації; розробляють загальну концепцію стратегії, а в її рамках варіанти для обговорення. Потім розроблені варіанти доопрацьовують, аналізують і оцінюють. Найкращий з них приймають як базовий, який слугує основою створення спеціальних і функціональних стратегій, підготовки стратегічних і оперативних планів та програм.

Формування стратегії здійснюється наступним чином: спочатку визначають стратегічну ціль; оцінюють ринкові можливості та ресурси організації; розробляють загальну концепцію стратегії, а в її рамках варіанти для обговорення. Потім розроблені варіанти доопрацьовують, аналізують і оцінюють. Найкращий з них приймають як базовий, який слугує основою створення спеціальних і функціональних стратегій, підготовки стратегічних і оперативних планів, програм. Вибір стратегічного курсу залежить від багатьох факторів, тому зазвичай формується кілька альтернативних варіантів розвитку. Остаточне рішення приймається шляхом порівняння їх перспективності та відповідності майбутнім потребам підприємства. Вище керівництво визначає загальну стратегію, розподіляє відповідальність та координує процес її реалізації.

Фактори, які впливають на вибір стратегії

№	Фактор	Характеристика впливу
1	Вид бізнесу й особливості галузі, в якій працює організація	Визначає рівень конкуренції серед підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, а також специфіку галузі, від якої залежить вибір конкурентної стратегії.
2	Стан зовнішнього оточення	Відображає стабільність або змінність зовнішнього середовища (економічних, політичних і соціальних змін) що впливають на стратегічні рішення.
3	Характер цілей організації	Залежить від системи цінностей і пріоритетів керівництва, що визначають підходи до прийняття управлінських рішень та ступінь орієнтації на прибуток, соціальну відповідальність чи розвиток.
4	Рівень ризику, як фактор діяльності організації	Визначає допустимий рівень ризику, який готова прийняти компанія при реалізації стратегічних рішень, а також її здатність до управління ризиками.
5	Внутрішня структура організації	Охоплює сильні та слабкі сторони підприємства, ефективність внутрішніх процесів, ресурсний потенціал і рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища.
6	Досвід від реалізації минулих стратегій	Дозволяє врахувати попередні помилки та успіхи, використати накопичений досвід для вдосконалення стратегічного планування, хоча може й обмежувати гнучкість нових рішень.
7	Фактор часу	Визначає своєчасність реалізації стратегічних рішень, впливає на успіх упровадження нових технологій, постачання продукції на ринок, а також на реакцію організації на зміни зовнішніх умов.

Джерело: складено автором

Стратегічні цілі орієнтовані на вирішення масштабних завдань, що здатні суттєво трансформувати діяльність підприємства – наприклад, вихід на нові ринки або модернізацію виробничої бази. Тактичні цілі деталізують етапи досягнення стратегічних орієнтирів.

За часовим горизонтом цілі поділяються на довгострокові, середньострокові та короткострокові, причому останні характеризуються високим рівнем конкретизації. За змістом вони можуть бути технологічними,

економічними, виробничими, адміністративними, маркетинговими, науково-технічними та соціальними:

- 1) Економічні – із забезпеченням фінансової стійкості та зростанням прибутковості;
- 2) Виробничі – із підвищенням якості продукції та ефективності процесів;
- 3) Адміністративні – із удосконаленням системи управління та дисципліни;
- 4) Маркетингові – із розширенням ринків збуту та формуванням конкурентних переваг;
- 5) Науково-технічні – із розробкою нових продуктів і технологій;
- 6) Соціальні – зі створенням належних умов праці та підвищенням кваліфікації персоналу.

За рівнем охоплення розрізняють загальні цілі, які визначають концепцію розвитку підприємства в цілому, та специфічні, що формуються для окремих підрозділів і конкретизуються у вимірюваних показниках. Своєю чергою, специфічні цілі розробляються в кожному підрозділі та визначають основні напрямки їх діяльності по реалізації загальних цілей. Звичайно, вони охоплюють середньострокові і короткострокові періоди та обов'язково виражаються в кількісних показниках. Реалізація цих цілей потребує використання управлінських інструментів, удосконалення організаційної структури, впровадження сучасних технологій управління та чіткого розподілу повноважень. Оскільки внутрішнє і зовнішнє середовище постійно змінюються, цілі підлягають регулярному перегляду, особливо на різних етапах життєвого циклу підприємства.

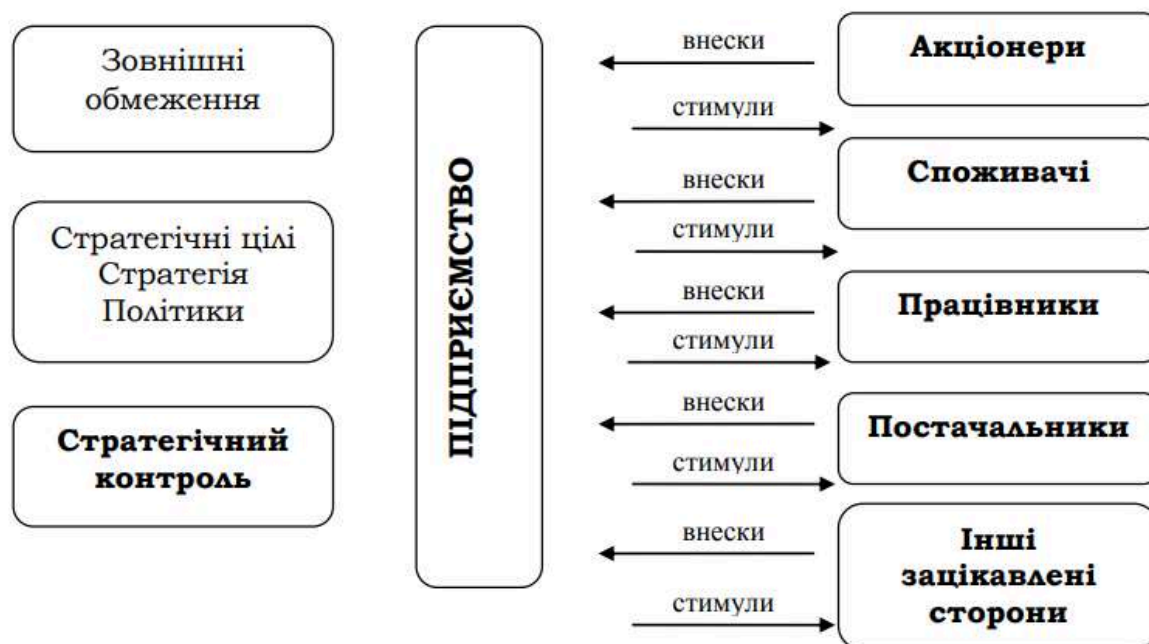


Рис. 1.1. Місце стратегічного контролю у системі управління фірмою з погляду теорії зацікавлених сторін

Джерело: [30]

Реалізація цілей потребує використання управлінських інструментів, удосконалення організаційної структури, впровадження сучасних технологій управління та чіткого розподілу повноважень. Оскільки внутрішнє і зовнішнє середовище постійно змінюються, цілі підлягають регулярному перегляду, особливо на різних етапах життєвого циклу підприємства. Стратегічний контроль у цьому процесі виконує координаційну та регулюючу функції. Він забезпечує оцінювання результативності діяльності, інформує керівництво про стан виконання стратегії та сигналізує про необхідність коригувальних дій. Ефективна система стратегічного контролю повинна встановлювати критерії результативності, забезпечувати баланс між прибутковістю та інвестиційною активністю, а також створювати механізми оперативного реагування на погіршення ключових показників.

Додамо, що поняття інвестицій продовжувало зазнавати багатьох змін і уточнень протягом багатьох років через розвиток економічної теорії, еволюцію фінансових ринків, прогрес у технології та зміни уподобань інвесторів. І хоча

поняття інвестицій на підприємстві передусім пов'язують зі зміною виробничих потужностей, загалом, еволюція цього терміна відображає ширші тенденції в економіці, фінансах і суспільстві, а також мінливі потреби та вподобання інвесторів. [31, с. 345]

У процесі трансформації економіки України до ринкової моделі питання визначення сутності інвестицій набуло особливої актуальності. Попри значну кількість досліджень, єдиного підходу до трактування цього поняття досі не сформовано, що зумовлено як різноманіттям теоретичних підходів, так і практичними потребами господарської діяльності.

Наприклад, згідно чинного законодавства [32], інвестиціями визнаються майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання економічного або соціального ефекту. До таких цінностей належать грошові кошти, банківські депозити цільового призначення, частки, акції та інші фінансові інструменти; рухоме й нерухоме майно; права інтелектуальної власності; технічні, технологічні та комерційні знання, оформлені у вигляді документації або виробничого досвіду; права користування природними ресурсами та інші майнові права.

З іншого боку, у Законі України "Про оподаткування прибутку підприємств" [33] інвестиція визначається як "господарська операція, яка передбачає придбання основних фондів, нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів в обмін на кошти або майно." Для ринкової економіки подібне широке трактування є обґрунтованим, оскільки суб'єкти господарювання можуть спрямовувати капітал не лише у виробничі активи чи матеріально-технічну базу, а й у фінансові інструменти, корпоративні права або банківські вкладення з метою примноження ресурсів.

Частина науковців ототожнює інвестиції переважно з довгостроковим вкладенням капіталу. Проте сучасні економічні умови потребують ширшого підходу, який враховує не лише часовий горизонт вкладень, а й їх функціональне призначення та очікуваний результат.

Так, на думку А. М. Мороза, “інвестиції – це сукупність витрат, що реалізуються у формі довгострокових вкладень капіталу в різні галузі економіки з метою отримання підприємницького доходу, прибутку, процента.” [34]

С.Ф. Покропивний вважає, що “інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу (грошей) у підприємницьку діяльність з метою отримання певного доходу (прибутку).” [35]

Д.М. Черваньов та Л.І. Нейкова стверджують, що “інвестиції як економічна категорія відображають відносини, пов'язані з довгостроковим авансуванням грошових, майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, в їхні основні та обігові фонди, а також у науково-технічний розвиток, якісне вдосконалення виробничої бази та освоєння випуску нових видів продукції від моменту авансування до реального відшкодування й отримання прибутку або соціального ефекту.” [36]

Проаналізувавши праці провідних економістів, пропонуємо розглядати **міжнародну інвестиційну діяльність** як сукупність послідовних і взаємопов'язаних дій суб'єктів що охоплюють вибір форм і об'єктів інвестування, акумулювання ресурсів і їх трансформацію у інвестиції з метою отримання прибутку або іншого економічного ефекту. На міжнародному рівні ці процеси становлять зміст міжнародної інвестиційної діяльності.



Рис. 1.2 Процес міжнародної інвестиційної діяльності

Джерело: створено автором на основі вищезазначеної інформації

Водночас така характеристика не повністю відображає сутність інвестицій, адже не всі з них мають на меті безпосереднє отримання прибутку. Інвестиції можуть переслідувати соціальні, екологічні чи інші цілі залежно від природи ресурсів і об'єктів інвестування. Крім того, інвестиції з високими транзакційними витратами, особливо під час виходу на нові ринки, зазвичай не приносять прибутку на початкових етапах реалізації. Детальніше про види інвестицій можна дізнатися з Додатку Б.1.

Таким чином, можна сказати, що оскільки наше розуміння фінансових ринків та інвестиційної поведінки продовжує розвиватися, концепція інвестицій, ймовірно, продовжуватиме адаптуватися та розширюватися, щоб охоплювати нові ідеї та інновації. Управління підприємством в умовах стратегічної невизначеності потребує здатності оперативно реагувати на непередбачувані події. Стратегічні несподіванки можуть спричинити збої в діяльності, фінансові втрати або загрозу стабільності функціонування. Тому

необхідним є завчасне формування комплексу превентивних заходів, включаючи підготовку персоналу та моделювання можливих кризових ситуацій.

Можемо констатувати, що стратегія управління бізнесом – це сукупність управлінських заходів, що визначають напрямок і спосіб досягнення цілей організації. Вона охоплює аналіз поточного стану бізнесу, оцінку можливостей і загроз, визначення стратегічних цілей і розробку плану дій для їх досягнення. Стратегії управління бізнесом є ключовими інструментами для досягнення організаційних цілей і підтримки конкурентоспроможності на ринку. Вони допомагають організаціям не лише визначати свої довгострокові цілі, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні процеси та досягати сталого розвитку, плануючи конкретні кроки для досягнення стратегічних цілей, враховуючи всі можливі ризики та можливості.

Дотримання розглянутих принципів, яким повинна відповідати стратегія управління бізнесом, дозволяє створити необхідні умови для досягнення основної цілі стратегії, яка відображає також і її ключову сутнісну рису, – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу на засадах сталого розвитку через формування та реалізацію конкурентних переваг за всіма напрямками діяльності підприємств.

1.2 Фактори ефективності стратегії управління бізнесом під час збройних конфліктів

Ефективне управління бізнесом у контексті збройних конфліктів відіграє критично важливу роль у забезпеченні виживання, адаптації та розвитку підприємств. В минулому підрозділі ми розглянули визначення і класифікацію терміна “ризик”, однак в умовах збройних конфліктів бізнес стикається з унікальними викликами, які можуть мати руйнівні наслідки, якщо організація не матиме належного управління (Додаток Б.2)

До 24 лютого 2022 року, певен, що ніхто в Україні не брав до уваги ризики пов’язані з війною такого масштабу, однак це те, з чим зіткнулись мільйони

громадян і десятки тисяч представників бізнесу. Ці виклики потребують ретельного планування та розробки спеціальних стратегій для їх врахування, що є ключовим завданням ефективного управління бізнесом у контексті збройних конфліктів. Для забезпечення стабільної та ефективної роботи в майбутньому, з мінімізацією можливих ризиків, кожна організація повинна мати чітко визначені цілі та програму дій. Ефективне реагування на зміни вимагає від керівництва глибокого розуміння стратегічного управління, застосування відповідних методів планування та постійного коригування стратегічних орієнтирів відповідно до трансформацій зовнішнього і внутрішнього середовища. Основною метою менеджменту при цьому залишається раціональна організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів, ефективне використання ресурсів і забезпечення стабільної рентабельності підприємства.

Показник рентабельності є однією з ключових характеристик ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Його складність полягає не лише у багатогранності трактувань, а й у різноманітності методів розрахунку. Велика кількість показників рентабельності, що використовуються у практиці аналізу, часто ускладнює інтерпретацію результатів. Отже, вважаємо, що рентабельність доцільно розглядати як індикатор результативності діяльності підприємства, оскільки вона комплексно характеризує рівень віддачі використаних ресурсів – трудових, матеріальних, земельних та інших. Цей показник відображає якість управління та організації виробничих процесів, ефективність реалізації продукції, та здатність підприємства забезпечувати розвиток, розширення діяльності та матеріальне стимулювання персоналу.

Оцінці рентабельності діяльності торговельних та промислових підприємств багато уваги приділяють економісти, серед яких можна виділити В. Г. Андрійчука, В. В. Горлачук, О. М. Загородну, Л. А. Лахтіонову, Л. О. Лігоненко, Б. М. Литвин, А. А. Мазаракі, Н. В. Мешкову-Кравченко, С. Ф. Покропивного, І. О. Семернікову, В. М. Серединську, Н. М. Ушакову, Р. В. Федоровича. [43-48]. Але у першу чергу, рентабельність, у більшості випадків, зводиться до характеристики ефективності діяльності підприємства. Так, В. Г.

Андрійчук під рентабельністю розуміє критерій економічної ефективності, який забезпечує отримання прибутку після вирахування всіх витрат на її виробництво і збут. [41, с.624]

Н. В. Мєшкова-Кравченко, С. Ф. Покропивний, І. О. Семернікова розглядають рентабельність як відносний показник ефективності роботи підприємства. [42-43]

В. В. Горлачук, О. М. Загородна, Б. М. Литвин, В. М. Серединська, Р. В. Федорович, І. Г. Яненкова вважають показники рентабельності торговельних підприємств показником прибуткової діяльності, який характеризує ефективність підприємства, шляхом утворення прибутку. [44-46]

Враховуючи все вищесказане, можемо узагальнити рентабельність як показник, який характеризує ефективність прибуткової діяльності підприємства за ринкових умов. Рентабельність відображає ефективність обраних систем, моделей та методів управління у процесі функціонування торговельного підприємства.

У загальному вигляді рентабельність визначається як співвідношення отриманого прибутку до витрат або використаних ресурсів. Залежно від того, які саме складові беруться за основу розрахунку, формуються різні її види: рентабельність продажів, активів, капіталу тощо. Кожен із цих показників дозволяє оцінити окремий аспект фінансово-господарської діяльності. Враховуючи це, оцінку рентабельності необхідно здійснювати за допомогою показників, наведених у табл. № 1.4, у якій було продемонстровано основні інструменти аналізу рентабельності та прибутковості підприємств, що функціонують на ринку роздрібною торгівлі. Чим вищі значення, тим ефективніше використовуються активи компанії для генерування прибутку:

Показники рентабельності торговельних підприємств

Показник	Формула
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Загальні активи
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Виторг від реалізації
Рентабельність операційної діяльності (Operating ROA)	Операційний прибуток / Загальні активи
Рентабельність інвестицій (ROI)	Прибуток від інвестицій - Вартість інвестицій) / Вартість інвестицій
Рентабельність обігових коштів (ROC)	Чистий прибуток / Обігові кошти
Рентабельність капіталу (ROCE)	Операційний прибуток / Власний капітал + Довгострокові зобов'язання
Рентабельність загальних витрат (ROTC)	Чистий прибуток / Загальні витрати

Джерело: узагальнено автором

Як бачимо, комплексна оцінка рентабельності здійснюється за допомогою системи взаємопов'язаних індикаторів, що дають змогу проаналізувати ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості та фінансову стійкість торговельного підприємства. Сукупність таких показників формує цілісне уявлення про результати діяльності та дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення.

Зокрема, рентабельність активів (ROA) демонструє, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку, що є одним із ключових показників загальної ефективності діяльності. Рентабельність власного капіталу (ROE) характеризує здатність підприємства генерувати прибуток для акціонерів, що відображає якість управління власними ресурсами. Рентабельність продажів (ROS) показує, яка частка чистого прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції, тобто наскільки ефективно контролюються витрати та ціноутворення.

Рентабельність операційної діяльності (Operating ROA) є показником продуктивності операційних активів, що дозволяє оцінити ефективність основної діяльності підприємства без урахування зовнішніх факторів, таких як податки чи фінансові витрати. Рентабельність інвестицій (ROI) визначає результативність вкладених коштів у бізнес чи окремі проєкти, надаючи можливість менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого інвестування.

Додатково, рентабельність обігових коштів (ROC) дозволяє оцінити швидкість обертання капіталу та його вплив на загальну прибутковість, тоді як рентабельність капіталу (ROCE) дає змогу визначити дохідність підприємства з урахуванням як власного, так і позикового капіталу, що є важливим у процесі стратегічного планування. Рентабельність загальних витрат (ROTC) показує, скільки прибутку приносить кожна одиниця витрат. У сучасних умовах воєнного стану ці коефіцієнти набувають особливої ваги, адже допомагають оцінити здатність компанії адаптуватися до кризових явищ, підтримувати ліквідність і стабільність прибутковості.

У науковій літературі виділяються різні підходи до оцінки рентабельності. Наприклад, за підходом І. Бланка (2004): рентабельність розглядається як інтегральний показник ефективності фінансового менеджменту, що відображає здатність підприємства створювати вартість для власників. [47]

О. Терещенко (2011) пропонує використовувати розширену систему коефіцієнтів, зокрема модифікований ROA та чисту рентабельність операційного капіталу, які враховують вплив зовнішнього середовища. [48]

Д. Нортон і Р. Каплан (Balanced Scorecard, 1992) підкреслювали необхідність інтеграції фінансових показників рентабельності з нефінансовими, такими як задоволеність клієнтів, інноваційність і якість внутрішніх процесів, що дозволяє точніше оцінити стратегію розвитку бізнесу. [49]

Також у сучасних дослідженнях використовується методика DuPont Analysis, яка деталізує взаємозв'язок між показниками рентабельності активів, власного капіталу та продажів. За цією методикою:

$$ROE=ROS \times Asset\ Turnover \times Financial\ Leverage$$

де ROS – рентабельність продажів, Asset Turnover – оборотність активів, Financial Leverage – коефіцієнт фінансового важеля. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти структуру прибутковості підприємства та визначити, які саме чинники впливають на зміну кінцевого результату. [50]

Таким чином, показники рентабельності виступають ключовими індикаторами ефективності управління торговельним підприємством, формуючи базу для прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації ресурсів, структури капіталу та напрямів подальшого розвитку.

Цілком зрозуміло, що показники рентабельності змінюються за умов збройних конфліктів, адже це ті виклики, з якими український бізнес стикається майже щодня. Саме тому детальний аналіз усіх аспектів економічної діяльності торговельних підприємств допоможе нам розробити стратегії розвитку управління торговельними мережами України в період війни. У контексті збройних конфліктів активи підприємств, зокрема нерухомість, обладнання та інвентар, піддаються високим ризикам руйнування, втрати або пошкодження. Зниження доходів, збільшення витрат, руйнування інфраструктури та зміна попиту на ринку призводять до значного скорочення чистого прибутку, що, своєю чергою, знижує рентабельність власного капіталу. Це призводить до зниження продуктивності активів та, відповідно, до падіння показника рентабельності активів. Окрім того, в умовах конфліктів підприємства часто стикаються з перебоями у постачанні, що також знижує ефективність використання активів. Інвестори в таких умовах стають менш схильними до ризику, що негативно впливає на рентабельність активів і, як наслідок, призводить ще до більшого падіння рентабельності власного капіталу. Компанії в таких умовах можуть зіткнутися з необхідністю перегляду інвестиційних проєктів, заморожування інвестицій або повної їх зупинки. Це впливає на рівень прибутковості інвестицій, оскільки інвестиції можуть не приносити очікуваного прибутку або навіть призводити до збитків.

Слід додати, що в перші місяці після вторгнення, попит на продукцію значно коливався, що призводило до нестабільного виторгу від реалізації. Зокрема, мало місце різке зниження обсягів продажів підприємств через евакуацію населення, зниження платоспроможності споживачів та зміну споживчих пріоритетів. [51] Наприклад, Центр розвитку інновацій та стратегічне агентство Advanter Group, у рамках національного проєкту Дія.Бізнес, дослідили дії та ефективність бізнесу в Україні під час повномасштабної воєнної агресії росії проти України. **(Період опитування: 09.11 – 17.11.2022. Всього опитано 504 власників та CEO підприємств).** Дослідження було підготовлене в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України. Основні положення цього дослідження представлені у Додатках Б (рис. Б.2 – рис. Б.8).

Так, згідно з опитуванням представників бізнесу в Україні у листопаді 2022, тобто через 9 місяців після початку вторгнення, було 31,7% підприємств, які повністю або майже повністю припинили роботу з 24 лютого. Це найнижчий показник з початку опитувань у березні, зокрема, у квітні не працювали частково або повністю 55,9% підприємств, у червня – 46,8% підприємств, у вересні – 33,8%. У листопаді 9,4% підприємств вказали на збільшення обсягів робіт порівняно з довоєнним періодом – це найбільший показник з початку досліджень у березні. Зазначимо, що на момент публікації опитування було зазначено, що частка таких підприємств почала поступово зростати.

Стосовно персоналу, то згідно з тим же опитуванням бізнес в Україні у цей період почав повертати співробітників і створювати нові робочі місця. Частка персоналу (по відношенню на 23.02) у листопаді зменшилася до 24,5% (у вересні цей показник був 28%), проте він більше за показник червня (20%). Загалом станом на листопад було скорочено 1,155 млн працівників, і це менше за показник вересня.

Усі ці, та багато інших показників, безпосередньо впливають на рентабельність продажів (ROS), оскільки в умовах війни підприємства були змушені адаптуватися до нестабільного середовища, знижуючи ціни для

утримання попиту або, навпаки, підвищуючи їх через зростання собівартості продукції. Наприклад, за даними Національного банку України, у перший рік повномасштабного вторгнення понад 62% торговельних підприємств зазнали збільшення витрат на логістику більш ніж на 30%, що суттєво знизило рівень виторгу. [52] Водночас підприємства у прифронтових регіонах втратили частину клієнтської бази, що змусило їх реалізовувати товари зі знижками або через посередників, зменшуючи чистий прибуток. [53] Додатково значно зросли витрати на забезпечення безпеки персоналу, страхування ризиків, оренду альтернативних складів та релокацію виробничих потужностей. Такі витрати не створюють прямого доходу, але суттєво підвищують загальну собівартість реалізованої продукції, що негативно відображається на показнику рентабельності операційної діяльності (Operating ROA).

У таких умовах природно виникає дефіцит обігових коштів (ROC), оскільки підприємства спрямовують значну частину ресурсів на підтримку життєдіяльності бізнесу – оплату праці, оренду, закупівлю товарів та паливно-мастильних матеріалів. За результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації [54], понад 45% компаній в Україні у 2022–2023 рр. повідомили про суттєве скорочення обігових коштів, що призвело до затримок у постачанні продукції та неможливості інвестувати в оновлення обладнання. Це, своєю чергою, зменшило здатність підприємств генерувати операційний прибуток і стало однією з основних причин зниження рентабельності операційної діяльності (Operating ROA) та рентабельності капіталу (ROCE). Тим не менш, згідно з результатами дослідження "Індекс інвестиційної привабливості України", що було проведеного у партнерстві між Європейською Бізнес Асоціацією та NEQSOL Holding, з тогорічних 57% до поточних 70% зростає кількість компаній, що мають плани продовжувати інвестиції в Україну попри війну. [55]



Рис. 1.12 Індекс інвестиційної привабливості України 2024 р.

Джерело: [55]

Показовим прикладом є діяльність українських торговельних мереж – таких як Епіцентр К або Сільпо, – які в перші місяці війни були змушені змінювати логістичні маршрути, будувати нові склади у центральних та західних регіонах, а також збільшувати витрати на паливо та охорону об’єктів. За оцінками аналітичного центру Forbes Україна [56], саме ці рішення збільшили операційні витрати підприємств на 20–25%, що безпосередньо знизило прибутковість продажів, але водночас дозволило уникнути банкрутства.

Таким чином, зменшення операційного прибутку, зростання витрат на логістику та безпеку, дефіцит обігових коштів і зниження попиту призводять до комплексного зниження ефективності управління фінансовими ресурсами. Це підкреслює необхідність впровадження адаптивних стратегій управління рентабельністю, зокрема, диверсифікації постачальників, використання гнучких цінових політик та залучення короткострокового фінансування для підтримки ліквідності.

Бізнеси стикаються з великими викликами в підтриманні своєї прибутковості та стабільності в умовах високої невизначеності, нестабільності ринків, руйнування інфраструктури та зміни споживчих поведінок. Порушення у фінансових потоках, падіння операційних прибутків і збільшення витрат на

підтримку діяльності призводять до зниження загальної рентабельності капіталу. Крім того, доступ до довгострокового капіталу може бути обмеженим через підвищені ризики, що негативно позначається на загальній рентабельності капіталу. Можемо констатувати, що лише ефективне управління ризиками, адаптація до нових умов та стратегічне планування стають ключовими елементами для збереження рентабельності підприємств у таких умовах. Слід зауважити, що попри схожі цілі та завдання, у бізнес-середовищі все ж виділяють різні види менеджменту, залежно від сфери діяльності організації та менеджера, наприклад:

Загальне управління здійснюється усім керівництвом країни, що відповідає за формування політики та постановку задач, за питання, пов'язані з плануванням, організацією, контролем і управлінням підприємством.

Операційний менеджмент забезпечує управлінську діяльність менеджерами більш низького ступеня управління (бригадири, майстри), що полягає у безпосередньому керівництві роботи працівників, оперативних планів, графіків випуску продукції та наданні послуг та контролем за якістю. [57, с.17]

Фінансовий менеджмент завжди включає в себе діяльність, напряду пов'язану з аналізом витрат та потреб у додаткових фінансових ресурсах, з їх подальшим ефективним використанням.

Стратегічний менеджмент та розвиток підприємств складається з управлінської діяльності, яка пов'язана із формуванням мети, цілей, завдань, стратегій і тактик підприємства, а також розвитку іміджу компанії, таким чином, щоб відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям організації. Таким чином, ми можемо систематизувати основні види управління підприємством за наступними категоріями:

- 1) за організаційно-правовими формами господарювання (державний, підприємницький, громадських організацій);
- 2) за рівнями управління (загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій);

- 3) за цільовим призначенням (стратегічний, тактичний, операційний);
- 4) за належністю до організації (внутрішньогосподарський, зовнішньогосподарський);
- 5) за функціональним призначенням (маркетинговим, виробничим, фінансовим, соціальним, інформаційним, персоналу, обліку та контролю).

Попри різні види менеджменту, спільною для усіх цих категорій є та обставина, що всім без винятку керівникам необхідно мати справу з однаковими викликами (які ми розглядали вище) та ресурсами: кадровими, фінансовими, матеріальними, земельними, правовими.

Тепер, розібравшись з основною класифікацією, цілями, завданнями та проблемами, ми можемо плавно перейти до феномену, який безпосередньо впливає на увесь розвиток (чи занепад) організації. Це те, без чого не може відбутись жодна бізнес-ініціатива у будь-якому типі організацій чи підприємств, а саме – управлінське рішення. Ефективність прийняття управлінських рішень у період збройних конфліктів має вирішальне значення для збереження та розвитку бізнесу. Як зазначалося раніше, показники рентабельності суттєво змінюються під впливом війни, що робить необхідною адаптацію стратегій управління в умовах високої невизначеності та ризиків.

Для того, щоб глибше дослідити сутність поняття “управлінське рішення” в умовах війни, проаналізуємо позиції науковців стосовно цього питання. На основі проведеного дослідження можна виділити три наукові підходи до сутності поняття “управлінське рішення”:

У рамках першого підходу науковці розглядають рішення як процес, який передбачає часовий інтервал, протягом якого розробляються можливі варіанти дій, обирається один з них та приводиться в дію.

Так, наприклад, О. В. Загороднюк, М. В. Півторак та Л. М. Малюга характеризують “управлінське рішення” як “сукупність послідовних дій у циклі, що будуються на окремих процедурах, та дозволяють природно здійснювати вплив у системі менеджменту організації з метою досягнення її цілей або розв'язування проблем”. [58, с.94-98]

На додачу О. В. Онофрійчук вважає, що це “наслідок аналізу, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини можливих варіантів досягнення конкретної мети”. [59, с.256-264]

Другий науковий підхід полягає у тому, що рішення розглядається як дія, зробленому згідно особливих правил, законів та регуляцій.

За І. В. Шульженко це “вольовий акт втручання суб’єкта управління у діяльність організації з метою забезпечення координуючого впливу на об’єкт управління для досягнення цілей організації”. [60, с.73-77]

І. Шоробура розглядає управлінське рішення як “вибір альтернативи, здійснюваний суб’єктом, який приймає рішення, відповідно до його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей підприємства”. [61, с.17-21]

В. С. Нікіфоренко каже про “вибір одного з варіантів дій, що виключає можливість вибору іншої дії у процесі досягнення поставленої мети”. [62, с.194-198]

Третій підхід тлумачить управлінське рішення як результат свідомого вибору, добровільні дії, що фокусуються на наявних методах розв’язання певної проблеми або/та спонуканнях до дій.

Наприклад, В. В. Лисенко пише про це як про “результат аналізу, що проводиться шляхом вивчення управлінської ситуації, підсумком якого є вибір суб’єктом управління, із сукупності можливих альтернатив, чітко встановленого варіанта дій, спрямованого на досягнення поставлених цілей”. [63, с.149-154]

Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник говорять про “результат творчого аналізу проблемної ситуації, що проводиться з певною метою, вибір шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до мети системи менеджменту”. [64, с.276]

На наш погляд, у межах першого підходу управлінське рішення ототожнюється з процесом його прийняття. Тлумачення управлінського рішення як акта вибору є занадто загальним. Тому пропонуємо зупинитися на третьому підході та розглядати управлінське рішення як результат вольового акту

суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної кризової ситуації або для її запобігання, що реалізується на основі аналізу проблемної ситуації, та з використанням моделей і методів управління. В нашому ж випадку ми розглядаємо кризу та невизначені умови через призму ведення активних бойових дій. Ось чому те чи інше управлінське рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи – воно спрямоване на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі. Саме тому розсудливі підприємці та керівники мають заздалегідь планувати стратегії та методи реагування на випадок кризи, щоб уникнути або принаймні пом'якшити негативний вплив на діяльність компанії та життя і здоров'я працівників.

Криза (з грец. *krisis*) означає різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. Існує безліч підходів та формулювань даного феномену, адже кожна “невідповідність” чи “тяжкий стан”, що цілком логічно, може бути частиною будь-якої спеціалізації, спрямованості чи події, нехай політичної, економічної, природної тощо. Розглянемо декілька підходів до визначення “кризи” та опишемо власне бачення цього явища:

1. Л. П. Білих: “Крайнє загострення суперечностей розвитку; зростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; переломний момент в процесах змін.” [65, с.468]
2. І. А. Бланк: “Стан, при якому суб'єкт господарства не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності.” [66, с.512]
3. Ткаченко А.М., Єлець О.П. визначають кризу як “широкомасштабну, непередбачену, переломну подію, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності, що зумовлюють розбалансування системи підприємства, так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючі його еволюції.” [67, с.316-319; 68, с.277]

4. Гренц Т. тлумачив кризу на підприємстві як “незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства.” [69]
5. А. Д. Чернявський: “Переломний етап у функціонування будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування.” [70, с.328]
6. І. Бартон: “Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія і її наслідки можуть спричинити серйозну шкоду всій організації: працівникам, продукції, зв’язкам, фінансам і репутації.” [71, с.256]

Відзначимо також, що “криза” і “кризовий стан” чи “кризова ситуація” можуть розглядатися як єдине ціле з тією лише відмінністю, що криза має часовий проміжок і може складатися з декількох кризових ситуацій, які змінюють або доповнюють одна одну. Наприклад, якщо наша Дисертація стосується теми війни в Україні, не можемо не акцентувати на тому, що війна почалась у 2014 році з захоплення Півострова Крим та окупації частин Донецької та Луганської областей, це і є початком кризи. Далі, ця криза мала більш активні фази або ситуації, кожна з яких розширювала цей політичний конфлікт (наприклад, окупація населених пунктів, збиття літака МН-17, Іловайський котел, визволення Маріуполя тощо). У 2022 році, з початком повномасштабного вторгнення, почалась нова фаза, наступний кризовий стан, який значно погіршив загальну політико-економічну ситуацію і призвів до розширення географії даної кризи.

Таким чином, можемо запропонувати власне визначення цього поняття: криза або кризовий стан – це несподівана, малопрогнозована, небезпечна подія соціально-економічного, політичного, фінансового та/або репутаційного характеру, що неодмінно призводить до нових викликів і труднощів для групи осіб, які прямо чи опосередковано об’єднані з географією розповсюдження кризи (країна, місто, підприємство, соціальна група тощо). Потенційні ризики і шляхи подолання кожної кризи слід розглядати окремо, з огляду на обставини,

за яких проходить кризова ситуація. Проте, як зазначають деякі з науковців, основним проявом суперечності в прийнятті відповідних управлінських рішень стає проблема діагностування кризи, що наближається, і наслідків, які загрожують людям, регіонам, країнам та світовій економіці чи устрою в цілому. [72, с.824] Водночас в політології відзначають спеціалізовані підходи до розгляду та класифікації трьох видів криз. Як зазначає О.В. Юркова [73] це системні кризи, конфронтаційні кризи та кризи прийняття рішень. Системна криза в політології визначається як “потужний удар по структурі системи, яка забезпечує її цілісність”. Системна криза порушує стабільність системи і створює передумови її розвалу або зміни.” Прикладом є глобальна криза та злам системи міжнародних відносин наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років, коли відбувся розпад СРСР і завершення епохи біполярного міжнародного порядку, де діяли два основні гравці – СРСР і США. Але не усі системні кризи пов’язані з руйнацією. Наприклад, регіональні системні кризи інколи штучно утворюються для того, щоб стимулювати уряди держав до розв’язання певних проблем публічного управління та прийняття політичних рішень на рівні держав. Таким є, наприклад, Маастрихтський договір 1992 року, коли було визначено кінцевий термін виконання членами ЄС умов, необхідних для створення простору єдиної євровалюти. [74]

Наступним типом криз є конфронтаційні кризи, коли окрема країна має певні претензії до іншої. Такий тип криз в системі міжнародних відносин призводить до порушення стабільності, тож наслідки такої кризи є достатньо впливовими на різних суб’єктів міжнародних відносин, що перебувають у напрузі. Конфронтаційні кризи можуть мати вагомий вплив на регіон або країну, їх соціально-економічний, інфраструктурний та культурний стани або політичний устрій.

Останнім типом криз є так звані “кризи прийняття рішень, що мають місце в окремих політичних одиницях”. Ці кризи пов’язані зі складністю прийняття рішень очільниками країн і виникають в умовах певних подій, які можуть призвести до системної кризи.

Описані кризи дозволяють виокремити суттєві відмінності між традиційними кризами та кризами воєнного часу, що узагальнено у Додатку Б.9. Традиційна криза зазвичай має локальний масштаб, обмежений конкретною галуззю, територією чи соціальною групою, тоді як криза воєнного часу характеризується системністю проявів і охоплює практично всі сфери суспільного життя – від економічної до гуманітарної. Швидкість поширення традиційної кризи здебільшого обмежується моментом локалізації та усунення причин її виникнення, тоді як у період воєнного стану відбувається глобальна ланцюгова реакція, що ускладнює прогнозування наслідків. Таким чином, криза воєнного часу має комплексний, багаторівневий і довготривалий характер, що суттєво ускладнює процеси її подолання та відновлення економічної стабільності. Саме тому, за Юрковою, [73] метою антикризового управління в системі міжнародних відносин є вироблення рекомендацій для попередження або уникнення криз, зменшення їх негативних проявів та наслідків.

Таким чином, можемо констатувати, що ціллію прийняття управлінського рішення є забезпечення координаційної (регуляційної) дії з досягнення стратегічних цілей організації та подолання (недопущення/мінімізації) наслідків кризових ситуацій. Прийняття зваженого управлінського рішення – це творча і відповідальна задача менеджменту, яка базується на глибокому та послідовному аналізі даних і вмінні прогнозувати подальший перебіг подій, включаючи можливі ризики, що пов'язані з тим чи іншим рішенням. Раціональність таких рішень може, певною мірою, залежати від процесу їх підготовки і прийняття. Так, американський вчений С. Янг стверджує [75], що задля прийняття раціонального управлінського рішення, має відбутись десять етапів:

- 1) Визначення цілей;
- 2) Виявлення проблем у процесі їх досягнення;
- 3) Дослідження проблем та їх особливостей;
- 4) Пошук варіантів вирішення проблеми;
- 5) Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них;
- 6) Узгодження рішень в організації;

- 7) Затвердження рішення;
- 8) Підготовка рішення до реалізації;
- 9) Управління реалізацією рішення;
- 10) Перевірка ефективності рішення.

Однак, на нашу думку, цей підхід має деякі недоліки у період війни. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень залежно від ситуації.

Таблиця 1.5

Класифікація факторів ефективності стратегії управління бізнесом

Класичне управління бізнесом	Особливості в період війни
Довгострокове стратегічне планування (3–5 років)	Короткострокове сценарне планування (3–12 місяців) з постійним переглядом
Оптимізація витрат для підвищення прибутковості	Пріоритет забезпечення ліквідності та фінансової стійкості
Стабільні логістичні ланцюги постачання	Диверсифікація постачальників та альтернативні маршрути доставки
Інвестиції, орієнтовані на масштабування та експансію	Інвестиції, спрямовані на зниження ризиків та підвищення автономності
Фокус на конкурентних перевагах і зростанні ринку	Фокус на виживанні, адаптивності та швидкому прийнятті управлінських рішень

Джерело: узагальнено автором на основі вищезазначеної інформації

Подана класифікація демонструє трансформацію факторів ефективності стратегії управління бізнесом під впливом воєнних ризиків. Якщо в умовах стабільного середовища ефективність визначається довгостроковим плануванням, оптимізацією витрат, масштабуванням та посиленням конкурентних переваг, то в період війни ключовими стають гнучкість, швидкість ухвалення рішень, забезпечення ліквідності та диверсифікація ризиків. Таким чином, ефективне управління в кризових умовах зміщує акцент із зростання на стійкість, адаптивність і здатність оперативно перебудувати бізнес-процеси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Отже, прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, який формує напрямки діяльності організації та її працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії та досвіду, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

1.3 Трансформація моделей управління бізнесом в умовах війни

В першій главі ми відмічали, що стратегічне управління підприємством має бути гнучким і здатним оперативно реагувати на нові виклики, що дозволяє компанії залишатися актуальною на ринку, адже воно має бути орієнтованим на підтримання та підвищення конкурентоспроможності, забезпечує компанії стійкість та успішність у довгостроковій перспективі. Проаналізуємо цей процес більш детально, з урахуванням усіх ключових факторів, що допоможуть нам сформулювати стратегії, методології та практичні рекомендації щодо розвитку торговельних мереж в умовах війни. Отже, в чому полягає сутність та зміст стратегічного управління?

Почнімо з того, що термін “стратегічне управління” був введений в ужиток на стику 60–70-х рр. [76, с. 20] Розроблення ідей стратегічного управління за той час особливо помітно в роботах авторів Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Irwin (1974) та ін. [77-79] Провідною ідеєю, яка б відображала сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, які у ньому відбуваються. Іншими словами, відбиває необхідність використання поряд із тактичним та операційним управлінням ідеології стратегічного управління, є ідея про необхідність перенесення центру уваги вищого керівництва підприємством із внутрішніх проблем, з яким може впоратися середня ланка управління, на проблеми зовнішнього середовища, тобто на ті проблеми, які в

майбутньому можуть нести в собі або додаткові можливості, або додаткові загрози. Причиною цього перенесення стало бажання вищого менеджменту мати можливість своєчасно й адекватно реагувати на можливі зміни в зовнішньому середовищі на свою користь.

Можна вказати кілька конструктивних визначень, які були запропоновані авторитетними розробниками теорії стратегічного управління:

Шендел і Хаттен розглядали його як “процес визначення та встановлення зв’язку будівельного підприємства з його оточенням, що складається з реалізації обраних цілей та зі спроби досягти бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно й результативно діяти будівельному підприємству та його підрозділам”. [80]

За Хіггенсом, “стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії будівельного підприємства за допомогою управління його взаємодією з оточенням”. [81]

Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління “як набір рішень і дій з формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації”. [82]

Стратегічне управління торговельним підприємством являє собою комплекс дій і процесів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації та її адаптацію до мінливих умов ринку. Особливість цього типу управління полягає в тому, що воно базується на гнучкості, інноваціях та проактивному підході до прийняття рішень. Однак ефективність стратегічного управління залежить від багатьох чинників, таких як зовнішнє середовище, внутрішні ресурси підприємства, ринкові умови та конкурентоспроможність. Основні риси системи стратегічного управління торговельним підприємством наведені нами у Додатку Б.11.

Таким чином, беручи до уваги фактори описані вище, можемо констатувати, що стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему

стратегічних планів і поточну, повсякденну діяльність, підпорядковану досягненню поставлених стратегічних цілей. Тож, пропонуємо власне визначення процесу стратегічного управління:

Стратегічне управління підприємством – набір довгострокових цілей організації, що спирається на людський потенціал та орієнтує свою виробничу діяльність на запити споживачів, проводячи своєчасні зміни в організації, що дає змогу організації досягати конкурентних переваг і виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.



Рис. 1.12. Етапи стратегічного управління

Джерело: авторське бачення

I етап

Аналіз середовища припускає вивчення трьох його складників, описаних нижче. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також загрози й можливості, які існують у бізнес-середовищі. Такий аналіз є відправною точкою стратегічного управління, оскільки отримані дані впливають на постановку цілей і вибір стратегії. Без якісного аналізу неможливо прийняти ефективні управлінські рішення [83].

1) Аналіз макросередовища включає вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного

середовища та ресурсів, соціальних та культурних складників суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства та інфраструктури.

2) Безпосереднє оточення аналізується за такими основними компонентами, як замовники й покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили тощо.

3) Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати торговельне підприємство в конкурентній боротьбі у процесі досягнення своїх цілей. Такий аналіз дає змогу краще усвідомити цілі підприємства, більш точно сформулювати завдання, тобто визначити зміст і напрями діяльності мережі. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками, як:

- кадри та їх потенціал і кваліфікація;
- організація системи управління;
- виробництво (організаційні, операційні і тех. характеристики);
- фінанси підприємства;
- маркетинг;
- організаційна культура.

II етап

Визначення завдань і цілей торговельних мереж, що розглядається як один з етапів стратегічного управління, зазвичай складається з трьох підетапів, кожен з яких вимагає відповідальної роботи: Перший підетап полягає в формулюванні завдання, яке в концентрованій формі виражає сенс існування підприємства. Це завдання надає фірмі оригінальності та, в теорії, наповнює роботу людей особливим змістом, а формулювання місії та цілей компанії сприяє чіткому розумінню робітниками їхнього призначення та стратегічного напрямку розвитку підприємства. Далі йде процес визначення довгострокових та короткострокових цілей компанії [84].

Місія підприємства визначається вищим керівництвом і є офіційно задекларованою загальною стратегічною метою організації, що відображає її основне призначення з урахуванням суспільних інтересів. Формулювання місії

має бути лаконічним і зрозумілим для всіх зацікавлених сторін/працівників. Основним завданням місії є задоволення потреб і вимог споживачів через ринкові механізми, а також визначення унікальних конкурентних переваг компанії, які мотивують споживачів обирати саме її продукцію або послуги.

Після постановки місії (завдання) йде підетап визначення довгострокових цілей. І завершується ця частина стратегічного управління підетапом розбиття довгострокових цілей на підцілі й встановлення короткострокових цілей [85].

Цілі організації – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти підприємство шляхом колективної діяльності. Процес розробки цілей здійснюється керівництвом у межах стратегічного планування та доводиться до відома співробітників. Чітко сформульовані цілі сприяють координації діяльності компанії, підвищують ефективність управління та забезпечують усвідомлення кожним працівником своєї ролі у досягненні загального результату.

III етап

Формування конкретного плану дій та створення стратегії, що визначатиме, яким саме чином компанія зможе досягти своїх цілей. Залежно від масштабів управлінських рішень і цілей компанії стратегії поділяються на три основні рівні:

1) Корпоративна стратегія (Corporate Strategy) – визначає загальний курс розвитку компанії як єдиної організації. Вона відповідає на питання "Якими видами діяльності ми займаємося?", "У яких галузях ми працюємо?" та "Як ми розподіляємо ресурси між різними бізнес-напрямами?"

2) Бізнес-стратегія (Business Strategy) – визначає, як конкретний підрозділ або бізнес-напрямок буде конкурувати на ринку. Вона відповідає на питання: "Як компанія може досягти конкурентної переваги?"

3) Функціональні стратегії (Functional Strategies) – формуються на рівні окремих підрозділів компанії (маркетинг, фінанси, HR, логістика) та забезпечують ефективне виконання корпоративних і бізнес-стратегій.

Функціональні стратегії підтримують реалізацію бізнес-стратегії та, в ширшому контексті, корпоративної стратегії [86-87].

Кожен із цих рівнів стратегічного управління відіграє унікальну роль у досягненні довгострокових цілей компанії та має власні підходи до управління ресурсами, конкурентними перевагами та розвитком ринку. Якщо ці рівні узгоджені між собою, компанія працює ефективно та досягає довгострокових стратегічних цілей.

IV етап

Даний крок впроваджує розроблені стратегії у реальну діяльність компанії. Він передбачає розподіл ресурсів, зміну організаційної структури та налагодження бізнес-процесів. Проте неякісна реалізація стратегії може звести нанівець навіть найкращі стратегічні плани [88]. Якщо під час реалізації виникають проблеми, компанія може повернутися до етапу 3 для коригування стратегії.

V етап

Останнім кроком є оцінка ефективності реалізованої стратегії, яка визначає, чи потрібно вносити корективи. Це робиться, зокрема, шляхом використання фінансових показників (рентабельність активів, рентабельність інвестицій, прибутковість тощо); BSC (збалансована система показників) – оцінка ефективності через фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та навчання персоналу; та SWOT-аналізу поточного стану – повторний аналіз ринкових умов. Якщо ж обраний шлях не дає очікуваних результатів, компанія може переглянути місію (етап 2), скоригувати стратегію (етап 3) та покращити реалізацію (етап 4), шляхом налагодження процесу прийняття управлінських рішень, зміни виробничих потужностей, покращення роботи персоналу шляхом роботи з мотивацією та підвищенням кваліфікації тощо.

Таким чином, стратегічне управління виступає безперервним процесом, у межах якого підприємство не лише розробляє і реалізує власну стратегію, а й постійно оцінює її результативність, адаптуючи дії до змін зовнішнього середовища. Проте ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить

від того, яку саме модель управління використовує підприємство, а також які методи застосовуються для координації, мотивації та контролю діяльності всіх підрозділів [89-90].

У сучасних умовах турбулентного ринкового середовища та нестабільності економічних процесів, особливо під час воєнного стану, правильний вибір моделі управління стає критичним чинником стійкості бізнесу. Саме тому подальший аналіз буде присвячений розгляду основних моделей і методів управління підприємствами, їхніх особливостей, переваг та можливостей адаптації до українських реалій.

Моделі та методи управління підприємствами

Стратегічне управління підприємством тісно пов'язане з використанням відповідних управлінських моделей і методів, оскільки саме вони забезпечують досягнення довгострокових цілей розвитку. Воно охоплює формування перспективних орієнтирів діяльності, визначення ключових напрямів зростання та реалізацію інструментів їх практичного впровадження. Застосування сучасних підходів до управління сприяє раціональному розподілу ресурсів, підвищенню здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпеченню стійкого розвитку. У цьому контексті можемо вважати, що управлінські моделі виконують роль концептуальної основи, яка визначає організаційну структуру, принципи координації підрозділів, рівень централізації рішень і систему контролю результатів діяльності.

Моделі управління як основа для прийняття стратегічних рішень

Моделі управління дають змогу підприємству вибудувати чітку організаційну структуру, визначати зони відповідальності, а також контролювати реалізацію стратегічних рішень. Наприклад, класичні моделі управління, такі як модель ієрархічної структури (відомі як бюрократичні моделі управління), [91, с. 53-61] допомагають організувати процеси, визначати повноваження та відповідальність, створювати системи контролю та звітності. Бюрократична модель зазвичай використовується у державних підприємствах та/або великих корпораціях з жорсткою структурою. Ознаками

такої моделі є чітка ієрархія, централізація рішень та формальні правила, наприклад, в комунікації. З основних недоліків можемо виділити низьку гнучкість, що може бути проблемою в динамічних ринкових умовах. Однак, незважаючи на складності взаємодії з такою моделлю, вона доволі ефективно визначає стабільні бізнес-процеси та правила взаємодії, що допомагають реалізувати обрану стратегію в чітко структурованій та контрольованій формі.

Стратегічне управління використовує такі моделі для забезпечення чіткого розподілу завдань і координації дій між підрозділами підприємства. Наприклад, модель управління через цілі (Management by Objectives, MBO) тісно пов'язана зі стратегічним управлінням, оскільки допомагає реалізовувати стратегію через встановлення конкретних цілей для різних рівнів підприємства. [92] Наприклад, у компанії Google кожен підрозділ має визначені індикатори (Objectives and Key Results), які допомагають реалізовувати довгострокову стратегію. [93] Основною ж ідеєю такого підходу є те, що кожен рівень організації має конкретні цілі, узгоджені зі стратегією компанії. Можемо констатувати, що дана модель управління забезпечує ефективне поєднання стратегічних та операційних цілей шляхом вимірювання ефективності кожного підрозділу відповідно до стратегічних пріоритетів. Таким чином, ця модель властива для більш динамічних ринків, які потребують швидкої адаптації до мінливих умов.

Моделі прийняття рішень і їх вплив на стратегії

У стратегічному управлінні швидкість та ефективність прийняття рішень відіграють ключову роль, оскільки керівники мають обирати найкращі варіанти розвитку компанії в умовах невизначеності. Так, серед моделей прийняття рішень можемо виокремити раціональну модель (rational decision-making model) та інкрементальну модель (incremental decision-making model).

Раціональна модель передбачає всебічний аналіз ситуації та можливих варіантів рішень, оцінку ризиків і вибір найкращого шляху для досягнення цілей. Ця модель властива більш стабільним ринкам, що потребують планування та розробки довгострокових стратегій. Попри недоліки, у вигляді значних часових витрат (що може бути критичним у швидкозмінних ринкових

умовах), дана модель часто використовується в аналітичних процесах, наприклад, SWOT-аналізі бізнес-середовища для розробки стратегій щодо виходу на нові ринки. [94]

Своєю чергою, інкрементальна модель підходить для більш гнучких умов, коли стратегія змінюється поступово, адаптуючись до змін у середовищі. Тобто, ця модель властива динамічним ринкам, які потребують швидких змін у стратегіях, пов'язаних з умовами невизначеності та іншими ризиками. [95, с. 30-33] Такі стратегії реалізуються через маленькі експериментальні кроки, що дозволяє ефективно використовувати їх у гнучкому управлінні (так звана Agile, Lean-методологія). [96]

Стратегічне управління використовує ці моделі для оцінки різних варіантів дій і прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору стратегічного напрямку компанії. Ефективне стратегічне управління має поєднувати всі ці моделі залежно від ринкових умов, типу бізнесу та швидкості змін у середовищі.

Методи управління в процесі прийняття стратегічних рішень

Методи SWOT-аналізу є одними із ключових методів стратегічного управління, які допомагають оцінювати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Це дає змогу підприємству вибудовувати стратегії на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, знаходити точки зростання та визначати ризики, які слід мінімізувати.

Методи PEST-аналізу дозволяють оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства. [97, с.74-82] Це критично важливо для стратегічного управління, оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, і підприємство повинно адаптувати свої стратегії, щоб зберігати конкурентоспроможність.

Бенчмаркінг – це метод порівняння показників діяльності підприємства з показниками лідерів галузі або конкурентів. [98] У стратегічному управлінні

бенчмаркінг дозволяє виявити слабкі місця підприємства та визначити найкращі практики, які можна впровадити для поліпшення ефективності бізнесу.

Метод аналізу вартості та вигод (Cost-Benefit Analysis) [99] в основному використовується для оцінки потенційних результатів від впровадження стратегій. Він допомагає визначити економічну доцільність рішень, аналізуючи співвідношення між витратами на реалізацію стратегії та очікуваними вигодами.

Фінансове моделювання та прогнозування – ці важливі інструменти стратегічного управління дозволяють оцінити довгострокові фінансові результати реалізації стратегії, визначити можливі фінансові ризики та розробити плани їхнього пом'якшення. [100, с.175-178]

Як бачимо, ефективне стратегічне управління неможливе без використання відповідних моделей і методів управління. Моделі управління надають структуру для формування стратегічних рішень, тоді як методи допомагають виконати аналіз, оцінити ризики та можливості, розробити плани дій та контролювати процеси впровадження стратегії. Таким чином, можемо дійти висновку, що стратегічне управління є інтегративним процесом, де застосування моделей та методів дозволяє не тільки розробляти плани на майбутнє, але й оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та ефективність підприємства.

З усім тим, хоч ми й надали власне пояснення щодо процесу прийняття стратегічних рішень і впливу моделей та методів управління на ці процеси, ми трохи віддалилися від головної теми, а саме – стратегічне управління бізнесом у період збройних конфліктів. Розгляньмо, які ж виклики, адаптації та трансформації управлінських моделей можливі за таких умов.

Трансформація моделей управління у воєнний час

Як ми відмітили вище, у мирний час більшість великих компаній використовує саме бюрократичну модель управління, яка забезпечує чітку ієрархію, розподіл обов'язків та передбачуваність операційної діяльності. Проте

під час воєнних конфліктів ця модель часто виявляється неефективною через повільність прийняття рішень та складність реагування на раптові зміни.

В умовах війни організації змушені переходити до гнучких управлінських структур, що передбачають децентралізацію ухвалення рішень та більшу автономію регіональних відділень. Наприклад, українська мережа супермаркетів “АТБ” під час повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році була змушена перебудувати логістичні процеси та створити кризові штаби в різних регіонах, що приймали оперативні рішення, не чекаючи централізованих вказівок. [101] Ця модель нагадує гнучке управління (Agile), яке традиційно використовується в ІТ-секторі, але в умовах війни знайшло широке застосування у торгівлі, виробництві та логістиці. [102]

Тепер щодо раціональної моделі. Як було зазначено вище, ця модель передбачає детальний аналіз ринку, фінансових показників, конкурентного середовища та прогнозування довгострокових наслідків. Проте в умовах воєнного часу довгострокові прогнози стають менш точними, а час для аналізу та прийняття рішень суттєво скорочується. На все це також впливає і людський фактор, пов'язаний зі страхом прийняття відповідальності за життя і безпеку інших людей, які у воєнний час мають бути пріоритетом кожного шанобливого себе підприємця (людини). Саме через людський фактор процес прийняття рішень може затягуватися навіть у такі критичні моменти.

Отже, на зміну класичній моделі під час війни ситуація вимагає використання методу сценарного планування, коли компанії розробляють кілька варіантів розвитку подій та відповідних стратегій дій. [103, с.418-422] Наприклад, торговельні мережі України напочатку російсько-української війни могли б створити три основних сценарії:

- Оптимістичний (стабілізація ситуації, можливість відкриття нових магазинів)
- Базовий (збереження наявних активів, поступове відновлення постачання)

- Кризовий (екстрене закриття магазинів у зонах активних бойових дій, евакуація персоналу, скорочення асортименту товарів)

Такий підхід дозволив би швидко адаптуватися до змін, зменшуючи ризики та втрати. Але які зміни відбуваються у маркетингових та фінансових стратегіях? Війна кардинально змінює поведінку споживачів та їхні купівельні пріоритети. В умовах нестабільності люди віддають перевагу товарам першої потреби, зменшуючи витрати на розваги, люксові товари та довгострокові покупки. Така різка зміна у поведінці змушує компанії переглядати маркетингові стратегії, наприклад, це може виражатися у переході до соціально відповідального маркетингу. Тобто, компанії, які адаптуються до нових реалій, роблять акцент на соціальній відповідальності, залученні до гуманітарних ініціатив та підтримці населення. Наприклад, мережа EVA під час війни не лише зберегла робочі місця, а й запустила програми допомоги вимушеним переселенцям, що значно покращило її репутацію та підвищило лояльність клієнтів. [104–105]

Якщо ж говорити про фінансову стійкість, то для підприємств однією з запорук успіху, у воєнний час, є перехід від агресивних інвестицій до збереження капіталу, а саме: якщо у мирний час компанії активно інвестують у розвиток, в той час, як у військових умовах основним пріоритетом стає збереження ліквідності:

- Зниження витрат та оптимізація ресурсів
- Збереження оборотного капіталу
- Пошук альтернативних джерел фінансування (гранти, міжнародні програми підтримки бізнесу)

Говорячи про адаптацію моделей та методів управління за кризових умов, не можна не сказати про логістику, яка є однією з найбільш вразливих сфер підприємницької діяльності під час війни. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, нестача пального, підвищені страхові ризики – усі ці фактори змушують компанії шукати нові способи організації

постачання, управління запасами та транспортування товарів. Підприємства, які раніше спиралися на стандартні логістичні моделі (зокрема, ефективні глобальні ланцюги постачання, складську логістику з мінімальними запасами), під час війни стикаються з серйозними викликами, що потребують гнучкості та оперативних змін у стратегічному управлінні логістикою. Так, наприклад, під час російського вторгнення у 2022 році в Україні були пошкоджені або зруйновані понад 30% основних логістичних вузлів, що значно ускладнило як внутрішнє постачання товарів, так і експортно-імпортні операції. [106, с.75-82]

Таблиця 1.6

Основні загрози для логістики підприємств під час війни

№	Загроза	Опис
1	Руйнування транспортної інфраструктури	Пошкодження доріг, мостів, залізничних колій ускладнює або унеможлиблює переміщення товарів
2	Блокада портів	Для країн, які залежать від морських перевезень (наприклад, Україна та її експорт зерна через чорноморські порти), це спричиняє значні економічні втрати
3	Дефіцит пального	Військові потреби часто мають пріоритет перед цивільними, що призводить до нестачі пального для транспорту
4	Зростання страхових та транспортних витрат	Через підвищений рівень ризику вартість страхування перевезень суттєво зростає
5	Ризики фізичного знищення товарів	Склади, фабрики та транспортні засоби можуть бути зруйновані внаслідок бойових дій

Джерело: авторське бачення

Щоб компенсувати втрати від руйнування традиційних маршрутів, компанії застосовують стратегію диверсифікації, тобто пошук нових постачальників, зміну транспортних коридорів та перехід на альтернативні види перевезень:

Зміна географії постачальників

Раніше багато компаній спиралися на постачальників з одного регіону, але війна змусила їх шукати нових партнерів у сусідніх країнах. Так, українські

виробники харчової продукції у 2022 році почали закуповувати упаковку, сировину та обладнання в Польщі, Туреччині та Румунії, щоб замінити постачання з регіонів, охоплених бойовими діями. [107-108]

Використання альтернативних транспортних коридорів

Компанії вимушені змінювати логістику перевезень, переходячи на нові маршрути та види транспорту. Наприклад, автозаводи в Європі, які залежали від постачання кабельної продукції з України, змушені були налагоджувати нові виробничі лінії в інших країнах. [109]

Перенесення експорту з морських шляхів на залізницю та авто

Після блокади українських чорноморських портів у 2022 році експорт зерна почав здійснюватися через залізничні та автомобільні перевезення до Польщі, Румунії та Угорщини. Це збільшило логістичні витрати, але дозволило частково зберегти експортні можливості. [110-111]

Перенаправлення торгових маршрутів на альтернативні хаби

Грузинські та турецькі порти стали ключовими транспортними хабами для перевезень між Україною та Близьким Сходом. Також бізнес почав активніше використовувати литовські та польські напрямки для логістичних операцій у ЄС. [112]

Такі підходи допомогли українському бізнесу зменшити втрати та знайти нові можливості навіть у критичних умовах, але варто згадати і про оптимізацію складської логістики. У мирний час компанії прагнуть мінімізувати складські запаси (концепція *Just-in-Time*) [113, с. 276; 114, с. 235], але в умовах війни це стає неможливим через нестабільність постачань та затримки транспортування. Таким чином, активне ведення бойових дій призвело до того, що українські компанії були змушені:

- Створювати буферні склади у безпечних регіонах
- Розміщувати критично важливі запаси у кількох локаціях, щоб уникнути ризику їх втрати внаслідок ударів
- Використовувати більш автономні логістичні ланцюги з мінімальною залежністю від єдиного постачальника

Додамо, що в умовах дефіциту персоналу та загрози фізичної небезпеки бізнес активно впроваджує автоматизовані логістичні системи для оптимізації операцій. Це може включати впровадження нових технологічних рішень:

- Системи управління складом (WMS) дозволяють зменшити потребу у фізичній присутності персоналу та пришвидшити процес обліку товарів. [115]
- Автоматизація вантажних перевезень: компанії використовують алгоритми штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, що дозволяє економити паливо та уникати небезпечних зон.
- Безпілотні логістичні рішення: використання дронів для доставлення критично важливих товарів у небезпечні регіони. [116]

Приклад: Волонтерські організації в Україні використовують дрони для доставлення продуктів першої потреби у зони активних бойових дій. [117]

Висновки до першого розділу

Беручи до уваги все вищевказане, можемо дійти висновку, що стратегічне управління бізнесом є ключовим фактором забезпечення стабільності, ефективності та довгострокового розвитку підприємств, особливо у кризових умовах, спричинених збройними конфліктами. У мирний час компанії дотримуються традиційних моделей управління, що базуються на прогнозованості ринку, раціональному аналізі та централізованому прийнятті рішень. Однак війна змушує підприємства відмовлятися від бюрократичних процедур і швидко переглядати всі рівні стратегічного управління, роблячи його гнучкішим, більш адаптивним та стійким до невизначеності. Крім того, війна впливає на методи прийняття рішень, змушуючи підприємства застосовувати екстрене стратегічне планування, кризовий менеджмент та гнучкі методики управління ризиками. Найбільші трансформації відбуваються у логістичних процесах, оскільки компанії змушені розробляти альтернативні маршрути

постачання, оптимізувати складські запаси та впроваджувати цифрові технології для управління ланцюгами постачання.

У період збройних конфліктів стратегічне управління набуває критичного значення. Воно виконує не лише функцію підтримання життєздатності підприємства, а й формує основу для подальшого відновлення та розвитку бізнесу після завершення кризового етапу. 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 сформувані додаткові конкурентні переваги у зміненому середовищі.

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, доцільно визначати 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.

Ефективне стратегічне управління є ключовим фактором виживання та розвитку бізнесу в умовах сучасної турбулентної економіки. Ефективність описаного процесу залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників, таких як економічна ситуація, розвиток технологій, конкурентне середовище, поведінка споживачів та ресурси підприємства. 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.

В умовах збройних конфліктів традиційні бюрократичні моделі управління стають менш ефективними, а компанії переходять до гнучких, децентралізованих та адаптивних управлінських підходів. Замість раціонального аналізу з довгостроковим плануванням перевага надається сценарному моделюванню, яке дозволяє компаніям швидко адаптувати свої стратегії до зміни ситуації. Додамо, що оскільки процес стратегічного управління є не лінійним, а безперервним циклом, тому для успішної діяльності на ринку торговельні підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії, використовувати інноваційні підходи, ефективно управляти ресурсами та бути гнучкими у відповідь на виклики середовища. 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. Перспективами подальших досліджень даної проблематики є розробка методів, що підвищують якість і швидкість прийняття управлінських рішень під час збройних конфліктів.

Результати досліджень, представлених у Розділі 1, опубліковано в роботах автора: [14-15].

В розділі 1 використано матеріали з відповідними посиланнями на такі наукові джерела зі списку літератури: [1-117].

РОЗДІЛ 2

ВПЛИВ КРИЗОВИХ ФАКТОРІВ НА ЕФЕКТИВНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНИ

2.1. Залучення іноземних інвестицій для підтримки та розвитку торговельних мереж під час війни

Протягом перших 30 років незалежності економіка перебувала під тиском криз і ринкових перетворень, але це не завадило їй досягти успіху в окремих сферах, зокрема у сільському господарстві, яке стало одним із ключових експортоорієнтованих секторів; інформаційних технологіях, де Україна здобула визнання як центр аутсорсингу та стартап-культура; енергетиці, що поступово реформується в напрямку енергоефективності; транспорті та логістиці, які мають стратегічне значення для транзиту між ЄС і Азією; а також у військово-промисловому комплексі та освітній сфері, що формують кадровий і технологічний потенціал країни. Успіх цих напрямів свідчить про наявність конкурентних переваг України навіть у кризових умовах. Подальший розвиток потребує інституційної підтримки, інвестицій у людський капітал та стимулювання інноваційного підприємництва. Проте, однією з найбільших відчутних проблем є деградація промисловості та стагнація в розвитку інновацій. Низький рівень конкурентоспроможності окремих секторів, технологічна відсталість, втрата традиційних ринків збуту та повномасштабна війна спричинили суттєве скорочення виробництва й експорту. Дослідження динаміки цих процесів є необхідним для формування ефективної політики стимулювання інвестиційної активності, включаючи залучення прямих іноземних інвестицій. Саме такі вкладення здатні сприяти розвитку ефективних та конкурентоспроможних підприємств-експортерів і інтеграції України до міжнародного поділу праці та капіталу. Активізація інвестиційних процесів має системний позитивний ефект, що проявляється у наступних аспектах:

Політичний – підвищення політичної довіри до України, встановлення і розширення політичних зв'язків. Вплив здійснюється через забезпечення політичної стабільності, прозорість державних інститутів, ефективну антикорупційну політику та активну зовнішньополітичну комунікацію.

Економічний – економічне зростання внаслідок розвитку й інтенсифікації процесів у галузях народного господарства. Покращення можливе через створення сприятливого інвестиційного клімату, податкові стимули для бізнесу, реформу судової системи та дерегуляцію підприємницької діяльності.

Соціальний – підвищення рівня добробуту й соціальної захищеності громадян країни шляхом розвитку суспільства. Це досягається шляхом залучення інвестицій у сфери освіти, охорони здоров'я, створення нових робочих місць і підвищення заробітних плат.

Технічний – поліпшення або відновлення технічного стану підприємств різних галузей народного господарства, підвищення їх продуктивності й потужності. Важливо стимулювати інноваційну діяльність, модернізацію виробничих потужностей і підтримку науково-дослідних центрів.

Екологічний – зниження негативного впливу на навколишнє середовище й здоров'я населення внаслідок використання новітніх технологій і передового устаткування та техніки. Вплив полягає у впровадженні “зелених” технологій, підтримці енергоощадження та розвитку відновлюваних джерел енергії.

Ефективний вплив на кожен із перелічених факторів потребує системного підходу – поєднання державної політики, міжнародної співпраці, розвитку малого та середнього бізнесу й підтримки інновацій. Лише узгоджена робота політичних, економічних і наукових інституцій здатна забезпечити стабільне зростання інвестиційної активності та перехід України до сталого розвитку. Проте залучення іноземних інвестицій відбувається в умовах глибокої геополітичної, економічної та соціальної нестабільності, спричиненої російським військовим вторгненням. З усім тим, багато інвесторів тимчасово

призупинили діяльність на території України, висловлюючи свою невпевненість у подальшому співробітництві, через низку факторів, а саме:

1) Ведення активних бойових дій на значній території України створює непередбачувані загрози для інвестицій, що змушує іноземних партнерів зважати на ризики втрати активів. На нашу думку, це створення державних гарантій для інвесторів, розробка механізмів воєнного страхування інвестицій, укладення міжнародних угод про захист капіталу, а також формування спеціальних економічних зон у безпечних регіонах. Це дозволить частково нейтралізувати ризики, пов'язані з війною, та зберегти привабливість українського ринку.

2) Обмежені фінансові ресурси та дефіцит державного бюджету – значна частина фінансових потоків спрямована на оборону, що обмежує можливості держави у підтримці інвесторів та створенні сприятливих умов для ведення бізнесу. Залучення коштів міжнародних фінансових організацій (Світового банку, ЄБРР, МВФ), впровадження державно-приватного партнерства, податкові пільги для стратегічних інвесторів, оптимізація бюджетних витрат і підвищення ефективності державних програм розвитку – усі ці інструменти допоможуть компенсувати брак державного фінансування та підтримати інвестиційну активність.

3) Падіння доходів населення через війну скорочує внутрішній ринок збуту, що робить Україну менш привабливою для інвестицій, особливо у споживчий сектор. Задля поступового розширення внутрішнього попиту і зниження залежності від зовнішніх ринків, пропонуємо розглянути стимулювання малого й середнього бізнесу, підвищення рівня зайнятості, створення соціальних програм підтримки населення, ведення індексації доходів і сприяння розвитку внутрішнього виробництва коштом державних замовлень.

4) Проблеми з логістикою та експортом – блокування морських портів, руйнування транспортних шляхів та нестабільна робота митниці ускладнюють експорт продукції, що обмежує можливості для підприємств з іноземними інвестиціями. Розвиток альтернативних маршрутів допоможе зменшити

логістичні ризики й відновити зовнішньоторговельний баланс. Це включає диверсифікацію транспортних маршрутів, розвиток залізничних та автомобільних коридорів до ЄС, цифровізацію митних процедур, спрощення логістичних ланцюгів і створення індустріальних хабів біля кордону.

5) Пошкодження енергетичної інфраструктури та можливі перебої з електро- та водопостачанням створюють додаткові виклики для інвесторів, особливо у промисловому секторі. Задля забезпечення стійкості енергопостачання та підвищення довіри інвесторів до промислового сектору, окрім витрат на зміцнення оборони критично важливих об'єктів інфраструктури, пропонуємо також інвестування в децентралізовані енергосистеми, розвиток відновлюваних джерел енергії та запровадження програм енергоефективності.

6) Значна частина працездатного населення або виїхала за кордон, або мобілізована, що ускладнює пошук кваліфікованих кадрів та може стримувати розвиток підприємств з іноземними інвестиціями. Щоб стабілізувати ринок праці та зменшити дефіцит кваліфікованих працівників, держава може запровадити програми повернення фахівців з-за кордону, надавати підтримку професійної освіти, фінансувати перекваліфікацію кадрів та запроваджувати цифровізацію праці.

7) Хоча Україна має підтримку західних партнерів, довгострокова політична та економічна ситуація залишається невизначеною, що впливає на рішення інвесторів щодо входження на ринок. Задля зміцнення довіри до держави та зменшення ризиків сприйняття України як нестабільного партнера, можливим є укладення міжнародних угод про гарантії інвестицій, участь у програмах післявоєнного відновлення ЄС та прозора комунікація уряду з бізнесом задля детінізації економіки.

8) Висока корупція та бюрократичні бар'єри – попри реформування, корупція та адміністративні складнощі все ще залишаються значною перешкодою для швидкого залучення інвестицій та реалізації бізнес-проектів. Єдиним рішенням тут є системне зниження корупційних ризиків, що сприятиме

формуванню прозорого бізнес-середовища. На нашу думку, задля зниження людського фактора, що безпосередньо впливає на рівень корупції, слід зосередитись на цифровізації адміністративних послуг, автоматизації процедур реєстрації бізнесу, систематичній підзвітності чиновників, розширення функцій НАБУ та САП і створення відкритого реєстру корупціонерів з інформацією щодо заподіяної фінансової шкоди по кожному окремому злочинцю.

9) Нестабільне законодавство в умовах воєнного часу та відсутність надійних гарантій його незмінності створюють додаткові ризики для іноземних інвесторів. Часті зміни у податковій та митній політиці ускладнюють стратегічне планування та довгострокове ведення бізнесу. Запровадження довгострокових законодавчих гарантій для стратегічних галузей, удосконалення правового механізму захисту інвесторів, стабілізаційні угоди між урядом і компаніями, регулярна оцінка впливу нових законів та норм, може бути ключем до зміцнення довіри міжнародних партнерів.

10) Варто зазначити, що війна ще більше загальмувала і так вельми повільні приватизаційні процеси, оскільки частина державних активів була втрачена через російську окупацію. Методами впливу на цей фактор ми вбачаємо спрощення процедур продажу державних активів, створення онлайн-платформ для швидкої та прозорої приватизації, залучення міжнародних консультантів, з пріоритетом для приватних інвесторів з відмінною репутацією.

11) Темпи інфляції залишаються на значно вищому рівні, ніж у решті країн Європейського Союзу. Інфляційний тиск зростає через нестабільність національної валюти, обмежений експорт та дефіцит товарів на внутрішньому ринку, що на пряму пов'язані із веденням війни. Підвищити передбачуваність економічного середовища може хіба що жорстка монетарна політика, валютна стабілізація через міжнародні резерви, підтримка експорту, збільшення внутрішнього виробництва та контроль за ціноутворенням на базові товари.

12) Повільні темпи розвитку інфраструктури, яка могла б забезпечити швидкий оперативний зв'язок України з іншими країнами, та надавати необхідні послуги для оперативного управління діяльністю підприємств з іноземними

інвестиціями. Ситуація з інфраструктурою значно погіршилася і з початком повномасштабної війни, адже безліч об'єктів зазнала значних руйнувань або була окупована армією загарбників. Додатково зазначимо, що навіть після звільнення територій від окупантів відновлення інфраструктури потребує значних фінансових вливань та часу, що також ускладнює ведення бізнесу. Варто розуміти, що відновлена транспортна та комунікаційна інфраструктура стане базою для післявоєнного економічного зростання, тому слід зосередитись на залученні коштів міжнародних донорів для відновлення інфраструктури, розвитку державно-приватного партнерства, будівництві логістичних хабів та зміцненню цифрової інфраструктури для управління бізнесом і торгівлею.

Як ми бачимо, залучення прямих іноземних інвестицій є однією з ключових проблем у ході реформування української економіки, особливо в умовах війни, коли руйнуються виробничі потужності, порушуються логістичні ланцюги та спостерігається загальний спад ділової активності. Попри це, іноземні інвестиції залишаються важливим фактором економічного відновлення, оскільки забезпечують доступ до нових технологій і методів управління, сприяють модернізації підприємств, прискорюють науково-технічний розвиток та створюють нові робочі місця. В умовах війни інвестиційна підтримка може відігравати важливу роль у збереженні та адаптації торговельних мереж, дозволяючи бізнесу пристосовуватися до змін у споживчих запитах, логістиці та механізмах постачання. Економіка потребує великих інвестицій, які неможливі без покращення інвестиційного клімату, що включатиме захист прав власності, ефективну судову систему, низький рівень корупції та, звичайно ж, зовсім іншу безпекову ситуацію. Без реформ у судовій та правоохоронній системі України найближчим часом не вдасться зробити значний економічний прорив.

Звичайно, говорячи про шляхи та методи залучення прямих інвестицій у різні сектори економіки, зокрема у торговельну сферу, не можна не сказати про методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості національної економіки та окремих підприємств чи галузей, наприклад зробити це можна за

допомогою показників аналізу акцій та інтегрального показника інвестиційної привабливості компаній, але про це згодом.

В сучасних умовах провідні економічні видання та консалтингові компанії систематично аналізують стан національних і регіональних інвестиційних комплексів, використовуючи дані з відкритих джерел та рейтинги інвестиційної привабливості, які регулярно публікують такі організації, як Світовий банк, BERI, Standard & Poor's, Moody's Investors Service та Fitch. В Україні оцінкою інвестиційного клімату на регіональному рівні займаються Державна служба статистики, Інститут Реформ і аналітична група "Експерт Україна".

Таблиця 2.1

Науково-дослідні організації, що оцінюють
рейтинг економічної свободи

Організація	Місце України
Міжнародний інститут свободи	150 зі 165
Фонд "The Heritage Foundation"	"не рекомендується"
Інститут Като	112 зі 165 (2021)

Джерело: узагальнено за [118-120]

Таким чином, існує низка методичних підходів до аналізу інвестиційної привабливості економіки, які відрізняються за критеріями, алгоритмами групування показників та методами розрахунку. Однак відсутність єдиної систематизованої методики ускладнює узагальнення оцінок та порівняння результатів між різними країнами й регіонами.

Міжнародні організації, що оцінюють
соціально–економічний розвиток країн

Організація	Основний рейтинг (індекс)	Місце України
Світовий банк	Рейтинг ведення бізнесу	64 зі 190 (2019)
Програма розвитку людства ООН	Індекс людського розвитку	100 зі 193 (2024)
Центр антикорупційних досліджень <i>Transparency International</i>	Індекс сприйняття корупції	104 зі 180 (2023)
Міжнародний валютний фонд	Рейтинг країн боржників	Україна має заборгованість перед МВФ у розмірі приблизно 10.86 мільярдів SDR, що робить її однією з найбільших країн–боржників фонду (2025)

Джерело: узагальнено автором за [121–124]

Інформаційною базою для таких рейтингів є макроекономічні показники та статистичні дані, а також у ряді випадків показники, що розраховуються за спеціально розробленими методиками, які узагальнюють найбільш значущі показники та формують підсумкове значення, що надає можливість порівняти дані щодо конкретної країни з даними інших країн. Найбільш впливовим рейтингом цієї групи донедавна був рейтинг ведення бізнесу*, який розраховується Світовим банком. Метою цього рейтингу є створення методики оцінки якості правил, що регулюють та визначають умови діяльності підприємств у тій чи іншій країні впродовж повного життєвого циклу, від реєстрації до моменту ліквідації компанії. Розробники рейтингу наголошують на тому, що в економічних системах з ефективними та зрозумілими нормами регулювання підприємницької діяльності доступ до ділових можливостей практично не залежить від особистих зв'язків чи преференцій, а переважна частина бізнесової активності припадає на формальний сектор економіки, де вона належним чином регулюється та приносить користь суспільства [125]. Сам рейтинг ведення бізнесу складається з урахуванням десяти показників регулювання підприємницької діяльності, які оцінюють тривалість та вартість

виконання підприємцем державних вимог стосовно реєстрації підприємства, його діяльності, ведення торговельних операцій, виконання контрактів, оподаткування та ліквідації підприємства. Кожен з показників має рівну вагу. Особливістю рейтингу є те, що він не враховує такі змінні фактори, як державна макроекономічна політика, стан інфраструктури, кваліфікація робочої сили, коливання на валютних ринках, рівень корупції та думки інвесторів. Внаслідок цього умови ведення бізнесу аналізуються виключно на рівні норм законодавства без урахування політичних аспектів. Індекс розраховується для 183 країн світу, а висока позиція країни в рейтингу означає, що її регуляторний клімат сприяє діловій активності. Проте, зауважимо, що у 2021 році Світовий банк припинив публікацію рейтингу "Doing Business" , відтак, оновлені дані щодо позиції України в цьому рейтингу наразі недоступні.

Незважаючи на розбіжності між методиками оцінки інвестиційного середовища, що пояснюються різною кількістю та структурою вхідних параметрів, все ж у процесі визначення інвестиційної привабливості ключовими є відповіді на питання: куди саме, коли і в якому обсязі можуть бути спрямовані інвестиції. Наявні методологічні підходи до аналізу цього питання можна умовно поділити на три основні групи: статистичний, експертний та рейтинговий [126, с. 119].

1. Статистичний підхід базується на аналізі фактичних макроекономічних та фінансових показників, що характеризують рівень залучення інвестицій. Він ґрунтується на припущенні, що позитивна динаміка економічних показників свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості країни чи регіону. Проте цей підхід має обмеження: він відображає лише минулі та поточні тенденції, не враховуючи майбутні ризики та суб'єктивні фактори, які впливають на рішення інвесторів [127, с.52-59].

2. Експертний підхід передбачає оцінку інвестиційного середовища на основі суб'єктивних висновків фахівців, які аналізують різні показники розвитку, їхню динаміку та потенційний вплив на бізнес-клімат. Цей метод широко застосовується міжнародними компаніями та фінансовими інституціями

для визначення інвестиційних ризиків і перспектив. Його основна перевага – можливість адаптації критеріїв до специфіки конкретного інвестора або галузі. Водночас значним недоліком є суб'єктивність оцінок, що може спотворювати реальну картину.

3. Рейтинговий підхід включає два основних напрями [128]:

3.1 Рейтингово-аналітичний метод ґрунтується на комплексному аналізі економічних показників, їх подальшому групуванні та розрахунку інтегрального індексу, що визначає місце країни чи регіону у загальному рейтингу. Цей підхід є найбільш поширеним у міжнародній практиці завдяки простоті використання та можливості швидкого порівняння. Проте його обмеження полягають у значній залежності від макроекономічних змін, відсутності врахування галузевої специфіки та недостатній прозорості методики розрахунків.

3.2 Рейтингування на основі опитувань базується на зборі оцінок від підприємців, економічних аналітиків та представників бізнес-спільноти щодо факторів, що впливають на інвестиційну привабливість. Результати таких опитувань використовуються міжнародними консалтинговими агентствами та фінансовими організаціями для формування стратегій і прогнозів.

Як ми бачимо, оцінка інвестиційної привабливості залишається багатовимірним процесом, що потребує використання комбінованих методів аналізу, здатних враховувати як кількісні макроекономічні показники, так і якісні суб'єктивні оцінки. Особливої актуальності це питання набуває в умовах військового конфлікту, коли традиційні моделі оцінки зазнають суттєвих коригувань через високий рівень нестабільності та непередбачуваності економічного середовища. Однак, описані вище методи мають певні недоліки, адже більшість з них заснована на аналізі безсистемних наборів показників фінансового стану підприємства, тобто мають ретроспективний характер, тоді як інвестора цікавлять результати майбутньої діяльності; багато методів засновано на експертній оцінці та мають характер невизначеності, бо відображають суб'єктивну думку експертів [130, с.23-25].

В Україні для визначення інвестиційної привабливості підприємства використовується Положення "Про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації". Відповідно до цього Положення оцінка підприємства охоплює: **вертикальний** (визначення питомої ваги окремих статей фінансових звітів) та **горизонтальний** аналіз (порівняння величин відповідних показників за декілька періодів, їх зміни та тенденції, а також порівняння з іншими підприємствами галузі) [131, с.18-28]. Тобто, за такою методикою, основним джерелом інформації для визначення інвестиційної привабливості є бухгалтерська (фінансова) звітність підприємства.

Оскільки інвестиційна привабливість компанії є ключовим критерієм для потенційних інвесторів, які прагнуть мінімізувати ризики та забезпечити високу прибутковість своїх вкладень, ми пропонуємо поглянути на альтернативний (додатковий) шлях, згаданий нами вище, а саме – за допомогою показників аналізу акцій та інтегрального показника інвестиційної привабливості компаній (який є агрегованим значенням кількох фінансових і ринкових індикаторів). Розглянемо цей інструмент детальніше. Фінансовий аналіз акцій дозволяє оцінити прибутковість і стабільність компанії з погляду ринку капіталу. Основними показниками, що використовуються в цьому методі, є:

1. Коефіцієнт прибутковості акцій (EPS – Earnings per Share) [132]

$$EPS = \frac{\text{Чистий прибуток} - \text{Дивіденди за привілейованими акціями}}{\text{Середньорічна кількість звичайних акцій в обігу}}$$

Показує, який прибуток припадає на одну звичайну акцію. Він розраховується як відношення чистого прибутку до кількості акцій, що знаходяться в обігу. Високе значення EPS свідчить про ефективну діяльність компанії та її здатність генерувати прибуток для акціонерів.

2. Коефіцієнт ціни до прибутку (P/E – Price to Earnings Ratio) [133-134]

$$P/E = \frac{\text{Ринкова ціна однієї акції}}{EPS}$$

Цей показник визначає, скільки інвестори готові заплатити за кожну грошову одиницю прибутку компанії. Високе значення P/E може свідчити про

перспективи зростання компанії, тоді як низьке – про недооціненість її акцій або фінансові труднощі.

3. Коефіцієнт ринкової капіталізації до виторгу (P/S or Price to Sales Ratio) [135]

$$P/S = \frac{\text{Ринкова капіталізація}}{\text{Річний виторг}} \text{ або } P/S = \frac{\text{Ціна акції}}{\text{Виторг на акцію}}$$

Даний показник дозволяє оцінити, наскільки ринок цінує компанію відносно її виторгу. Його значення залежить від галузевих особливостей і ринкових тенденцій.

4. Дивідендна дохідність (Dividend Yield) [136]

$$\text{Dividend Yield} = \frac{\text{Річний дивіденд на акцію}}{\text{Ринкова ціна акції}} \times 100\%$$

Дивідендна політика компанії є важливим фактором для інвесторів, які орієнтуються на отримання стабільного пасивного доходу. Високий рівень дивідендної дохідності вказує на фінансову стійкість компанії та її здатність винагороджувати акціонерів.

Окрім аналізу окремих фінансових коефіцієнтів, для оцінки інвестиційної привабливості компанії також застосовують інтегральний показник, який об'єднує кілька фінансових і нефінансових факторів у єдине числове значення. Так, окремі фінансові коефіцієнти (наприклад, рентабельність, ліквідність, оборотність активів тощо) дають змогу оцінити конкретні аспекти діяльності компанії. Проте для інвестора важливо мати загальне уявлення про загальний стан підприємства, тому лише розрізнених коефіцієнтів може бути недостатньо. Саме тому і застосовується інтегральний показник – зведене числове значення, яке формується шляхом поєднання кількох ключових фінансових і нефінансових параметрів. До фінансових можуть належати показники прибутковості, стабільності, зростання; до нефінансових – якість управління, позиція на ринку, наявність інновацій, репутація тощо. Таким чином, **інтегральний показник** – це своєрідна “оцінка в балах”, яка враховує багато аспектів і дозволяє простіше порівнювати різні компанії між собою [137]. Це

зручно, коли потрібно швидко оцінити, куди вигідніше інвестувати. **Методика** розрахунку інтегрального показника має передбачати такі етапи:

1. Вибір ключових показників

На першому етапі визначаються фінансові показники, що найбільш повно характеризують компанію. Це можуть бути як ринкові коефіцієнти (P/E, P/S, EPS), так і фінансові показники ефективності діяльності (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, ліквідність тощо).

2. Нормалізація показників

Оскільки різні показники мають різні шкали вимірювання, вони підлягають нормалізації. Для цього використовують методи лінійного шкалювання або відносних оцінок, що дозволяють привести їх до порівнянного вигляду.

3. Розрахунок вагових коефіцієнтів

Вагові коефіцієнти визначають важливість кожного показника в загальному інтегральному індексі. Їх можна встановлювати на основі експертного аналізу або статистичних методів, таких як факторний аналіз.

4. Обчислення інтегрального показника

Після нормалізації та зважування показників вони підсумовуються за відповідною формулою: $ІІП = \sum(X_i \times W_i)$, де X_i – нормалізоване значення показника, а W_i – ваговий коефіцієнт [138, с.187-194]

5. Інтерпретація результатів

Отримане значення інтегрального показника дозволяє порівнювати компанію з конкурентами та визначати її інвестиційну привабливість у галузевому чи загальному ринковому контексті. Загалом, існують й інші показники оцінки ефективності підприємств для аналізу інвестиційної привабливості, на основі її фінансової звітності та ринкової позиції. Детальніше з ними можна ознайомитися у Додатку В, таблиця В.1 Проте ми можемо виділити й певні недоліки такої оцінки з урахуванням фінансових та інтегральних показників.

Таблиця 2.3

Переваги та обмеження методики оцінки інвестиційної привабливості компанії на основі фінансових показників та інтегрального індексу

№	Переваги методу
1	Комплексний підхід, що враховує широкий спектр фінансових і ринкових факторів.
2	Можливість порівняння компаній між собою в межах галузі або ринку.
3	Гнучкість у виборі показників залежно від цілей дослідження.
№	Недоліки методу
1	Висока залежність від якості вхідних даних, що можуть бути недоступними або застарілими.
2	Вплив суб'єктивних факторів, зокрема вибору вагових коефіцієнтів.
3	Складність для використання нефахівцями через необхідність математичних розрахунків.

Джерело: авторське бачення [139]

Описана методика оцінки інвестиційної привабливості компанії на основі фінансових показників та інтегрального індексу є ефективним інструментом для визначення перспективності вкладень. Вона дозволяє потенційним інвесторам ухвалювати обґрунтовані рішення, враховуючи не лише ринкову оцінку компанії, а й її фінансову стабільність та ефективність діяльності. Однак для отримання найбільш перевірених результатів доцільно використовувати цю методику у поєднанні з якісним аналізом галузевих та макроекономічних факторів. Перспективними напрямками подальших розробок є створення моделей комплексної оцінки національної економіки з врахуванням наступних факторів: зменшення застосування експертних оцінок, подолання проблеми відповідності реальних значень показника нормативним, розробка універсальної шкали ризиків для всіх видів діяльності, врахування комплексу зовнішньоекономічних факторів при оцінці, проведення аналізу на основі різних джерел інформації, застосування факторного аналізу тощо, задля

подальшого використання даних моделей і методів для коригування національної інноваційно-інвестиційної політики.

Отже, можемо констатувати, що активізація процесів інвестування повинна враховувати як національні пріоритети економічного відновлення, так і локальні потреби підприємств. Важлива роль у залученні іноземних інвестицій належить саме регіонам, які по-різному постраждали від війни. Їхня інвестиційна привабливість визначається не лише економічним потенціалом, а й рівнем безпеки, станом критичної інфраструктури та стабільністю правового поля. На жаль, бойові дії, окупація окремих територій та ракетні удари по інфраструктурних об'єктах значно ускладнюють довгострокове стратегічне планування для інвесторів, що змушує їх обирати більш безпечні регіони або взагалі утримуватися від капіталовкладень.

З огляду на сучасні виклики, місцева влада має активніше працювати над створенням сприятливого інвестиційного клімату, зокрема шляхом зменшення адміністративних бар'єрів, надання податкових пільг та розробки спеціальних програм підтримки підприємств з іноземним капіталом. Наприклад, у 2023 році обсяг FDI в Україну становив 4,2 мільярда доларів, з них 80% – це реінвестиції доходів, отриманих іноземними інвесторами в Україні [140]. Для порівняння, Польща за той самий період отримала 28,6 мільярда євро [141-142]. На жаль, останні п'ять років з погляду залучення прямих інвестицій важко назвати успішними, і справа не лише у війні. Найвищий потенціал економічного зростання в Україні зосереджено у таких галузях, як енергетика, інформаційні технології, будівництво, промисловість (зокрема агропромисловий сектор), транспорт і логістика, а також у сфері критичних матеріалів і "зеленої" металургії. За даними Київської школи економіки [143], саме ці напрями – транспорт, логістика, агропромисловість, критичні матеріали та "зелена" металургія – є найбільш привабливими для залучення іноземного капіталу. У поєднанні з енергетичною сферою їхній потенціал інвестиційних надходжень на найближче десятиліття оцінюється у сотні мільярдів доларів США. Попри наявні ризики та економічні виклики, у цих секторах уже спостерігається

позитивна динаміка – реалізуються масштабні проєкти та ініціативи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на створення багатофакторної моделі аналізу впливу економічних чинників на динаміку прямих іноземних інвестицій, а також на розробку прогнозної моделі їхнього розвитку у середньостроковій перспективі. Одним із пріоритетних напрямів діяльності уряду України має стати активне залучення капіталу з економічно розвинених держав – зокрема США, країн Європейського Союзу, Китаю, Японії та Південної Кореї [144]. Інвестиції з цих країн характеризуються високим рівнем технологічності та інноваційності. Для досягнення цієї мети необхідно створювати інноваційні кластери, забезпечувати ефективну антикорупційну політику та продовжувати реформування податкової системи. Такі кроки дозволять не лише збільшити обсяги іноземних інвестицій, а й зміцнити конкурентоспроможність української економіки на світовому ринку.

Окрему роль відіграє державне управління іноземним інвестуванням, яке повинно забезпечити прозорість регуляторних процедур та гарантувати захист прав інвесторів навіть в умовах воєнного стану. Очевидно, що після завершення бойових дій рівень залучення іноземного капіталу стане одним із ключових факторів відбудови країни та її інтеграції у світове господарство. Від ефективності інвестиційної політики залежатиме, наскільки швидко український бізнес, зокрема торговельні мережі, зможе відновити довоєнний рівень діяльності та вийти на нові ринки. Адже закріплення позитивних тенденцій розвитку економіки України та підвищення рівня добробуту населення напряму залежать від збільшення джерел формування інвестиційних ресурсів, зокрема іноземних, та розширення шляхів доступу до них.

Загалом, аналізуючи динаміку прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну, необхідно зауважити, що значущі негативні події – початок бойових дій 2014 р., пандемія коронавірусу, початок повномасштабного вторгнення паралізували економіку країни та призводили до значного зниження рівня надходжень ПІІ. Але кожного разу, завдяки підтримці іноземних партнерів, програмам уряду зі зміцнення значущих сфер діяльності, – стан економіки

поліпшувався, а з ним відмічалось і збільшення рівня надходження ПІІ в Україну. Детальніше про класифікацію міжнародних інвестицій можна побачити на Додатку В, рис. В.1. [145]

2.2 Аналіз сучасного стану макроекономічних показників України: від Ковіду до глобальної війни.

В минулому підрозділі ми детально проаналізували можливості залучення прямих інвестицій (в тому числі іноземних) для підтримки та розвитку торговельних мереж під час війни. І хоча іноземні інвестиції є важливим для ефективного аналізу торговельної діяльності підприємств, щоб створити реалістичний контекст для оцінки інвестиційної привабливості та потреби в економічній підтримці країни, слід проаналізувати динаміку ключових макроекономічних індикаторів, які відображають стан національної економіки за останні роки.

Метою цієї глави є проаналізувати функціонування української економіки в умовах згаданих викликів, ідентифікувати ключові перешкоди для зростання, визначити закономірності трансформації макроекономічних показників та надати рекомендації для їх поліпшення. Особливу увагу приділено динаміці ВВП, інфляції, безробіття, зовнішнього боргу, експорту, інвестицій та іншим показникам, що відображають реальний стан економіки у 2019–2025 роках (з часів світової пандемії COVID-19 та по наш час). Ми врахували найсвіжіші оцінки національних та міжнародних аналітичних установ щодо перспектив економічного розвитку України. Такий перелік дозволить зробити необхідний зріз даних для аналізу та прогнозування подальшої зміни числових даних. Для аналізу макроекономічного середовища країни пропонуємо розглянути наступні показники:

- 1) Зростання/спад ВВП, структура ВВП за секторами (промисловість, с/г, послуги).

- 2) Річний рівень інфляції, причини зростання, вплив на купівельну спроможність.
- 3) Динаміка рівня безробіття (зокрема, в регіональному розрізі), вплив мобілізації та міграції.
- 4) Співвідношення зовнішнього боргу до ВВП, залежність від МВФ/ЄС/США, умови реструктуризації.
- 5) Бюджетний дефіцит/профіцит, а також те, як війна та пандемія вплинули на державні витрати, фінансування армії, соціальні програми, міжнародну допомогу.
- 6) Іноземні інвестиції (FDI) в українські підприємства: динаміка, падіння чи зростання, галузевий розподіл, географія інвесторів.
- 7) Платіжний баланс та торговельне сальдо: як блокади портів, знищення підприємств, зміни у логістиці вплинули на співвідношення експорту й імпорту товарів та послуг.
- 8) Обмінний курс національної валюти: стабільність, девальвація, дії НБУ, курс фіксований/плаваючий, вплив на інфляцію.
- 9) Обсяг промислового виробництва: які галузі впали найбільше, а які збереглися та адаптувалися до нових викликів війни.
- 10) Загальний обсяг роздрібної торгівлі: динаміка споживчого попиту, зміна каналів продажу, втрати бізнесів, тимчасове зниження обсягів.
- 11) Рівень міграції населення: кількість ВПО, емігрантів, повернення населення та вплив цих факторів на робочу силу, платоспроможний попит, зниження населення у регіонах.
- 12) Індекс людського розвитку (HDI), що враховує освіту, тривалість життя, дохід на душу населення (вплив пандемії та війни на якість життя).
- 13) Падіння/зростання, України у рейтингах інвестиційної привабливості легкості ведення бізнесу, індексі економічної свободи, corruption Perceptions Index (причини та можливі реформи).

14) Стан логістичної, енергетичної, дорожньої та портової інфраструктури: обсяг руйнувань, інвестиції у відбудову, важливість для інвесторів.

Велика війна додалася до численних проблем, з якими за останні роки зіткнулася українська економіка, таких як COVID-19 та зростання цін на газ та інші енергоносії. Протягом 2023 та 2024 років активні бойові дії залишалися інтенсивними, хоча й зосередженими на сході та півдні України, а Автономна Республіка Крим та більша частина території Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей все ще перебувають під окупацією. Крім того, з жовтня 2022 року Російська Федерація розпочала ракетні та безпілотні атаки, які вплинули на електромережу, а також на іншу критично важливу цивільну інфраструктуру по всій Україні. Довготривала війна ускладнюється не лише руйнуванням інфраструктури й економічних зв'язків, а й серйозним пригніченням очікувань бізнесу, падінням інвестиційної привабливості та зростанням вартості державних запозичень. Так, за оцінками провідних економічних центрів, зокрема Київської школи економіки [144], Центру зовнішньополітичних досліджень НІСД [145], Європейської бізнес-асоціації [146], ситуація залишається вкрай напруженою, попри поступову адаптацію до умов війни. Незважаючи на війну, що триває, макроекономічні показники виявилися більш стійкими, ніж очікувалося спочатку. У 2024 році реальний ВВП зріс на 2.9%. Річна інфляція збільшилася до 12% у 2024 році. Також протягом 2023–2024 рр. відбулося зниження облікової ставки НБУ з 25% до 13.5%. Це призвело до зниження ставки за кредитами та депозитами для бізнесу та населення, що сприяло поживленню кредитування, що підтримало економіку. Разом з тим, 7 березня 2025 року облікову ставку підвищено до 15.5% з метою підтримання привабливості заощаджень у гривні, збереження стійкості валютного ринку та контрольованості інфляційних очікувань. Однак існують очікування щодо сповільнення зростання через війну, що триває. Тим часом баланс бюджету продовжує демонструвати значний дефіцит, спричинений видатками, пов'язаними з обороною та національною безпекою.



Рис. 2.1. Бізнес під час війни за даними Європейської бізнес-асоціації

Джерело: [147]

Аналіз динаміки функціонування бізнесу в Україні у 2022–2025 рр. свідчить про поступову адаптацію підприємств до умов повномасштабної війни. Частка компаній, що працюють у повному обсязі, зросла з 28 % у 2022 р. до 75 % у 2025 р., що вказує на відновлення операційної активності та підвищення рівня організаційної стійкості. Водночас частка підприємств, які працюють із суттєвими обмеженнями, зменшилась із 68% до 24 %, а кількість тих, що повністю припинили діяльність, стабілізувалась на мінімальному рівні (близько 1 %).

Окремої уваги заслуговує соціальна складова діяльності підприємств. Значна частина компаній підтримує працівників у лавах ЗСУ, а також системно долучається до фінансової, матеріальної та сервісної допомоги армії. У 2025 р. 72% підприємств підтримують мобілізованих працівників, понад половина надає фінансову допомогу, а 35% – продукційну підтримку. Це підтверджує трансформацію бізнесу з виключно економічного суб'єкта у важливого елемента національної стійкості.

Таким чином, у 2022–2025 рр. український бізнес продемонстрував здатність до швидкої адаптації, зміцнення фінансової бази та інтеграції соціально-відповідальних практик у стратегію діяльності, що формує передумови для його довгострокової стійкості в умовах воєнної невизначеності.

Проте, окрім фінансів, критично важливо забезпечити технічну допомогу, адже відомо, що ВВП на одну зайняту особу в Україні у 2021 році становив близько 40,308 USD в PPP на одного працівника, тоді як у США – понад 149,654 USD. [148]

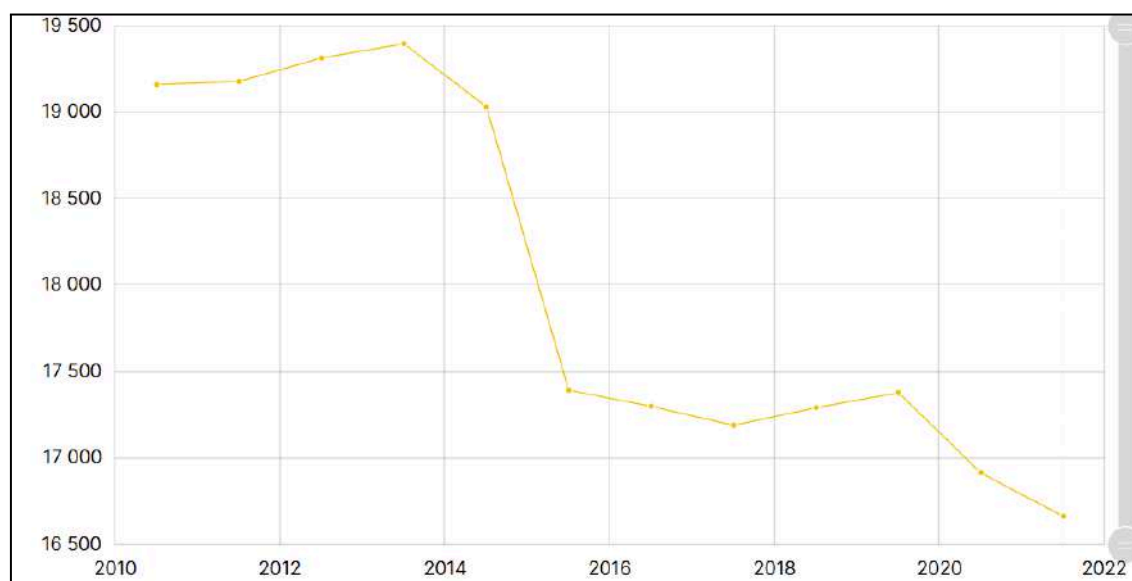


Рис. 2.2. Робоча сила працездатного віку в Україні (у сер., тис. осіб)

Джерело: [149]

Динаміка робочої сили, згідно з рис. 2.4. демонструє чітку тенденцію до скорочення. Якщо у 2010–2014 рр. показник утримувався на рівні близько 19,2 млн осіб, то вже після 2014 року спостерігається різкий спад, що збігається з початком російської агресії та втратою частини територій. У подальші роки (2016–2022) рівень працездатного населення зменшувався поступово, досягнувши близько 16,6 млн осіб у 2022 році. Це свідчить про глибокі демографічні та міграційні процеси, зокрема, виїзд робочої сили за кордон і втрату населення через війну.

ВВП України в 2019–2024 рр. (млн. грн.)

Рік	Номінальний ВВП	Реальний ВВП	Відхилення	
	У факт. цінах	У цінах 2020 року	Абсолютне (+-)	Відносне (%)
2019	3974564	3675728	298836	-7.5%
2020	4194102	3818456	375646	-9.0%
2021	5459574	4363582	-1095992	-20.1%
2022	5191028	3865780	1325248	-25.5%
2023	6537825	5518062	1019763	-15.6%
2024	7658659	6821088	-837571	-10.9%

Джерело: складено автором на основі [150]

Як ми бачимо, показники ВВП демонструють значні коливання з вираженим спадом у 2021–2022 рр. Реальний ВВП у 2022 році знизився на 25,5%, що є прямим наслідком повномасштабної війни. Попри це, у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення економічної активності: реальний ВВП зростає з 3,87 до 6,82 трлн грн (у цінах 2020 року). Хоча темпи відновлення залишаються нестійкими, позитивна динаміка вказує на часткову адаптацію економіки до умов воєнного часу та активізацію інвестиційно-виробничої діяльності.

У 2021 році на економічну динаміку України істотно вплинули як макроекономічні, так і структурні чинники. Серед ключових зовнішніх викликів варто відзначити високий рівень інфляції – згідно з Інфляційним звітом НБУ [151], індекс споживчих цін у грудні 2021 року сягнув 10% у річному вимірі, що негативно позначилося на купівельній спроможності населення та витратах бізнесу. Крім того, економіку серйозно вразила глобальна енергетична криза: стрімке зростання цін на газ та нафту, зокрема через геополітичну спекуляцію на ринках, призвело до додаткового фінансового тиску на домогосподарства і промисловість [152]. Своєю чергою, постпандемійна нестабільність ланцюгів постачання, викликана наслідками COVID-19, спричинила значні перебої у

забезпеченні сировиною та обладнанням, що обмежило виробничу активність. Ще одним несприятливим чинником стала посуха в аграрному секторі, особливо на півдні України, яка негативно вплинула на врожайність і зменшила внесок сільського господарства у ВВП [153].

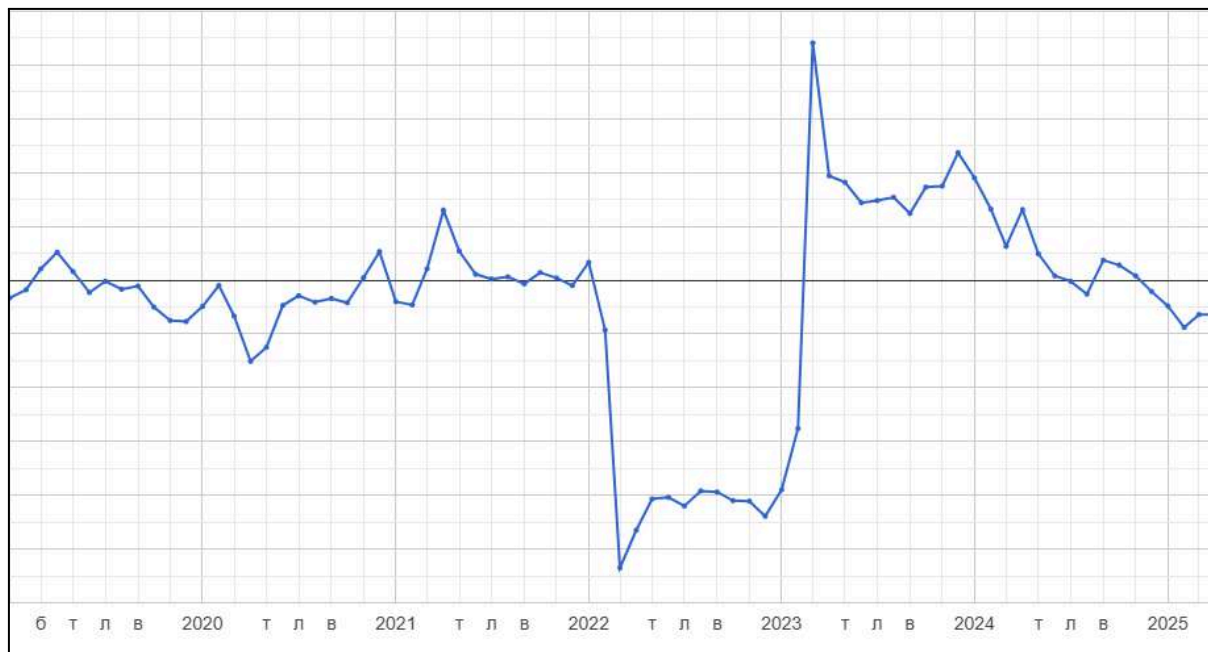


Рис. 2.5. Індекс реального промислового виробництва в % до відповідного періоду попереднього року (2019- січень 2025)

Джерело: складено автором на основі [154]

Найнижчі значення фіксуються у середині 2022 року, після чого відбувається поступове відновлення виробництва, яке досягає піку у середині 2023 року. Водночас із другої половини 2023 року знову фіксується зниження, що може бути наслідком нестабільності енергопостачання, логістичних проблем і скорочення зовнішнього попиту. Загалом, тенденція свідчить про поступову адаптацію промисловості до нових умов, але без повернення до довоєнних рівнів стабільності. Додамо, що 30 квітня 2025 року уряд України підписав із урядом США Угоду про спільний видобуток корисних копалин, що передбачає створення інвестиційного фонду США та України для сприяння прискоренню економічного відновлення України.

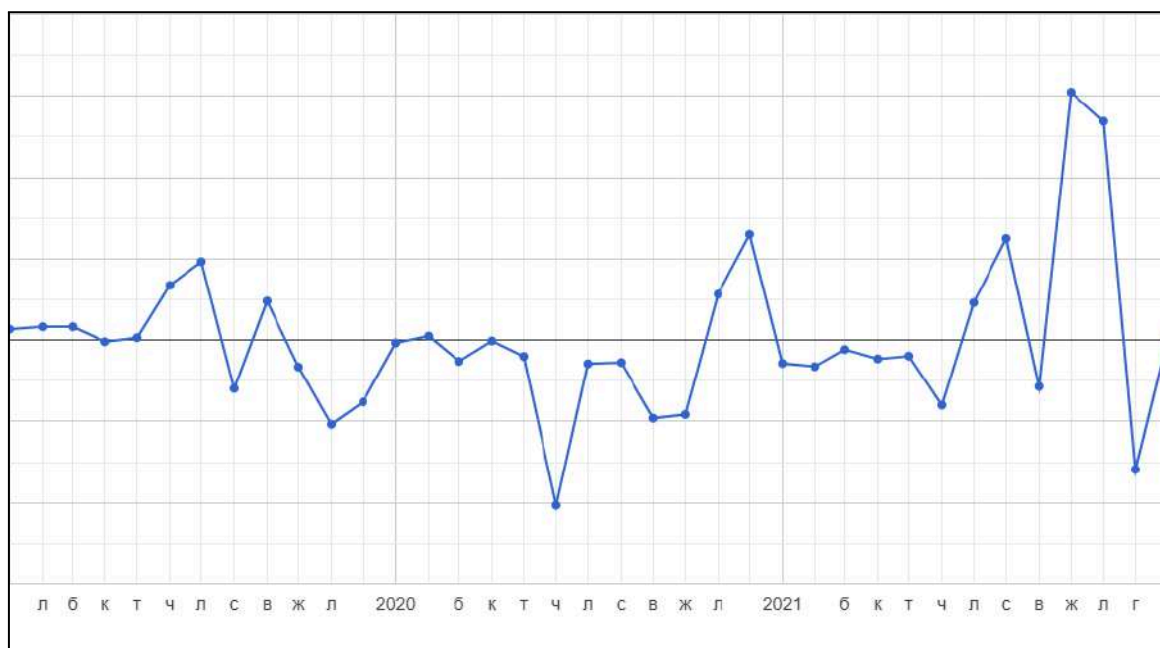


Рис. 2.6. Індекс с/г виробництва у % до відповідного періоду попереднього року (2019- 2022 рр.)

Джерело: складено автором на основі [155]

У 2020 році спостерігається різке зниження індексу, що може бути пов'язане з несприятливими погодними умовами або кризовими явищами на ринку. У подальші роки динаміка вирівнюється, хоча залишається залежною від сезонних факторів, врожайності та експорту. Найвищі показники зафіксовано наприкінці 2021 року, що свідчить про позитивні результати сільськогосподарського сезону. В цілому, аграрний сектор проявляє більшу гнучкість і здатність до відновлення порівняно з промисловим, що підкреслює його стійку роль у структурі національної економіки.

Водночас важливу роль відігравали й внутрішні структурні проблеми. Насамперед, йдеться про надмірну залежність економіки від експорту сировинних товарів, зокрема, металу й зерна, ціни на які залишалися нестабільними. Україна продовжувала функціонувати як аграрно-сировинна економіка, де частка високотехнологічних галузей залишалася вкрай низькою. Це знижувало здатність економіки до адаптації в умовах криз. Крім того, впродовж 2021 року спостерігалось пригнічення інвестиційної активності:

інвестори виявляли обережність через політичну та безпекову нестабільність, а також очікування ескалації конфлікту на сході країни. Таким чином, сукупність глобальних і внутрішніх чинників створила несприятливе тло для сталого економічного зростання, зумовивши значне падіння реального ВВП, зафіксоване впродовж року.

І хоча технологічне відставання формувалося ще до 2022 року, додатки рис. В.2 [156], рис. В.3 [156], рис. В.4 [157] та рис. 2.7 нижче які чітко демонструють, що номінальне зростання не означає реальне покращення, в той час, як війна ще більше поглибила економічну деградацію країни. Економіка України у 2021 році страждала не лише від глобальних ризиків, а й від внутрішніх структурних вразливостей, які й потрібно було усувати навіть до повномасштабної війни. Таким чином, потрібна глибинна перебудова, за основу якої мають стати високотехнологічні компанії з сильною доданою вартістю.

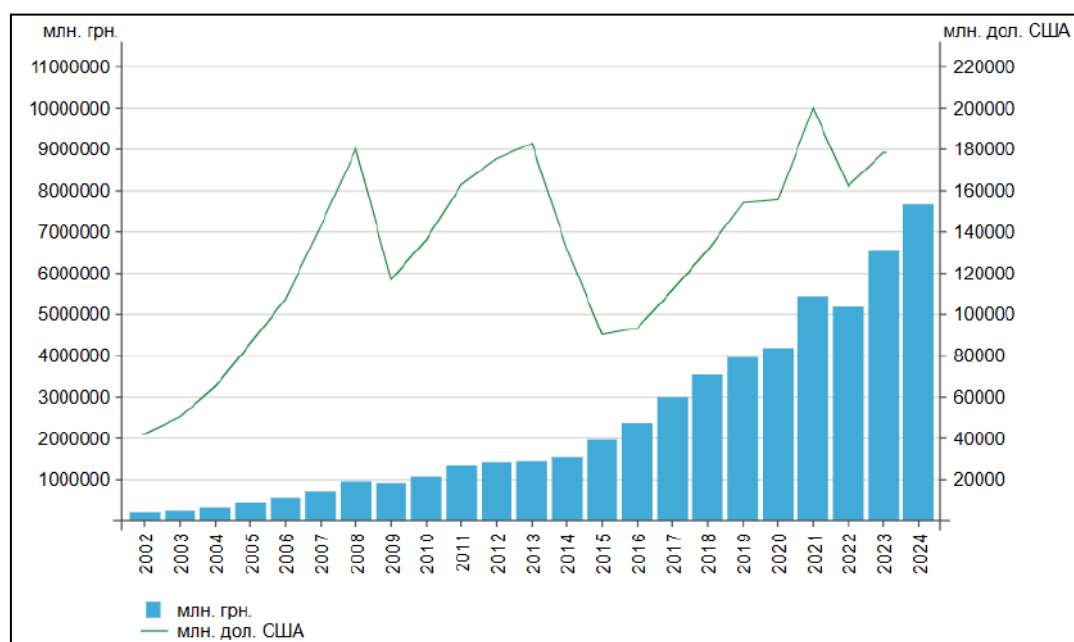


Рис. 2.7. Номінальний ВВП України з 2002–2024 рр.

Джерело: [156-157]

Зазначене падіння реального ВВП є тривожним сигналом не лише про інфляційний тиск, а й про втрату внутрішньої економічної динаміки. На тлі зростання номінального ВВП відбулося ще глибше падіння реального, що свідчить про інфляційне знецінення економічної активності без відповідного

зростання продуктивності чи вартості кінцевого продукту. На нашу думку, пом'якшити наслідки було можливо завдяки таким крокам:

- 1) **Тимчасове обмеження експорту сировини**, щоб стримати внутрішню інфляцію, як це зробили деякі країни з пшеницею чи металами.
- 2) **Стратегія енергетичної незалежності**: розбудова газових родовищ, швидший розвиток відновлюваних джерел електроенергії, імпорт скрапленого природного газу.
- 3) **Державні програми стимулювання внутрішнього виробництва та інвестицій**, зокрема шляхом держгарантій та податкових пільг для інноваційних секторів.
- 4) **Покращення регуляторного середовища** для малого і середнього бізнесу, яке у кризові періоди зазвичай є найгнучкішим.

Ми вже розглянули зміни ВВП України впродовж років і надали свою аналітичну думку стосовно структурних змін даного показника. Далі, пропонуємо розглянути й інші макроекономічні показники України за останні роки, такі як рівень інфляції та безробіття, сума зовнішнього боргу, експорту, інвестицій та іншим. Усі дані взято безпосередньо з відкритих інтернет-джерел на вебсторінках Міністерства фінансів України [158], Державної служби статистики України [159], Національного банку України [160], Міністерства економіки України [161] та Рахункової палати України [162].

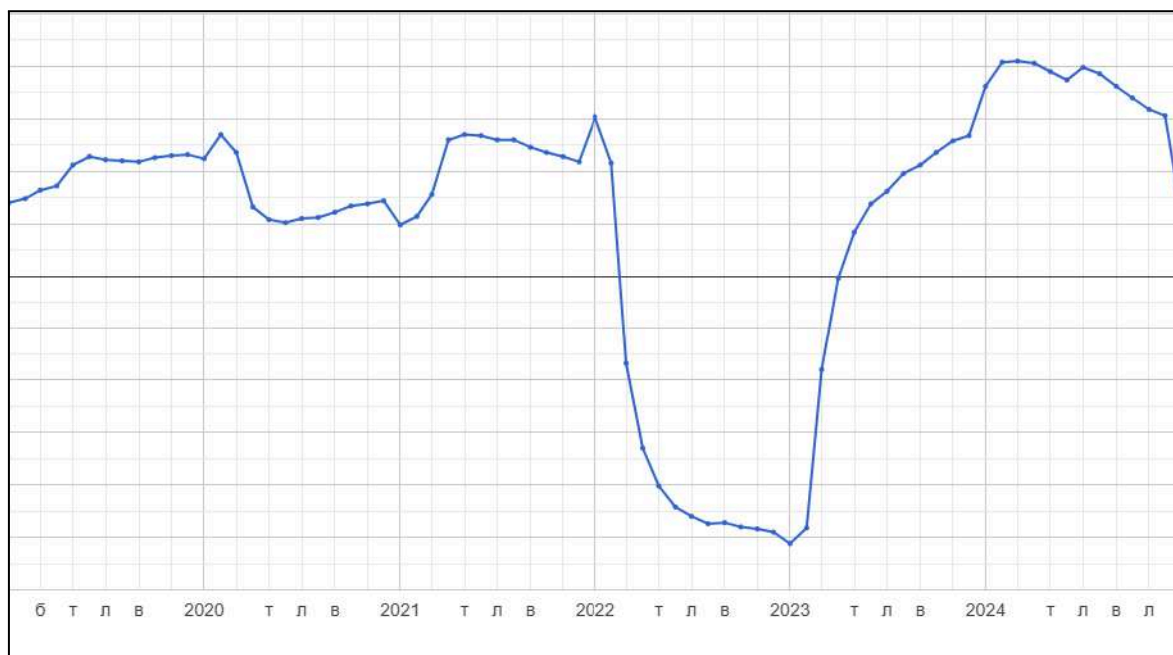


Рис. 2.8. Індекс роздрібних продажів у % до відповідного періоду попереднього року (січень 2019 – січень 2025)

Джерело: [163]

У 2019–2021 роках відзначається відносна стабільність з помірними сезонними коливаннями, що є типовим для функціонуючої економіки. Проте з початком повномасштабної війни у лютому 2022 року показник різко обвалюється, що свідчить про різке падіння споживчої активності. Це пов'язано з масовою міграцією, скороченням доходів населення, руйнуванням інфраструктури та зростанням невизначеності. Найнижча точка фіксується на початку 2023 року, коли індекс досягає близько -30%, тобто роздрібні продажі були на третину нижчими, ніж у попередньому році. Також з середини 2023 року простежується поступове відновлення роздрібного сектору, яке можна пояснити адаптацією населення та бізнесу до нових умов, частковим поверненням внутрішньо переміщених осіб, відновленням логістики та стабілізацією гривні. Проте у кінці 2024 – на початку 2025 року знову спостерігається відчутний спад. Можемо припустити, що це пов'язано з інфляційним тиском, зниженням зовнішнього фінансування та безпековими викликами на фронті.

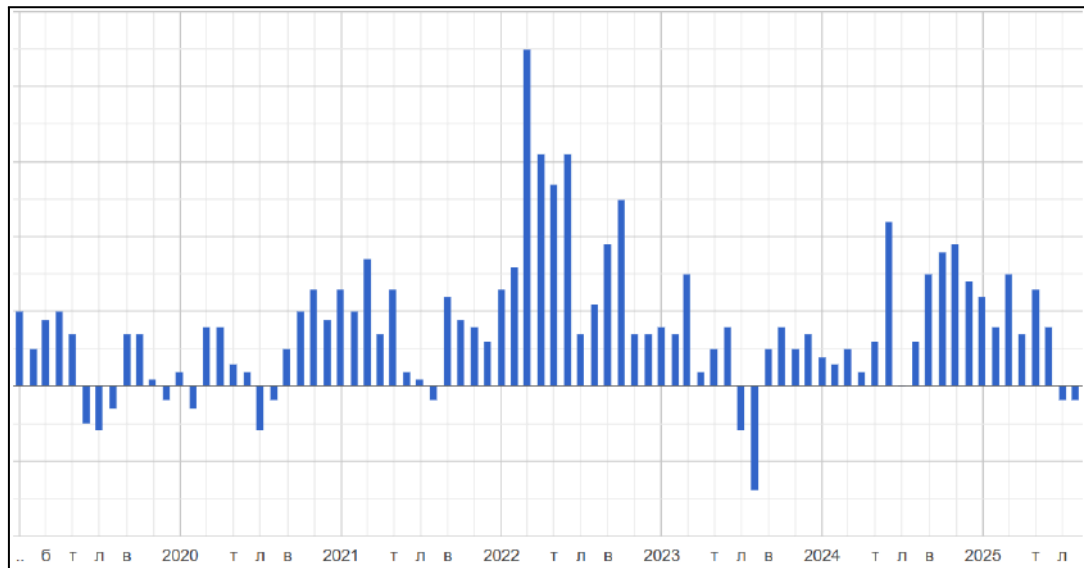


Рис. 2.9. Індекс споживчих цін (2019-2025)

Джерело: [164]

У 2019–2020 роках інфляція була помірною та коливалася у межах 2–5%. Починаючи з середини 2021 року, темпи зростання цін пришвидшуються, що частково зумовлено глобальними логістичними проблемами після COVID-19, зростанням цін на енергоносії та очікуваннями напруженої геополітичної ситуації. Пікові значення зафіксовані у першій половині 2022 року – одразу після початку повномасштабного вторгнення Росії. У цей період інфляція досягає близько 25–30% у річному вимірі. Це наслідок різкого падіння курсу гривні, знищення виробничих потужностей, підвищення вартості імпорту та психологічного ефекту паніки.

У лютому 2022 року споживчі ціни в Україні перевищували рівень попереднього року приблизно на 10% [165]. Початок повномасштабного вторгнення Росії спричинив різке прискорення інфляційних процесів, які досягли свого максимуму в жовтні 2022 року – 26,6% у річному вимірі. Такий стрибок був зумовлений прямими наслідками війни: руйнуванням виробничих потужностей, розривом логістичних ланцюгів, а також зростанням витрат підприємств на виробництво. Додатковим чинником інфляційного тиску стало емісійне фінансування державного бюджету – у 2022 році Національний банк

України надрукував близько 400 млрд грн (приблизно \$12,5 млрд), які були спрямовані на купівлю військових облігацій уряду.

Починаючи з другої половини 2022 року [166], темпи інфляції поступово знижувалися завдяки стабілізаційній монетарній політиці НБУ, відновленню частини промисловості та покращенню загальної макроекономічної ситуації. У 2024–2025 роках рівень інфляції зменшився до помірних 5–8%, хоча залишався вразливим до зовнішніх та енергетичних ризиків.

Втім, упродовж 2024 року спостерігалось повторне прискорення зростання цін. Основними причинами Національний банк називав скорочення запасів сільськогосподарської продукції після рекордних врожаїв попереднього року, дефіцит електроенергії, нестачу робочої сили та літню посуху. У травні 2025 року річна інфляція піднялася до 15,9% (1,3% у місячному вимірі), перевищивши прогностичні показники. Це було наслідком подорожчання сирих продуктів через несприятливі погодні умови, активний експорт, підвищення собівартості виробництва та стабільний споживчий попит.

Попри це, прибутковість облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) залишалася вищою за рівень інфляції, що дозволяло інвесторам зберігати реальну вартість своїх коштів і отримувати дохід. Однак фактична інфляція поступово наближалася до рівня прибутковості ОВДП, що могло зменшити інтерес інвесторів до цих інструментів, навіть попри відносно сприятливі інфляційні очікування.

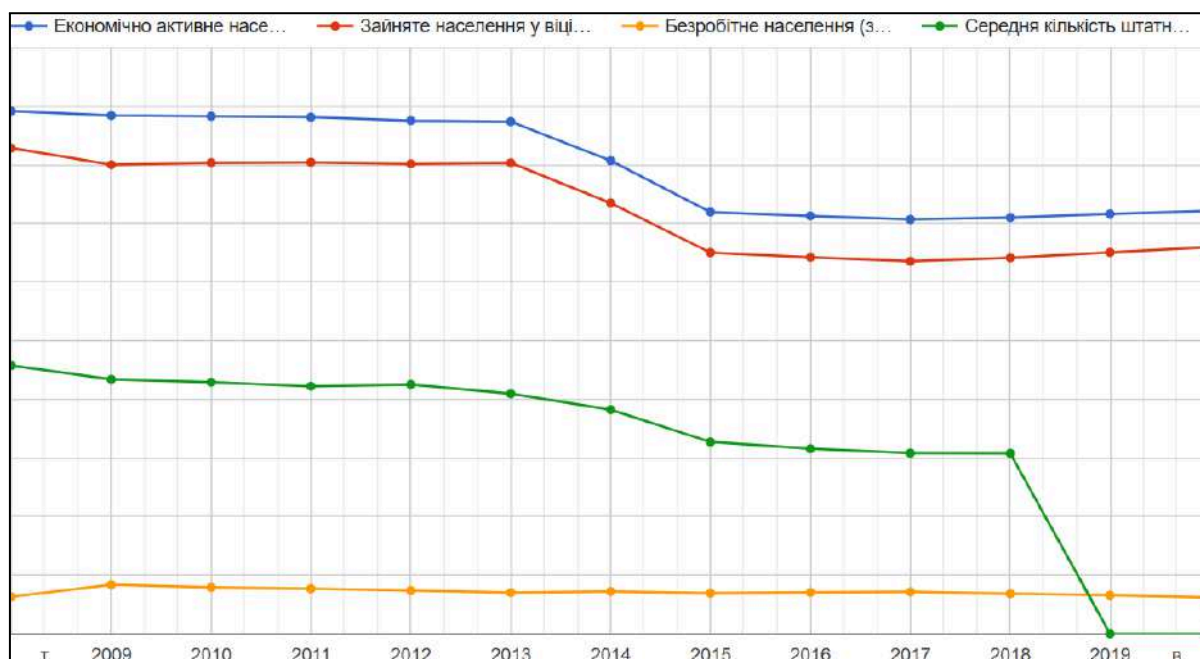


Рис. 2.10. Ринок праці України (2008–2020 рр.)

Джерело: [167]

Цей графік (на якому синій – економічно активне населення у віці 15-70 років; червоний – зайняте населення у віці 15-70 років; зелений – середня кількість штатних співробітників на початок року; жовтий – безробітне населення у віці 15-70 років) слугує важливим історичним фоном для аналізу подій після 2020 року, коли COVID-19 і повномасштабна війна призвели до ще глибших структурних зрушень на ринку праці. За даним графіком ми бачимо, що економічно активне і зайняте населення демонструє стабільність у 2008–2013 роках, після чого помітний поступовий спад, який посилюється після 2014 року – початку війни на сході та анексії Криму. Зменшення кількості зайнятого населення та економічно активної частини населення після 2014 року пояснюється не лише збройним конфліктом, мобілізацією та вимушеною міграцією населення, а й тривалим демографічним спадом, а також тінізацією ринку праці. При цьому ми бачимо, що рівень безробіття залишається відносно стабільним у межах 8–10%, хоча ця стабільність є оманливою, адже в умовах тіньової зайнятості та масової трудової міграції реальний рівень безробіття може бути значно вищим.

Складна демографічна ситуація в Україні вимагає активного та цілеспрямованого державного регулювання. За оцінками Організації Об'єднаних Націй, кількість українських громадян, які виїхали за кордон, становить близько 6,7 млн осіб, переважно жінок і дітей [168]. З цього числа приблизно 1,7 млн були зайняті в Україні до початку повномасштабної війни, що становить близько 10,6% від загальної чисельності економічно активного населення на той час [169].

Результати опитувань Національного банку України свідчать, що у 2023 році 44% підприємств стикнулися з дефіцитом кадрів через мобілізацію працівників, а ще 24% – через трудову міграцію. Водночас війна сприяла зростанню участі жінок у трудових процесах. Зокрема, у лавах Збройних сил України нині служить 67 тисяч жінок – це на 40% більше, ніж у 2021 році, а чисельність жінок-офіцерів збільшилася у шість разів [170–171]. Крім того, помітно зростає активність жінок у сфері підприємництва та пошуку роботи. Так, у першому кварталі 2024 року серед новостворених фізичних осіб-підприємців 58,8% становили жінки, що на 7,8 відсоткових пунктів перевищує показник аналогічного періоду 2021 року [172].

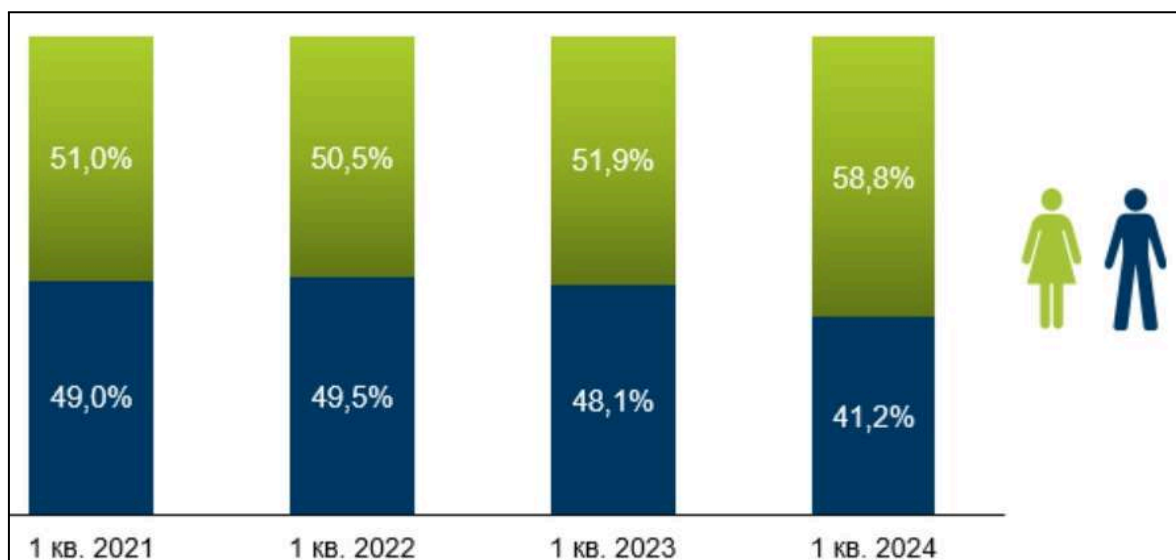


Рис. 2.11. Частки чоловіків та жінок серед новозареєстрованих ФОП у першому кварталі 2021–2024 років, %

Джерело: [172]

Ситуація на ринку праці також характеризується суттєвими дисбалансами. Міграційні процеси та мобілізація зумовили дефіцит робочої сили, водночас рівень безробіття залишається значним. Внутрішньо переміщені особи нерідко стикаються з труднощами працевлаштування через обмежену кількість робочих місць та недостатній розвиток інфраструктури у нових регіонах проживання. Додатковим фактором нестачі кадрів є повільне повернення громадян з-за кордону, що пояснюється безпековими ризиками та їх інтеграцією в іноземні ринки праці/ Для забезпечення ефективного повоєнного відновлення необхідно зменшити розрив між наявними та затребуваними компетенціями, поєднуючи політику стимулювання зайнятості з програмами професійної перекваліфікації. Важливу роль відіграватимуть повернення населення до безпечних регіонів, реінтеграція ветеранів, розширення можливостей працевлаштування осіб з інвалідністю та підвищення економічної активності жінок.

Порівняння зовнішнього державного боргу України та її золотовалютних резервів дає досить жахливу картину. Зовнішній держборг останнім часом хронічно випереджає валютні резерви України, і на 30 квітня 2025 він компенсувався ними лише на 34,8% [173].

	Зовнішній державний борг			Міжнародні резерви (ЗВР)			ЗВР / держборг
на 31.12.2009	26 519			26 505			99.9%
на 31.12.2010	34 760	+8241	+31.1%	34 576	+8071	+30.5%	99.5%
на 31.12.2011	37 475	+2715	+7.8%	31 795	-2781	-8.0%	84.8%
на 31.12.2012	38 659	+1184	+3.2%	24 546	-7248	-22.8%	63.5%
на 31.12.2013	37 536	-1123	-2.9%	20 416	-4130	-16.8%	54.4%
на 31.12.2014	38 792	+1256	+3.3%	7 533	-12882	-63.1%	19.4%
на 31.12.2015	43 445	+4653	+12.0%	13 300	+5767	+76.5%	30.6%
на 31.12.2016	45 605	+2159	+5.0%	15 539	+2239	+16.8%	34.1%
на 31.12.2017	48 989	+3385	+7.4%	18 808	+3269	+21.0%	38.4%
на 31.12.2018	50 462	+1473	+3.0%	20 820	+2012	+10.7%	41.3%
на 31.12.2019	48 941	-1522	-3.0%	25 302	+4482	+21.5%	51.7%
на 31.12.2020	53 721	+4780	+9.8%	29 133	+3831	+15.1%	54.2%
на 31.12.2021	57 197	+3476	+6.5%	30 941	+1808	+6.2%	54.1%
на 31.12.2022	71 399	+14202	+24.8%	28 494	-2446	-7.9%	39.9%
на 31.12.2023	101 705	+30306	+42.4%	40 514	+12020	+42.2%	39.8%
на 31.12.2024	120 090	+18386	+18.1%	43 795	+3281	+8.1%	36.5%
на 30.04.2025	134 081	+13990	+11.6%				

Рис. 2.12. Динаміка зовнішнього державного боргу і золотовалютних резервів (ЗВР) України з 2009 по 2025 рр. (млн. дол. США)

Джерело: [174]

Певну наукову та практичну цінність становлять результати порівняльного аналізу державного боргу та валового внутрішнього продукту України. Такий аналіз дає змогу оцінити рівень боргового навантаження на економіку, визначити ступінь фінансової стійкості держави та її здатність обслуговувати зобов'язання без загрози макроекономічній стабільності. Співвідношення державного боргу до ВВП є одним із ключових індикаторів фінансової безпеки: його динаміка відображає ефективність бюджетної політики, рівень залежності від зовнішніх кредиторів і потенціал економічного зростання. Таким чином, аналіз взаємозв'язку між цими показниками дозволяє робити висновки щодо збалансованості державних фінансів і визначати пріоритети економічної політики у середньо- та довгостроковій перспективі.

Державний борг (усього)				Валовий внутрішній продукт (ВВП)				держборг / ВВП
на 31.12.2009	316 885			за 2009	913 345			34.7%
на 31.12.2010	432 235	+115351	+36.4%	за 2010	1 082 569	+169224	+18.5%	39.9%
на 31.12.2011	473 122	+40886	+9.5%	за 2011	1 316 600	+234031	+21.6%	35.9%
на 31.12.2012	515 511	+42389	+9.0%	за 2012	1 408 889	+92289	+7.0%	36.6%
на 31.12.2013	584 114	+68604	+13.3%	за 2013	1 454 931	+46042	+3.3%	40.1%
на 31.12.2014	1 100 564	+516450	+88.4%	за 2014	1 566 728	+111797	+7.7%	70.2%
на 31.12.2015	1 572 180	+471616	+42.9%	за 2015	1 979 458	+412730	+26.3%	79.4%
на 31.12.2016	1 929 759	+357579	+22.7%	за 2016	2 383 182	+403724	+20.4%	81.0%
на 31.12.2017	2 141 674	+211916	+11.0%	за 2017	2 982 920	+599738	+25.2%	71.8%
на 31.12.2018	2 168 627	+26953	+1.3%	за 2018	3 558 706	+575786	+19.3%	60.9%
на 31.12.2019	1 998 275	-170352	-7.9%	за 2019	3 974 564	+415858	+11.7%	50.3%
на 31.12.2020	2 551 936	+553660	+27.7%	за 2020	4 194 102	+219538	+5.5%	60.8%
на 31.12.2021	2 671 828	+119892	+4.7%	за 2021	5 459 574	+1265472	+30.2%	48.9%
на 31.12.2022	4 071 683	+1399856	+52.4%	за 2022	5 191 028	-268546	-4.9%	78.4%
на 31.12.2023	5 519 484	+1447801	+35.6%	за 2023	6 537 825	+1346797	+25.9%	84.4%
на 31.12.2024	6 980 965	+1461481	+26.5%	за 2024	7 658 659	+1120834	+17.1%	91.2%
на 30.04.2025	7 480 326	+499361	+7.2%	за 2025				

Рис. 2.13. Динаміка змін сукупного державного боргу і ВВП України з 2009 по 2025 рр. (млн. грн.)

Джерело: [175]

Війна та пандемія кардинально трансформували державні фінанси України. Якщо пандемія спричинила короткострокове збільшення витрат, то війна змінила саму структуру бюджету – пріоритетом стали оборона та соціальна підтримка. З одного боку, уряд був змушений збільшити витрати на охорону здоров'я – зокрема на фінансування лікарень, закупівлю обладнання та проведення масової вакцинації. Також було впроваджено низку соціальних програм підтримки бізнесу та населення – допомоги з безробіття, компенсації втрат доходів та інших дотацій. Водночас через локдауни зменшилася економічна активність, а разом з нею – податкові надходження, особливо з податку на прибуток, ПДВ та акцизів. Як наслідок, у 2020 році бюджетний дефіцит України зріс до 5,3% ВВП, що було майже вдвічі вище за рівні попередніх років [176].

Із початком повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році ситуація значно ускладнилася. Бюджет країни був оперативно переорієнтований на

фінансування армії та сектору безпеки – ці витрати сягали понад 50% усього бюджету. Значну частину коштів також було спрямовано на соціальні програми: пенсійне забезпечення, субсидії, підтримку внутрішньо переміщених осіб та інші виплати. За підсумками 2022 року бюджетний дефіцит сягнув понад 1,3 трильйона гривень, що еквівалентно близько 20% ВВП. У 2023 році щомісячна потреба у покритті дефіциту становила приблизно 5 мільярдів доларів [177-178].

Тим не менш, на сьогодні боргове навантаження України залишається відносно контрольованим, значною мірою завдяки міжнародній підтримці та реструктуризації зобов'язань. Втім, після завершення війни управління державним боргом стане критично важливим завданням. У 2024–2027 роках очікуються пікові виплати за зовнішнім боргом, що становитимуть близько 6% ВВП 2022 року, і саме структура погашення боргу, а не його загальний обсяг, може створити найбільші ризики [179].

Якщо ж казати про валютні ринки (обмінний курс національної валюти: стабільність, девальвація, дії НБУ), то можемо сказати наступне:

У лютому 2022 року Національний банк України запровадив фіксований валютний курс і жорсткі обмеження на валютні операції як антикризовий захід у відповідь на повномасштабне вторгнення. Ці заходи дозволили уникнути паніки, стабілізувати фінансову систему та дати бізнесу і населенню час на адаптацію. Водночас тривале утримання фіксованого курсу, як засвідчив досвід минулих криз (зокрема 2008 і 2014–2015 років), призводить до нарощення дисбалансів, вичерпання резервів та неминучої глибокої девальвації. Саме тому більшість країн світу відмовляється від фіксації курсу на користь режиму керованої гнучкості, до якого у жовтні 2023 року перейшов і НБУ [180].

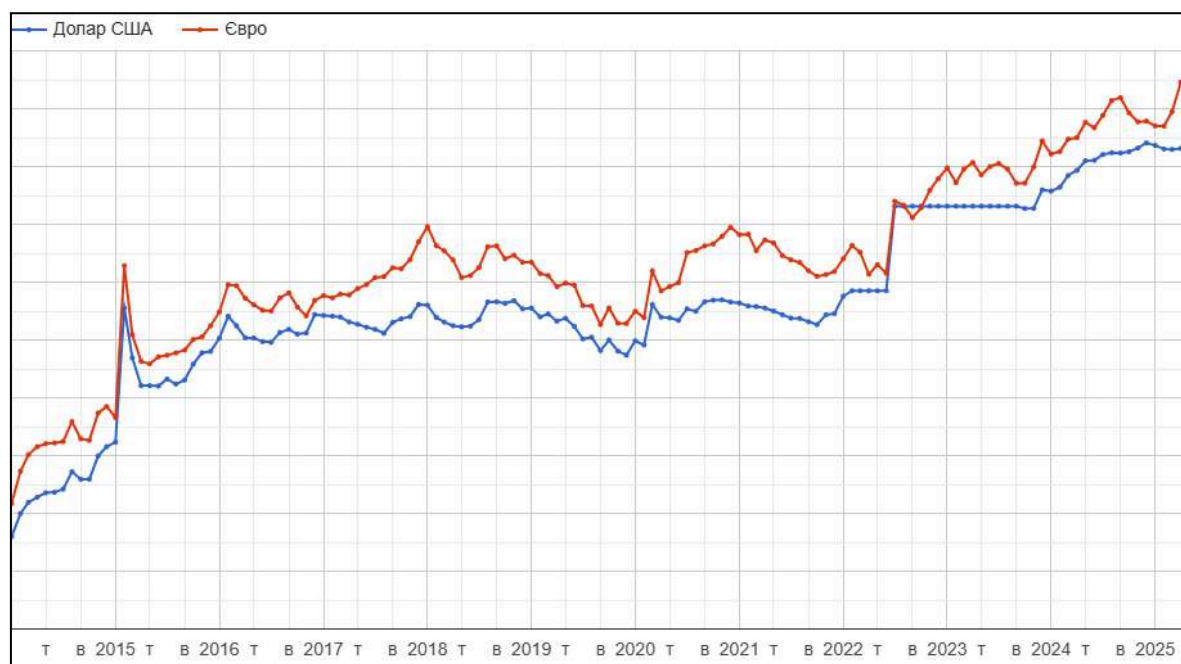


Рис. 2.14 Індикатори валютного ринку/офіційні курси (2014-2025)

Джерело: [181]

З огляду на скорочення експорту та низький приплив інвестицій, валютний ринок України й далі характеризується дефіцитом іноземної валюти. Проте перехід до більш гнучкого курсоутворення був обґрунтованим і відбувся у контрольований спосіб. Щоб залучити іноземний капітал, НБУ поступово лібералізує валютне регулювання. Бізнесу дозволено погашати нові зовнішні кредити та частково репатріювати дивіденди, хоч і в межах встановлених лімітів. Із травня 2025 року розпочато етап стимулюючої лібералізації, яка дозволяє здійснювати додаткові валютні операції у межах інвестиційного ліміту – тобто пропорційно до обсягу залучених іноземних інвестицій у статутний капітал підприємств [180]. Це створює прямий зв'язок між припливом інвестицій та валютними привілеями. Однак попри поступові кроки до відкритішої фінансової моделі, загроза нових потрясінь залишається високою. Військова агресія Росії продовжує бути ключовим джерелом макроекономічної невизначеності, що змушує НБУ зберігати гнучкість у реалізації валютної стратегії, залишаючи за собою право перегляду або скасування окремих заходів у разі посилення ризиків.

Тепер перейдемо до обсягів промислових виробництв. Повномасштабна війна суттєво трансформувала промисловий ландшафт України, спричинивши глибоке падіння у ключових галузях. Найбільше постраждали гірничо-металургійний комплекс, хімічна промисловість, будівництво та транспорт. У 2022 році будівництво скоротилося на понад 65%, промислове виробництво зменшилося майже на 37%, а добувна та переробна галузі впали на 38% та 41% відповідно. Торговельно-транспортна активність також зазнала втрат: вантажообіг знизився на 43%, пасажирообіг – на 50%, а роздрібний товарообіг – на 21% [182].

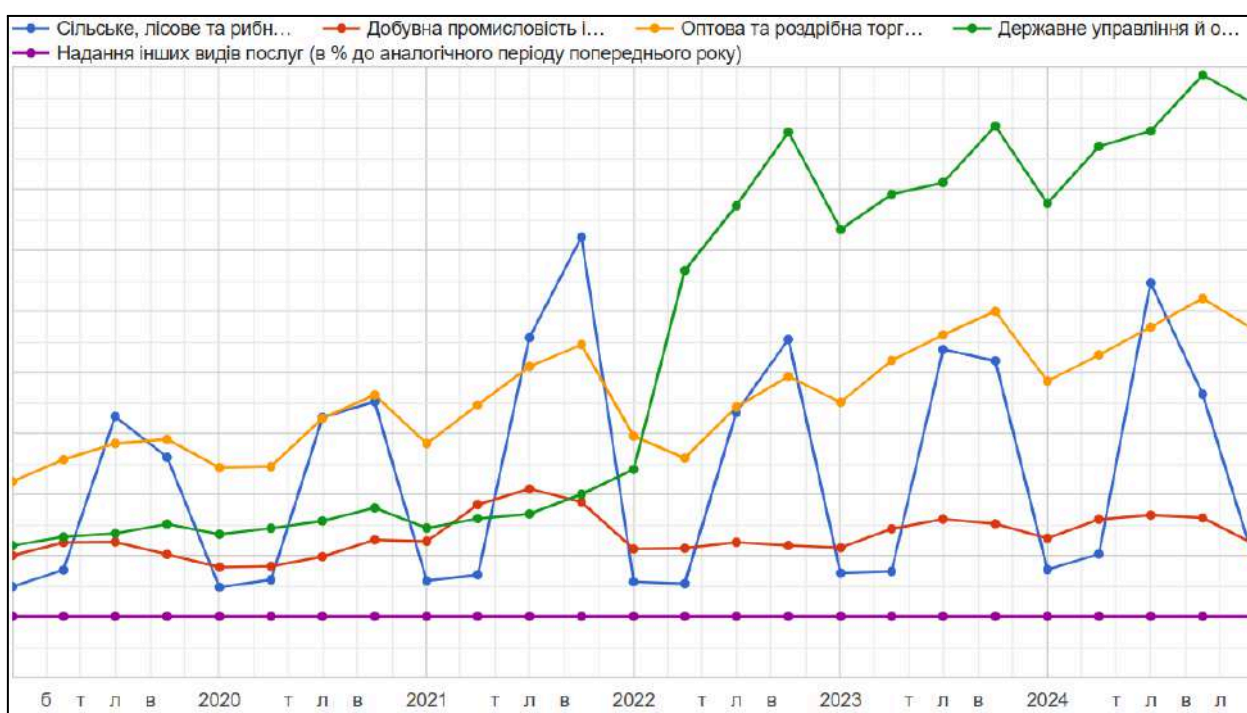


Рис. 2.15. ВВП України за галузями 2019-2024 рр. (млн. грн.)

Джерело: [183]

Попри таку динаміку, важливо наголосити, що структурна перебудова промисловості триває. Частина відновлення відбувається шляхом розвитку виробництва оборонного призначення. Водночас традиційні галузі – металургія, видобуток корисних копалин та аграрно-промисловий комплекс – залишаються фундаментом, але поступово втрачають частку в загальній економіці. У 2023 році, хоча річне зростання промисловості склало лише 2,4% після падіння на

36% у 2022-му, це відповідає середній динаміці довоєнного періоду. Однак загальний обсяг виробництва все ще становить лише 68% від довоєнного рівня.

Рік	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Динаміка за 9 місяців	102,4%	65,3%	102,2%	93,8%	101,2%	103,4%	101,4%	102,9%	85,9%

Рис. 2.16. Індеси промислової продукції в Україні (2015-2023 рр.)

Джерело: [184]

Запровадження зернового коридору та рекордний урожай 2023 року – понад 60 млн тонн зернових і майже 21 млн тонн олійних – частково стабілізували економіку. Разом із запуском масштабного державного проєкту "Армія дронів", який стимулював зростання в ОПК, це дало поштовх для зростання нових сегментів виробництва. Наприклад, у вересні 2023 року металургія показала зростання на 46% порівняно з аналогічним періодом 2022 року, хоча залишається залежною від зовнішнього попиту. Найгіршою є ситуація у виробництві коксу та нафтопродуктів, що відновилися лише на 22% від довоєнного рівня, тоді як нафтогазова галузь досягла рівня майже 93%.

І хоча ми є свідками деяких позитивних сигналів, перед промисловістю стоять хронічні виклики: нестача кваліфікованої робочої сили, адміністративні бар'єри, обмежений доступ до фінансування, тиск з боку правоохоронних органів та домінування імпорту на внутрішньому ринку. Ці структурні проблеми стримують подальше відновлення навіть в умовах появи нових індустріальних напрямків.

Попри значні соціально-економічні виклики останніх років, Індекс людського розвитку (HDI) в Україні залишається відносно високим. Це стало можливим завдяки попереднім досягненням у сферах освіти, охорони здоров'я та стабільному рівню доходів населення до початку повномасштабної війни у 2022 році. Водночас поточні умови вимагають розширення підтримки з боку міжнародної спільноти, активізації інвестицій у соціальну, освітню та

гуманітарну інфраструктуру, а також ефективних програм післявоєнного відновлення, спрямованих на збереження та покращення показників людського розвитку [185].

За даними ООН, упродовж 1990–2022 років значення HDI України зросло лише незначно – з 0,731 до 0,734, тобто на 0,4%. На 2022 рік країна належала до групи держав із високим рівнем людського розвитку, займаючи близько 100-го місця серед 182 країн [186]. Проте у 2020–2021 роках індекс продемонстрував спад, що відповідає загальносвітовій тенденції, спричиненій пандемією COVID-19, коли вперше за три десятиліття відбулося тривале зниження показників людського розвитку [187–188].

Вплив пандемії в Україні особливо проявився у сфері освіти та тривалості життя [189]. Значна частина учнів постраждала від порушення навчального процесу, а близько 6% навчальних закладів були пошкоджені або зруйновані. Загалом понад 5,5 млн дітей зазнали впливу війни та гуманітарної кризи. Паралельно з цим економічний спад і зростання безробіття призвели до зниження доходів населення – у 2020 році частка громадян, які опинилися за межею бідності, досягла 45%, і цей показник продовжив зростати після початку бойових дій.

Представлені показники вказують на глибоку вразливість української економіки до зовнішніх і внутрішніх потрясінь. Війна спричинила падіння роздрібної торгівлі, різке зростання інфляції та скорочення економічно активного населення. Прогнози в цілому підлягають значним ризикам, насамперед через підвищену невизначеність, спричинену війною, а також можливі затримки або скорочення обсягів зовнішнього фінансування. Водночас тенденція до поступового відновлення після шоків демонструє певну стійкість економіки. Подальше відновлення вимагатиме комплексної політики з відновлення внутрішнього попиту, модернізації промисловості, підтримки бізнесу та ефективної трудової політики, орієнтованої на повернення кваліфікованої робочої сили та зменшення тінізації економіки.

2.3 Аналіз іноземного досвіду щодо повоєнної відбудови економіки

Для повноти аналізу доцільним є звернення до міжнародного контексту, а саме до того, як економіки інших країн реагували на подібні потрясіння, адаптували свої стратегії макростабілізації та забезпечували відновлення після воєн або пандемічних криз. Одним із найвідоміших прикладів успішного економічного відновлення після масштабного воєнного конфлікту є трансформація ФРН після Другої світової війни. Саме тоді країна пройшла крізь період, який увійшов в історію під назвою *Wirtschaftswunder* – “німецьке економічне диво” [190]. Це явище позначалося стрімким економічним зростанням, що стало можливим завдяки глибоким інституційним реформам, цілеспрямованій модернізації промисловості, контролю над інфляцією, а також системній підтримці з боку зовнішніх донорів.

Першим важливим кроком на шляху стабілізації стало проведення валютної реформи 1948 року, в результаті якої знецінена рейхсмарка була замінена на німецьку марку. Це дозволило стримати гіперінфляцію та активізувати ринкові процеси [191]. Одночасно було скасовано цінове регулювання, що дало змогу сформувавши реальний попит і пропозицію.

Особливу роль у цьому процесі відіграла програма економічної допомоги США, відома як План Маршалла. Її загальний бюджет для всієї Європи складав \$13,3 млрд (еквівалент \approx \$130 млрд у цінах 2023 року), з яких Західна Німеччина отримала приблизно \$1,4 млрд [192]. Ці кошти надавалися переважно у формі грантів (\approx 85 %), що зменшувало боргове навантаження на країни-реципієнти. Кошти використовувалися переважно на закупівлю промислового обладнання, сировини, пального та продуктів харчування [193]. Таким чином, вже впродовж перших кількох років після війни була відновлена критично важлива інфраструктура, яка забезпечила подальше зростання.

Фінансова допомога США в рамках Плану Маршала

Показник	Значення
Сума допомоги США (1948–1952), \$	13.3 млрд
Еквівалент у сучасних доларах (~2023)	≈130 млрд
Частка ВВП США (1948)	1.1 %
Сума для Західної Німеччини	1.4 млрд \$

Джерело: складено автором на основі [194–195]

Можемо додати, що важливу роль відіграла не лише зовнішня фінансова підтримка, а й внутрішня політична стабільність і стратегічне бачення реформ. Уряд ФРН, очолюваний канцлером Конрадом Аденауером та міністром економіки Людвігом Ерхардом, розробив та реалізував модель соціально орієнтованої ринкової економіки, що базувалася на принципах ордолібералізму. Тобто, йшлося про ринкову економіку з активною роллю держави у підтримці конкуренції, обмеженні монополій, а також у формуванні соціальної політики [196]. Таким чином, держава зберігала контроль над ключовими секторами (наприклад, енергетика, вугільна промисловість), але уникала надмірного втручання у приватне підприємництво. Паралельно створювалися стимули для внутрішніх інвестицій – як шляхом зниження податкового тиску, так і через фінансову стабільність.

Домашні інвестиції та швидка рекапіталізація стали каталізаторами розвитку. Оскільки капіталова база країни була фактично зруйнована, а потреби у відновленні великі, темпи зростання промисловості стали феноменальними. Вже у 1962 році промислове виробництво зросло більш ніж у три рази порівняно з довоєнним рівнем [197]. Крім того, у 1950-х роках середньорічне зростання ВВП становило 7–10 %, а купівельна спроможність заробітної плати зросла на 73 % упродовж 1950–1960 років. Безробіття досягло рекордно низьких

показників – у періоди 1961–1966 і 1970–1971 років воно коливалося у межах лише 0,7–0,8 % [198].

Таблиця 2.7

Економічні показники Західної Німеччини (1950–1960)

Показник	Значення
Середньорічне зростання ВВП	7–10 %
Зростання промислового виробництва	у 2–2.5 рази
Зростання купівельної спроможності	+73 %
Рівень безробіття (кінець 1950-х)	0,7–0,8 %

Джерело: складено автором на основі [199–200]

Отже, можемо дійти висновку, що успіх післявоєнної реконструкції Західної Німеччини пояснюється збігом таких факторів, як:

- масштабна та переважно безповоротна фінансова підтримка США;
- системний підхід до реформ;
- переваги старту з "чистого аркуша" на тлі розгромленої, але не фрагментованої держави;
- відсутність тривалого конфлікту після війни;
- демографічна стабільність та мобілізація ресурсів на відбудову.

Можна констатувати, що План Маршалла досяг своєї прямої мети, а саме збільшив продуктивність, стимулював активне економічне зростання країн Європи та сприяв розвитку міжнародної торгівлі. Завдяки цьому амбітному проекту, окрім підвищення рівня життя та зміцнення економічних, соціальних й політичних факторів, План Маршалла також зробив великий внесок в обмеження поширення комунізму, значно вплинувши на політичну стабільність у регіоні. Проте слід критично оцінити можливість прямого застосування цього досвіду до сучасної України. По-перше, рівень міжнародної допомоги для України, навіть якщо вона буде суттєвою, навряд чи сягне пропорцій Плану Маршалла. По-друге, сучасні загрози мають інший характер – вони гібридні, цифрові, поліцентричні. По-третє, зовнішня політика провідних держав у XXI

столітті значно обмеженіша у порівнянні з геополітичним контекстом кінця 1940-х років. До того ж, якщо порівняти ситуацію України із досвідом Плану Маршалла, стає очевидним, що повторне відтворення попередньої аграрно-сировинної моделі призведе до збереження країни як однієї з найменш розвинутих в Європі. Тобто, нам не потрібен просто План Маршалла, а стратегічний курс – трансформація національної економіки від сировинної до технологічної. Отже, без радикальних змін у структурі виробництва Україна ризикує лишитися “аграрним придатком” для високотехнологічних іноземних економік.

Розрахункова міжнародна допомога на рівні 3% ВВП – це приблизно 6 млрд USD, що майже в сто разів менше, ніж збитки, завдані російською агресією [201–203]. Тому такий обсяг фінансування є лише сигналом, а не ефективним обґрунтуванням реконструкції: аналіз післявоєнної Європи показує, що країни, які отримали подібне співвідношення, поверталися до довоєнних рівнів до початку активної фази Плану Маршалла. При цьому для України необхідна значно більша підтримка – подібна до тієї, яку отримала Південна Корея після Корейської війни. Вона ґрунтувалася на кількох ключових факторах: далекоглядному керівництві, політиці індустріалізації та експорту, залученні іноземних інвестицій та розвитку людського капіталу [204].

Тож, повертаючись до німецького досвіду, можемо сказати, що механізм розробки плану відновлення має суттєво відрізнятись від плану відбудови ФРН, адже ті розроблялися та впроваджувалися окупаційними адміністраціями. Проте, сама стратегія використання коштів – і людських, і фінансових – за рамками Плану Маршалла, залишається важливою відправною точкою для моделювання сценаріїв щодо української економіки. Наостанок, щоб закрити питання Плану Маршалла, пропонуємо поглянути на таблицю №, задля кращого розуміння щодо необхідності надання зовнішньої фінансової допомоги для повоєнної відбудови України.

План Маршалла vs Ukraine Aid

Характеристика	План Маршалла (Європа 1948–1952)	Ukraine Aid (2022–2025)
Тривалість	4–5 років	Запланована до 2027: €50 млрд Ukraine Facility + €18.1 млрд G7 кредити
Обсяг допомоги	\$13,3 млрд (~\$130 млрд у XXI ст. з урахуванням інфляції)	ЄС+члени: €158.6 млрд (~\$170 млрд) США: €114 млрд (~\$120 млрд)
Частка грантів та позик	≈85 % грантів, решта – кредити	ЄС: 65 % гранти, 35 % кредити США: приблизно 15 % кредити
Формат впровадження	Централізовано через фонди	Складна координація: ЄС, G7, USA, МБР, міжнародні фонди
Попередні умови	Разові переговори, США – центральний координатор	Вимоги та контроль проведення реформ + політичні зобов'язання
Цілі	Відновлення інфраструктури, стабільність	Інфраструктурно-економічна відбудова, витрати на оборону, проведення реформ, інтеграція до ЄС

Джерело: узагальнено автором на основі [205–207]

Отже, План Маршалла являв собою короткострокову, централізовано організовану програму, обсяг якої в сучасному еквіваленті оцінюється приблизно в 130 мільярдів доларів США. На відміну від неї, допомога Україні є значно ширшою за масштабом, довшою у часі та комплекснішою за цілями. Водночас її механізм є фрагментованим: замість єдиного координуючого центру, як у випадку США у 1948 році, сьогоднішню підтримку Україні формують численні донори – Європейський Союз, США, Велика сімка, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та інші. Ще однією важливою відмінністю є структура фінансування: якщо у рамках Плану Маршалла більшість коштів надавалася у вигляді безповоротних грантів, то сучасна допомога Україні значною мірою включає кредити, що створює додаткове боргове навантаження на державу. Нарешті, допомога Україні є жорстко обумовленою виконанням структурних реформ, антикорупційних ініціатив і поступом у напрямку політичного врегулювання війни. Таким чином, сучасна програма підтримки

України виконує не лише економічну, а й важливу політичну функцію, водночас підвищуючи рівень умовності доступу до ресурсів і зменшуючи гнучкість у їх використанні.

Отже, варто визнати унікальність Західнонімецького прикладу, але застосовувати його лише як точку відліку для формулювання сучасної української стратегії та технологічного відновлення. Таким чином, хоча приклад Західної Німеччини слугує надихаючою історією успіху, Україні необхідно створити власну модель повоєнного відновлення – гнучку, технологічно орієнтовану, адаптивну до умов глобальної конкуренції. Сучасна Україна потребує не копіювання чужого досвіду, а стратегічного осмислення та критичного використання його окремих елементів. Наприклад, у першій половині 2023 року міжнародна спільнота дедалі частіше говорила про заморожені російські активи як потенційне джерело фінансування відбудови України. Слідом у травні 2023 року країни G7 та ЄС офіційно заявили, що гроші залишатимуться недоступними "доки Росія не понесе відповідальність і не відшкодує збитки, завдані Україні" [205]. Насправді, за різними оцінками, загальна сума цих активів становить близько \$280–300 млрд – це включає цінні папери, депозити та золото-валютні резерви Росії, які заблоковані з початку російського вторгнення [206–207]. Однак, як показує практика, використання цих коштів викликає правові та політичні суперечки. Згідно з міжнародним правом, арешт приватного майна можливий за відповідною процедурою, тоді як з державними активами складніше. Це пов'язано з концептом "суверенної імунітету", який захищає державні активи за умов міжнародного права та численних двосторонніх інвестиційних угод [208].

Крім того, в ЄС висловлюють серйозні побоювання: якщо дозволити конфіскацію, інші держави, особливо з Азії чи "глобального Півдня", можуть за аналогією забрати свої ресурси з європейських банків. І таким чином це створить загрозу виходу резервів із євро та втрати стабільності європейської фінансової системи [209].

Таблиця 2.9

Обсяг заморожених російських активів за юрисдикціями

Юрисдикція	Обсяг активів (млрд \$)
ЄС (переважно у Euroclear)	210–217
США	~5
Велика Британія	~30 (22.7–25 млрд £ ≈30 млрд \$)
Інші країни (Японія та ін.)	~10
Разом	≈300

Джерело: узагальнено автором за [2013]

Тим часом захисники конфіскації посилаються на досвід США безповоротного арешту іноземних активів у надзвичайних умовах – наприклад, активів іранського уряду в 1980 році, хоча це було зроблено за інших юридичних підстав. Так, після захоплення американських заручників в Ірані, за розпорядженням президента Картера 12 листопада 1979 року був заборонений імпорту нафтопродуктів з Ірану, а 14 листопада був накладений арешт на 8 млрд доларів уряду Ірану, які зберігалися в американських банках. Натомість критики попереджають про історичні уроки: надмірні репарації після Першої світової війни, накладені на Німеччину за Версальським договором, стали фактором економічної та політичної дестабілізації Веймарської республіки, що врешті призвело до розквіту нацизму [214–217].

Таблиця 2.10

Історичні приклади конфіскації державних активів

Країна (рік)	Обсяг активів	Правова підстава	Мета конфіскації	Наслідки
Іран (1981)	≈\$8 млрд	Надзвичайні економічні повноваження президента США	Як відповідь на захоплення американських дипломатів під час Іранської революції	Частина активів повернули через міжнародний трибунал; виник довготривалий правовий конфлікт
Ірак (1992)	≈\$1.6 млрд	Указ президента США	Після вторгнення Іраку в Кувейт (1990), як частина санкцій та компенсації	Внесено до фонду компенсацій ООН; значний політичний супротив

Продовження таблиці 2.10

Лівія (2011)	≈\$30 млрд	Санкції РБ ООН та рішення США	За режим Каддафі, з метою тиску та недопущення фінансування збройного конфлікту	Частина активів була повернута після падіння режиму; інші – досі заблоковані
--------------	------------	-------------------------------	---	--

Джерело: складено автором на основі [218]

Отже, багато експертів сходяться на тому, що перш ніж вилучати заморожені активи, необхідно укласти мирну угоду з визначенням формату репарацій. Інакше це може створити небезпечний прецедент, що підриватиме міжнародну фінансову стабільність [219]. Так, потенційним впливом конфіскації активів РФ на світові валютні системи може бути:

1) **Втрати довіри до банківської системи ЄС:** Конфіскація державних резервів країни з ядерною зброєю без рішення міжнародного суду або мирної угоди може спровокувати втечу капіталу з європейських банків – особливо з боку країн БРІКС, арабських монархій та Китаю.

2) **Потенційне посилення ролі китайського юаня або золота:** Альтернативні резерви можуть виграти внаслідок підризу довіри до євро.

3) **Менший ризик втрати резервного статусу для USD:** Більшість міжнародних угод укладається саме в доларах. США вже мають досвід подібних конфіскацій (Іран, Ірак), тож їхня система сприймається як прогнозованіша.

4) **Можливе посилення "доларового гегемонізму":** У разі втечі активів з ЄС вони, ймовірно, частково перетечуть до американських фінансових інструментів. Однак подібний крок у США може бути розцінений як політично мотивований, що у довгостроковій перспективі знизить репутацію долара як "нейтральної" валюти у глобальних розрахунках.

5) **Зниження привабливості євро як резервної валюти:** Станом на кінець 2023 року євро посідав 20,6% світових валютних резервів (дані IMF COFER). Якщо інші держави вважатимуть свої активи в ЄС небезпечними, це значно зменшить їх обсяг:

млрд дол. США в еквіваленті

станом на 01.12.2023

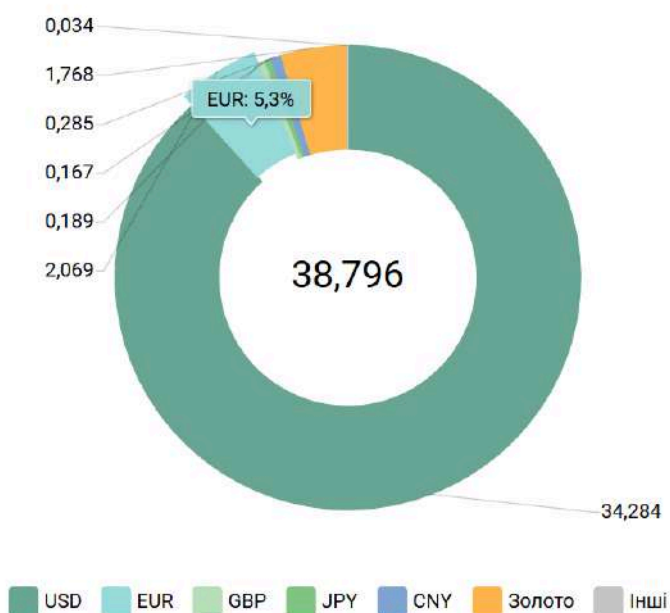


Рис. 2.17. Структура міжнародних резервів у розрізі валют
Джерело: [220]

Таким чином, дискусія щодо цих активів – це баланс між суспільною справедливістю, правом, фінансовою стабільністю і геополітичною реальністю. І наразі не існує відповіді, що задовольнила б усіх.

Якщо ж ми вже торкнулись теми міжнародного досвіду, та його можливого впливу на відновлення України, не можемо не згадати прикладів Руанди та Афганістану. Розуміння динаміки та масштабів відновлення цих країн дозволить нам краще спрогнозувати майбутні виклики, з якими зіткнеться українське суспільство у повоєнний період. Тож, коротко про головне:

Афганістан (2002–2021)

Після повалення терористичного режиму Талібан у 2001 році міжнародні донори спрямували вкрай велику допомогу, зокрема понад \$29 млрд у вигляді допомоги та проектного фінансування через різні міжнародні програми та організації. [221–222]. Проте результати були обмеженими: велика частина ресурсів витрачалась на будівництво інфраструктури, яка часто залишалась недобудованою або погано експлуатувалася через слабе планування, корупцію

та нестабільну безпекову ситуацію.

Основні фактори:

- Велика кількість малих проєктів без концентрованої стратегії
- Відсутність фінансового контролю через високу корупцію. За результатами аудиторських перевірок Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction (SIGAR) частина коштів, спрямованих на відновлення Афганістану, була втрачена через марнотратство, шахрайство та зловживання на рівні близько 30% від перевіреної суми витрат із бюджету реконструкції у ~63 млрд дол. США [223–225]
- Слабкі державні інституції – майже всі проєкти залежать від зовнішнього управління

Руанда (1995–2005)

Після геноциду 1994 року економіка впала на $\approx 58\%$, ВВП на душу населення – на 31%. Однак завдяки координації реформ, програмі Vision 2020, взаємодії з МВФ та Світовим банком, врегулюванню боргів та кардинально реформованій моделі державного управління, уже у 1996 році Руанді вдалося досягти 13% зростання. У 2001–2019 роках середньорічне зростання трималося в межах 7%, продуктивно інвестуючи у сільське господарство, послуги та інфраструктуру [226–227].

Основні фактори:

- Цілеспрямована державна стратегія (Vision 2020) [228]
- Розвиток державних інституцій та прозорості
- Реформи фінансів та приватизація для стимулювання інвестування

Таблиця 2.11

Порівняння кризових ситуацій Афганістану та Руанди з Україною

Параметр	Афганістан	Руанда	Україна
Інвестиції (млрд)	\approx \$30 млрд	Необхідні, але не критично важливі (млрд USD)	Потреба в десятках млрд USD щороку і сума зростає щодня

Продовження таблиці 2.11

Організація держструктур	Дуже слабка, сильно залежна	Сильна й стабільна, уряд реформатор	Помітний прогрес, але високі корупційні ризики
Геополітичний ризик	Збройний конфлікт + держпереворот	Стабільна влада, постійні реформи	Активна війна, гібридні загрози
Інституційний підхід	Розпорошені донори, слабкість звітності	Стратегічне планування Vision-2020/2050	Потребує істотно посиленої координації та контролю
Висновок	Поганий приклад без ефективного держуправління	Ефективний – бачимо інституційну трансформацію	Необхідні стратегічний план, реформи, жорсткий державний контроль

Джерело: складено автором на основі власного аналізу

Так, впродовж 2022–2024 років США надали Україні грантову підтримку на суму понад 31 млрд доларів, що становило від 66% до 94% усієї безповоротної міжнародної допомоги (Слуцький, Центр економічної стратегії). У межах програми ERA на 2025–2026 роки також передбачено 20 млрд доларів умовно-кредитного фінансування, що погашатиметься шляхом прибутків від заморожених російських активів, а не за кошт України. Крім фінансової, Сполучені Штати також надали військову й гуманітарну допомогу, загальна вартість якої перевищила 120 млрд доларів, з них понад 66 млрд – це військова підтримка. Таким чином, Сполучені Штати залишаються провідним донором для України під час повномасштабної війни. Проте оскільки потреба у зовнішньому фінансуванні не зменшується через постійний дефіцит бюджету та знищення економічного потенціалу, ключовим завданням на найближче майбутнє є залучення безповоротних грантів і пільгових позик. У довгостроковій перспективі стратегія має змінюватися в бік стимулювання зростання економіки та досягнення первинного бюджетного профіциту.

Ці фінансові вливання, безперечно, дозволяють утримувати бюджет на плаву, однак виклики залишаються. Війна щодня завдає шкоди українській економіці, руйнуючи виробничу базу, логістику та людський потенціал. Доходи бюджету лишаються низькими, а витрати – високими. У таких умовах держава

змушена щомісяця залучати 2–4 мільярди доларів зовнішньої допомоги. Однак у майбутньому, після завершення бойових дій, перед Україною стоятиме виклик поступового зниження залежності від донорів. Майбутні боргові виплати, хоча наразі відтерміновані або пільгові, вимагатимуть стабільного економічного зростання та повернення до первинного бюджетного профіциту.

У довгостроковій перспективі Україні необхідно проводити реформи управління публічними фінансами, стимулювати економічне зростання та шукати баланс між запозиченнями та бюджетною самодостатністю. Лише це дозволить зменшити боргове навантаження й досягти фінансової стійкості в післявоєнний період.

2.4 Аналіз торговельної діяльності підприємств України

У цій частині ми детально розглянемо і проаналізуємо діяльність найбільших торговельних мереж України за останні роки, які були сповнені викликів та труднощів, багато з яких все ще переслідують як бізнес, так і простих громадян України. Світова пандемія COVID-19 стала несподіванкою для всіх нас, спричинивши період болю, хвилювань, депресії, масової ізоляції населення, закриття кордонів та магазинів. З економічної думки, це було справжнє жахіття для бізнесу в усьому світі. Закриті кордони призвели до перебоїв у постачанні товарів, а закриття офлайн-точок продажу та масова ізоляція населення, спричинена карантинном, вимагали прийняття швидких управлінських рішень щодо стабілізації ринку. Економічні виклики, з якими зіткнулися українські підприємства під час пандемії, були багатограними:

1. **Зміна споживчої поведінки:** Пандемія значно трансформувала поведінку споживачів, зокрема, збільшила використання онлайн-доставки та безконтактних платежів [229].
2. **Зниження обсягів роздрібної торгівлі:** У квітні 2020 року обсяг роздрібної торгівлі в Україні знизився на 15% порівняно з аналогічним періодом попереднього року [230].

3. **Скорочення доходів працівників:** У 2020 році рівень заробітної плати в роздрібному секторі знизився на 2,6% порівняно з іншими галузями [231].
4. **Зменшення кількості торгових точок:** 37% ритейлерів в Україні планували скоротити кількість існуючих локацій для оптимізації бізнесу [232].
5. **Значне падіння доходів електронної комерції:** Під час першого тижня війни українські онлайн-ритейлери втратили майже весь свій дохід, в середньому на 92% [233].

Ці виклики підкреслюють важливість своєчасної адаптації моделей та методів управління бізнесом в екстремальних умовах. Підприємства, які швидко впроваджували гнучкі управлінські структури, цифрові технології та нові логістичні рішення, змогли краще адаптуватися до змін і забезпечити стійкість свого бізнесу. Далі ми розглянемо, як найбільші торговельні мережі України (Comfy, Сільпо, Аврора, Novus та ін.) впоралися з цими викликами та які з цього можна винести уроки для побудови ефективних моделей та стратегій управління бізнесом за кризових умов.

Сучасний торговельний сектор України представлений різними типами мереж – від продуктових супермаркетів і дискаунтерів до спеціалізованих магазинів техніки, товарів для дому та електронної комерції. В умовах війни та економічної турбулентності саме мережеві формати торгівлі стали ключовими драйверами стабільності споживчого ринку. Їхня перевага полягає у можливості швидкого масштабування, централізованого управління, оптимізації логістичних процесів і більш ефективного реагування на зміни в попиті. Задля аналізу економічної діяльності підприємств зазвичай посилаються на наступні фактори:

- 1) Фінансові показники:
 - Доходи (Revenue).
 - Валовий прибуток (Gross Profit).
 - Операційний прибуток (Operating Income).

- Чистий прибуток (Net Profit).
- EBITDA (прибуток до сплати відсотків, податків і амортизації).
- Рентабельність активів (ROA) і рентабельність капіталу (ROE).
- Рентабельність продажів (Profit Margin).

2) Витрати:

- Операційні витрати (OPEX).
- Витрати на маркетинг і рекламу.
- Витрати на персонал.
- Витрати на логістику та оренду.

3) Діяльність підприємства:

- Кількість торгових точок.
- Загальна площа торговельних приміщень.
- Динаміка відкриття/закриття магазинів.
- Середній чек покупця.
- Частка ринку.
- Кількість замовлень онлайн.

4) Персонал:

- Кількість працівників.
- Плинність кадрів.
- Середня заробітна плата.
- Кількість скорочень або нових наймів.

5) Цільова аудиторія:

- Середній вік покупців.
- Географія покупців.
- Купівельна спроможність.
- Поведінкові характеристики (наприклад, чутливість до цін).

6) Інвестиційна активність:

- Обсяги інвестицій у розвиток.
- Будівництво та експлуатація нових торговельних об'єктів або складських приміщень.

7) Інновації:

- Впровадження IT-рішень (ERP, CRM, мобільні додатки).
- Розвиток e-commerce (онлайн-продажів).

8) Ризики та антикризові заходи:

- Діяльність в умовах війни/кризи.
- Наявність стратегічних резервів.
- Гнучкість ланцюгів постачання.

9) Соціальна відповідальність:

- Програми підтримки населення.
- Підтримка переселенців, гуманітарні ініціативи.

Звичайно, що не до всіх перелічених даних є доступ з відкритих джерел, але під час аналізу, для збору найбільш правдивої та актуальної інформації, ми будемо посилались на:

1) Офіційну статистику:

- Державна служба статистики України (Ukrstat)
- НБУ – фінансові огляди сектору ритейлу

2) Офіційні сайти компаній

3) Аналітичні та новинні портали:

- RAU (Retail Association of Ukraine)
- Forbes Україна
- Мінфін
- Delo.ua
- Бізнес.Цензор

4) Звіти аудиторських компаній:

- Deloitte Україна
- EY Україна
- KPMG Україна
- PwC Україна

5) Дані професійних досліджень:

- McKinsey

- Boston Consulting Group (BCG)
- Bain & Company

Для цілей цього дослідження обрано торговельні мережі Епіцентр, Сільпо, Аврора, EVA та Varus як репрезентативні приклади різних напрямів роздрібною торгівлі – техніки, продуктів харчування, товарів повсякденного попиту та ритейлу змішаного формату. Вибір цих мереж обумовлений не лише їх масштабом і часткою ринку, а й здатністю швидко адаптуватися до викликів воєнного часу. Саме вони продемонстрували ефективність кризового менеджменту, гнучкість у перебудові логістичних ланцюгів, перехід до онлайн-продажів, розвиток власних цифрових платформ і підтримку соціально відповідальної політики.

Погляньмо детальніше шляхом емпіричного дослідження. В цьому випадку об'єктом такого дослідження буде виступати не стільки компанія, скільки система стратегічного та операційного управління даного підприємства. Предметом дослідження пропонуємо вважати управлінські рішення, організаційні трансформації та інструменти адаптації, що застосовуються керівництвом підприємства за кризових умов. Відмітимо, що дослідження було проведено з використанням якісного методу експертного опитування понад 10 менеджерів середньої та вищої ланки керівництва, які безпосередньо були залучені до управління операційними, фінансовими та логістичними процесами мереж у період з 2020-2025 рр. Інструментом збору інформації виступала структурована анкета та перелік запитань для інтерв'ю [Додаток В, таблиця В.3, В.4], з яких ми відокремили 15 ключових пунктів, згрупованих за такими блоками:

Фінансово-управлінський блок

1. Які фінансові показники управління стали найбільш вразливими під час війни?
2. Як змінилася боргова політика компанії з 2020 року?
3. Чи ускладнилося управління ліквідністю в умовах війни?
4. Які інвестиційні рішення були переглянуті або відкладені?

Операційна ефективність

5. Як війна вплинула на логістику та управління запасами?
6. Чи зросла роль автоматизації та цифрових рішень?
7. Як змінилася продуктивність праці персоналу?
8. Які управлінські рішення виявилися найбільш ефективними?

Стратегія та ризики

9. Які зовнішні фактори сьогодні найбільше обмежують розвиток компанії?
10. Які внутрішні управлінські проблеми загострилися?
11. Чи змінився горизонт стратегічного планування?

Людський капітал і соціальні аспекти

12. Як війна вплинула на кадрову політику та мотивацію?
13. Чи зросла роль соціальної відповідальності бізнесу?

Адаптація та розвиток

14. Які управлінські практики з'явилися вперше після 2022 року?
15. Які ключові ризики менеджери вбачають у 2026 році?

Важливо! Опитування проводилось в анонімному форматі, що обумовлено високою чутливістю управлінської інформації в умовах воєнного стану. Узагальнення результатів здійснювалося без персоналізації відповідей та без ідентифікації конкретних підрозділів. Вважаємо, що основним обмеженням дослідження є неможливість використання повністю формалізованих кількісних показників управлінських рішень, що компенсується глибинною якісною інтерпретацією відповідей експертів.

З економічної точки зору, такі мережі стали важливими стабілізаторами споживчого попиту, забезпечуючи безперервність постачання товарів навіть у періоди активних бойових дій. З соціального погляду – вони відіграють ключову роль у підтримці зайнятості, локальних виробників і споживачів, формуючи певну “екосистему виживання” у кризовій економіці. Це підкреслює значення адаптивності, інноваційності та стратегічного управління як визначальних чинників виживання бізнесу в умовах глибокої економічної трансформації.

“Аврора мультимаркет”



Рис. 2.18. Стисла історія компанії “Аврора мультимаркет”

Джерело: [234]

Стрімкий злет мережі “Аврора мультимаркет” справедливо можна назвати унікальним явищем на українському ринку ритейлу. Особисто я вперше звернув увагу на цю компанію у 2019 році, коли натрапив на малопомітну крамницю поблизу міського вокзалу. Минуло лише кілька років, і тепер я спостерігаю, як жовто-червоні вивіски “Аврори” з’являються майже усюди – подекуди навіть по декілька магазинів в одному кварталі, і кожен з них має сталий потік відвідувачів. Історія розвитку компанії справді вражає: почавши з одного розкладного столу на базарі в селищі Опішня Полтавської області, мережа зросла до рівня національного лідера з вагомою часткою ринку непродовольчих товарів. Проте нас цікавить насамперед економічний аспект цього успіху, тож звернемося до конкретних показників, які можна буде системно проаналізувати та порівняти.

Супермаркет "Аврора" – це магазин самообслуговування. Асортимент в цих магазинах включає 3,500 найменувань товарів. Асортимент товарів в магазинах "Аврора" оптимально підібраний на підставі споживчих переваг.

Організаційна модель ТОВ "Аврора" сформована за територіально-функціональним підходом і об’єднує центральний управлінський осередок (головний офіс), регіональні підрозділи та розгалужену мережу

роздрібних торгових точок. Стратегічні рішення та загальна координація діяльності зосереджені на рівні центрального офісу, тоді як регіональні центри відповідають за оперативне управління магазинами у відповідних територіях. Таким чином, забезпечується єдність управлінської політики при збереженні гнучкості на місцях.

Компанія функціонує за прямою моделлю постачання без залучення посередників, що передбачає надходження продукції безпосередньо від виробника до магазину. Це дозволяє підтримувати конкурентний рівень цін, контролювати якість товарів і забезпечувати їх регулярне оновлення. Асортимент систематично поповнюється новими позиціями, а фахівці із закупівель постійно моніторять ринок у пошуку актуальних товарів, що здатні задовольнити попит споживачів і посилити інноваційність пропозиції мережі.

Щоб потрапити в асортиментний перелік мережі "Аврора", кожен товар має ще довести свою конкурентоспроможність. Розроблено процедуру експерименту, за результатами якого приймається рішення про входження в мережу. Для цього товарна позиція вводиться у кілька магазинів і протягом місяця відстежуються її продажі. Якщо рівень продажів досягає запланованих обсягів – товар вводиться в асортиментний перелік і починає продаватися всією мережею. Переваги такої процедури експерименту полягають у його прозорості. Крім цього, плата за вхід в мережу не стягується. Постачальник лише оплачує адміністрування експерименту: витрати компанії на логістику, складання плану продажів, викладку товару.

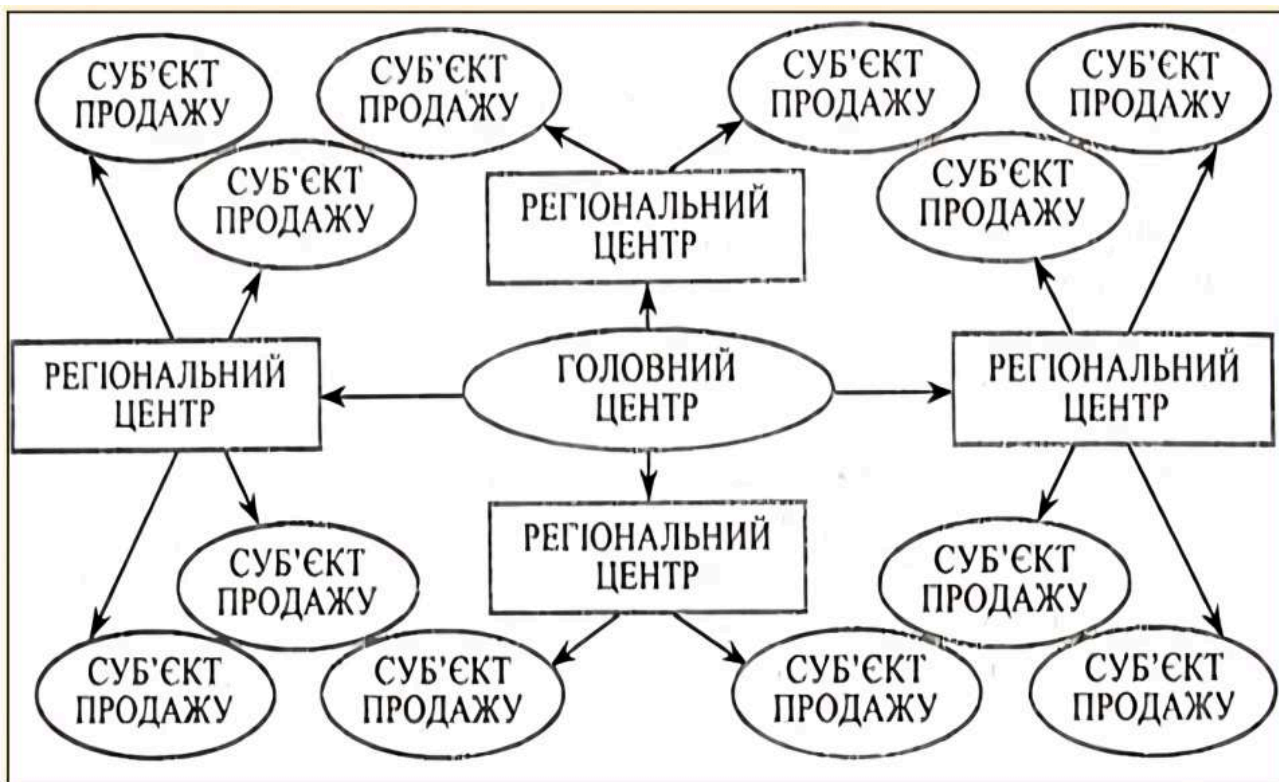


Рис. 2.19. Загальна структура підприємства “Аврора мультимаркет”

Джерело: [235]

Основним структурним елементом "Аврора" є головний центр, представлений на рис. 2.19. Для забезпечення окремих напрямів комерційно-господарської діяльності компанії "Аврора" створено такі підрозділи: комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, розвиток мережі, кадрів, технічний та ін.

Що стосується ринкової частки, то ТОВ “Аврора” займає одне з провідних місць на ринку супермаркетів. За оцінкою спеціалістів підприємства, в 2021 році споживачами м. Полтаві було придбано товарів в супермаркетах та гуртовнях на суму 330 млн. грн. Супермаркет "Аврора" реалізовував продукції на суму 56,0 млн. грн. Відповідно до цього частка супермаркету "Аврора" на ринку склала 17,0%. А вже в наступному, 2018 році, обсяг продажів ТОВ "Аврора" досяг 95,5 млн. грн. при об'ємах ринку в 360 млн. грн.

Виторг та к-сть магазинів компанії “Аврора мультимаркет” 2021-2024

Виторг (млрд грн)			
2021	2022	2023	2024
5,8	14,0	27,0	38,5
Кількість магазинів			
749	880	1,100	1,615 в Україні 30 в Румунії

Джерело: [236]

У 2022 році мережа мультимаркетів "Аврора" продемонструвала суттєве зростання доходів, збільшивши виторг майже у 2,5 раза – з 5,8 до 14 млрд грн. Така динаміка зумовлена ефективністю бізнес-моделі, яка орієнтована на формат ультраекономних магазинів на зразок "one dollar store". До повномасштабного вторгнення таких торговельних точок налічувалося понад 830, а станом на 2022 рік активно функціонували понад 700, охоплюючи значну частину країни, включно з малими містами та селищами. Саме широка регіональна присутність і доступність товарів за демократичними цінами дали змогу компанії зміцнити позиції на ринку і відрізнитися серед конкурентів. Як ми бачимо, попри війну доходи компанії зростають, проте інформації щодо чистого прибутку у відкритих джерелах немає. Єдине виключення – дані про прибуток за 2024 рік, що знизився до 4,1 млрд грн у 2024 році проти 4,2 млрд грн у 2023-му, за даними YouControl [237].

У 2024 році компанія «Аврора» придбала у Dragon Capital логістичний комплекс West Gate Logistic, розташований у с. Стоянка Київської області, який зазнав руйнувань внаслідок бойових дій [238–239]. Уже в лютому 2025 року на цій території було введено в експлуатацію розподільчий центр площею 7 400 кв. м. На першому етапі його роботи передбачено обслуговування близько 150 магазинів мережі. Завершення реалізації повного проєкту логістичного комплексу загальною площею 90 000 кв. м заплановано до кінця 2026 року.

Таблиця 2.13

Кількість різновидів товарів, що рекомендується, для магазинів окремих форм спеціалізації

Форми спеціалізації магазинів	Розміри торгової площі, кв.м.			
	до 250	251-630	631-1000	понад 1000
1. Універсам	-	до 700	700-1000	1001-1500
2. Кондитерські товари	до 300	301-500	-	-
3. Товари для дітей	-	до 1000	1001-1500	понад 1500
4. Товари для молоді	-	до 800	801-1200	понад 1200
5. Товар для жінок	-	до 1000	1001-1500	понад 1500
6. Товари для чоловіків	-	до 800	801-1200	понад 1200
7. Одяг	-	до 600	601-1000	понад 1000
8. Взуття	до 300	301-500	501-800	понад 800
9. Господарські товари	до 500	501-800	801-1200	понад 1200
10.Галантерея	до 600	601-900	понад 900	-

Джерело: [235]

Водночас компанія демонструє активну експансію: у 2023 році було відкрито понад 460 нових торговельних об'єктів в Україні, а також розпочато міжнародний розвиток шляхом відкриття шести магазинів у Румунії. Відповідно, такі розширення стимулювали збільшення кількості робочих місць в компанії, а також рівня заробітної плати. Таким чином, до команди мережі входять понад 13,000 працівників, а співробітники компанії отримують у середньому 20,500 грн на місяць (з урахуванням бонусів), що є одним з найкращих показників у ритейлі серед дискаунтерів в Україні [240].

















 Офіційне працевлаштування згідно КЗпП з першого робочого дня	 Можливість швидко збудувати горизонтальну та вертикальну кар'єру
 Компанія сплачує всі податки за своїх співробітників	 Безкоштовна юридична консультація
 Знижка 15% на покупки товарів в нашій мережі	 Baby box для новонароджених аврорчиків
 Щотижневі онлайн збори всієї компанії із можливістю задати питання генеральному директору	 Можливість вивчати англійську мову з частковою або повною компенсацією вартості
 Безкоштовні курси і тренінги від корпоративного навчального центру	 Можливість навчатись на будь-яких зовнішніх платформах з частковою або повною компенсацією вартості
 Унікальна корпоративна культура , цікаві івенти та заходи	 Наймовірне спортивне ком'юніті з регулярними челенджами та призами
 Можливість ініціювати та долучатись до благодійних проєктів	 Матеріальна допомога від Аврори для ВПО та людей з інвалідністю
 Премія за рекомендацію знайомих на роботу в Аврору	 Можливість долучитись до корпоративного донорства в Аврорі

Рис. 2.20. Переваги для працівників, які пропонує “Аврора мультимаркет”

Джерело: [241]

Як ми бачимо, компанія формує комплексну систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Окрім базових гарантій (офіційне працевлаштування, сплата податків, знижки), значний акцент зроблено на розвитку людського капіталу. Додаткові соціальні ініціативи формують елемент корпоративної соціальної відповідальності, що підвищує лояльність персоналу в умовах нестабільності [242].

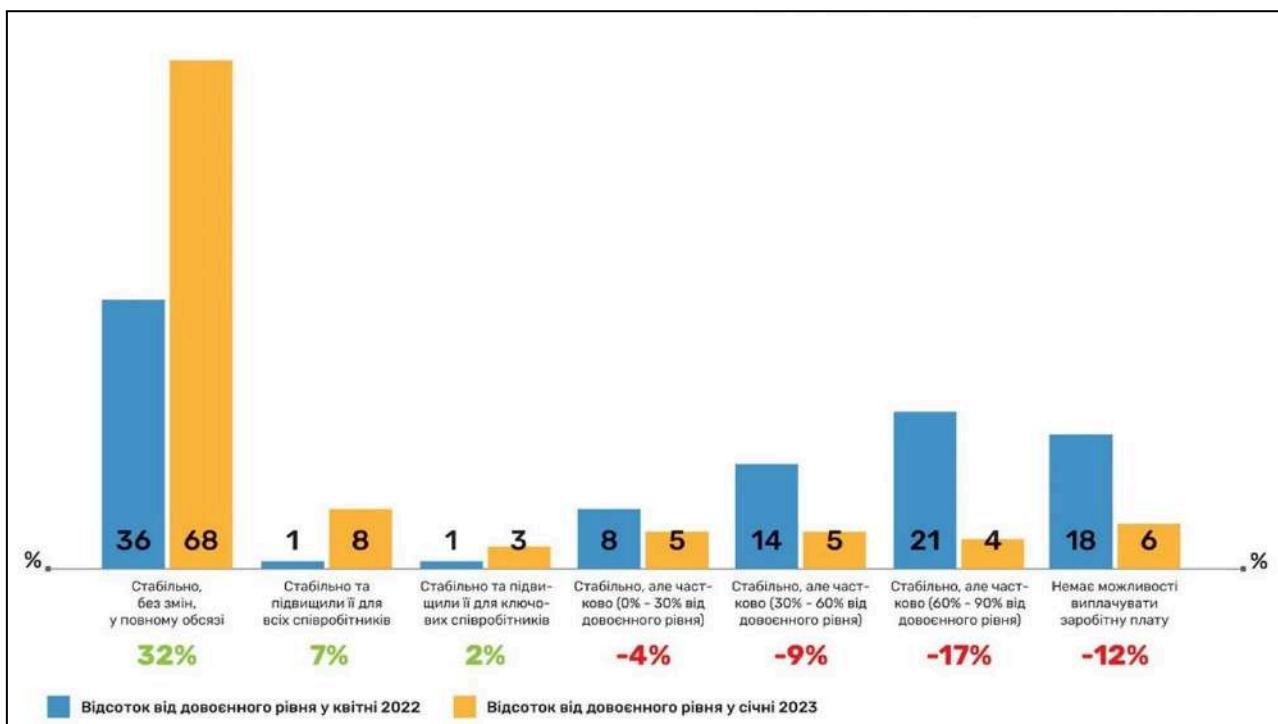


Рис. 2.21. Як війна вплинула на зарплати працівників в українському ритейлі
Джерело: Створено автором на основі [243–246]

На графіку ми бачимо неоднорідну динаміку змін доходів частки населення, яке працює у сфері ритейлу, у 2022–2023 роках. У січні 2023 року суттєво зросла частка працівників, які отримують стабільну оплату (до 68% без змін), що може свідчити про адаптацію бізнесу до воєнних умов. Водночас зменшилася частка тих, хто отримує 60–90% довоєнної зарплати, що відображає перерозподіл доходів і поступове відновлення рівня виплат. Однак частина працівників все ще стикається з неможливістю повної виплати заробітної плати, що підкреслює наявність фінансових ризиків у галузі.

Назва вакансій	СІЧЕНЬ	КВІТЕНЬ 2022		СІЧЕНЬ 2023		Δ	
	Відсоток від довоєнного рівня	Середня актуальна зп (пропонують)	Середня актуальна зп (бажають)	Середня актуальна зп (пропонують)	Середня актуальна зп (бажають)	Середня актуальна зп (пропонують)	Середня актуальна зп (бажають)
Товарознавець	133%	14 500	17 545	15 138	19 273	4%	10%
Керівник магазину	131%	24 700	26 182	25 942	28 584	5%	9%
Водій	127%	25 300	33 396	27 146	37 910	7%	14%
Охоронець	127%	10 400	11 648	11 154	12 816	7%	10%
Адміністратор	125%	13 800	15 870	14 110	17 716	2%	12%
Касир	122%	11 724	12 545	12 434	13 774	6%	10%
Продавець-консультант	120%	11 260	12 386	12 150	13 681	8%	10%
Вакансії маркетингу	117%	24 700	28 899	25 746	32 813	4%	14%
Вантажник	115%	12 900	14 577	13 302	16 112	3%	11%
Мерчендайзер	111%	12 400	14 260	12 943	16 503	4%	16%
Інші вакансії сейлз сапорт	108%	19 400	21 728	19 809	24 129	2%	11%
Вакансії ІТ *	108%	38 900	52 904	40 011	58 815	3%	11%

* - залежить від напрямку та спеціалізації

Рис. 2.22. Запит українських працівників сфери ритейлу під час війни
Джерело: [247–248]

Дані свідчать про підвищений попит на персонал у сфері роздрібною торгівлі – у січні показники перевищують довоєнний рівень (108–133%). Найбільше зростання спостерігається у позиціях товарознавців, керівників магазинів та водіїв, що вказує на важливість логістики й операційного управління в умовах війни. Середні зарплати у січні 2023 року зросли порівняно з квітнем 2022 року, що може бути наслідком інфляційного тиску та конкуренції за кадри. Це свідчить про відносну стійкість ритейлу як сектора, який продовжує масштабування навіть у кризовому середовищі.



Рис. 2.23. Середня зарплата працівників за категорією “Роздрібна торгівля” в Україні
Джерело: [249]

Якщо узагальнити всі три блоки даних і співвіднести їх із середньою зарплатою у сфері роздрібної торгівлі в Україні (20,800 грн), можна дійти висновку, що "Аврора" під час війни функціонує не в режимі виживання, а в режимі контрольованої адаптації та зростання, зберігаючи конкурентний рівень оплати праці та підтримуючи кадрову стабільність, що свідчить про відносно високу ефективність стратегічного управління в умовах воєнної економіки. Додамо, що розвинена система нематеріальної мотивації (навчання, компенсації, соціальні ініціативи) формує довгострокову кадрову стратегію, а не лише тактичне реагування на кризу. Все це свідчить не про згорання діяльності, а про масштабування та розширення мережі, що також наочно видно з кількості магазинів компанії, зазначених нижче.

Таблиця 2.14

Порівняння конкурентів "Аврора мультимаркет" за кількістю магазинів

Назва мережі	Кількість магазинів
"Аврора мультимаркет"	1,615
"Червоний маркет"	82 у 2025 році
"Копійочка"	450

Джерело: [250–251]

Як ми бачимо, конкуренція з боку магазинів формату one dollar store є незначною. Щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку роздрібної торгівлі, ТМ "Аврора мультимаркет" повинна постійно вдосконалювати свої послуги та пропонувати конкурентні ціни для залучення уваги клієнтів.

Додамо, що у 2025 році мережа "Аврора" планує відкрити 340–350 нових магазинів. У планах також – запустити нові формати магазинів із розширеним асортиментом і провести модернізацію наявних точок. До кінця лютого 2025 року компанія завершить масштабування розподільчого центру у Львові – склад переїде з 9,000 кв. м на 20,000 кв. м., а до кінця 2026 року мережа

мультимаркетів Аврора планує збільшити кількість магазинів до 2,500 [251–252].



Рис. 2.24. Результати діяльності “Аврора мультимаркет” за 2024 рік

Джерело: [253]

Додатково, у 2024 р. Аврора реалізувала низку масштабних ініціатив, спрямованих на підтримку Сил Оборони і зміцнення обороноздатності країни:

- У 2024 році компанія передала на благодійність 343,6 млн гривень. Зокрема, на підтримку “Повернись живим”, “Землячки”, на реабілітацію в Superhumans, на проєкт з психологічного відновлення медиків Repower, на підтримку Дія Бізнес Полтава і підтримала багато інших важливих ініціатив.
- На річницю United24 компанія переказала 24 млн грн на проєкт "Нічне пекло для ворогів", що забезпечив придбання 44 нічних дронів.

- У рамках акції "Морський бій", організованої спільно з United24, monobank, Стерненком та Лаченковим, зібрано кошти на 35 морських дронів для СБУ.
- Ініціатива "Наше бачення" збрала 5 млн грн для Сил Оборони, з яких 1 млн грн внесла компанія.
- Під час фестивалю Atlas United24 "Аврора" передала 5 млн грн для роботизованих дронів для ЗСУ.
- У співпраці з фондом "Пульс" було проведено 48 днів тренінгів з тактичної медицини у 8 регіонах України. У рамках цих тренінгів 295 військових здобули навички зупинки кровотечі та евакуації поранених у бойових умовах за стандартами ТССС (Tactical Combat Casualty Care).

Цільова аудиторія бренду охоплює покупців із різними соціально-демографічними та економічними характеристиками. Магазины орієнтовані на людей різного віку – від молоді до пенсіонерів. Основу клієнтури становлять особи із середнім і нижчим рівнем доходів, однак продукція приваблює також більш заможних споживачів, які прагнуть економити без шкоди для якості. Географічна адаптація асортименту дозволяє компанії ефективно працювати як у великих містах, де попит зосереджено на новинках та товари для активного способу життя, так і в малих населених пунктах, де більше значення мають базові й доступні товари.

Крім того, компанія активно застосовує клієнтську сегментацію, орієнтуючись на "ролеві" моделі поведінки покупців, що дає змогу краще адаптувати товарні пропозиції. Спільним ціннісним орієнтиром для більшості клієнтів є економічність і практичність: покупці віддають перевагу корисним і функціональним речам за доступними цінами. Саме така стратегія дозволила "Аврорі" сформувати лояльну аудиторію та утримувати сталий попит у складних економічних умовах.

"Аврора мультимаркет" є великою мережею магазинів, тому їхні витрати на маркетинг, швидше за все, є значними, але конкретні суми не розголошуються, тим не менш, ми маємо змогу розібрати їхні онлайн-стратегії

просування. Тривалий час “Аврора” де-факто працювала саме офлайн. Але компанія змінила свою стратегію і кинула чимало зусиль на просування онлайн. Так, відомо, що агенція інтернет-маркетингу Elit-Web займається онлайн-просуванням “Аврори”.

Головними напрямками рекламних кампаній є розробка і формування позитивного іміджу Торгової Компанії як фірми, в якій покупцю допоможуть купити те, що йому необхідно. Рекламування як діяльність потребує відповідної організації, заходів стимулювання, планування, регулювання і координації робіт, контролю результатів. У соціальних мережах Instagram та Facebook підхід "Аврори" має інший формат комунікації. Сторінки фактично виконують роль інформаційної платформи з новинами, акціями та корисним контентом для клієнтів. Завдяки активному використанню рекламних кампаній і розіграшів сформовано значну та залучену спільноту – понад 426 тис. підписників в Instagram і близько 388 тис. у Facebook. Важливо, що ця аудиторія є реальною цільовою групою компанії: онлайн-контент стимулює інтерес до товарів і сприяє подальшому відвідуванню фізичних магазинів.

При цьому, за словами Володимира Бражника, бренд-директора “Аврора”, компанія часто використовує популярний нині UGC-контент – той, що створений безпосередньо клієнтами магазину (напр., ви купили корисний для вас товар в Аврорі та записали про нього розмовне відео для своєї аудиторії у соцмережах). Такий контент є більш природним і живим, що позитивно сприймається цільовою аудиторією, адже виглядає більш нативно. Далі цитата:

“Часто наші покупці шукають цікаві прикольні речі в "Аврорі", знімають із ними відео та публікують у соцмережах... Багато таких рубрик ми знаходимо у TikTok, YouTube Shorts, Reels у Instagram. У деякі відео ми влюбляємось, зв'язуємось із цими блогерами, відправляємо їм подарунки та намагаємось дати ще більше інформації про нас. Контент, згенерований нашими покупцями, для нас дуже важливий. Оскільки це не просто їхній досвід, це можливість зрозуміти, про що вони думають, як вони живуть, чи змогли ми взагалі донести їм цінність, про яку ми так багато говоримо.” [254]

Сильні сторони (Strengths):	Можливості (Opportunities):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність великої кількості магазинів в різних регіонах, що забезпечує доступність для клієнтів. 2. Пропозиція різноманітних товарів, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів. 3. Сильний бренд, який асоціюється з якістю та надійністю. 4. Ефективні постачання і управління запасами, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень товарних запасів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення онлайн-продажів 2. Інвестиції в розвиток електронної комерції можуть значно збільшити охоплення споживачів. 3. Використання новітніх технологій для оптимізації процесів, таких як автоматизація управління запасами. 4. Введення нових продуктів або брендів, які можуть залучити нову аудиторію. 5. Залучення місцевих виробників може зменшити витрати на логістику та підвищити привабливість товарів.
Слабкі сторони (Weaknesses):	Загрози (Threats):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливі проблеми з постачанням товарів, що можуть вплинути на наявність продукції в магазинах. 2. Оренда приміщень та інші витрати знижує прибутковість. 3. Слабка розвиненість інтернет-магазину обмежує продажі в умовах зростаючої конкуренції в онлайн-середовищі. 4. Труднощі в залученні нових клієнтів через недостатню рекламу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаюча конкуренція з боку інших мереж магазинів і онлайн-торгівлі. 2. Зміна уподобань покупців у бік онлайн-покупок може знизити відвідуваність фізичних магазинів. 3. Ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, можуть зменшити споживчий попит. 4. Нові закони та нормативи можуть вплинути на бізнес-процеси і витрати.

Рис. 2.25. SWOT-аналіз ТМ “Аврора мультимаркет”

Джерело: [255]

На нашу думку, результативність діяльності “Аврора мультимаркет” забезпечується поєднанням швидкого товарообігу, ефективно вибудованої логістики та здатності оперативно реагувати на зміни ринку. Бізнес-модель орієнтована на стимулювання регулярних покупок і мінімізацію складських залишків, що є критично важливим в умовах падіння платоспроможності населення. Широкий асортимент – від товарів повсякденного вжитку та гігієни до косметики, канцелярії й дитячої продукції – дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів і підтримувати стабільний попит. Така структура сприяє фінансовій стійкості компанії навіть у період економічної турбулентності.

ТОВ “Сільпо-Фуд”

Повномасштабне вторгнення поставило мережу "Сільпо" перед безпрецедентним операційним випробуванням, однак компанія змогла підтримати функціонування критичної роздрібно-інфраструктури й поступово відновити присутність у прифронтових та деокупованих регіонах. У перші місяці війни роботу тимчасово призупинили, а згодом відновили понад 30 супермаркетів у Києві, Київській області, Харкові, Чернігові та Сумах; загалом 31 магазин зазнав часткових або повних руйнувань, із яких 17 вдалося відбудувати, а в листопаді 2022 року мережа знову відкрила 2 супермаркети в деокупованому Херсоні. Водночас 18 об'єктів залишилися недоступними через окупацію (5 у Маріуполі, 4 у Бердянську, 3 у Мелітополі, по 2 у Сєвєродонецьку та Енергодарі, по 1 у Дніпрорудному й Лисичанську), частина яких фізично знищена.

Для підтримки ліквідності домогосподарств і підвищення функціональної ролі ритейлу як фінансового сервісу з 28 лютого було збільшено ліміт зняття готівки на касах із 500 до 6,000 грн.

Про споживчі маркетингові інструменти мережа запускала поетапно: акційні програми тимчасово призупинили на початку вторгнення, однак уже в квітні 2022 повернулися регулярні цінові стимули ("Ціна тижня") й вибіркові промоакції; того ж місяця відновлено сервіс доставки, а в травні – програму лояльності "Власний Рахунок" із конвертацією усіх накопичених після 24 лютого балів у бонуси. Додатково реалізовано соціальну програму допомоги через подарункові сертифікати у партнерстві з Міністерством соціальної політики України та Mastercard, що підсилювало адресність підтримки вразливих груп. Попри шок попиту й руйнування логістики, у 2022 році відкрито 8 нових супермаркетів, профінансованих ще до вторгнення, що свідчить про збереження інвестиційного циклу.

Логістичні втрати були значними: з міркувань безпеки закрито розподільчий центр у Харкові, а в березні 2022 російська ракета знищила заморожений склад у Квітневому (≈10,000 палет продукції на суму 542 млн

грн). Цифрова взаємодія з клієнтами стала критично важливою – 1,866,837 гостей активно користуються застосунком "Сільпо", що дало змогу швидко комунікувати про доступність товарів, промо та гуманітарні ініціативи.

На цьому тлі компанія системно оцінює ризики: ескалація бойових дій, падіння реальних доходів і платоспроможності населення, макрофінансова нестабільність, енергетичні перебої, цінова конкуренція з боку дискаунтерів, агресивний розвиток онлайн-ритейлу та потенційний вхід міжнародних гравців. Відповідні заходи пом'якшення вже інтегровані в операційну модель: забезпечення безперервності роботи (генератори, супутниковий зв'язок Starlink тощо), програми ощадності й процесної оптимізації, посилення лояльності клієнтів, активний розвиток онлайн-каналів і доставки, а також подальше розширення торговельної мережі як інструменту географічної диверсифікації ризиків.









На відміну від вищеописаної "Аврори", компанія "Сільпо" публікує у відкритому доступі усю свою основну фінансову звітність, що має суттєво допомогти нам в аналітиці їх економічної складової під час війни. Фінансова звітність ТОВ "Сільпо-Фуд" за період 2018–2024 рр. демонструє, як компанія проходила через складні макроекономічні шоки – пандемію COVID-19 та повномасштабну війну – і яким чином це позначилось на її фінансовій стійкості, прибутковості та ефективності управління.

Протягом аналізованого періоду баланс підприємства [Додаток В, таблиця В.5] поступово зростав і досяг 34,09 млрд грн у 2024 році, хоча пік припав на 2021 рік (38,66 млрд грн). Цей спад частково пояснюється негативною динамікою власного капіталу: з позитивних значень у 2019 році (1,8 млрд грн) до від'ємних у наступні роки, з мінімумом у 2022 році (-10,7 млрд грн), що свідчить про накопичення збитків. Такий результат, імовірно, пояснюється падінням трафіку у фізичних магазинах через карантинні обмеження, одночасним зростанням витрат на безпеку працівників, а також загальним скороченням купівельної спроможності населення. У 2022 році підприємство опинилося під впливом нової кризи – повномасштабного вторгнення росії. Саме

цей рік виявився найважчим у фінансовому сенсі, але наперекір цьому, компанія підтримує стійку структуру зобов'язань, при цьому довгострокові борги поступово зменшуються: з 15,9 млрд грн у 2022 році до 13,0 млрд грн у 2024 році.

Таблиця 2.15

Головні показники мережі Сільпо по роках

Сільпо у 2021 році		Сільпо у 2022 році	
 329 супермаркетів «Сільпо» 476 711 м² загальної торговельної площі «Сільпо» 1 449 м² Середня торговельна площа супермаркету «Сільпо»	 4 Le Silpo 7 513 м² загальної торговельної площі Le Silpo 1 878 м² Середня торговельна площа Le Silpo	 301 супермаркет «Сільпо» 428 000 м² загальної торговельної площі «Сільпо» 1 410 м² середня торговельна площа супермаркету «Сільпо»	 4 Le Silpo 7 513 м² загальної торговельної площі Le Silpo 1 878 м² середня торговельна площа супермаркету Le Silpo
Сільпо у 2023 році		Сільпо у 2024 році	
 312 супермаркетів «Сільпо» 434 790 м² загальної торговельної площі «Сільпо» 1 394 м² середня торговельна площа супермаркету «Сільпо»	 4 Le Silpo 7 175 м² загальної торговельної площі Le Silpo 1 794 м² середня торговельна площа супермаркету Le Silpo	 308 супермаркетів «Сільпо» 442 687 м² загальна торговельна площа «Сільпо» 1 414 м² середня торговельна площа супермаркету «Сільпо»	 4 делікатес-маркети Le Silpo 7 175 м² загальна торговельна площа Le Silpo 1 794 м² середня торговельна площа супермаркету Le Silpo

Джерело: [257]

Операційна ефективність "Сільпо-Фуд" також зазнала змін. Валова виручка за останні роки демонструє позитивну динаміку – з 12,04 млрд грн у 2018 році до майже 28 млрд грн у 2024-му. Показники чистого фінансового

результату є нестабільними: з глибокими збитками у 2020–2022 роках (до -7,4 млрд грн у 2022 році) підприємство вийшло на прибутковість у 2024 році (154,1 млн грн). Ключову роль у цьому зіграло зростання фінансового результату від операційної діяльності – до 2,91 млрд грн у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення ефективності бізнесу. Це вказує на те, що підприємство зберегло основну операційну інфраструктуру, навіть у зоні турбулентності, що є ознакою високої організаційної гнучкості.

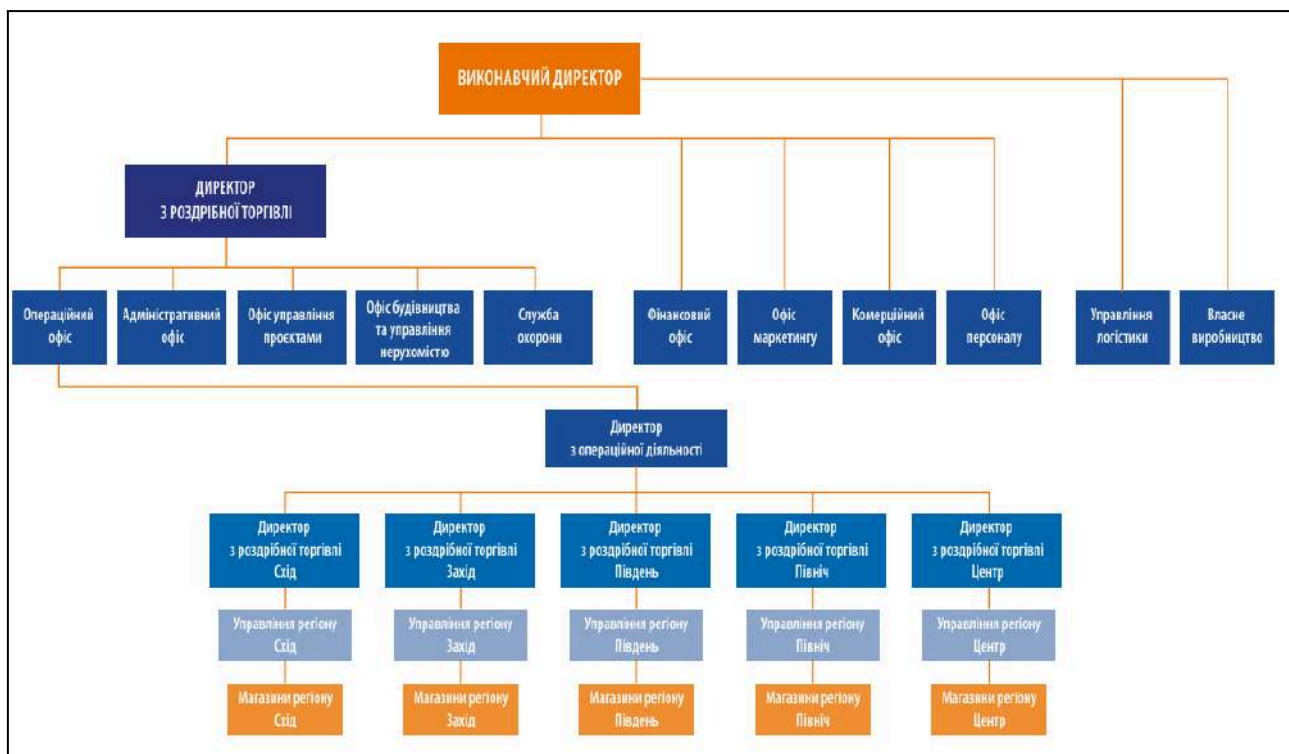


Рис. 2.26. Організаційна структура ТОВ “Сільпо-Фуд”

Джерело: [258]

У розрізі операційних витрат спостерігається постійне зростання витрат на оплату праці, які у 2024 році перевищили 7,5 млрд грн, а також амортизаційних нарахувань (понад 3,4 млрд грн), що свідчить про оновлення або інтенсивну експлуатацію основних засобів. Загальна сума операційних витрат у 2024 році становила понад 21,3 млрд грн, що відповідає масштабам діяльності мережі.

Кількість співробітників групи ТОВ "Сільпо-Фуд"

Рік	Кі-ть працівників
2019	34,192
2021	42,938
2022	33,390
2023	29,526
2024	31,380

Джерело: [259]

Звіт про рух грошових коштів демонструє відновлення фінансової стабільності. У 2024 році компанія забезпечила чистий грошовий потік від операційної діяльності в обсязі 8,87 млрд грн, що є найвищим за весь аналізований період. Водночас залишаються значними відтоки в межах інвестиційної (-4,91 млрд грн) та фінансової (-3,86 млрд грн) діяльності. Попри це, загальний чистий грошовий потік за рік становив 1,45 млрд грн, що свідчить про здатність компанії не лише покривати свої поточні витрати, а й формувати позитивне сальдо грошових потоків. Крім того, значні інвестиційні витрати у 2023–2024 роках говорять про намагання не лише втриматися на плаву, а й інвестувати у відновлення та зростання. Це свідчить про стратегічне бачення керівництва: компанія не згортає діяльність, а навпаки – планує зміцнення позицій у середньостроковій перспективі.

З точки зору управлінських рішень, ТОВ "Сільпо-Фуд" продемонструвало здатність до антикризового менеджменту. Всупереч від'ємному власному капіталу, підприємство забезпечило стабільність грошових потоків, не зупинило операційну діяльність і зберегло штат персоналу (видатки на оплату праці зростали щороку). Така поведінка є показовою для ритейлу в умовах потрясінь: ставка робиться на швидку реакцію, динамічне оновлення асортименту та високий обіг товару.



Рис. 2.27. Динаміка операційних показників мережі ТОВ «Сільпо»

Джерело: [260]

Отже, попри серйозні макроекономічні потрясіння – пандемію та війну – ТОВ "Сільпо-Фуд" демонструє приклад гнучкого та стійкого бізнесу. Вміле управління витратами, утримання виторг на достатньому рівні та оптимізація фінансових потоків дозволили компанії вийти з кризи з мінімальними втратами й навіть повернутись до прибутковості у 2024 році. Це яскравий приклад ефективного антикризового менеджменту в умовах багаторівневої нестабільності.

“Епіцентр К”

У структурі торговельного ринку України мережа “Епіцентр” виступає прикладом великого мультисегментного ритейлера, який поєднує торгівлю будівельними матеріалами, господарчими товарами й сервісні послуги. Станом на серпень 2024 року мережа налічувала близько 70 діючих торгових центрів, а товарообіг групи за 2023 рік становив понад 71,6 млрд грн [260]. Через масштаб операцій, широку географію присутності й тісні зв’язки з логістикою та

нерухомістю її реакція на кризові шоки дає цінну інформацію про механізми виживання й відновлення великих роздрібних гравців у воєнний період.

У перші місяці повномасштабного вторгнення мережа зазнала значних логістичних і матеріальних втрат: частина торгових центрів тимчасово не працювала або була суттєво пошкоджена. Загальні збитки оцінювалися на рівні понад мільярд гривень – як прямий наслідок руйнувань інфраструктури та припинення роботи окремих об'єктів. Компанія підтверджувала факти зупинки роботи близько 10 ТЦ (у Маріуполі, Чернігові, Бучі, Нікополі, Харкові, Мелітополі, Краматорську та у Херсоні), значна частина з яких була пошкоджена або зруйнована [259–260]. Одночасно низка регіональних ТЦ опинилась поза мережею постачання через руйнування транспортної інфраструктури та блокування портів.

Початковою відповіддю компанії стала концентрація на забезпеченні безпеки персоналу й інфраструктури, релокація товарних потоків та тимчасове закриття критично пошкоджених об'єктів. Паралельно "Епіцентр" залучав внутрішнє та банківське фінансування для покриття капітальних витрат з відновлення й модернізації (у тому числі з використанням кредитів для придбання енергообладнання та підвищення енергетичної автономності). З метою відновлення операційної діяльності та посилення енергетичної автономності група «Епіцентр» використовувала як кредитні ресурси банківських установ, так і власний інвестиційний капітал. Зокрема, у серпні 2024 року було укладено кредитний договір із ПриватБанком на суму 400 млн грн, спрямований на розширення торговельної мережі, придбання енергетичного обладнання, модернізацію складської інфраструктури та формування логістичних резервів.

Окрім цього, компанія представила довгострокову інвестиційну програму до 2030 року загальним обсягом близько 100 млрд грн, яка охоплює розвиток роздрібною сегмента, виробничих потужностей, логістики та енергетичних проєктів. Серед запланованих ініціатив – реалізація проєкту будівництва газової генерації потужністю 100 МВт із прогнозованими витратами близько 2,2 млрд

грн, а також інвестування понад 3 млрд грн у встановлення дахових сонячних електростанцій [261]. Це свідчить про пріоритетність інвестицій у стійкість операційної моделі, а не лише у розширення торговельних площ. “Епіцентр” демонструє типові для успішних мереж під час кризи підходи: диверсифікація маршрутів постачання, інвестиції в альтернативні джерела енергії, створення регіональних хабів і резервних складів. Окрім цього, компанія впроваджувала заходи з підвищення внутрішньої ефективності – оптимізація запасів, адаптивне ціноутворення та посилення цифрових каналів комунікації з клієнтами. Частина зусиль була спрямована і на соціальну складову: облаштування укриттів у нових ТЦ та підтримка місцевих громад.

У кризовий період “Епіцентр” виступив не лише як комерційна структура, а і як великий соціальний актор: організація гуманітарної допомоги, створення безпечних просторів у торгових центрах, програми зайнятості й підтримки персоналу. З перших днів війни “Епіцентр” сформував гуманітарні штаби (Київ, захід України) і направив власні ресурси на постачання гуманітарної допомоги. За заявами керівництва, загальна вартість наданої допомоги перевищила 150 млн грн; до 13 березня 2022 року гуманітарний штаб прийняв понад 5,500 палет допомоги, включно з продуктами, медикаментами та товарами першої потреби. Компанія також надала транспорт, складські потужності та персонал для логістики гуманітарних вантажів. Це підкреслює поєднання комерційної та соціальної ролі великого ритейлера в кризі. Гуманітарні та соціальні ініціативи допомогли “Епіцентру” зберегти частину репутаційного капіталу й людського ресурсу (евакуація співробітників, підтримка родин працівників). Разом із фінансовими вливаннями у стійкість це створює довготривалий ефект підвищення довіри клієнтів і партнерів, що важливо для майбутнього відновлення ринку після закінчення активних бойових дій. Додамо, що група компаній “Епіцентр” запустила дві нові мережі за межами своїх торгових центрів на початку вересня 2025 року. Це крамниці харчових продуктів “Епіцентр Food” і товарів для дому “Епіцентр Home”. Вони вже працюють у Києві, Дніпрі, Львові та інших містах. Головними товарами у “Епіцентр Home”

є посуд, текстиль, предмети інтер'єру, побутова хімія і техніка. У мережі супермаркетів "Епіцентр Food" вже працюють щонайменше вісім точок – у Києві, Дніпрі, Львові, у Бурштині та інших містах. І хоча вартість інвестицій в один магазин у групі не розкривають, відомо, що відкриття одного продуктового магазину коштує від 20 тис. доларів, розповідала директорка з маркетингу "Альянс Рітейл Груп" Наталія Варшавська на початку 2025-го [262].

Цей аналіз свідчить: великі мережі, які швидко інвестували в енергонезалежність, диверсифікацію постачань та гуманітарну допомогу, зберегли операційну спроможність краще, ніж ті, що не мали подібних резервів. "Епіцентр" показав *модель ресурсної гнучкості*: доступ до банківського кредитування, великі логістичні потужності й можливість реінвестувати дозволили компанії уникнути повного колапсу і частково відновити роботу. Це контрастує з прикладами мереж, які не змогли пристосуватися й опинилися в значно складнішому фінансовому становищі. Наприклад, мережа "Ельдорадо", не змогла ефективно перебудувати свою бізнес-модель і втратила конкурентоспроможність, що зрештою призвело до банкрутства.

На підставі систематизації інформації можна сформулювати кілька практичних висновків:

- **Інвестиції у енергетичну автономію** та резервні потужності критичні для підтримки операцій у періоди перебоїв інфраструктури.
- **Фінансова гнучкість** (доступ до кредитів, резервні фонди) дозволяє швидко профінансувати відновлення та модернізацію.
- **Диверсифіковані логістичні ланцюги** з можливістю перенаправляти ланцюги постачання – запорука збереження товаропостачання.
- **Соціальна відповідальність** (підтримка персоналу і громад) сприяє збереженню людського й репутаційного капіталу.
- **Цифровізація продажів і сервісів** прискорює реакцію на зміни попиту й знижує операційні ризики

Також, вважаємо доречним сформулювати власне визначення моделі ресурсної гнучкості: Модель ресурсної гнучкості (resource flexibility model) – описує здатність підприємства швидко перерозподіляти, масштабувати й трансформувати свої ресурси у відповідь на зовнішні виклики та кризи. Модель описує теоретичну здатність компанії адаптувати свої фінансові, людські, технологічні та будь-які інші ресурси до зміненого середовища з одночасним збереженням та розвитком операційної спроможності. Аналіз діяльності “Епіцентр” у воєнний період ілюструє, як великі мультисегментні мережі можуть трансформуватися під тиском зовнішніх шоків. Висновки, витягнуті з цього кейсу, мають практичне значення для формування рекомендацій щодо стратегій адаптації торговельних мереж: пріоритетність інвестицій у стійкість, інтеграцію логістики й енергетики, а також поєднання економічних і соціальних ініціатив для утримання позицій на ринку.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз дозволяє сформулювати 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.

Передусім встановлено, що міжнародна інвестиційна діяльність у кризових умовах трансформується з інструменту розширення економічного потенціалу в механізм підтримки життєздатності бізнесу та економіки загалом. Залучення іноземних інвестицій у воєнний період відбувається в умовах підвищеної невизначеності, політичних ризиків і обмежених гарантій безпеки, що істотно змінює мотивацію інвесторів. У таких обставинах 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.

Аналіз макроекономічних показників України в період від початку пандемії до активної фази війни засвідчив високу чутливість національної економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків. Падіння ВВП, прискорення інфляції, скорочення економічно активного населення, зростання зовнішнього боргу та зниження обсягів роздрібною торгівлі сформували несприятливе середовище для ведення бізнесу. 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.

Дослідження іноземного досвіду повоєнної відбудови 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, що має працювати у поєднанні з далекоглядним державним управлінням, активним залученням іноземних інвестицій і розвитку людського капіталу, задля забезпечення довгострокової економічної модернізації

Також зазначимо, що торговельні мережі відіграють особливу роль у кризовій економіці, виконуючи функцію стабілізаторів споживчого попиту та соціально-економічної рівноваги. Аналіз діяльності мереж "Епіцентр", "Сільпо

та "Аврора" засвідчив, що саме великі й середні торговельні мережі змогли найшвидше адаптуватися до воєнних умов завдяки масштабам діяльності, розвинутій логістичній інфраструктурі, цифровізації бізнес-процесів та впровадженню гнучких управлінських рішень. Їхня здатність забезпечувати безперервність постачання товарів першої потреби, підтримувати зайнятість та співпрацювати з локальними виробниками має не лише економічне, а й соціальне значення.

Аналіз окремих мереж дозволяє зробити низку практично важливих узагальнень. Зокрема, модель "Аврора мультимаркет" демонструє ефективність стратегії високої оборотності товарів та орієнтації на повсякденний попит в умовах зниження купівельної спроможності населення. Аналіз мережі "Епіцентр" ілюструє, що великі мультисегментні компанії змушені переорієнтовувати інвестиційні пріоритети на стійкість, енергетичну автономію та логістичну інтеграцію, поєднуючи економічні цілі з соціальними ініціативами. 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.

Результати досліджень, представлених у Розділі 2, опубліковано в роботах автора: [139, 145].

В розділі 2 використано матеріали з відповідними посиланнями на такі наукові джерела зі списку літератури: [118–263].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “РУШ” І ТОВ “Омега”

3.1. Оцінювання та рекомендації щодо ефективності управління торговельно-економічною діяльністю ТОВ “РУШ” в період війни

Фінансово-економічна динаміка торговельних мереж у кризових умовах є ключовим індикатором стійкості бізнес-моделі та ефективності застосованих стратегій управління. Функціонування підприємств відбувається в умовах впливу макроекономічної нестабільності та специфіки фінансових ринків країни з рисами економіки, що розвивається. Правове, податкове й адміністративне середовище перебуває у стані трансформації, що супроводжується ризиками неоднозначного трактування норм і частими змінами регуляторних вимог. Сукупність цих чинників, разом із наявними юридичними та фіскальними бар'єрами, ускладнює ведення господарської діяльності та потребує від бізнесу підвищеної адаптивності й стратегічної гнучкості. З усім тим, компанія “РУШ” довгий час залишається лідером у своєму сегменті ринку, навіть попри революції, пандемії та війни. Як їм це вдається? Щоб відповісти на це питання, ми повернемося до анекдоти, про яку згадували у минулому розділі. Детальний аналіз відповідей представників керівництва компанії та доступ до фінансових і статистичних матеріалів підприємства допоміг нам більш детально поглянути на торговельно-економічну діяльність “РУШ”. Погляньмо детальніше:

ТОВ "РУШ", оператор мережі магазинів EVA та маркетплейсу EVA.UA, є одним із найбільших і найвпливовіших учасників українського ринку роздрібної торгівлі в сегменті beauty та товарів персонального догляду. Компанія розпочала діяльність у 2002 році в місті Дніпро та протягом понад двох десятиліть трансформувалася з регіонального ритейлера у національну

мережу з розгалуженою торговельною, логістичною та цифровою інфраструктурою. Сьогодні EVA посідає провідні позиції у своєму сегменті, обслуговуючи мільйони споживачів як в офлайн-, так і в онлайн-каналах продажу, що дозволяє розглядати компанію як репрезентативний приклад адаптивної торговельної мережі в умовах кризових трансформацій економіки.

Асортиментна політика EVA характеризується високим рівнем диверсифікації та активним розвитком власних торгових марок, які відіграють дедалі важливішу роль у формуванні конкурентних переваг мережі. У портфелі компанії налічується понад шість десятків ВТМ, що охоплюють практично всі ключові категорії товарів – від декоративної косметики до продукції для догляду за домом і дітьми. Частка власних брендів у загальному товарообігу стабільно зростає, що дозволяє компанії не лише контролювати маржинальність, а й знижувати залежність від імпортерів постачальників, що є критично важливим чинником у період валютних коливань та порушень логістичних ланцюгів.

Станом на кінець літа 2025 року мережа EVA налічувала понад тисячу магазинів у сотнях населених пунктів України, а загальна торгова площа перевищувала 160 тис. кв. м. Компанія є одним із найбільших роботодавців у секторі роздрібною торгівлі, формуючи стабільну систему зайнятості та внутрішнього кадрового розвитку. Значна частина управлінського персоналу зросла всередині компанії, що свідчить про сформовану корпоративну культуру, орієнтовану на довгострокову взаємодію з працівниками та збереження інституційної пам'яті навіть у кризових умовах.

Важливою складовою бізнес-моделі ТОВ "РУШ" є розвинена логістична інфраструктура, яка забезпечує безперервність постачання як фізичних магазинів, так і онлайн-каналу продажів. Під час наших інтерв'ю та опитування респонденти одностайно відзначили, що війна прискорила перехід до цифрових та автоматизованих рішень. Особливо це стосується саме логістики, управління запасами та e-commerce. Більшість менеджерів вказали на зростання значущості внутрішньої логістичної інфраструктури, скорочення залежності від зовнішніх операторів та оптимізацію складських процесів, шляхом послідовного

інвестування у модернізацію розподільчих центрів, впровадження автоматизованих рішень та підвищення продуктивності складських операцій.

Таблиця 3.1

Динаміка термінів постачання товарів клієнтам ТОВ “РУШ”

Місяць/ рік	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Разом
Середній час постачання (дні)													
2020	3,34	2,71	3,85	5,79	3,65	3,67	4,03	4,64	3,43	3,54	5,03	4,61	4,02
2021	3,18	3,92	3,71	2,90	2,71	3,03	3,13	3,22	4,87	4,35	3,65	2,98	3,47
2022	2,78	3,32	6,93	4,14	3,19	2,74	2,76	2,71	2,65	2,57	3,04	2,74	3,00
2023	2,57	2,34	2,18	2,20	2,15	2,10	2,10	2,06	2,07	1,86	2,09	2,08	2,15
2024	1,94	1,79	1,77	1,73	1,80	1,87	1,99	2,07	2,04	1,82	2,06	2,23	1,93

Джерело: Офіційні дані передані департаментом логістики ТОВ “РУШ”

І хоча у перші місяці повномасштабного вторгнення спостерігалися суттєві збої в постачанні (через зупинку складів транснаціональних компаній, руйнування інфраструктури окремих українських постачальників, дефіцит транспорту та блокування Одеського порту), компанія переорієнтувала імпорт через порт Констанца з подальшим переходом на Гданськ, евакуювала товарні запаси РЦ Бровари залізничним транспортом, частково компенсувала логістичні втрати підвищенням тарифів і сформувала власний автопарк (до 20 авто), що забезпечило зростання частки доставок власним транспортом у 1,5 раза при збереженні комбінованої моделі доставки разом із "Новою поштою". Такі інвестиції та швидка реорганізація дозволяють EVA підтримувати високу швидкість обробки замовлень і знижувати операційні витрати, що є ключовою конкурентною перевагою в умовах війни та нестабільного попиту.

Окрім економічних показників, діяльність компанії характеризується активною соціальною позицією, інвестиціями [Додаток Г, рис. Г.1], у тому числі у розвиток персоналу, та участю у благодійних і гуманітарних ініціативах. За

період повномасштабної війни EVA увійшла до числа найбільших приватних інвесторів країни, що підтверджує її здатність не лише зберігати стійкість, а й продовжувати розвиток у надзвичайно складному зовнішньому середовищі. Наголосимо, що більшість респондентів наголосила на зростанні ролі персоналу як критичного ресурсу. Підтримка працівників, збереження команд та гнучкі формати зайнятості стали необхідними умовами стабільності бізнесу. Сукупність цих характеристик робить ТОВ "РУШ" показовим прикладом торговельної мережі, що поєднує масштаб, операційну гнучкість і стратегічну адаптивність, а отже, є доцільним об'єктом для подальшого аналізу в контексті управління бізнесом в умовах збройних конфліктів.

Інформація щодо фінансових показників компанії є неповною, на офіційному сайті, у розділі "фінансові показники" наявні річні звіти лише за 2023 та 2024 рр., та проміжний звіт за 3 квартал 2025 року. Тим не менш, за нашим запитом, нам було надано звіт щодо фінансових результатів ТОВ "РУШ" за 2020-2024 рр. [Додаток Г, рис. Г.2]. Аналіз цього періоду свідчить про високу адаптивність компанії до кризових шоків, попри суттєве зростання витрат та операційних ризиків у період повномасштабної війни. Динаміка чистого доходу демонструє стале зростання, особливо у 2023–2024 рр., що підтверджує збереження споживчого попиту та ефективність бізнес-моделі навіть в умовах воєнної економіки. Водночас істотно зросли собівартість реалізації, адміністративні та збутові витрати, що зумовило тиск на операційний результат. Попри це, компанії вдалося зберегти позитивний фінансовий результат, а у 2023 році – досягти пікового рівня чистого прибутку, що є індикатором ефективного антикризового управління, контролю грошових потоків та гнучкої цінової політики.

На додачу до публікації фінансових показників, компанія відома тим, що часто публікує про свою діяльність окремі статті. Таким чином, маємо змогу проаналізувати дані щодо діяльності підприємства завдяки деяким з цих статей за різні періоди [271–276]. Почнемо у хронологічному порядку:

2020-2021

Перша стаття відкривається так: “...незважаючи на непросту економічну ситуацію в 2020 році, компанія “РУШ” продовжила розвиток мережі, відкривши 88 нових магазинів EVA в 51 населеному пункті України. Асортимент мережі включає понад 30,000 позицій, а портфель власних торгових марок налічує 51 ВТМ. Загалом штат співробітників компанії складається з близько 13,000 осіб.”

Таблиця 3.2

Короткий фінансовий огляд ТОВ “РУШ” 2019-2020 рр.

(показники у млн грн, якщо не вказано інше)

	2020	2019	Приріст
Виторг	13,445	12,595	7%
Операційний прибуток	1,109	815	36%
Операційна маржа (%)	8.2%	6.5%	+1.7 pps
Чистий прибуток	548	321	71%
Маржа чистого прибутку (%)	4.1%	2.5%	+1.6 pps

Джерело: [266]

Фінансові показники підтверджують позитивну динаміку розвитку: виторг у 2020 році зріс на 7 % порівняно з 2019 роком і становив 13,445 млн грн (у 2019 році – 12,595 млн грн). Важливо зазначити, що компанія дотримується стратегії реінвестування чистого прибутку у розвиток бізнесу. Чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності у 2020 році становив 378 млн грн, тоді як у 2019 році – 432 млн грн. При цьому слід враховувати, що дані за 2019 рік є уточненими, що зумовлює можливі незначні відхилення від раніше опублікованих показників.

Попри кризові умови, у 2020 році ТОВ "РУШ" продовжувало інвестувати у всі ключові напрями стратегічного розвитку. Значні кошти було спрямовано на розширення торговельної мережі, розвиток електронної комерції, IT-інфраструктури та логістики. Зокрема, інвестиції у відкриття нових

магазинів перевищили 110 млн грн, а вкладення у розширення та автоматизацію логістичних центрів склали 105 млн грн. Було модернізовано склад інтернет-магазину в м. Бровари, що дало змогу забезпечити обробку до 20 тис. замовлень на добу, а також відкрито додатковий склад e-commerce у розподільчому центрі у м. Львові. Крім того, придбано земельну ділянку площею 66 га в м. Одеса для подальшого будівництва складу класу А. У сфері цифрової трансформації компанія впровадила нову CRM-систему на базі SAP та завершила тендер із вибору єдиної ERP-системи спільно з Ernst & Young LLC. Загальний обсяг інвестицій компанії у 2020 році становив близько 400 млн грн.

Розвиток мережі супроводжувався активним відкриттям нових торговельних об'єктів. Упродовж року було відкрито 88 магазинів у 24 областях України, зокрема, розширено присутність формату EVA Beauty Lab. Завдяки масштабуванню мережі загальний товарообіг за підсумками року перевищив показники попереднього періоду, хоча в окремі місяці локдауну фіксувалося скорочення продажів до 30 % порівняно з аналогічними періодами 2019 року.

Окремої уваги заслуговує діяльність компанії у соціальній сфері. У 2020 році ТОВ “РУШ” реалізувало масштабний соціальний проєкт з підтримки системи охорони здоров'я, забезпечивши 242 опорні лікарні України миючими та дезінфікуючими засобами на період карантину [Додаток Г, рис. Г.3]. Ця ініціатива була відзначена нагородою ООН у межах конкурсу “Партнерство заради сталого розвитку – 2020” та визнана одним із найефективніших прикладів корпоративної соціальної відповідальності. Додатково компанія самостійно та спільно з партнерами передала медичним закладам низки міст України захисні костюми та маски. Загальний обсяг витрат на соціальні проєкти, спрямовані на підтримку медичної системи, становив близько 1,5 млн грн.

Аналіз результатів діяльності ТОВ “РУШ” за 2020 рік свідчить про те, що, попри негативний вплив пандемії COVID-19, карантинних обмежень та локдаунів, компанія змогла не лише зберегти стабільність, а й продовжити розвиток. Пандемічна криза не призвела до згорання операційної діяльності

мережі EVA, натомість стала каталізатором підвищення гнучкості управлінських процесів та ефективності використання ресурсів. За підсумками року компанія зберегла лідерські позиції та статус найбільшого гравця на українському ринку drogerie.

2022

За 2022 рік інформація у відкритому доступі майже відсутня, але ми точно знаємо, що компанія адаптувалася до воєнного часу. І хоча ряд магазинів зазнав руйнувань, компанія проводила аналіз ступенів пошкоджень та поступове відновлення торгових точок, активно відновлюючи роботу магазинів на звільнених територіях, які тимчасово не функціонували через бойові дії. Разом з тим, компанія не забувала і про відкриття нових торгових точок, адже лише за перше півріччя 2022 року EVA відкрила 10 нових магазинів.

Попри це, оборотно-сальдові відомості за 2022 рік [Додаток Г, рис. Г.4] фіксують значні прямі втрати, пов'язані з бойовими діями: нестачі товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів та основних засобів на суму понад 336 млн грн. Це підтверджує масштаб неопераційних ризиків, з якими зіткнулася компанія, та пояснює різке зростання інших операційних і неопераційних витрат у воєнний період. Водночас відсутність критичного погіршення ліквідності та збереження прибутковості у наступні роки дозволяють зробити висновок, що ТОВ "РУШ" змогло компенсувати ці втрати шляхом масштабування операцій, оптимізації логістики та перерозподілу інвестиційних пріоритетів. У середньостроковій перспективі прогнозується подальша стабілізація фінансових показників за умови зниження воєнних ризиків, тоді як у довгостроковому вимірі ключовим фактором зростання залишатиметься інвестування у стійкість ланцюгів постачання, цифровізацію та підвищення операційної ефективності.

Додамо, що коли під час інтерв'ю та анкетування ми згадували про 2022 у контексті війни, то більшість респондентів зазначила, що після 2022 року управління ліквідністю та фінансовими потоками стало одним із ключових викликів. Пріоритет змістився з максимізації прибутковості на забезпечення

безперервності діяльності, своєчасності розрахунків і збереження фінансової стійкості. За оцінками менеджерів, боргова політика стала більш консервативною, а інвестиційні рішення – вибірковими та жорстко прив'язаними до операційної ефективності, що прямо вплинуло на ведення бізнесу у наступному році.

2023

Якщо у 2022 році ключовим пріоритетом компанії була стабілізація операційної діяльності та забезпечення безперервності роботи, то вже у 2023 році фокус управлінських рішень змістився на розширення сервісів, розвиток власних торгових марок і відновлення масштабних інвестиційних проєктів, насамперед у сфері логістики. За підсумками року кількість покупців майже досягла рівня довоєнного 2021 року, що свідчить про поступове відновлення споживчої активності в умовах збереження загальної економічної нестабільності [Додаток Г, рис. Г.5].

Розвиток торговельної мережі у 2023 році супроводжувався відкриттям 59 нових магазинів, переважно у форматі "Жіноча енергія", який було презентовано наприкінці попереднього року. Станом на 31 грудня 2023 року мережа налічувала 1,061 діючих магазинів, з яких 50 працювали у зазначеному форматі. Така динаміка розширення свідчить про відновлення інвестиційної активності компанії та прагнення зміцнити присутність у різних регіонах країни, попри збереження воєнних ризиків.

Для забезпечення подальшого зростання ефективності операційної діяльності EVA у 2023–2024 роках суттєво активізувала інвестиції у розвиток логістичної інфраструктури. У місті Львові поряд із діючим складом розпочато будівництво нової черги площею близько 9 тис. кв. м для обслуговування e-commerce. Крім того, площі складів у Броварах та Львові були збільшені шляхом впровадження мезонінних конструкцій, а у вересні 2023 року запущено новий e-commerce-хаб у місті Дніпро. Автоматизація та оптимізація складських процесів сприяли прискоренню обробки замовлень і підвищенню пропускної спроможності логістичного ланцюга.

Наостанок, подивимось на дані щодо основних засобів, чистих активів та зобов'язань підприємства за 2023 [Додаток Г, таблиці Г.1; Г.2; Г.3]. Аналізуючи ці дані, можемо констатувати збереження компанією фінансової стійкості та контрольований характер розвитку в умовах підвищеної економічної невизначеності. Зростання залишкової вартості основних засобів наприкінці періоду порівняно з початком пояснюється проведенням дооцінки та підтриманням активної інвестиційної політики, попри воєнні ризики. Розрахункова вартість чистих активів у 2023 році суттєво перевищує їх рівень попереднього періоду, що є позитивним індикатором фінансового стану. Зростання чистих активів порівняно з попереднім роком вказує на накопичення внутрішнього фінансового потенціалу та зниження ризиків фінансової дестабілізації. Структура зобов'язань підприємства за 2023 рік характеризується значною часткою довгострокових боргових інструментів, зокрема банківських кредитів і зобов'язань за облігаціями, що свідчить про використання інструментів фінансового левериджу для підтримки операційної діяльності та інвестиційних проєктів. Водночас наявність чітко визначених строків погашення та фіксованих процентних ставок дозволяє говорити про керований характер боргового навантаження. Можна зробити висновок, що у 2023 році підприємство функціонувало в режимі адаптації до тривалих кризових умов, поєднуючи збереження операційної активності з обережною борговою політикою та нарощуванням чистих активів.

Така динаміка свідчить про достатній рівень фінансової стійкості, збалансоване управління ресурсами та здатність підприємства підтримувати розвиток навіть за умов воєнної економіки, що є важливою передумовою для подальшого стратегічного зростання. Бачимо, що всупереч складним умовам воєнного періоду у 2023 році мережа EVA перейшла від режиму збереження бізнесу до етапу відновлення та розвитку. Можна сказати, що у 2023 році управління фінансами трансформувалося з інструменту зростання у механізм стабілізації. Подальші плани розвитку компанії передбачали збереження високих темпів інвестиційної активності. Зокрема, у 2024 році EVA планувала

відкриття близько 60 нових магазинів, а обсяг інвестицій у цей напрям оцінювався на рівні близько 200 млн грн. Та чи вдалося їм?

2024

Станом на 31 грудня 2024 року мережа EVA налічувала 1,109 працюючих магазинів, що є близьким до показника, зафіксованого напередодні повномасштабного вторгнення (1,116 магазинів станом на 24 лютого 2022 року). Упродовж року було відкрито 65 нових торгових точок, водночас 18 магазинів припинили роботу. Частина закриттів була зумовлена оптимізацією торговельної мережі – зокрема, переїздом у приміщення більшої площі в межах тих самих локацій. Інша частина мала вимушений характер і була пов'язана з просуванням бойових дій та різким скороченням чисельності населення в окремих регіонах, що негативно вплинуло на економічну доцільність функціонування торгових об'єктів. Такий підхід свідчить про прагматичне управління мережею, орієнтоване не лише на кількісне зростання, а й на підтримання рентабельності кожної торгової точки.

Попри зазначені обмеження, фінансові результати компанії у 2024 році демонструють суттєве покращення. Виторг EVA зріс на 28.6% порівняно з 2023 роком і досяг близько 27 млрд грн (проти 21 млрд грн у попередньому році). [Додаток Г, таблиці Г.4; Г.5; Г.6]. Така динаміка свідчить про ефективне поєднання розширення мережі, розвитку власних торгових марок і адаптації асортиментної політики до змінених умов споживання. Вважаємо, що особливу роль у зростанні продажів відіграє подальший розвиток private label. У 2024 році частка власних торгових марок у загальному обсязі продажів у натуральному вимірі зросла до 36.1% (порівняно з 33.9% у 2023 році). Протягом року компанія запустила вісім нових власних брендів, а в сегменті декоративної косметики кожна друга продана одиниця продукції припадала на товари ВТМ. Це підтверджує стратегічну орієнтацію EVA на зміцнення контролю над ланцюгом створення вартості та підвищення маржинальності бізнесу в умовах зростання витрат і валютних ризиків.



Рис. 3.1. Підсумки роботи мережі EVA у 2024 р.

Джерело: [275]

Інвестиційна активність компанії у 2024 році залишалася на високому рівні: обсяг капіталовкладень перевищив 800 млн грн. Загалом з початку повномасштабного вторгнення EVA інвестувала у розвиток близько 3,7 млрд грн, що дозволяє віднести її до числа найбільших приватних інвесторів України у період великої війни.

Далі, як і за період 2023 року, надаємо стислий аналіз щодо основних засобів, чистих активів та зобов'язань підприємства за 2024 рік [Додаток Г, таблиці Г.4; Г.5; Г.6]. Показники за 2024 рік свідчать про подальше зміцнення фінансово-економічних позицій підприємства порівняно з 2023 роком, водночас темпи змін стають більш помірними, що є характерним для етапу стабілізації після фази активного відновлення. Співвідношення чистих активів до статутного капіталу залишається значно вищим за нормативні значення, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Структура зобов'язань у 2024 році загалом зберігає тенденції 2023 року, проте з деяким

зростанням їх загального обсягу – з 8.92 млрд грн до 10.40 млрд грн. Водночас обсяг банківських кредитів суттєво скоротився, що вказує на подальше зменшення залежності від зовнішнього кредитування. Інвестиційна активність у 2024 році посилилася порівняно з 2023 роком. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності зріс з 453.7 млн грн до 660.4 млн грн, а у консолідованій звітності – з 555.8 млн грн до 815.1 млн грн. Основними напрямками інвестування залишаються розвиток роздрібною мережі та логістики. Це свідчить про більш активне масштабування бізнесу. Загалом, якщо 2023 рік був орієнтований на стабілізацію діяльності та відновлення ліквідності, то 2024 рік став періодом закріплення досягнутих результатів і системного розвитку.

2025

У відкритому доступі дані за 2025 рік представлені лише як проміжний звіт за 3-й квартал звітного року, та як стисла стаття про результати роботи компанії за I півріччя 2025 року:



Рис. 3.2. Результати роботи EVA за I півріччя 2025 року

Джерело: [272]

З усім тим, наявні дані [Додаток Г, таблиці Г.7 та Г.8] дозволяють сформулювати цілісну оцінку діяльності ТОВ “РУШ” у поточному році та окреслити ключові тенденції напередодні 2026 року:

У фінансовому вимірі 2025 рік підтверджує збереження висхідної траєкторії розвитку компанії. За результатами I півріччя чистий дохід зріс майже на 19% у річному вимірі та досяг 14.8 млрд грн, при чистому прибутку 548 млн грн. Дані за III квартал опосередковано підтверджують сталість цього тренду: продовжується нарощування активів, зокрема основних засобів, що свідчить не про короткостроковий ефект, а про системне інвестування у масштабування бізнесу: значні вкладення у розвиток мережі, ребрендинг, модернізацію магазинів і придбання логістичного комплексу в Броварах формують основу для подальшого зростання пропускної здатності та операційної ефективності.

Паралельно посилюється роль електронної комерції та власної доставки, що знижує залежність від зовнішніх контрагентів і підвищує контроль над витратами. Динаміка III кварталу підтверджує, що ці інвестиції не є разовими: зростання первісної вартості основних засобів і відсутність ознак згорання проєктів свідчать про продовження обраної стратегії.

Структура зобов'язань у 2025 році загалом залишається контрольованою, однак демонструє певні сигнали зростання боргового навантаження. Станом на III квартал зафіксовано значні обсяги банківських кредитів і податкових зобов'язань, а також збереження випусків облігацій із погашенням у 2027–2029 роках. Операційно ж, 2025 рік демонструє посилення масштабності бізнесу без втрати керованості. Розширення мережі, зростання частки власних торгових марок та суттєве підвищення продуктивності логістики формують ефект операційного важеля: за зростання виторгу компанія здатна утримувати прибутковість і генерувати достатній грошовий потік для інвестування. Водночас збільшення амортизаційних відрахувань і витрат на обслуговування боргу у середньостроковій перспективі може чинити тиск на чистий фінансовий результат.

У контексті виходу у 2026 рік ключовими трендами для ТОВ "РУШ" є подальша капіталізація активів, поглиблення вертикальної інтеграції (логістика, e-commerce, ВТМ) та зміцнення позицій на внутрішньому ринку навіть в умовах воєнної невизначеності. За результатами опитування встановлено, що горизонт стратегічного планування скоротився з 3–5 років до 6–12 місяців. Управління здійснюється на основі сценарного підходу з урахуванням високого рівня невизначеності. Водночас серед основних ризиків варто виокремити зростання боргового навантаження, підвищену залежність від макроекономічної стабільності, а також ризики, пов'язані з безпекою інфраструктури та платоспроможністю споживачів. Загалом, 2025 рік можна схарактеризувати як рік активного інвестування й стратегічного закріплення результатів відновлення, що створює передумови для подальшого розвитку у 2026 році за умови збереження контролю над фінансовими ризиками та гнучкості управлінських рішень.

Результати нашого експертного опитування також логічно доповнюють фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ "РУШ", підтверджуючи, що зафіксовані у звітності позитивні тенденції (зростання виторгу, інвестиційна активність, розвиток логістики та e-commerce) є наслідком свідомих управлінських трансформацій, а не випадкових ринкових факторів. Сукупність зазначених заходів свідчить про перехід компанії до фази керованого розвитку та підтверджує здатність торговельної мережі адаптуватися до тривалих кризових умов шляхом поєднання інноваційних сервісів, розвитку власних брендів і модернізації операційної інфраструктури.

Наостанок, на основі проведеного аналізу діяльності підприємства та експертного опитування, нами було розроблено систему напрямів удосконалення управління ТОВ "РУШ" [Додаток Г, рис. Г.5]. Запропонована система відображає перехід компанії до моделі керованого розвитку в умовах воєнної невизначеності, що посилює роль методу сценарного планування. Центральним елементом виступає поєднання стратегічного, фінансово-ризикового та інтеграційного управління, що забезпечує одночасно

зростання та контроль ризиків. Акцент на вертикальній інтеграції, розвитку e-commerce та власних торгових марок формує основу підвищення конкурентоспроможності компанії на внутрішньому ринку. Водночас впровадження інструментів сценарного бюджетування й контролю ліквідності дозволяє мінімізувати вплив макроекономічних та інфраструктурних ризиків. Оцінювання результативності через систему фінансових і операційних КРІ забезпечує зворотний зв'язок та адаптивність управлінських рішень. Сукупність зазначених заходів створює передумови для стабілізації фінансових показників у 2026 році за умови збереження гнучкості управління.

3.2 Методичні рекомендації та удосконалення методів сценарного планування в умовах невизначеності на прикладі ТОВ “Омега”

Період 2019–2024 років для ТОВ "Омега" (мережа Varus) став унікальним з точки зору інтенсивності зовнішніх викликів, адже компанія пройшла одночасно дві масштабні системні кризи: пандемію COVID-19 та початок повномасштабної війни в Україні. Вивчення змін у структурі активів, зобов'язань, власного капіталу та показників ліквідності за цей період (див. Додаток Г, таблиця Г.9) дозволяє не лише оцінити фінансову стійкість підприємства, а й визначити логіку його стратегічної поведінки, адаптивність управлінських систем і ефективність методів сценарного планування в умовах невизначеності. Проте, як і у випадку з ТОВ “РУШ”, почнемо з дрібки загальної інформації щодо організаційної структури підприємства, задля загального розуміння діяльності компанії:

Основною діяльністю ТОВ "Омега" є роздрібна торгівля. До війни у мережі були великі плани щодо експансії в різних містах України, але війна внесла свої корективи. Від початку повномасштабного вторгнення мережа вимушена була тимчасово припинити діяльність частини своїх об'єктів, розташованих на окупованих територіях. Так, нині не працюють маркети в Донецькій області, втрачено контроль над магазином в Енергодарі. На 31 грудня

2019 р. компанія управляла 88 супермаркетами під торговою маркою "Варус" (31 грудня 2018 р.: 69; 1 січня 2018 р.: 64). На 31 грудня 2024 р. кількість супермаркетів збільшилась до 112 одиниць, а на момент 21.11.2025 було відкрито ще 4 супермаркети у Кривому Розі, Одесі та Дніпрі відповідно, а загальна кількість працівників становить 7,504 особи. Мережа магазинів "VARUS" представлена магазинами різних форматів: від великих супермаркетів торговельної площею понад 2,500 м². до невеликих форматів "to go" з торговою площею понад 200 м². Загальна торговельна площа складає близько 102 тис.м².

Компанія Омега на поточний момент не здійснює фінансових інвестицій у цінні папери інших підприємств, немає асоційованих та дочірніх підприємств.

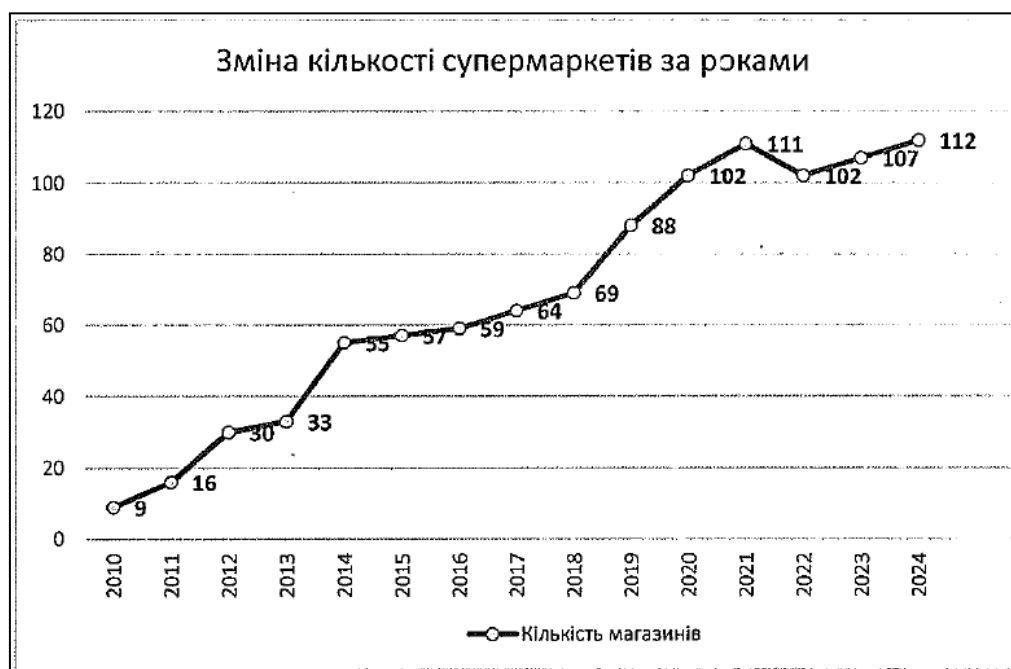


Рис. 3.3 Динаміка кількості супермаркетів "Varus"

Джерело: Звіт про управління ТОВ "Омега" 2024 р.

У листопаді 2011 року Компанія придбала торгову марку "Вигода". Згідно з політикою Компанії, строк амортизації торгової марки становить двадцять років. Товари, що випускаються під торговою маркою "Вигода", активно реалізуються в супермаркетах Компанії. На 31 грудня 2024 р. чиста балансова вартість торгової марки становила 5,927 тисяч гривень (31 грудня 2023 р.: 6,774 тисячі гривень). Інші нематеріальні активи, сума яких становить 38,962 тисячі

гривень, включають програмне забезпечення (31 грудня 2023 р.: 35,050 тисяч гривень). Протягом року, що закінчився 31 грудня 2024 р., амортизація в сумі 2,784 тисячі гривень і 19,954 тисячі гривень була включена до адміністративних витрат і витрат на реалізацію і постачання відповідно (2023 р.: амортизація в сумі 2,603 тисячі гривень та 12,859 тисяч гривень була включена до адміністративних витрат і витрат на реалізацію і постачання відповідно).

Засновником компанії і фактичним материнським підприємством є Компанія Weygant Enterprises Limited (Кіпр), яка має 100% частку у капіталі ТОВ "Омега". Материнська Компанія перебуває у власності двох фізичних осіб: Кіптик Валерій Антонович (50%), та Шостак Руслан Станіславович (50%). Основним місцем діяльності Компанії є Україна, і її головний офіс, у складі 10 департаментів, знаходиться у м. Дніпро, його склад:

1. Департамент e-commerce
2. Департамент HR
3. Департамент IT
4. Департамент логістики
5. Департамент розвитку та будівництва
6. Дирекція з керування мережею
7. Дирекція з управління товарними категоріями
8. Управління проєктами
9. Фінансовий департамент
10. Юридичний департамент

Пандемія COVID-19 стала несподіваним і малопрогнозованим фактором, що порушив логістичні ланцюги, спричинив нестабільність попиту та змінив поведінку споживачів. Для ритейлерів це стало тестом на здатність швидко адаптуватися до зміни середовища. За нинішніх обставин Компанія продовжує свою операційну діяльність. Для цілей своєї оцінки безперервності діяльності управлінський персонал дійшов висновку, що існує обґрунтована можливість того, що Компанія зможе продовжувати безперервну діяльність, виходячи, серед іншого, з таких міркувань:

1. Хоча надзвичайно важко передбачити тривалість військової агресії, керівництво розробило несприятливий, але правдоподібний сценарій, згідно з яким війна триватиме щонайменше до кінця 2025 року на або біля нині окупованих територій України, і Компанія зможе здійснювати свою діяльність на неокупованих територіях України протягом цього періоду.

2. Компанія може продовжувати свою діяльність під час війни завдяки продажам у неокупованих регіонах України та очікує підвищення рівня такої діяльності, коли обставини це дозволять.

3. Компанія зберігає необхідні людські ресурси для роботи в осяжному майбутньому.

У господарській діяльності Varus періоду 2019–2024 рр. простежуються такі закономірності:

1) Зростання активів і масштабування бізнесу

Згідно з формулою зростання активів,

$$gA_t = \frac{A_t - A_{t-1}}{A_{t-1}} \times 100\%$$

де A_t – усього активів у році t , можемо побачити результат того, що активи збільшилися на 29.4% у 2020 р. та ще на 22.1% у 2021 р.

2020 vs 2019: +≈29,4%

2021 vs 2020: +≈22,1%

2022 vs 2021: +≈14,3%

2023 vs 2022: -≈2,9%

2024 vs 2023: -≈4,9%

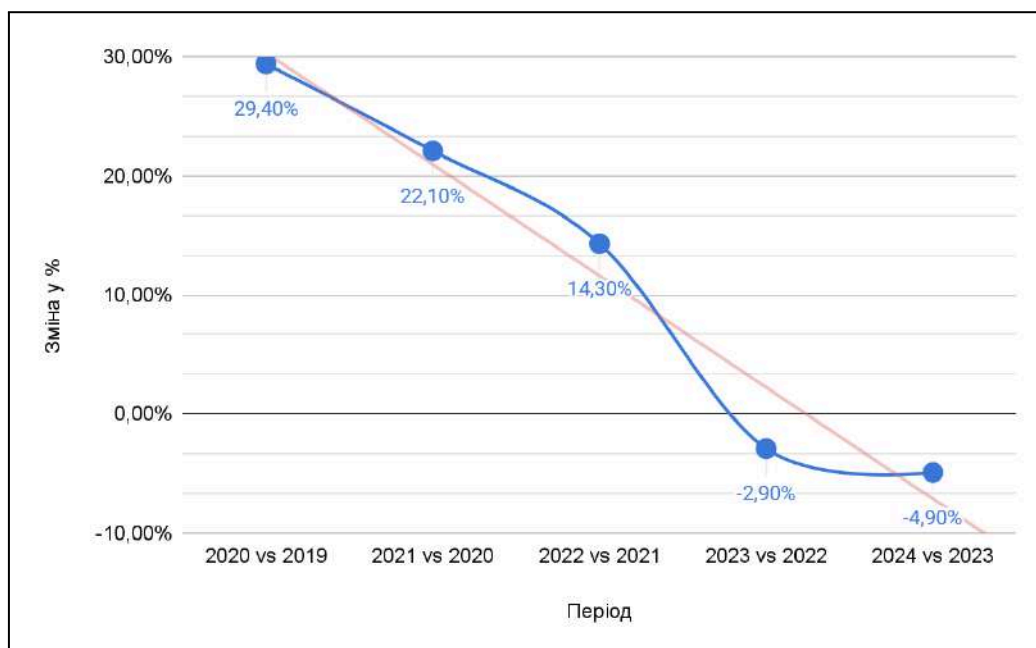


Рис. 3.4. Тренд загальних активів (А)

Джерело: [складено автором на основі Додаток Г, таблиця Г.9]

Зростання відбувалося переважно шляхом необоротних активів – інвестицій в інфраструктуру, логістичні центри, торговельні площі. Це демонструє, що компанія не лише втрималася в умовах пандемії, але й розвивалася, використовуючи локдауни як можливість для розвитку. Тим не менш, Пропонуємо поглянути на даний показник детальніше за формулами нижче, де t – відповідний рік:

Частка оборотних активів:

$$ShareCA_t = \frac{\text{Оборотні активи}_t}{\text{Усього активів}_t} \times 100\%$$

Таблиця 3.3

Частка оборотних активів компанії ТОВ “Омега”

Рік	Оборотні активи (CA)	Усього активів (A)	Частка оборотних активів (%)
2019	2,082,053	3,677,424	56.6%
2020	2,351,565	4,760,143	49.4%
2021	2,788,391	5,814,120	47.9%

Продовження таблиці 3.3

2022	3,786,765	6,643,221	57.0%
2023	3,857,137	6,449,401	59.8%
2024	3,338,242	6,132,811	54.4%

Джерело: [складено автором на основі Додаток Г, таблиця Г.9]

З цього можемо побачити, що період 2019–2021 рр. характеризується зниженням частки оборотних активів (56.6% → 47.9%). У ці роки компанія активно інвестує в необоротні активи, такі як: розширення магазинів, інвестиції в обладнання, модернізація інфраструктури тощо. Це характерно для періоду стратегічного масштабування, коли ритейл вкладає кошти в довгострокові активи, що підвищують операційну потужність і ринкову позицію. Зменшення частки оборотних активів означає, що компанія стає більш капіталомісткою, а структура активів – менш гнучкою.

У період 2022–2023 рр. можемо побачити різке зростання частки оборотних активів (до 59.8%). Це пов'язано із тим, що після початку повномасштабної війни структура активів радикально змінилась, наприклад, збільшуються грошові кошти (подушка ліквідності), зростає частка дебіторської заборгованості або ж частина необоротних активів може взагалі бути втрачена в наслідок бойових дій.

З початку 2024 бачимо помірне зниження до 54.4%, що свідчить про стабілізацію після шоків. Тобто підприємство нарешті повертається до більш збалансованої структури активів, а частка оборотних активів трохи зменшується, хоча і залишається вищою, ніж у докризові роки. Це свідчить, що компанія закріпила нову, більш адаптивну модель, яка поєднує мобільність і операційну стійкість.

Якщо говорити про динаміку зростання загальних активів, то бачимо, що початок повномасштабної війни у 2022 р. суттєво ускладнив операційну діяльність, проте компанія втримала позитивну динаміку активів, збільшивши їх до 6,64 млрд грн (див. таблицю 3.3). Це стало можливим завдяки

накопиченому у попередні роки потенціалу та гнучкій системі сценарного планування, яка передбачала кілька тактичних моделей дій залежно від масштабу бойових дій, перебоїв із логістикою, зміни попиту та доступності складів. Структура активів свідчить про зміщення акценту в бік оборотних ресурсів: частка запасів та дебіторської заборгованості зростає, що відповідає потребам у швидкій релокації товарних потоків і забезпеченні продовольчої безперервності.

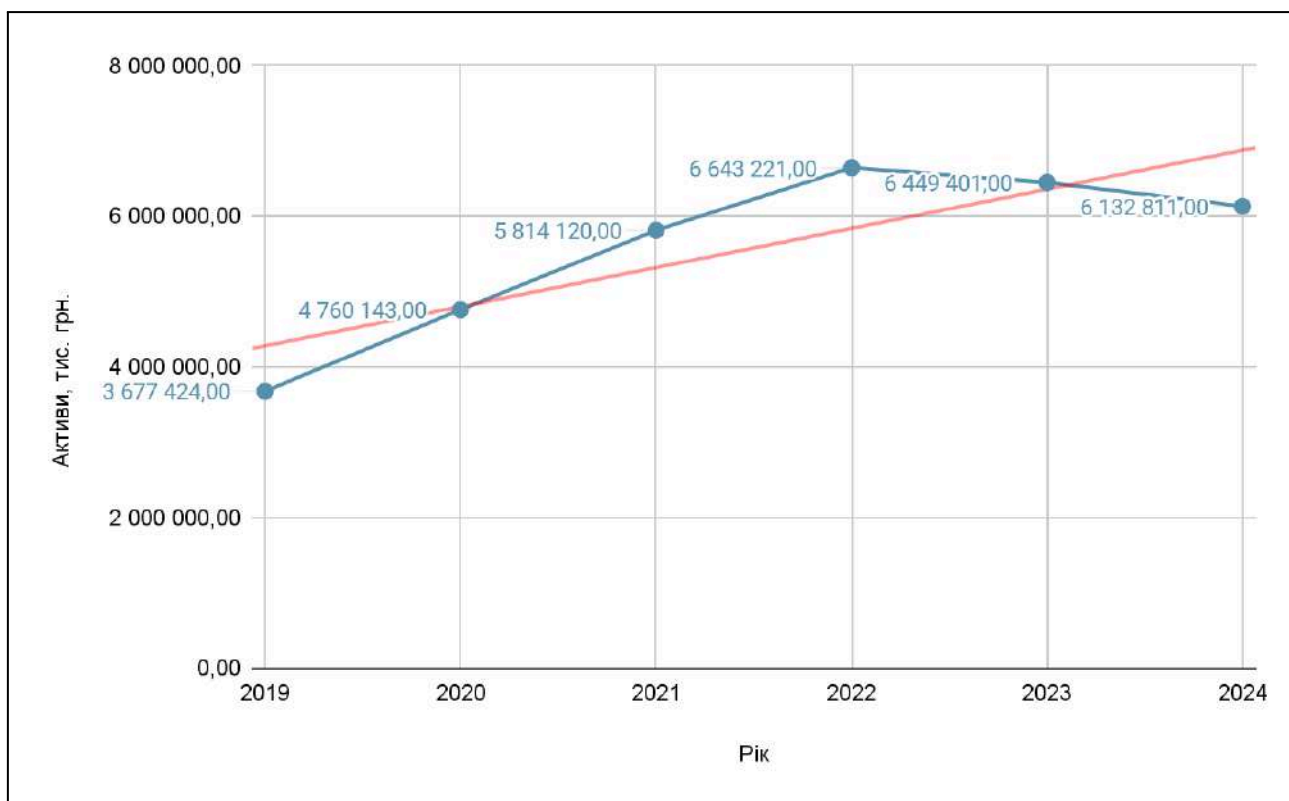


Рис. 3.5. Динаміка активів та лінія тренду ТОВ "Омега" (2019–2024)
Джерело: [складено автором на основі Додаток Г, таблиця Г.9]

Графік демонструє чіткий висхідний тренд у 2019–2022 рр., коли сукупні активи підприємства зростають майже вдвічі. Це відображає фазу активного масштабування мережі, яка припала на період пандемії, тобто перший системний шок. Попри COVID-19, компанія не скорочує активи, а нарощує інвестиції в інфраструктуру та операційні потужності. Починаючи з 2023 року, крива дещо розвертається вниз: сукупні активи зменшуються, але це зниження має характер контрольованої оптимізації, а не колапсу. Таку зміну траєкторії

можна трактувати як перехід від стратегії агресивного росту до стратегії ресурсної стійкості в умовах повномасштабної війни.

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Усього активів}} \times 100\%$$

2019: 1,9%

2020: 4,2%

2021: 7,4%

2022: 8,5%

2023: 11,9%

2024: 13,1%

Компанія поступово зміцнює власний капітал, з дуже низького рівня (1,9%) до більш прийняттого (13,1%). Це означає, що частина прибутку реінвестується, а залежність від боргу зменшується.



Рис. 3.6. Власний капітал та коефіцієнт автономії

Джерело: [складено автором на основі Додаток Г, таблиця Г.9]

Стовпчики власного капіталу демонструють стрімке зростання: за 2019–2024 рр. він збільшується більш ніж у 11 разів. Лінія коефіцієнта

автономії зростає від критичного рівня близько 2% до понад 13%, що відповідає переходу до якісно іншої фінансової конструкції. Для нашого аналізу це означає, що компанія послідовно підвищує частку власних джерел фінансування, реінвестує прибуток і знижує чутливість до кредиторів. У контексті стратегічного управління така динаміка свідчить про свідомий рух до довгострокової стійкості саме в період найбільших шоків – пандемії та війни.

Додатково пропонуємо звернути увагу на чистий оборотний капітал підприємства (Net Working Capital):

NWC=Оборотні активи–Короткострокові зобов’язання (тис. грн.)

2019: –571 871	2022: –189 919
2020: –305 966	2023: +101 742
2021: –304 791	2024: –92 126

З цього бачимо, що до 2022 р. компанія стабільно працює з від’ємним NWC – частина оборотних активів фінансується шляхом короткострокових зобов’язань (типово для ритейлу). У 2023 р. – короткочасний перехід у позитивну зону, що може свідчити про обережнішу політику управління ліквідністю на фоні війни. У 2024 р. знову бачимо легкий мінус, але значно менший, ніж у 2019–2021 рр. Для більш детальної картини, ми побудували наступний графік:

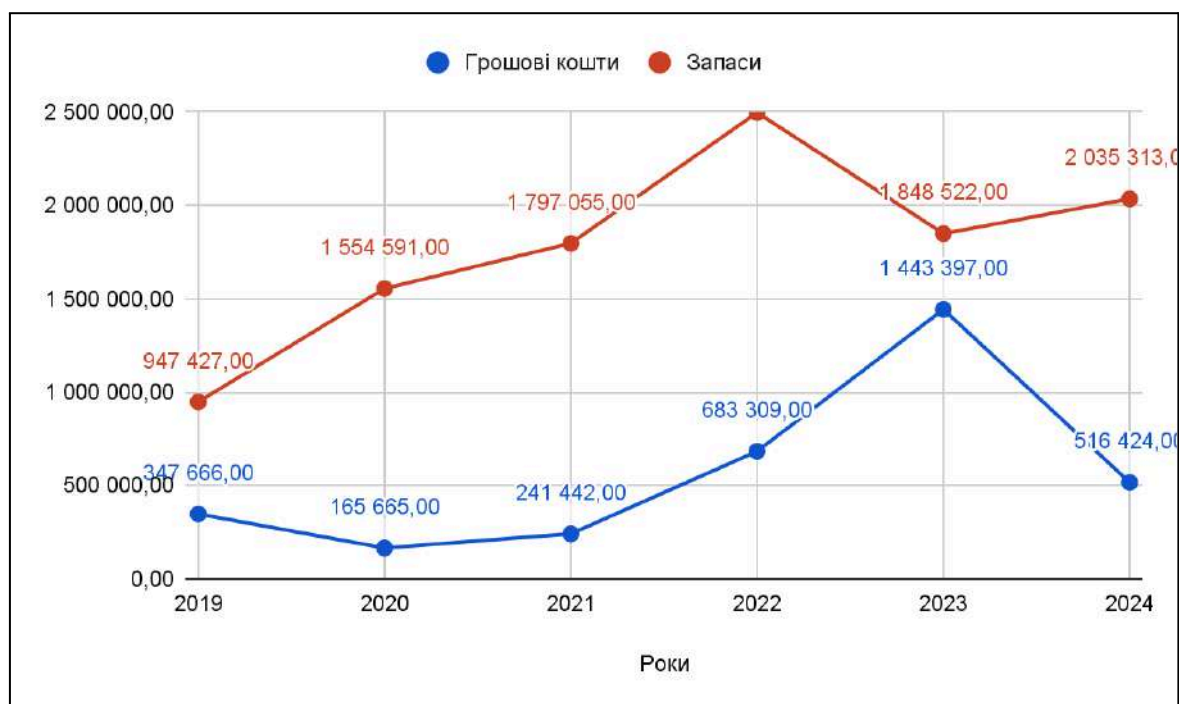


Рис. 3.7. Динаміка грошових коштів та запасів ТОВ "Омега"

Джерело: [складено автором на основі Додаток Г, таблиця Г.9]

Обидві криві показують, що підприємство активно маневрує між запасами та грошовою ліквідністю. Запаси зростають у 2019–2022 рр., досягаючи піку в перший рік повномасштабної війни, що відображає політику страхового нагромадження товарів на тлі логістичних ризиків. Натомість грошові кошти особливо різко зростають у 2022–2023 рр., коли компанія формує значну грошову "подушку безпеки". Синхронний аналіз двох кривих показує перехід до моделі подвійної ресурсної гнучкості: мережа одночасно тримає значні запаси й високий рівень грошових коштів, що підвищує її стійкість до короткострокових шоків попиту й пропозиції.

Наступним кроком, пропонуємо розглянути просту факторну модель зміни активів, щоб показати декомпозицію зміни активів. Така модель покаже, коштом чого підприємство зростало або утримувало масштаб бізнесу. Зростання через необоротні активи вказуватиме на стратегію розширення та інвестування для довгострокового розвитку; в той час, як зростання через оборотні активи прямо вказує на стратегію гнучкості, виживання і швидкої адаптації. Для цього використаємо формулу:

$$\Delta A_t = \Delta NCA_t + \Delta CA_t, \text{ де:}$$

ΔA_t – зміна загальних активів між двома роками;

ΔNCA_t – зміна необоротних активів;

ΔCA_t – зміна оборотних активів.

Вихідні дані для розрахунків (Загальні активи (A), Оборотні активи (CA), Необоротні активи (NCA=A–CA)) вказані вище, у таблиці *Частка оборотних активів компанії ТОВ “Омега”*.

Перехід 2019-2020:

$$\Delta A = 4,760,143 - 3,677,424 = +1,082,719$$

$$\Delta NCA = 4,760,143 - 3,677,424 = +1,082,719$$

$$\Delta CA = 2,351,565 - 2,082,053 = +269,512$$

Понад 75 % приросту активів забезпечено необоротними активами. Це типовий приклад інвестиційної стратегії розвитку, коли підприємство активно розширює матеріальну базу навіть на тлі початку пандемії.

Перехід 2020-2021 (за тією ж формулою):

$$\Delta A = +1,053,977$$

$$\Delta NCA = +1,053,977$$

$$\Delta CA = +436,826$$

В цьому періоді зростання все ще відбувається переважно за рахунок необоротних активів, однак роль оборотних активів зростає. Це свідчить про пошук балансу між інвестиціями та ліквідністю в умовах COVID кризи.

Перехід 2021-2022:

$$\Delta A = +829,101$$

$$\Delta NCA = -169,273$$

$$\Delta CA = +998,374$$

У перший рік повномасштабної війни зростання активів відбувається виключно шляхом використання оборотних активів, тоді як необоротні скорочуються. Це вказує нам на: замороження або втрату частини довгострокових активів; різке збільшення запасів і грошових коштів; перехід до

моделі виживання та гнучкості. Це дуже сильний доказ зміни управлінської стратегії.

Перехід 2022-2023:

$$\Delta A = -193,820$$

$$\Delta NCA = -264,192$$

$$\Delta CA = +70,372$$

Загальні активи скорочуються, але оборотні активи продовжують зростати. Це означає, що підприємство свідомо зменшує “важкі” активи, зберігаючи при цьому мобільні ресурси. Це є типовою поведінкою бізнесу в умовах затяжної війни.

Перехід 2023-2024:

$$\Delta A = -316,590$$

$$\Delta NCA = +202,305$$

$$\Delta CA = -518,895$$

У 2024 році можемо спостерігати часткову нормалізацію: оборотні активи скорочуються, натомість необоротні знову зростають. Це може свідчити про: стабілізацію логістики, повернення до точкових інвестицій, обережний перехід від антикризового режиму до більш стабільного/відновлювального формату.

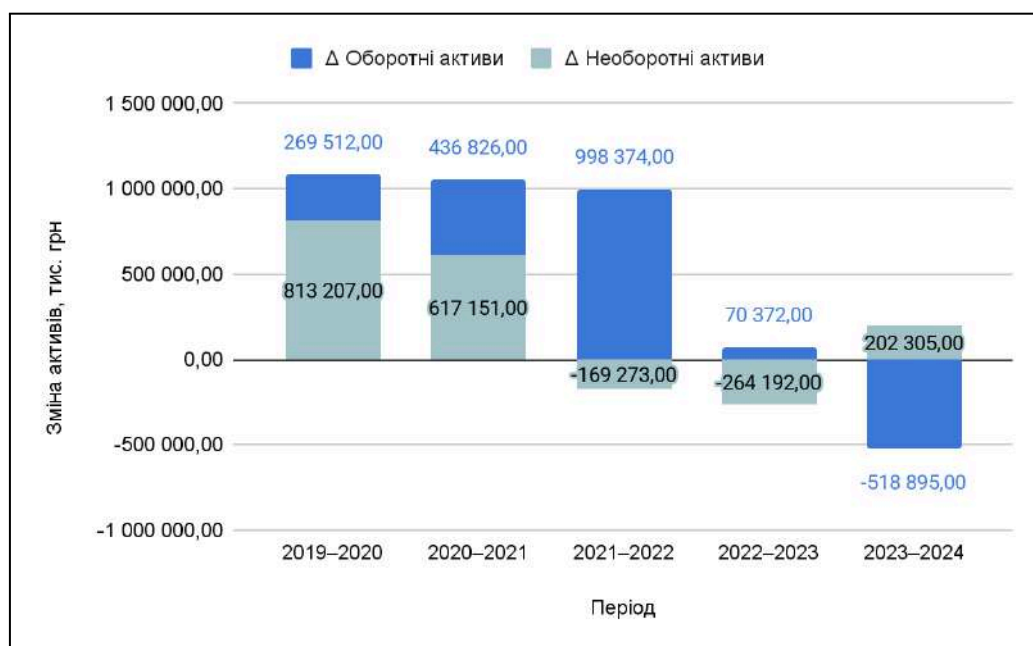


Рис. 3.8. Факторна декомпозиція зміни активів підприємства

Джерело: [складено автором на основі Додаток Г, таблиця Г.9]

Загалом, завдяки цій моделі, бачимо, що факторна декомпозиція зміни активів чітко демонструє триетапну еволюцію стратегій управління ресурсами:

1. 2019–2021 – стратегія розширення через інвестиції в необорот. активи;
2. 2022–2023 – стратегія гнучкості, орієнтація на оборотні активи;
3. 2024–2025 – спроба повернення до збалансованої моделі розвитку.

Це повністю узгоджується з логікою стратегічного управління в умовах збройних конфліктів і підтверджує, що підприємство не просто реагувало на кризу, а адаптувало структуру активів відповідно до сценарію розвитку подій.

2) Поліпшення ліквідності

Постійне забезпечення ліквідності, достатньої для виконання всіх зобов'язань у встановлені договорами строки, є однією з пріоритетних складових управління компанії.

Ліквідність VARUS знаходиться на досить значному рівні завдяки наступним чинникам: регулярні надходження виторгу від реалізації товарів та послуг, яких цілком достатньо як для сплати постачальникам, так і для обслуговування кредитного портфеля компанії. На кінець 2024 року заборгованість за банківськими кредитами була відсутня; активне управління кредитним портфелем компанії. З одного боку, це дозволяє суттєво скорочувати фінансові витрати завдяки використанню найбільш вигідних кредитних інструментів. З іншого боку, підприємство має постійний резерв вільних кредитних лімітів, яких більш ніж достатньо для покриття тимчасових касових розривів ліквідності. На кінець 2024 року вільні кредитні ліміти склали 1.327 млн.грн.

Тут пропонуємо почати з коефіцієнта фінансового левереджу (Debt-to-Equity), адже він наочно показує, наскільки важким видався рік початку пандемії навіть для таких монументальних корпорацій.

$$D/E = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$$

2019: ~52,5	2022: ~10,8
2020: ~22,6	2023: ~7,3
2021: ~12,5	2024: ~6,6

Як бачимо, і справді, 2019 рік видався **екстремально закредитованим періодом**, де борги у десятки разів перевищують капітал. Але з 2020 починається відчутна та **послідовна де-леверидизація** аж до 2024 р., коли показник D/E знижується в рази. Бачимо, що навіть у кризових умовах (пандемія, війна) компанія продовжувала рухатись до більш стійкої структури капіталу. Додамо також пару слів щодо загальної структури зобов'язань, а саме з частки коротко- та довгострокових зобов'язань

$$\text{Частка КЗ} = \frac{\text{Короткострокові зобов'язання}}{\text{Усього зобов'язань}} \times 100\%$$

$$\text{Частка ДЗ} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Усього зобов'язань}} \times 100\%$$

Згідно з формулами бачимо, що короткострокові зобов'язання складають близько 70–75% усіх зобов'язань, в той час як довгострокові – близько 25–30%. Це вказує на те, що мережа сильно залежить від короткострокового фінансування (кредиторка за товари, оренда, короткі кредити). Це типово для ритейлу, але в умовах війни збільшує ризик ліквідності. Саме для таких випадків є необхідним впровадження та забезпечення гнучкого управління робочим капіталом. Далі переходимо до показників ліквідності.

Розрахувавши коефіцієнт поточної ліквідності за формулою $\text{Current Ratio} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$, можна сказати, що даний показник виріс з 0.78 у 2019 році до 0.97 у 2024:

2019: ~0.78	2022: ~0.95
2020: ~0.88	2023: ~1.03
2021: ~0.90	2024: ~0.97

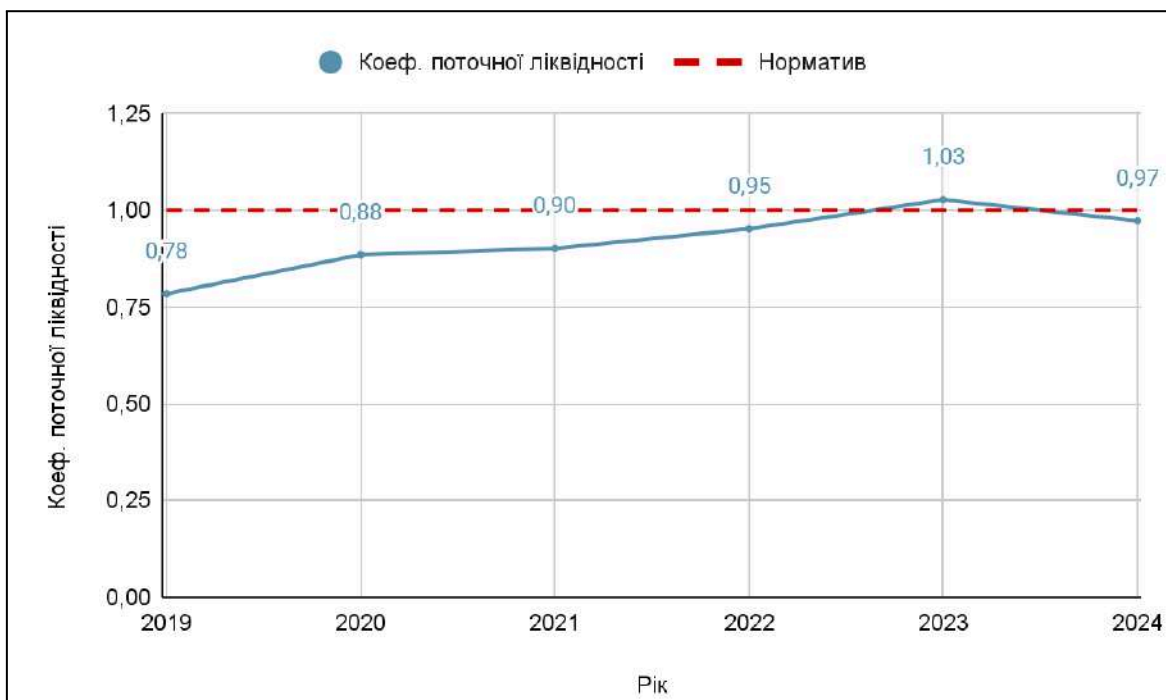


Рис. 3.9. Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ “Омега”
Джерело: [складено автором на основі Додаток Г, таблиця Г.9]

Таке плавне поліпшення ліквідності з 2019 по 2023 р. (з <1 до ≈1,03), вказує на те, що мережа поступово зменшувала залежність від короткострокового фінансування.

Далі, переходимо до обчислення швидкої ліквідності за формулою:

$$Quick Ratio = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} :$$

2019: ~0.43

2022: ~0.32

2020: ~0.30

2023: ~0.53

2021: ~0.32

2024: ~0.38

Як ми бачимо, до 2022 року підприємство зберігало класичну для продуктивних мереж структуру оборотних активів: переважну їх частину становили товарні запаси. Це природно для ритейлу, адже магазинна мережа працює з великими обсягами товару, що постійно оновлюється. Саме тому “швидка” ліквідність (яка виключає запаси) була відносно низькою: більшість активів не можна було швидко перетворити на гроші без втрати вартості. Ситуація різко змінюється у 2023 році. Коефіцієнт швидкої ліквідності суттєво

зростає (приблизно до 0.53), і це не випадковість. Таке зростання означає, що структура оборотних активів стала більш ліквідною, тобто частка грошових коштів зростає в кілька разів порівняно з 2022 роком. При цьому збільшилася частка дебіторської заборгованості, яка у кризові періоди також може виступати джерелом швидких надходжень. Водночас обсяг запасів у 2023 році тимчасово зменшився, знизивши "тягар" малоліквідної частини оборотних активів.

Тому стрибок коефіцієнта швидкої ліквідності у 2023 році – це не просто технічна зміна у балансі, а ознака адаптації бізнесу до воєнних ризиків. Компанія поступово переходить від моделі "максимум товарів у запасах" до моделі "максимум ліквідності", щоб мати можливість маневрувати ресурсами, оплачувати критичні витрати у разі надзвичайної ситуації та швидко реагувати на шоки в ланцюгах постачання.

Показник грошової ліквідності також не залишився без змін – з 0.13 до 0.17 згідно з формулою $Cash\ Ratio = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$.

2019: ~0.13	2022: ~0.17
2020: ~0.06	2023: ~0.38
2021: ~0.08	2024: ~0.15

Як ми бачимо, найвищий рівень ліквідності досягається у 2023 р., вже у воєнний період. Це свідчить про свідоме формування запасів грошових коштів та контроль дебіторської та кредиторської заборгованостей. Зниження у 2024 р. можна інтерпретувати як перехід від накопичення до активніших фінансових операцій та інвестицій. Таку поведінку підприємства можна напряму пов'язати з умовами повномасштабної війни. Протягом 2023 року компанія вимушено готувалася до потенційних перебоїв у постачанні, ризику блокування складів, можливих скорочень витрат та логістичних затримок. У таких умовах ритейл переходить до стратегії підвищеної фінансової гнучкості, тобто свідомо накопичує грошові кошти та інші активи, які легко можна використати в критичній ситуації.

Наостанок, використовуючи отримані дані, побудуємо мінімальну факторну модель фінансової стійкості (Financial stability index). Фінансова стійкість підприємства формується під впливом багатьох параметрів, однак у кризових умовах – особливо під час пандемії COVID-19 та повномасштабної війни – ключового значення набувають три групи показників: частка власного капіталу у фінансуванні активів (коефіцієнт автономії), рівень ліквідності (зокрема, поточна ліквідність), а також рівень боргового навантаження (фінансовий леверидж). На основі цих індикаторів, можна побудувати спрощену факторну модель, яка дозволяє інтегрально оцінити загальну фінансову стійкість торговельної мережі.

$$FSI_t = w_1 \times K_{\text{авт}} + w_2 \times CR + w_3 \times \left(\frac{1}{D/E_t}\right), \text{ де:}$$

FSI_t – інтегральний індекс фінансової стійкості у році t ;

$K_{\text{авт}}$ – коефіцієнт автономії;

CR – коефіцієнт поточної ліквідності;

D/E_t – фінансовий леверидж;

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти моделі, визначені методом експертного зважування з урахуванням специфіки кризових та воєнних умов, де ключову роль відіграє структура капіталу. Саме здатність підтримувати достатню частку власного капіталу забезпечує мінімізацію ризику дефолту та залежності від зовнішніх кредиторів, тому коефіцієнту автономії надано найбільшу вагу – 0,4.

Ліквідність та боргове навантаження мають дещо менший, але порівняний вплив (0.3 і 0.3 відповідно), оскільки визначають здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати операційну діяльність в умовах високої турбулентності. Таке зважування дозволяє врахувати специфіку воєнних ризиків та зберегти баланс між короткостроковими й довгостроковими аспектами фінансової стійкості. Відповідно, множник $1/(D/E)$ використовується для того, щоб індикатор мав "правильний напрям руху": при зменшенні боргу інтегральний показник зростає.

Економічний сенс моделі полягає у тому, що фінансова стійкість зростає тоді, коли: збільшується частка власного капіталу (підвищується автономія); зростає ліквідність (компанія здатна оперативно виконувати зобов'язання); зменшується борговий важіль (ризики зовнішнього фінансування скорочуються). Для розрахунку моделі достатньо підставити у формулу значення трьох показників за кожен рік. Отримане значення не є "добрим" чи "поганим" саме по собі – ми оцінюємо його у динаміці, у порівнянні з іншими роками. Якщо протягом 2019–2024 рр. інтегральний показник зростатиме, це означатиме, що підприємство стає фінансово стійкішим попри кризові умови.

Таблиця 3.4

Загальна таблиця отриманих даних по компанії ТОВ “Омега”: коефіцієнт автономії, поточна ліквідність, фінансовий леверидж (2019-2024 рр.)

Рік	Коефіцієнт автономії (у частках одиниці)	Поточна ліквідність	Фінансовий леверидж і обернена величина	
			D/E	1/(D/E)
2019	0.019	0.78	52.5	0.019
2020	0.042	0.88	22.6	0.044
2021	0.074	0.90	12.5	0.080
2022	0.085	0.95	10.8	0.093
2023	0.119	1.03	7.3	0.137
2024	0.131	0.97	6.6	0.152

Джерело: складено автором на основі вищенаведених розрахунків

На основі таблиці та вищенаведеної формули, розрахуймо FSI по роках:

$$FSI_{2019}=0.4 \cdot 0.019+0.3 \cdot 0.78+0.3 \cdot 0.019$$

$$FSI_{2019}=0.0076+0.2340+0.0057=0.2473$$

За тією ж схемою продовжимо для інших років:

$$FSI_{2020}=0.0168+0.2640+0.0132=0.2940$$

$$FSI_{2021}=0.0296+0.2700+0.0240=0.3236$$

$$FSI_{2022}=0.0340+0.2850+0.0279=0.3469$$

$$FSI_{2023}=0.0476+0.3090+0.0411=0.3977$$

$$FSI_{2024}=0.0524+0.2910+0.0456=0.3890$$

Таблиця 3.5

Підсумкова таблиця результатів інтегрального індексу
фінансової стійкості ТОВ “Омега”

Рік	Значення FSI
2019	0.2473
2020	0.2940
2021	0.3236
2022	0.3469
2023	0.3977
2024	0.3890

Джерело: Розраховано автором на основі вищенаведених даних

Результати розрахунку FSI за 2019–2024 роки свідчать про наявність чітко вираженої позитивної динаміки, що відображає поступове зміцнення фінансової позиції підприємства в умовах тривалих зовнішніх кризових впливів. Упродовж 2019–2023 років значення FSI зросло з 0.247 до 0.398, тобто майже на 61%, що є вагомим кількісним підтвердженням підвищення фінансової стійкості.

У період пандемії 2020–2021 років зростання інтегрального показника було відносно помірним, але стабільним. Проаналізувавши фінансові показники підприємства, ми вважаємо, що це зумовлено нарощуванням частки власного капіталу, покращенням показників ліквідності та початком скорочення боргового навантаження. Така динаміка свідчить про адаптивну реакцію менеджменту, спрямовану на фінансову дисципліну, контроль зобов’язань і підвищення платоспроможності в умовах невизначеності.

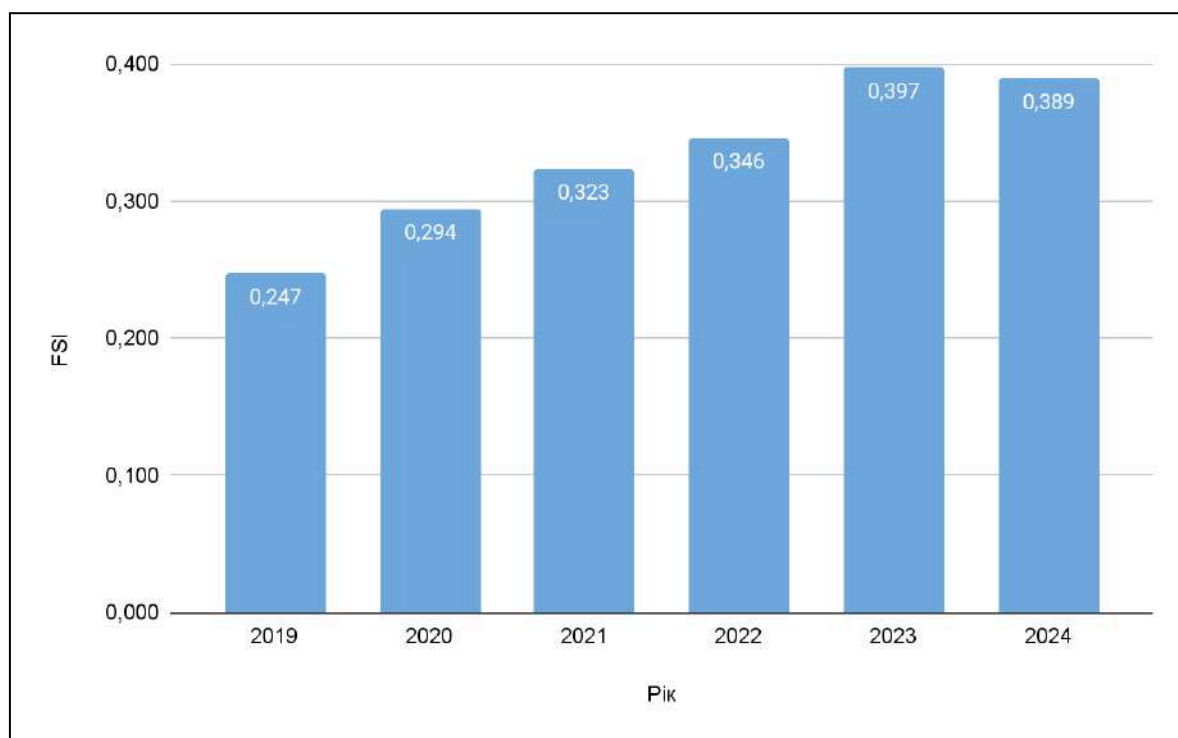


Рис. 3.10. Динаміка індексу фінансової стійкості (FSI), 2019–2024 рр.
Джерело: побудовано автором на основі вищенаведених розрахунків

Найбільш інтенсивне зростання індексу фінансової стійкості спостерігається у 2022–2023 роках, тобто в період повномасштабної війни. Це означає, що підприємство змогло сформувати достатній обсяг оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, зменшивши при цьому залежність від зовнішніх кредиторів. Така фінансова поведінка відповідає оборонній стратегії управління, характерній для воєнних умов, коли пріоритетами стають ліквідність, автономія та збереження операційної здатності, а не агресивне розширення.

У 2024 році спостерігається незначне зниження інтегрального індексу фінансової стійкості до рівня 0.389, що пояснюється передусім певним погіршенням показника поточної ліквідності. Водночас коефіцієнт автономії продовжує зростати, а боргове навантаження і надалі скорочується. Це дає підстави трактувати зміну FSI не як негативну тенденцію, а як перехід до **фази керованої стабілізації**, за якої підприємство починає більш активно використовувати накопичені фінансові резерви для підтримки операційної діяльності в умовах тривалої війни.

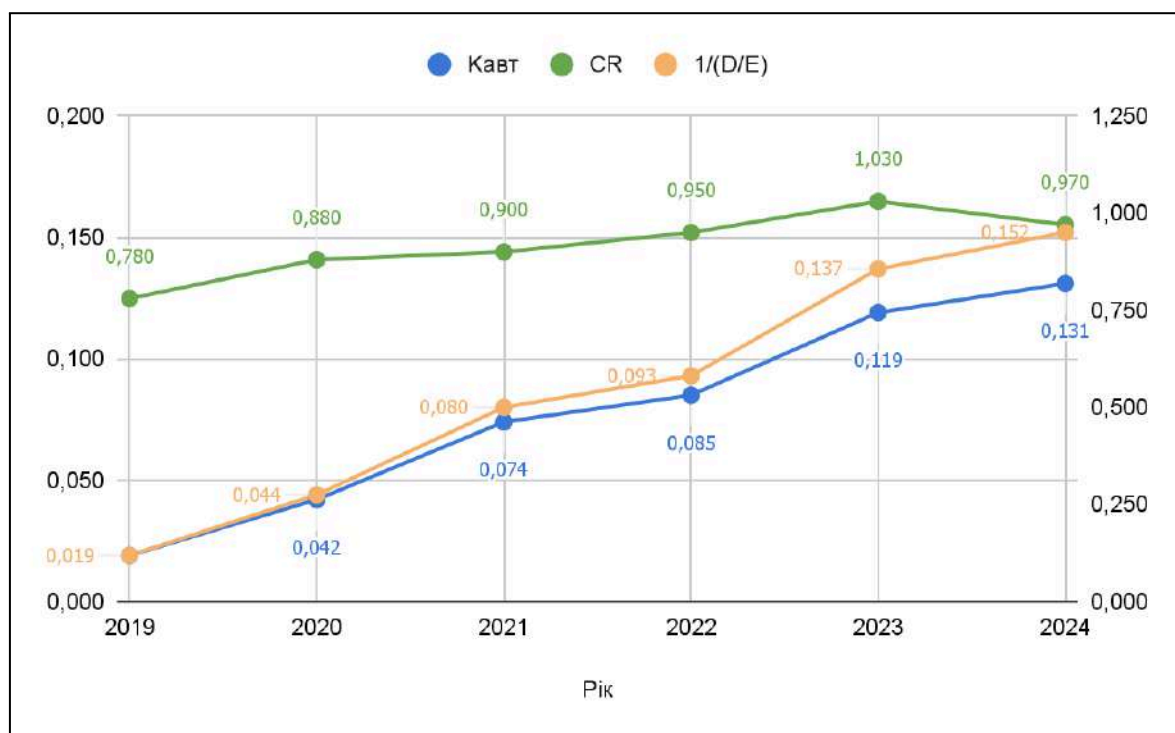


Рис. 3.11 Механіка зростання FSI, 2019–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі вищенаведених розрахунків

Зростання інтегрального індексу фінансової стійкості у 2019–2023 роках зумовлене одночасним покращенням трьох ключових факторів: зростанням автономії, стабілізацією ліквідності та зменшенням боргового навантаження. Це підтверджує системний, а не випадковий характер адаптації підприємства до кризових умов. Тож можемо зробити висновок, що підприємство дійсно стає фінансово стійкішим попри зовнішні кризові умови. Зростання інтегрального індексу фінансової стійкості підтверджує ефективність обраної стратегії управління, орієнтованої на зменшення залежності від боргового фінансування, нарощування власного капіталу та підтримання прийняттого рівня ліквідності. Отримані результати логічно узгоджуються з положеннями стратегічного управління та сценарного планування, відповідно до яких у період збройних конфліктів торговельні мережі переходять від моделі агресивного зростання до моделі фінансової стійкості, адаптивності та гнучкого використання ресурсів.

Поміж з тим, не можна не сказати, що фінансова звітність ТОВ "Омега" за 2023–2024 роки відображає суттєву трансформацію структури зобов'язань підприємства, що свідчить про зміну стратегічних пріоритетів управління

фінансами в умовах воєнної нестабільності. Однією з ключових тенденцій є різке скорочення обсягу банківських кредитів і позик: якщо станом на кінець 2023 року їх загальна сума перевищувала 1,07 млрд грн, то вже у 2024 році вона зменшилася до 61,1 млн грн, тобто більш ніж на 94%, що свідчить про перехід до моделі мінімізації боргових ризиків у період невизначеності.

<i>(у тисячах гривень)</i>	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	204,821	355,532
Передоплати за товари та послуги	86,902	78,233
Надана поворотна фінансова допомога	80,050	70,709
Витрати майбутніх періодів	3,830	2,535
Інша дебіторська заборгованість	6,433	10,078
Усього дебіторська заборгованість до вирахування резерву під збитки від зменшення корисності	382,036	517,087
Резерв ОКЗ	(39,852)	(14,647)
Усього дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	342,184	502,440

Рис. 3.12 Ч.1 Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги 2021-2024 рр.

Джерело: [фінансова звітність ТОВ “Омега” за 2024 р.]

<i>(у тисячах гривень)</i>	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	86,586	53,907
Передоплати за товари та послуги	63,527	62,358
Надана поворотна фінансова допомога	90,317	90,199
Витрати майбутніх періодів	4,141	4,400
Інша дебіторська заборгованість	11,574	25,015
Усього дебіторська заборгованість до вирахування резерву під збитки від зменшення корисності	256,145	235,879
Резерв ОКЗ	(33,378)	(36,999)
Усього дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	222,767	198,880

Рис. 3.12 Ч.2 Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги 2021-2024 рр.

Джерело: [фінансова звітність ТОВ “Омега” за 2024 р.]

Станом на 31 грудня 2024 р. дебіторська заборгованість в сумі 34,408 тисяч гривень від одного контрагента складала 13% від загальної дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (31 грудня 2023 р.: дебіторська заборгованість в сумі 41,770 тисяч гривень від одного контрагента складала 18%). [фінансова звітність компанії ТОВ “Омега”] Як ми бачимо, фінансова звітність ТОВ "Омега" за 2023–2024 роки демонструє суттєву трансформацію структури зобов’язань компанії, що відображає зміну її стратегічних пріоритетів та адаптивних можливостей у кризових умовах. Однією з найбільш помітних тенденцій є різке скорочення загального обсягу кредитів і позик: якщо станом на 31 грудня 2023 року їхній розмір становив понад 1.07 млрд грн, то вже на кінець 2024 року ця сума зменшилася до 61.1 млн грн. Фактично підприємство ліквідувало понад 94% свого боргового навантаження за один рік. Це свідчить про свідомий стратегічний поворот до мінімізації залежності від банківського фінансування в період високої невизначеності, характерної для умов воєнного часу. Станом на 31 грудня 2024 р. та 31 грудня 2023 р. за кредитами та позиками Компанія передала в заставу такі активи:

<i>(у тисячах гривень)</i>	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
Основні засоби	479,016	451,515
Запаси	599,594	582,157
Усього	1,078,610	1,033,672

Рис. 3.13. Активи передані під заставу компанією ТОВ “Омега”, 2023-2024 рр.

Джерело: [фінансова звітність ТОВ “Омега”]

Як ми бачимо з рис. 3.13 та додатку, у воєнний період залежність від кредитів може бути загрозливою через падіння попиту, логістичні ризики, девальваційний тиск, з усім тим, Varus зміг зменшити цю залежність практично до нуля. Так, Varus у 2023 році працював у режимі боргового навантаження, адже компанії потрібні були кредити для стабілізації діяльності після шоку 2022 року. У 2024 році вона майже повністю перейшла на самофінансування, зберігши лише "внутрішній" кредит. Ймовірно, погашення кредитів пов’язане з

ростом ліквідності у 2023 році, який був рекордним (зростання cash ratio до 0.38). Компанія акумулювала кошти для "подушки безпеки", а потім направила їх на зменшення боргу. Таким чином, зниження боргового навантаження повністю узгоджується зі сценарним плануванням у період війни:

1. сценарій "поглиблення кризи" → зменшити залежність від банків;
2. сценарій "логістичного колапсу" → мінімізувати зобов'язання;
3. сценарій "розширення зон бойових дій" → зменшити ризики дефолту.

Описані зміни у структурі зобов'язань і борговій політиці підприємства дозволяють розглядати їх не лише як фінансовий результат, а й як елемент свідомого сценарного планування в умовах воєнної нестабільності. Сценарне планування дозволило уникнути хаотичних рішень і послідовно утримувати темп зростання. У сукупності ці фактори зробили Varus більш стабільною організацією, тобто такою, що не просто витримує кризи, а й посилюється під їхнім впливом. Це свідчить про зрілість управління, грамотне планування ризиків та високу якість фінансової дисципліни.

З усім тим, на рис. ми бачимо, що кредиторська заборгованість зростає навіть попри погашені кредити. Чому так? Для цього вбачаємо три причини:

1. Перехід з банківського кредитування на операційне постачальницьке кредитування. Це дозволяє не сплачувати відсотки, а умови відстрочки можуть бути гнучкими, до того ж, постачальники самі зацікавлені у збуті. Все це підвищує ресурсну гнучкість компанії.

2. Зростання обсягів закупівель, що може бути пов'язаним зі збільшенням товарообігу, викликаним підготовкою до сезонного попиту. Також можна пов'язати зі збільшенням стратегічних закупівель на склад.

3. Підвищення рівня довіри постачальників, що в теорії може призвести до того, що вони погоджуються відстрочувати платежі лише компанії, яку вважають стабільною.

Таким чином, збільшення кредиторської заборгованості варто трактувати не як негативний сигнал, а як ознаку посилення операційної гнучкості в умовах кризи. Це також відображає логіку сценарного планування: компанія заздалегідь

готується до потенційних перебоїв постачання, зростання транспортних витрат або обмежень у роботі окремих регіонів, накопичуючи додаткові товарні запаси шляхом розширення кредиторської заборгованості.

<i>(у тисячах гривень)</i>	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2,571,073	2,017,145
Заборгованість з оплати праці	158,221	134,549
Кредиторська заборгованість за логістичні послуги	87,971	81,609
Кредиторська заборгованість за основні засоби	40,418	38,158
Кредиторська заборгованість за комунальні послуги	37,804	30,120
Доходи майбутніх періодів	6,431	5,913
Інша кредиторська заборгованість	93,126	69,638
Усього	2,995,044	2,377,132

Рис. 3.14. Кредиторська заборгованість ТОВ “Омега” за товари й послуги

Джерело: Фінансова звітність ТОВ “Омега” 2024 р.

Більшість цих позик була забезпечена та мала ставку 9% річних, а строк їх погашення спливав у 2024 році. Така диверсифікація кредиторів характерна для підприємств, що проходили фазу стабілізації після значного шоку 2022 року, коли порушення логістичних ланцюгів та коливання попиту вимагали значних короткострокових фінансових ресурсів. Проте вже у 2024 році підприємство повністю відмовилося від банківських кредитів, залишивши у структурі зобов’язань лише один довгостроковий кредит від пов’язаного підприємства VAOL Holding Ltd у розмірі 50,7 млн грн під 6.5% у доларах США з погашенням у 2027 році [Додаток Г, рис. Г.6; Г.7; Г.8]. Це не лише зменшує валютні та кредитні ризики, а й свідчить про високий рівень підтримки з боку власників, який часто є вирішальним у кризових умовах. Така динаміка є закономірною для продуктових мереж під час війни, коли підприємства свідомо переходять до моделі фінансування оборотного капіталу через товарні кредити від постачальників, а не через банківські позики. В умовах порушених логістичних ланцюгів, можливих локальних дефіцитів, коливань попиту та необхідності підтримувати значні запаси, саме кредиторська заборгованість стає інструментом оперативного забезпечення гнучкості.

<i>(в тисячах гривень)</i>	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
<i>Довгострокові</i>		
Забезпечені заставою кредити	-	250,430
Не забезпечений заставою кредит, отриманий від VAOL Holding Ltd (суб'єкт господарювання під спільним контролем)	44,066	-
	44,066	250,430
<i>Короткострокові</i>		
Забезпечені заставою кредити	565,365	158,535
Не забезпечені заставою кредити	-	16,879
Нараховані відсотки	9,352	4,835
Не забезпечений заставою кредит, отриманий від VAOL Holding Ltd (суб'єкт господарювання під спільним контролем)	-	32,870
Не забезпечена заставою отримана фінансова допомога від учасника (Примітка 22)	22,362	52,761
	597,079	265,880
Усього кредитів та позик	641,145	516,310

Рис. 3.15. Умови кредитів і позик, передбачених договорами
Джерело: Фінансова звітність ТОВ “Омега” 2024 р.

Окремо варто відзначити зростання заборгованості із заробітної плати, логістичних послуг та комунальних платежів. Хоча абсолютні значення цих статей є відносно невеликими порівняно з товарною кредиторкою, їх збільшення свідчить про підвищення витратного навантаження у 2024 році. Це може бути пов'язано як із загальним зростанням витрат на робочу силу, так і з підвищенням вартості логістичних послуг у період нестабільності. З іншого боку, така поведінка відповідає антикризовим моделям управління, у яких підприємство розподіляє фінансові ресурси між кількома пріоритетами – підтриманням ліквідності, фінансуванням операційних процесів та забезпеченням безперервності постачання.

У 2023 році Varus ще функціонував у режимі підвищеного боргового навантаження, що було зумовлено необхідністю стабілізації діяльності після шоку 2022 року. Водночас у 2024 році підприємство практично повністю перейшло на самофінансування, зберігши лише один довгостроковий кредит від пов'язаного підприємства VAOL Holding Ltd у розмірі 50,7 млн грн зі строком

погашення у 2027 році. Наявність такого "внутрішнього" кредиту знижує кредитні та репутаційні ризики й свідчить про підтримку з боку власників, що є важливим чинником фінансової стійкості в кризових умовах. Відмітимо, що скорочення банківських кредитів відбулося на тлі зростання ліквідності у 2023 році, коли компанія змогла акумулювати фінансову "подушку безпеки". Надалі ці кошти були спрямовані на погашення боргових зобов'язань, що підтверджує цілеспрямований характер боргової політики та її узгодженість із загальною стратегією фінансової стабілізації.

Водночас у 2024 році спостерігається зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Така динаміка не має однозначного негативного характеру, оскільки відображає перехід від банківського кредитування до операційного фінансування коштом постачальників. Використання товарного кредиту дозволяє уникати відсоткових витрат, застосовувати гнучкі умови відстрочки платежів і підвищувати ресурсну гнучкість підприємства. Крім того, зростання кредиторської заборгованості може бути пов'язане зі збільшенням обсягів закупівель та формуванням запасів у відповідь на логістичні ризики.

Окремі статті кредиторської заборгованості, зокрема за заробітною платою, логістичними та комунальними послугами, також зросли у 2024 році. Хоча їх обсяги є відносно незначними, така динаміка відображає загальне підвищення витратного навантаження в умовах воєнної економіки. Водночас вона відповідає антикризовим підходам до управління, за яких підприємство балансує між підтриманням ліквідності та забезпеченням безперервності операційної діяльності.

Загалом, аналіз боргової та кредиторської політики ТОВ "Омега" свідчить про перехід до моделі внутрішньої фінансової автономії та операційної гнучкості. Така стратегія узгоджується з принципами сценарного планування в умовах збройного конфлікту, коли скорочення банківських кредитів і використання гнучких форм фінансування оборотного капіталу дозволяють

зменшити ризики та забезпечити стійкість бізнесу за різних сценаріїв розвитку подій.

3) Зростання операційної прибутковості

Аналіз динаміки операційної прибутковості ТОВ "Омега" за останні роки свідчить про поступове підвищення ефективності основної діяльності підприємства, всупереч складним зовнішнім умовам, зумовленим пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. У 2020–2021 роках компанія функціонувала в умовах значних обмежень, що впливали на маржинальність через зростання витрат на логістику, санітарні заходи та адаптацію до зміненої споживчої поведінки. Попри це, Varus зумів зберегти операційну прибутковість, що свідчить про достатній рівень гнучкості бізнес-моделі вже на початковому етапі кризових трансформацій. Це стало можливим завдяки:

- децентралізованій моделі прийняття рішень;
- оперативній зміні асортименту;
- швидкій адаптації логістичних ланцюгів;
- активному розвитку онлайн-каналу.

Відмітимо, що після різкого шоку 2022 року спостерігається не лише відновлення, а й подальше зростання операційного прибутку, що є ключовим індикатором внутрішньої фінансово-економічної стійкості підприємства. На відміну від чистого прибутку, операційна прибутковість відображає результативність основної торговельної діяльності, зокрема ефективність управління асортиментом, цінової політики, логістичних процесів і витрат. Позитивна динаміка цього показника вказує на те, що підприємству вдалося адаптувати операційні процеси до умов зростання енергетичних, транспортних та кадрових витрат у воєнний період. Це дозволяє розглядати динаміку прибутковості як результат системних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення продуктивності основної діяльності.

Водночас позитивна динаміка операційної прибутковості не означає відсутності суттєвих ризиків, з якими стикається підприємство у поточному періоді. Обмежені можливості зростання прибутковості у виробників та

постачальників призводять до поступового підвищення цін на кінцеву продукцію, що безпосередньо впливає на торговельні мережі. Додатковим фактором ризику є валютний компонент ціноутворення, оскільки значна частина товарів або їхніх компонентів імпортується та залежить від коливань курсу долара США. Окремо слід відзначити суттєве зростання витрат на логістичні послуги – за окремими напрямками до 30%, що зумовлено порушенням ланцюгів постачання, дефіцитом пального та ускладненням транспортної інфраструктури в умовах війни. Сукупна дія цих факторів формує додатковий тиск на операційну діяльність підприємства та потребує системного управління ризиками як невід’ємної складової стратегічного управління в кризових умовах.

На третьому році війни мережа "VARUS", як і вся Україна, продовжує відчувати на собі всі тяжкості війни. Проте швидко адаптувалася, продовжуючи працювати, підтримуючи своїх клієнтів, допомагаючи ЗСУ та тим, хто цього потребує. Благодійність цього року стала одним з ключових і головних напрямків не тільки "VARUS", а й кожного українця. Разом з клієнтами та партнерами мережа надала у 2024 році допомоги на суму понад 20 млн грн.

Основними ризиками для діяльності компанії управлінський персонал вважає валютні ризики, кредитні ризики та ринкові ризики, що пов'язані з конкурентним середовищем. Політична й економічна ситуація в Україні за останні роки нестабільна, їй притаманні особливості ринку, що розвивається. Крім того, здійснення діяльності у країні пов'язано з ризиками, які не типові для інших країн: збройний конфлікт, корупція тощо. Внаслідок цього є ризики зміни ринкових факторів, від яких суттєво залежать фінансові результати діяльності компанії, у тому числі: зниження купівельної спроможності клієнтів мережі; погіршення умов кредитування (посилення вимог до забезпечення, збільшення вартості ресурсів, посилення обмежень регулятора тощо).

Подальша стабілізація економічної та політичної ситуації залежить від продовження проведення урядом структурних реформ та інших чинників. Хоча керівництво робить належні заходи з підтримки стійкої діяльності компанії у

нинішній ситуації, збереження поточних нестабільних умов господарської діяльності може негативно вплинути на фінансові результати та фінансове становище компанії.

Ще один вагомий виклик для мережі – це те, що частина постачальників та виробників опинилася в зоні бойових дій чи поза межами підконтрольних Україні територій, що унеможливило подальшу співпрацю з ними. В результаті цього довелося підбирати нових партнерів. Тенденції, що можна спрогнозувати нині – це збільшення продукції в категоріях низької та середньої ціни через падіння доходів населення.

У контексті стратегічного управління під час війни аналіз цих даних демонструє, що підприємство послідовно перейшло від моделі зовнішнього кредитування до моделі внутрішньої фінансової автономії та операційної гнучкості. Така поведінка цілком узгоджується з методами сценарного планування: у період, коли ризики довгострокових кредитних зобов'язань зростають, а макроекономічна ситуація є непередбачуваною, скорочення банківських кредитів та переорієнтація на гнучкі інструменти фінансування оборотного капіталу є одним із найбезпечніших сценаріїв. Водночас збільшення кредиторської заборгованості за товари та послуги дає змогу підприємству забезпечити безперервність діяльності, зберегти товарні запаси та зменшити потребу в зовнішніх запозиченнях

3.3 Шляхи адаптації стратегій управління. Практичні рекомендації для розвитку торговельних мереж в умовах збройних конфліктів

Збройні конфлікти як форма системної соціально-економічної кризи докорінно трансформують умови функціонування торговельних мереж, змінюючи як зовнішнє середовище їх діяльності, так і внутрішню логіку управлінських рішень. У таких умовах традиційні моделі стратегічного управління, орієнтовані на стабільність ринкового середовища та передбачуваність економічних процесів, виявляються недостатньо ефективними

і потребують глибокої адаптації. Аналіз діяльності ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" свідчить, що ключовою метою управління в умовах війни стає не максимізація прибутку, а забезпечення стійкості бізнесу та збереження його операційної безперервності.

Проведений у попередніх розділах аналіз торговельно-економічної діяльності ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" дозволяє зробити висновок, що саме здатність до адаптації, а не швидкість зростання чи рівень прибутковості, стає ключовим чинником виживання та розвитку торговельних мереж у період збройного конфлікту. Обидва підприємства функціонували в однаковому макроекономічному та безпековому середовищі, однак застосовували різні управлінські підходи, що дає змогу узагальнити практичний досвід і сформулювати рекомендації для розвитку торговельних мереж України в умовах війни.

Таким чином, у воєнних умовах доцільно трансформувати систему стратегічних цілей торговельних мереж, доповнивши або навіть замінивши показники рентабельності показниками фінансової стійкості, ліквідності, оборотності капіталу та стабільності cash-flow. Подібна переорієнтація дозволяє уникати критичних фінансових ризиків і створює основу для відновлення інтенсивного зростання у післявоєнний період.

Так, наприклад, фінансові показники досліджуваних підприємств демонструють, що у 2023–2024 роках зростання виторгу супроводжувалося зниженням маржинальності. Така динаміка могла б трактуватися як негативний сигнал у класичних моделях фінансового аналізу, однак у контексті збройного конфлікту вона набуває іншого змісту. Компанії свідомо погоджуються на нижчий рівень прибутковості, компенсуючи це утриманням ринкових позицій, стабільністю грошових потоків та збереженням масштабів діяльності.

1) Сценарне планування як ключовий інструмент управління в умовах невизначеності

Однією з головних особливостей управління бізнесом у період збройного конфлікту є неможливість точного прогнозування зовнішніх умов. Воєнні дії,

руйнування інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, коливання валютного курсу та рівня споживчого попиту формують середовище, у якому традиційне довгострокове планування втрачає ефективність. У таких умовах сценарне планування стає базовим інструментом стратегічного управління і має ґрунтуватися не на єдиному плані розвитку, а на системі альтернативних сценаріїв, кожен з яких передбачає різні управлінські рішення та фінансові пріоритети.

Досвід ТОВ "РУШ" і ТОВ "Омега" підтверджує доцільність застосування сценарного підходу. За результатами нашого опитування керівників та менеджерів підприємств, встановлено, що горизонт стратегічного планування скоротився з 3–5 років до 6–12 місяців. Тож управління здебільшого здійснюється на основі сценарного підходу з урахуванням високого рівня невизначеності (військова ескалація, інфляційний тиск, кадровий дефіцит, зростання логістичних витрат тощо). У 2022–2023 роках підприємства зосереджувалися на акумуляції ліквідності та мінімізації фінансових ризиків, що відповідає сценарію поглиблення кризи. Подальша стабілізація операційної діяльності у 2024 році дала змогу перейти до інвестиційного сценарію, що передбачав модернізацію логістики, розвиток електронної комерції та розширення мережі. Така послідовність рішень свідчить про гнучке управління ресурсами та здатність адаптуватися до зміни зовнішніх умов.

Практична реалізація сценарного планування передбачає розроблення кількох альтернативних варіантів розвитку подій, для кожного з яких визначаються відповідні управлінські рішення, фінансові обмеження та інвестиційні пріоритети. Наприклад, можемо рекомендувати планування та розробку щонайменше трьох сценаріїв: сценарію поглиблення кризи, сценарію часткової стабілізації та сценарію поступового відновлення. Для кожного з них доцільно визначати допустимий рівень витрат, обсяги інвестицій, політику управління запасами та кадровими ресурсами. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики прийняття стратегічних рішень у ситуації високої невизначеності та підвищує керованість бізнесу.

2) Логістика як стратегічний елемент управління ризиками

Результати дослідження діяльності ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" свідчать про суттєве зростання ролі логістики у формуванні конкурентоспроможності торговельних мереж у воєнний період. Порушення традиційних ланцюгів постачання, зростання вартості транспортування та необхідність диверсифікації маршрутів призвели до підвищення частки логістичних витрат у структурі загальних витрат підприємств.

У відповідь на ці виклики ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" здійснили переорієнтацію на розвиток власної логістичної інфраструктури, що включає модернізацію розподільчих центрів, автоматизацію складських процесів та розширення внутрішніх каналів постачання. Такі інвестиції дозволяють зменшити залежність від зовнішніх логістичних операторів, підвищити контроль над витратами та забезпечити більшу гнучкість у реагуванні на зміни безпекової ситуації.

Зі стратегічної думки логістика в умовах війни виконує не лише операційну, а й ризик-менеджерську функцію. Забезпечення надійних альтернативних маршрутів постачання, диверсифікація складів за регіонами та розвиток власних транспортних потужностей знижують імовірність зупинки діяльності торговельної мережі у разі локальних криз. Таким чином, логістика стає одним із ключових елементів стратегічної стійкості бізнесу.

3) Фінансова автономія та управління борговим навантаженням

Важливим аспектом адаптації стратегій управління в умовах збройного конфлікту є управління фінансовою автономією та борговим навантаженням, адже фінансова стійкість торговельних мереж у період війни значною мірою визначається рівнем їхньої залежності від зовнішнього фінансування. Проведений аналіз фінансових коефіцієнтів показав, що обидва досліджувані підприємства у воєнний період зменшували залежність від зовнішнього фінансування та поступово переходили до моделі самофінансування. Така стратегія є обґрунтованою, оскільки довгострокові кредитні зобов'язання в умовах війни супроводжуються підвищеними ризиками, пов'язаними з

валютними коливаннями, змінами процентних ставок і нестабільністю доходів. Тому доцільною тут бачимо стратегію обмеження залучення зовнішніх позик і підвищення ролі внутрішніх джерел фінансування, зокрема нерозподіленого прибутку та оборотного капіталу. Збереження достатнього рівня ліквідності та фінансової автономії дозволяє торговельним мережам оперативно реагувати на кризові ситуації, уникати дефолтних ризиків і зберігати керованість бізнесу навіть за умов різкого погіршення зовнішнього середовища.

4) Організаційна гнучкість та управління людським капіталом

Не менш важливим чинником адаптації торговельних мереж до умов збройного конфлікту є організаційна структура та система управління персоналом. Більшість респондентів наголосили на зростанні ролі персоналу як критичного ресурсу. Підтримка працівників, збереження команд та гнучкі формати зайнятості стали необхідною умовою стабільності бізнесу. Отже, соціальна відповідальність все частіше розглядається не лише як репутаційний інструмент, а як елемент довгострокової стійкості компанії. Досвід ТОВ "РУШ" свідчить про ефективність децентралізованих моделей управління, у межах яких регіональні підрозділи отримують більшу автономію у прийнятті рішень.

Умови війни вимагають швидкого реагування на локальні зміни – від безпекових ризиків до коливань попиту. Централізовані моделі управління часто не забезпечують достатньої оперативності, тоді як децентралізація дозволяє швидше адаптуватися до ситуації на місцях. Водночас інвестиції у розвиток людського капіталу та підтримка корпоративної культури сприяють формуванню довгострокової стійкості бізнесу.

Висновки до третього розділу

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, 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.

Досвід ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" демонструє, що підприємства, які здатні адаптувати свої 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.

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.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дисертаційного дослідження було комплексно проаналізовано особливості функціонування та розвитку торговельних мереж України в умовах системних криз, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною збройною агресією. Основну увагу зосереджено на дослідженні механізмів адаптації стратегій управління, фінансової стійкості та операційної гнучкості підприємств роздрібною торгівлі на прикладі діяльності ТОВ "РУШ" (мережа EVA) та ТОВ "Омега" (мережа VARUS). Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку узагальнених висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення.

1. Встановлено, що збройний конфлікт істотно змінює економічну природу стратегічного управління торговельними мережами. На відміну від традиційних криз циклічного характеру, воєнні умови поєднують довготривалу невизначеність, фізичні ризики для активів, порушення логістичних ланцюгів, кадрові втрати та зростання витрат, що унеможлиблює застосування класичних моделей стратегічного планування. У таких умовах ключовою метою управління стає не максимізація прибутку, а забезпечення безперервності діяльності, фінансової стійкості та збереження ринкових позицій.

2. 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.

3. Встановлено, що сценарне планування є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного управління в умовах збройного конфлікту. Практика

досліджуваних підприємств підтверджує доцільність формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку – кризового, стабілізаційного та відновлювального – з відповідними фінансовими, логістичними та інвестиційними пріоритетами. Такий підхід дозволяє зменшити управлінські ризики, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища.

4. Доведено, що логістика в умовах воєнних дій трансформується з операційної функції у стратегічний чинник конкурентоспроможності торговельних мереж. Порушення традиційних маршрутів постачання, зростання вартості транспортування та ризики інфраструктурних втрат обумовили необхідність розвитку власних логістичних потужностей, автоматизації складських процесів та диверсифікації розподільчих центрів. Досвід ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" підтверджує, що інвестиції у логістику в умовах війни мають не лише економічний, а й антикризовий характер, забезпечуючи стабільність товаропостачання та зменшення операційних ризиків.

5. Встановлено, що розвиток електронної комерції та цифрових сервісів є важливим компенсаторним механізмом в умовах скорочення офлайн-активності та змін споживчої поведінки. Зростання частки онлайн-продажів, розвиток маркетплейсів, мобільних застосунків та персоналізованих сервісів дозволяє торговельним мережам зберігати обсяги товарообігу та підвищувати лояльність клієнтів навіть за умов обмеженого фізичного доступу до магазинів.

6. Дослідження показало, що організаційна гнучкість та децентралізація управління є критично важливими для торговельних мереж у воєнний період. Надання більшої автономії регіональним підрозділам, скорочення управлінських ланцюгів та підвищення ролі локальних управлінських рішень дозволяють оперативно реагувати на безпекові ризики, кадрові зміни та регіональні особливості попиту. Особливе значення в цьому контексті має збереження та розвиток людського капіталу, що виступає одним із ключових чинників стійкості бізнесу.

7. Узагальнення результатів аналізу діяльності ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" дозволяє зробити висновок, що торговельні мережі, які поєднують фінансову обережність, інвестиції в критичну інфраструктуру, сценарне планування та організаційну гнучкість, демонструють вищу здатність до адаптації в умовах збройного конфлікту. При цьому зростання або зниження окремих фінансових показників слід оцінювати не ізольовано, а в контексті загальної стратегії виживання та розвитку бізнесу.

8. Узагальнення результатів аналізу торговельно-економічної діяльності ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" дозволяє сформулювати цілісну методологію стратегічного управління торговельними мережами в умовах збройного конфлікту, яка базується на принципах адаптивності, фінансової обережності та сценарного мислення. На відміну від класичних підходів до стратегічного менеджменту, орієнтованих на стабільне ринкове середовище, запропонована методологія враховує тривалий характер війни, високий рівень невизначеності та поєднання економічних і безпекових ризиків.

Ключовим елементом цієї методології є переорієнтація стратегічних цілей підприємства. Досвід досліджуваних торговельних мереж свідчить, що в умовах війни панівним стратегічним орієнтиром стає не максимізація прибутку, а забезпечення операційної безперервності та фінансової стійкості. Зростання виторгу або масштабування мережі розглядаються як вторинні цілі, допустимі лише за умови збереження ліквідності, контролю боргового навантаження та стабільних грошових потоків. Таким чином, у системі стратегічного управління доцільно зміщувати акцент з показників рентабельності на показники ліквідності, автономії та стабільності cash-flow.

Другим базовим компонентом запропонованої методології є системне сценарне планування. Аналіз практик ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" підтвердив, що управління на основі одного базового плану є неефективним в умовах війни. Натомість результативним виявився підхід, за якого підприємство формує декілька альтернативних сценаріїв розвитку подій – від сценарію поглиблення кризи до сценарію часткової стабілізації та відновлення. Для кожного сценарію

визначаються допустимі межі витрат, інвестиційна активність, політика управління запасами та кадровими ресурсами. Такий підхід дозволяє мінімізувати стратегічні помилки та підвищує гнучкість управлінських рішень.

Важливим елементом методології є управління фінансовою автономією та борговим навантаженням. Результати аналізу показали, що обидва підприємства у воєнний період свідомо скорочували залежність від зовнішнього кредитування, надаючи перевагу самофінансуванню та внутрішнім джерелам ресурсів. Це дозволило зменшити ризики, пов'язані з валютними коливаннями, процентними ставками та нестабільністю доходів. Отже, в умовах війни стратегія фінансової обережності та підтримання достатнього рівня автономії є критичною умовою збереження керованості бізнесу.

Окремий блок запропонованої методології стосується логістичної стратегії як чинника стратегічної стійкості. Досвід ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" доводить, що в умовах порушених ланцюгів постачання логістика перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на ключовий стратегічний ресурс. Інвестиції у власну логістичну інфраструктуру, автоматизацію складських процесів, диверсифікацію маршрутів постачання та розвиток внутрішніх каналів постачання дозволяють зменшити залежність від зовнішніх операторів і підвищити адаптивність торговельної мережі до безпекових ризиків.

Наступним важливим елементом є організаційна гнучкість та децентралізація управління. Практика ТОВ "РУШ" засвідчила ефективність делегування частини управлінських повноважень регіональним підрозділам, що дозволяє оперативно реагувати на локальні загрози, зміни попиту та логістичні обмеження. У межах запропонованої методології децентралізація розглядається не як втрата контролю, а як інструмент підвищення швидкості та якості управлінських рішень у кризових умовах.

Окремо слід відзначити роль людського капіталу та корпоративної культури в умовах збройного конфлікту. Збереження ключових кадрів, підтримка персоналу та інвестиції у розвиток управлінських компетенцій формують внутрішню стійкість підприємства. У досліджуваних компаніях

персонал виступає не лише ресурсом, а й носієм адаптивності бізнесу, що особливо важливо в умовах високої плинності кадрів, міграції та мобілізації.

Таким чином, на основі аналізу діяльності ТОВ "РУШ" та ТОВ "Омега" сформовано методологію адаптивного стратегічного управління торговельними мережами в умовах війни, яка поєднує сценарне планування, фінансову автономію, логістичну стійкість, організаційну гнучкість та орієнтацію на збереження людського капіталу. Запропонований підхід може бути використаний як практична основа для формування стратегій розвитку торговельних мереж України в умовах тривалої нестабільності та слугувати фундаментом для їхнього сталого розвитку у післявоєнний період.

Загалом результати дисертаційного дослідження підтверджують, що ефективно стратегічне управління торговельними мережами в умовах збройних конфліктів потребує переосмислення традиційних підходів та впровадження комплексної моделі адаптації, орієнтованої на стійкість, гнучкість і довгостроковий розвиток. Запропоновані у роботі висновки та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності торговельних підприємств України, а також слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері антикризового та стратегічного управління бізнесом в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 576 с.
2. Кулініч І. О. Психологія управління: підручник. Київ: Знання, 2011. 415 с.
3. Яковенко В. Б. Менеджмент і маркетинг: навч. посіб. Київ: Вид-во Європейського університету, 2007. 144 с.
4. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посіб. Київ: МАУП, 1996. 176 с.
5. — вилучено.
6. Selected articles from the father of modern management thinking: The Peter F. Drucker reader. Boston: Harvard Business Review Press, 2017. 34 p.
7. — вилучено.
8. P.F. Drucker (Peter Drucker): Modern Management Theory & MBO. URL: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-peter-drucker/> (дата звернення 12.11.2024).
9. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York: Harper, 1914.
10. Bartol K. M., Martin D. C. Management. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1998. 279 p.
11. 14 principles of management by Henri Fayol. URL: <https://agilemania.com/principles-of-management-henry-fayol> (дата звернення 05.02.2025).
12. Naseri B. A. Leadership and management in organizations. International Journal of Education and Management Studies. 2021. Vol. 11, No. 2. P. 107–110.
13. Niles M. C. Discussion: Practices in operational management—Local government and other nonprofit organizations. ASME Journal of Engineering for Industry. 1961. Vol. 83. P. 330–333.

14. Бобилєв І. О. Планування стратегічного розвитку торгівельного бізнесу в умовах російсько-української війни. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2024. №12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10623> (дата звернення 18.01.2025).
15. Бобилєв І. О. Models and methods of strategic business management during armed conflict. Економічний вісник УДХТУ. 2025. №1. С. 51–59.
16. Flanagan R., Lu W., Shen L., Jewell C. Competitiveness in construction: a critical review of research. Construction Management and Economics. 2007. Vol. 25, No. 9. P. 989–1000.
17. Hudakova I. The impact of the global financial and economic crisis on businesses and their competitiveness. Taxes & Accounting: Advice and Solutions. 2009. Vol. 6, No. 11. P. 76–81.
18. D’Cruz J., Rugman A. New concepts for Canadian competitiveness. Canada: Kodak, 1992.
19. OECD. Technology and the economy: The key relationships. Paris: OECD, 1992.
20. Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Simon & Schuster, 2008.
21. The Global Competitiveness Report 2011–2012. Geneva: World Economic Forum, 2012.
22. IMD World Competitiveness Ranking 2024. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> (дата звернення 09.12.2024).
23. Business Dasher. 47 B2B customer retention statistics & data. URL: <https://www.businessdasher.com/> (дата звернення 21.03.2025).
24. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
25. Mykoliuk A. Improvement of the mechanisms of functioning of the public service state in Ukraine. Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok. 2024. No. 9.

26. Шевченко Г. М. Підприємницький менеджмент у контексті організаційного розвитку. 2010.
27. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства: навч. посіб. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2011. 71 с.
28. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2008. 480 с.
29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2004. 700 с.
30. Редченко К. І. Концептуальні основи розвитку контролю на стратегічному рівні управління підприємством. Міжнародний збірник наукових праць. Вип. 3 (21).
31. Гаврилюк О. В. Поняття соціальних інвестицій. 344 с.
32. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. №1560-ХІІ (зі змінами та доповненнями).
33. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. №1560-ХІІ (зі змінами та доповненнями).
34. Банківська енциклопедія / за ред. А. М. Мороза. Київ: ЕЛЬТОН, 1992. 330 с.
35. Економіка підприємства / за ред. О. Ф. Покропивного. Київ: Хвиля-Прес, 1995. 400 с.
36. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України: монографія. Київ: Т-во «Знання», 1999. 514 с.
37. Жирук Т. Загальнотеоретичні особливості та види інвестицій в нерухомість в Україні та країнах ЄС. Економіка та суспільство. 2024. №59.
38. Караван Н. А. Класифікація інвестицій та обґрунтування вибору критеріїв їх ефективності. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №1. С. 13–17.
39. Безп'ята І. В. Основні підходи до класифікації інвестицій. 2015.
40. — вилучено.

41. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
42. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2004. 528 с.
43. Семернікова І. О., Мешкова-Кравченко Н. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Херсон: ХДТУ, 2003. 292 с.
44. Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. Економічний аналіз: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2010.
45. Литвин Б. М. Економіко-аналітична діяльність в організації: підручник. Київ: Хай-Тек Прес, 2009. 423 с.
46. Горлачук В. В., Яненкова І. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
47. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2004.
48. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ: КНЕУ, 2011.
49. Kaplan R., Norton D. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business Review Press, 1992.
50. Horngren C. T., Sundem G. L., Elliott J. A. Introduction to financial accounting. Pearson, 2010.
51. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в листопаді 2022 року. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-opytuvannia-v-lystopadi-2022-roku> (дата звернення 17.10.2024).
52. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 р. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 03.02.2025).
53. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт про вплив війни на бізнес-середовище в Україні, 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення 28.11.2024).

54. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження стану економіки України 2022–2023. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytyka/> (дата звернення 14.01.2025).
55. Європейська Бізнес Асоціація. 70 % опитаних компаній інвестуватимуть в Україну попри війну. URL: <https://eba.com.ua/70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-viynu/> (дата звернення 06.03.2025).
56. Forbes Україна. Прямі збитки українських ритейлерів через війну сягнули понад \$2,4 млрд – дослідження УРТЦ. 2024.
57. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій [електронне мережне навчальне видання]. С. 17.
58. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4 (15). С. 94–98.
59. Онофрійчук О. В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: матеріали ІV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Вінниця, 2018. С. 256–264.
60. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 4 (09). С. 73–77.
61. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення // Молодь і ринок. 2018. № 8 (163). С. 17–21.
62. Нікіфоренко В. С. Особливості прийняття державно-управлінських рішень у сфері прикордонної безпеки // Прикарпатський юридичний вісник. 2018. № 2 (23), Т. 3. С. 194–198.
63. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією // Інфраструктура ринку. 2019. № 32. С. 149–154.

- 64.Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
- 65.Базаров Г. З., Беляєв С. Г., Білих Л. П. Теорія та практика антикризового управління : підручник. М. : Закон і право ; ЮНИТИ, 1996. 468 с.
- 66.Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту : у 2 т. К. : Ніка-Центр, 1999. 512 с.
- 67.Єлець О. П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2007. Т. 3, № 6. С. 316–319.
- 68.Ткаченко А. М., Єлець О. П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством : монографія. Запоріжжя : Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
- 69.Grenz T. Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise. Frankfurt am Main, 1987.
- 70.Чернявський А. Д. Антикризове управління фірмою : навч. посіб. К. : Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.
- 71.Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western, 1993. 256 p.
- 72.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.
- 73.Юркова О. В. Кризи: основні концептуальні підходи до аналізування суспільних криз (з досвіду міжнародної політології).
- 74.Treaty of Maastricht on European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:xy0026> (дата звернення: 14.11.2024).
- 75.Young S. Management: A decision-making approach.
- 76.Боумен К. Основи стратегічного менеджменту / пер. з англ. М. : ЮНИТИ, 1997. С. 20.

- 77.Schendel D. E., Hatten K. J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline // Academy of Management Proceedings. 1972. Paper No. 371. P. 9.
- 78.Puyt R. W., Antoniou P. H., Caputo A. The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management // Strategic Change. 2024. Vol. 33, No. 6. P. 513–518.
- 79.Irwin P. H. Towards better strategic management // Long Range Planning. 1974. Vol. 7, No. 6. P. 64–67.
- 80.Schendel D. E., Hatten K. J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline // Academy of Management Proceedings. 1972.
- 81.Higgins J. M. Organizational policy and strategic management: Text and cases. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press, 1983.
- 82.Pearce J. A. Strategic management. 2nd ed. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1985.
- 83.Дубодєлова А., Юринець О. Методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. 2011.
- 84.Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. 2022.
- 85.Чернишов О., Скібіцька Л., Школенко О. Управління інноваційною діяльністю фірми щодо визначення пріоритетних цілей та завдань // Економіка та суспільство. 2025. № 74.
- 86.Кара Н. І. Види стратегій та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 97–102.
- 87.Полухович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства // Галицький економічний вісник. 2021. Т. 69, № 2. С. 118–128.

- 88.Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища // Економіка та суспільство. 2022. № 42.
- 89.Голубєва Т. С., Колос І. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. 2006.
- 90.Петряков В. Оцінка ефективності та адаптація стратегії у сфері бізнесу // Економіка та суспільство. 2025. № 80.
- 91.Олексенко Р. І., Воронкова В. Г. Формування моделі класифікації соціальних процесів у публічному управлінні та адмініструванні: понятійно-категорійний апарат. 2020.
- 92.Management by objectives (MBO). URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/management-by-objectives-mbo/> (дата звернення: 09.01.2025).
- 93.Федоров О. Система цілепокладання OKR зробила Google видатним. Як її адаптувати під свій бізнес. 2021. URL: <https://forbes.ua/leadership/sistema-tsilepokladannya-okr-zrobila-google-vidatnim-yak-ii-adaptuvati-pid-sviy-biznes-05082021-2212> (дата звернення: 18.02.2025).
- 94.Юрганов О. С. Моделі раціонального прийняття рішень. 2022.
- 95.Пермінова С. О., Поліщук А. С. Використання інкрементального методу в стратегічному управлінні підприємств // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2013. Т. 18, № 4 (3). С. 30–33.
- 96.Шпак Ю. Н., Ільницький В. В., Андрухів І. Т. Порівняльна характеристика Lean- та Agile-методології управління ланцюгами поставок в умовах невизначеності. 2023.
- 97.Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження // Функціональна економіка. 2016. № 17. С. 74–82.
- 98.Коваленко О. В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. 2009.

99. Mishan E. J., Quah E. Cost-benefit analysis. London : Routledge, 2020.
100. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г., Ковбій А. Фінансове моделювання як інструмент вирішення основних проблем підприємства // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. № 316 (2). С. 175–178.
101. АТБ: 30 років успіху очима тих, хто зростає разом із мережею. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/atb-30-rokiv-uspikhu-ochima-tikh-khto-zrostav-razom-iz-merezheju-yak-rozvalasya-i-transformovalasya-naybilsha-merezha-suprmarketiv-v-ukraini-01112023-16879> (дата звернення: 12.12.2024).
102. Гетьман О. О., Гулько О. С., Калиновський А. О. Економічна доцільність упровадження гнучких методологій управління у великих цифрових програмах // Актуальні питання економічних наук. 2025. № 14.
103. Фрум О. Л., Дідух С. М., Лобоцька Л. Л. Методичні підходи до ефективного планування стратегій прибутковості підприємства на основі методу моделювання сценаріїв. 2024. Т. 9, № 3. С. 418–422.
104. Маранчак М. EVA відкрила 65 нових магазинів у 2024 році та наростила виторг на 28,6%. 2025. URL: [https://forbes.ua/news/eva-vidkrila-65-novikh-magaziniv-u-2024-rotsi-ta-narostila-viruchku-na-286-25022025-27490](https://forbes.ua/news/eva-vidkrila-65-novikh-magaziniv-u-2024-rotsi-ta-narostila-vitorg-na-286-25022025-27490) (дата звернення: 05.02.2025).
105. EVA допомагає: допомога тим, хто цього дійсно потребує. URL: <https://eva.ua/ua/about/post/eva-dopomagaє-dopomoga-tim-hto-dijsno-potrebuє/> (дата звернення: 21.10.2024).
106. Мороз С., Левченко С. Логістична галузь України: економічне значення галузі, втрати та перспективи розвитку в умовах війни // Development Service Industry Management. 2023. № 3. С. 75–82.
107. Втрати і надбання: як війна змінила географію ритейлу, структуру продажів і взаємодію зі споживачем – дослідження RAU та NielsenIQ. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/vijna-zminila-ritejlu-nielseniq/> (дата звернення: 17.01.2025).

108. Спецпроект: як змінилася географія ритейлу за рік повномасштабної війни. 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/specproekt-geografija-ritejlu-vijna/> (дата звернення: 02.03.2025).
109. Автозаводи в Європі тимчасово призупиняють виробництво через дефіцит українських кабелів. 2022. URL: <https://vctr.media/ua/avtozavody-v-yevropi-tymchasovo-pryzupynyayut-vyrobnyctvo-cherez-deficzyt-ukrayinskyh-kabeliv-131638/> (дата звернення: 28.11.2024).
110. Як змінилася логістика під час війни? URL: <https://devik.com.ua/blog/yak-zminilasya-logistika-pid-cas-viini> (дата звернення: 19.12.2024).
111. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки? 2023. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/> (дата звернення: 06.01.2025).
112. Логістика на війні: зміни в організації доставки товарів очима девелопера, 3PL оператора та ритейлера. 2022. URL: <https://alterragroup.com.ua/logistika-na-viyni-zmini-v-organizaci.html> (дата звернення: 25.02.2025).
113. Stelmashchuk R. T. Логістика в умовах війни: виклики та шляхи вирішення.
114. Суворова С. Г., Кадетов С. М. Реалізація концепції «Just-in-Time» в умовах війни // Економіко-правова політика України у контексті негативного впливу війни : збірник. Чернігів, 2022. С. 235.
115. Муха Т. А. Діджиталізація логістичної діяльності за допомогою системи управління складом (WMS) // Молодий вчений. 2025.
116. В Україні ліки будуть доставляти дронами: для чого це потрібно. 2025. URL: <https://financenews.com.ua/4091-v-ukraini-lyky-budut-dostavliaty-dronamy-dli-a-choho-tse-potribno/> (дата звернення: 11.02.2025).

117. Українським лікарям передали медичні дрони для роботи у зоні бойових дій. 2022. URL: <https://shotam.info/ukrainskym-likariam-peredaly-medychni-drony-dlia-roboty-u-zoni-boyovykh-diy/> (дата звернення: 03.12.2024).
118. Romanchuk Y. The country of no freedom. 2024. URL: <https://www.ilibertyinstitute.org/en/articles/economic-freedom-fraser-index-2024> (дата звернення: 22.01.2025).
119. Index of economic freedom. 31st ed. URL: <https://economicfreedom.heritage.org/> (дата звернення: 15.10.2024).
120. Gwartney J., Lawson R., Murphy R. Economic freedom of the world 2023.
121. Ease of doing business rankings 2019. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings> (дата звернення 14.11.2024).
122. Ukraine still a country with high Human Development Index, new UNDP report says [Electronic resource]. – 2024. – Available at: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-still-country-high-human-development-index-new-undp-report-says> (дата звернення 21.01.2025).
123. Corruption perception index. URL: https://ti-ukraine.org/en/ti_format/research/corruption-perception-index (дата звернення 09.12.2024).
124. Міжнародний валютний фонд. Україна (2022–2025). URL: <https://www.imf.org/en/countries/ukr> (дата звернення 17.02.2025).
125. World Bank Group. Who we are. URL: <https://www.worldbank.org/en/about/leadership> (дата звернення 03.10.2024).
126. Носова О. В. Оцінка інвестиційної привабливості України: основні підходи // Економіка і прогнозування. – 2003. – № 3. – С. 119.
127. Макарій Н. Оцінка інвестиційної привабливості українських підприємств // Економіст. – 2005. – № 7. – С. 52–59.
128. Конакова К. М. Оцінка та напрями покращення інвестиційної привабливості України: рейтинговий підхід. – 2019.

129. Завадських Г. М. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості регіону. – 2017.
130. Катан Л. І. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства // Фінансові ринки та цінні папери. – 2010. – № 17. – С. 23–25.
131. Трясицина Н. Ю. Комплексная оценка инвестиционной привлекательности предприятий // Экономический анализ. – 2012. – № 18. – С. 18–28.
132. Койбічук В. В., Ширяев Д. О. Огляд методів аналізу фондового ринку. – 2020.
133. Орлов О. О., Рясних Є. Г. Методика маржинального аналізу прибутку і беззбитковості виробництва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – С. 7–10.
134. Поп'юк Б. С. Аналіз підходів до планування прибутку підприємства // Наукові праці МАУП. Серія: Економічні науки. Психологічні науки. – 2013. – № 2. – С. 36–42.
135. Осетрова О. П. Методи оцінки підприємств, орієнтовані на дохід // АгроІнКом. – 2012. – № 66.
136. Машталяр О. В. Деякі підходи до оцінювання дохідності акцій. – С. 154.
137. Коляда К. Г., Пуліна Т. В., Нечаєва І. А. Методика оцінки інвестиційної привабливості ІТ-компанії за допомогою показників аналізу акцій та інтегрального показника інвестиційної привабливості // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 19. – С. 41–45.
138. Міненкова О. В. Оцінка діяльності підприємства на основі інтегрального показника якості збалансованої системи показників // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 25 (2). – С. 187–194.
139. Bobyliev I. Assessing the possibility of attracting foreign investments into Ukrainian economy for post-war reconstruction // Investytsiyi: praktyka ta

- dosvid. – 2025. – № 13. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.106>.
140. З великими та сильними не воюють. Чому Україні не вижити без іноземних інвестицій [Electronic resource]. – 2024. – Available at: <https://www.rbc.ua/rus/news/velikimi-ta-silnimi-voyuyut-chomu-ukrayini-1716569501.html> (дата звернення 05.01.2025).
141. Poland: A leading destination for new foreign investment [Electronic resource]. – 2025. – Available at: <https://altios.com/publication/poland-the-leader-in-foreign-investment-in-central-and-eastern-europe/> (дата звернення 12.02.2025).
142. Foreign direct investment (FDI) in Poland. URL: <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/poland/investment> (дата звернення 28.10.2024).
143. Investment guide Ukraine 2024 / Ministry of Economy of Ukraine [Electronic resource]. – 2024. – Available at: [https://cdn.prod.website-files.com/621f88db25fbf24758792dd8/66673120c02fe81b61d75096_Ukraine%20Investment%20Guide%202024%20\(2\)_compressed.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/621f88db25fbf24758792dd8/66673120c02fe81b61d75096_Ukraine%20Investment%20Guide%202024%20(2)_compressed.pdf) (дата звернення 19.01.2025).
144. Гудзь В. Основні риси та аналіз інноваційних систем економік США та Японії: досвід для України. – 2024.
145. Bobyliev I., Churyna N. Planning, Innovation, Survival: Experience of Ukrainian Retail Businesses // Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. – 2025. – 108 (1).
146. Ще один рік війни матиме серйозні наслідки для макроекономічної стабільності України, хоча вона й демонструє стійкість — Ukraine Macroeconomic Handbook від KSE Institute [Electronic resource]. – 2025. – Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/shhe-odin-rik-viyni-matime-seryozni-naslidki-dlya-makroekonomichnoyi-stabilnosti-ukrayini-hocha-vona-y-demonstr>

- uye-stiykist-ukraine-macroeconomic-handbook-vid-kse-institute/ (дата звернення 23.02.2025).
147. Паливода В. О. Аналіз ситуації та прогнози американських експертів щодо перебігу війни Росії проти України [Electronic resource]. – 2022. – Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/prognozi_amer_ekspertiv.pdf (дата звернення 04.10.2024).
148. Попри війну 47 % бізнесів в Україні очікують зростання наступного року [Electronic resource]. – 2022. – Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3575776-popri-vijnu-47-biznesiv-v-ukraini-ocikuut-zrostanna-nastupnogo-roku.html> (дата звернення 18.12.2024).
149. Три чверті опитаних компаній ЄВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни [Electronic resource]. – 2025. – Available at: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezghno-vid-tryvalosti-vijny/> (дата звернення 16.02.2025).
150. World Bank Group. World Development Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators/Series/S.L.GDP.PCAP.EM.KD> (дата звернення 30.10.2024).
151. Робоча сила працездатного віку (2010–2022). URL: <https://skilky-skilky.info/robocha-syla-pratsezdathnoho-viku/> (дата звернення 11.01.2025).
152. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні (2019–2024). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення 07.02.2025).
153. Інфляційний звіт, січень 2022 року / Національний банк України [Electronic resource]. – 2022. – Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2022-roku> (дата звернення 02.11.2024).
154. Литус К. В., Корнієнко В. О. Виникнення енергетичної кризи у сучасному світі як глобальна проблема. – Вінниця: Вінницький національний технічний університет.

155. Добрунік Т., Кузнєцова О. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42.
156. Індекс промислового виробництва (2019–2025). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/> (дата звернення 24.02.2025).
157. Індекс цін на сільськогосподарську продукцію (2019–2022). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/agroprice/> (дата звернення 29.10.2024).
158. Номінальний ВВП України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2021/> (дата звернення 06.01.2025).
159. Структура ВВП в Україні (2002–2024). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення 13.02.2025).
160. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/makroogljad> (дата звернення 08.11.2024).
161. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.01.2025).
162. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 27.02.2025).
163. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 19.12.2024).
164. Рахункова палата України. URL: <https://rp.gov.ua/home/> (дата звернення 22.01.2025).
165. Національна асоціація банків України. Індекс роздрібних продажів у % до відповідного періоду попереднього року (2019–2025). URL: <https://nabu.ua/ua/rozdribni-prodazhi-2.html> (дата звернення 03.02.2025).
166. Національна асоціація банків України. Індекс споживчих цін (2019–2025). URL: <https://nabu.ua/ua/indeksi-tsin.html> (дата звернення 10.11.2024).

167. Центр економічної стратегії. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war> (дата звернення 25.02.2025).
168. Державна служба статистики України. Зміни цін (тарифів) на споживчі товари (послуги). URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (дата звернення 14.01.2025).
169. Національна асоціація банків України. Ринок праці. URL: <https://nabu.ua/ua/rinok-pratsi.html> (дата звернення 05.12.2024).
170. Operational Data Portal. Ukraine refugee situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення 09.02.2025).
171. International Labour Organization. Monitor on the world of work. – 11th ed. – 2023. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/briefingnote/wcms_883341.pdf (дата звернення 20.10.2024).
172. Національний банк України. Інфляційний звіт. – 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf (дата звернення 01.03.2025).
173. Державна служба статистики України. Експрес-випуск. Зайнятість та безробіття населення в III кварталі 2021 року [Electronic resource]. – 2021. – Available at: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2021/12/157.pdf> (дата звернення 18.11.2024).
174. Опендата. 59% нових ФОПів в Україні у 2024 році відкрили жінки. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fops-gender-2024-4> (дата звернення 07.02.2025).
175. Золотовалютні резерви України (2025). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/> (дата звернення 26.02.2025).
176. Зовнішній державний борг України (2009–2025). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/> (дата звернення 12.01.2025).

177. Державний борг України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg> (дата звернення 04.02.2025).
178. Держбюджет-2020: показник дефіциту забезпечено на рівні 217,6 млрд грн (5,2% ВВП). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhbyudzheth-2020-pokaznik-deficitu-zabezpecheno-na-rivni-2176-mlrd-grn-52-vvp> (дата звернення 21.10.2024).
179. Дефіцит держбюджету України за рік сягнув трильйона [Electronic resource]. – 2024. – Available at: <https://epravda.com.ua/news/2024/01/02/708323/> (дата звернення 16.01.2025).
180. Міністерство фінансів України. Виконання державного бюджету – 2023. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/vikonannia_derzhavnogo_biudzhetu_2023-4381 (дата звернення 28.02.2025).
181. Скрипник Г. О., Резнік В. С. Державний борг України: механізм управління та обслуговування // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 8.
182. Національний банк України. Що НБУ планує робити з курсом та валютними обмеженнями? – 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/scho-nbu-planuye-robiti-z-kursom-ta-valyutni-mi-obmejnyami> (дата звернення 18.02.2025).
183. Національна асоціація банків України. Індикатори валютного ринку. URL: <https://nabu.ua/ua/indikatori-valyutnogo-rinku-2.html> (дата звернення 11.11.2024).
184. Які сфери економіки просіли через війну найбільше [Electronic resource]. – 2023. – Available at: <https://businessua.com/finance/84332yaki-sferi-ekonomiki-prosili-cherez-viinu-naibilshe.html> (дата звернення 07.01.2025).

185. Національна асоціація банків України. ВВП України за роками. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (дата звернення 22.12.2024).
186. Державна служба статистики України. Промисловість. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm (дата звернення 03.03.2025).
187. UNDP. Ukraine still a country with high Human Development Index. – 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukraine-still-country-high-human-development-index-new-undp-report-says> (дата звернення 19.01.2025).
188. Bottollier-Depois A. Human development set back 5 years by COVID, other crises: UN report. URL: <https://phys.org/news/2022-09-human-years-covid-crises.html> (дата звернення 15.10.2024).
189. Ukraine – Human Development Index (HDI). URL: <https://countryeconomy.com/hdi/ukraine> (дата звернення 12.02.2025).
190. UNDP. Human Development Report 2019. Inequalities in human development in the 21st century [Electronic resource]. – 2019. – Available at: <https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/43e741806fd9eda396e328b8eb5d63d3b0a14614e2aa4fb1cdf9b374543786d3.pdf> (дата звернення 28.11.2024).
191. European Parliament. The impact of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine on EU cohesion. – 2022. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/733095/IPOL_STU\(2022\)733095_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/733095/IPOL_STU(2022)733095_EN.pdf) (дата звернення 06.02.2025).
192. Henderson W. O. The rise of German industrial power 1834–1914. – Berkeley : University of California Press, 1975. – 264 p.
193. Hardach G. The political economy of Germany in the twentieth century. – Berkeley : University of California Press, 1980. – 235 p.
194. Eichengreen B. The European economy since 1945: Coordinated capitalism and beyond. – Princeton : Princeton University Press, 2007.

195. Judt T. Postwar: A history of Europe since 1945. – New York : Penguin Books, 2005.
196. Marshall plan revisited [Electronic resource]. – 2007. – Available at: <https://www.dw.com/en/the-marshall-plan-rebuilding-a-war-torn-continent/a-2577108> (дата звернення 21.10.2024).
197. Kirkegaard J. F. Lessons from the past for Ukrainian recovery: A Marshall Plan for Ukraine [Electronic resource]. – 2023. – Available at: <https://www.piie.com/commentary/testimonies/2023/lessons-past-ukrainian-recovery-marshall-plan-ukraine> (дата звернення 24.02.2025).
198. Nicholls A. J. Freedom with responsibility: The social market economy in Germany, 1918–1963. – Oxford : Oxford University Press, 2000.
199. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi). Economic development reports (1950–1970).
200. Statistisches Bundesamt. Wirtschaftsdaten 1949–1969.
201. Henderson D. R. German economic “miracle”. URL: <https://www.econlib.org/library/Enc/GermanEconomicMiracle.html> (дата звернення 09.01.2025).
202. Barzun J. The United States to the rescue. European society and culture since 1914. URL: <https://www.britannica.com/topic/history-of-Europe/The-United-States-to-the-rescue> (дата звернення 14.11.2024).
203. Відшкодування збитків, завданих громадянам та юридичним особам внаслідок військової агресії Росії. URL: <https://saveukraine.co.ua/?p=12374> (дата звернення 17.02.2025).
204. Реєстр збитків для України. URL: <https://rd4u.coe.int/uk/documents> (дата звернення 29.01.2025).
205. Оцінка збитків від війни. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/consulting/valuation-practice/war-damage-assessment> (дата звернення 08.12.2024).

206. Судачек Д. Післявоєнна відбудова Південної Кореї. – 2022. URL: <https://dc.org.ua/news/pislavoenna-vidbudova-pivdennoi-korei> (дата звернення 03.03.2025).
207. Юрків Ю. Від руїн до світового лідерства в економіці. – 2022. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/06/27/688588/> (дата звернення 16.01.2025).
208. Судачек Д. Післявоєнна відбудова ФРН. – 2022. URL: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-germany> (дата звернення 27.02.2025).
209. Stolper W. F., Roskamp K. W. Planning a free economy: Germany 1945–1960 // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 1979. – Bd. 135, Н. 3. – P. 374–404.
210. Hlushchenko O. G7 on Russian assets: They'll remain frozen until Moscow ends war and compensates Ukraine. – 2025. URL: <https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/05/23/7513622> (дата звернення 25.02.2025).
211. Norman L. Why Ukraine's allies are divided over using \$300 billion in Russian assets. – 2025. URL: <https://www.wsj.com/world/europe/why-ukraines-allies-are-divided-over-using-300-billion-in-russian-assets-6bd2d193> (дата звернення 28.02.2025).
212. Russia could concede \$300 billion in frozen assets as part of Ukraine war settlement, sources say. – 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/russia-could-concede-300-bln-frozen-assets-part-ukraine-war-settlement-sources-2025-02-21/> (дата звернення 01.03.2025).
213. Véron N. The European Union should do better than confiscate Russia's reserve money. – 2023. URL: <https://www.bruegel.org/analysis/european-union-should-do-better-confiscate-russias-reserve-money> (дата звернення 12.10.2024).
214. Fratsyvir A. EU reportedly eyes riskier investments for frozen Russian assets to boost Ukraine aid. – 2025. URL:

- <https://kyivindependent.com/eu-eyes-new-investments-for-frozen-russian-asset-to-boost-ukraine-aid/> (дата звернення 20.02.2025).
215. Wiśniewska I. The EU's decision to use the profits generated by frozen Russian assets. – 2024. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2024-05-24/eus-decision-to-use-profits-generated-frozen-russian-assets> (дата звернення 05.11.2024).
216. Carter J. Proclamation 4702 — Imports of petroleum and petroleum products from Iran. URL: <https://www.presidency.ucsb.edu/documents/proclamation-4702-imports-petroleum-and-petroleum-products-from-iran> (дата звернення 18.12.2024).
217. Executive Order No. 12170 (Nov. 14, 1979). Blocking Iranian Government Property. URL: <https://ofac.treasury.gov/media/6316/download> (дата звернення 09.02.2025).
218. Gomes L. German reparations, 1919–1932: A historical survey. – 1st ed. – London : Palgrave Macmillan, 2010.
219. Ferguson N. Keynes and the German inflation // The Economic Journal. – 1995. – Vol. 110, No. 436. – P. 368–391.
220. U.S. Department of the Treasury; Congressional Research Service; UNCC Reports; Council on Foreign Relations; Brookings Institution.
221. EU devises scheme to squeeze more profit from Russian frozen assets. URL: <https://www.politico.eu/article/eu-russia-frozen-assets-moscow-money-war-ukraine/> (дата звернення 26.02.2025).
222. Національний банк України. Структура міжнародних резервів у розрізі валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/international-reserves-allinfo/currency-structure> (дата звернення 14.01.2025).
223. Тіан Н. 20 років військової допомоги США Афганістану. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/20-rokiv-viiskovoyi-dopomogi-ssha-afganistanu-mLL8R> (дата звернення 22.12.2024).

224. Afghanistan: Post-Taliban Governance, Security, and U.S. Policy. URL: <https://derechos.org/nizkor/iraq/doc/afg255.html> (дата звернення 03.02.2025).
225. The Taliban have no legal right to multibillion dollar Afghan fund, says US watchdog. URL: <https://apnews.com/article/afghanistan-taliban-us-funding-1cc24e818172c03573a63dfb52375842> (дата звернення 17.01.2025).
226. Billions wasted in fraud in Afghan reconstruction: SIGAR. URL: <https://www.afghanstudiescenter.org/billions-wasted-in-fraud-in-afghan-reconstruction-sigar> (дата звернення 06.11.2024).
227. Rwanda's economic journey, 30 years on. URL: <https://www.africa-press.net/rwanda/economy/rwandas-economic-journey-30-years-on> (дата звернення 24.02.2025).
228. Ngendahimana J. Rwanda, from economic ruins to female empowerment. URL: <https://rethinkq.adp.com/money-matters-rwanda-feminism/> (дата звернення 12.01.2025).
229. Republic of Rwanda. Vision 2050. URL: https://www.minecofin.gov.rw/fileadmin/user_upload/Minecofin/Publications/REPORTS/National_Development_Planning_and_Research/Vision_2050/English-Vision_2050_Abridged_version_WEB_Final.pdf (дата звернення 27.02.2025).
230. Chernyak O., Yakymchuk B. Assessment of the impact of COVID-19 on grocery retail in Ukraine // KnE Social Sciences. – 2021.
231. Kravchuk V. COVID-19 pandemic and its immediate impact on Ukrainian economy. – 2020. URL: <https://4liberty.eu/covid-19-pandemic-and-its-immediate-impact-on-ukrainian-economy/> (дата звернення 05.02.2025).
232. Індекс реальної заробітної плати. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/index/2020> (дата звернення 11.11.2024).

233. How has COVID-19 affected retailers in Ukraine? Survey results. URL: <https://www.colliers.com/en-ua/research/retail-survey-results-may-2020> (дата звернення 19.02.2025).
234. Lavska V. How the Ukrainian eCommerce changed during a month of the war. URL: <https://www.promodo.com/blog/how-the-ukrainian-ecommerce-changed-during-a-month-of-the-war> (дата звернення 08.01.2025).
235. Аврора – сім'я соціальних магазинів. URL: <https://corporate.avrora.ua/pages/11111111/> (дата звернення 16.02.2025).
236. Пономаренко В. Р. Управління маркетингом торговельної мережі. – Полтава : Полтавський університет економіки і торгівлі, 2022.
237. Панасенко Т. Business Breakfast із Володимиром Федоріним (серпень 2024 р.). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=lJg8EsHkT5E> (дата звернення 04.03.2025).
238. Дохід мережі мультимаркетів «Аврора» у I кварталі 2024 року. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/dohid-merezhi-avrora/> (дата звернення 21.01.2025).
239. 30 найкращих роботодавців для ветеранів та ветеранок – 2025. URL: <https://forbes.ua/profile/avrora-1222> (дата звернення 26.02.2025).
240. «Аврора» відкрила розподільчий центр у межах комплексу West Gate Logistic. URL: <https://forbes.ua/news/avrora-vidkrila-rozpodilchiy-tsentr-v-mezhakh-kompleksu-west-gate-logistic-yakiy-buv-poshkodzheniy-cherez-rosiyski-obstrili-19022025-27319> (дата звернення 02.03.2025).
241. «Аврора». Підсумки 2023 року та плани на 2024 рік. URL: <https://corporate.avrora.ua/news/avrora-chogo-vdalosia-dosiagti-u-2023-rotsi-ta-plani-kompaniyi-na-2024-rik> (дата звернення 12.01.2025).
242. Створюй найкращі можливості для себе та світу! URL: <https://robota.avrora.ua/vakansiyi> (дата звернення 03.03.2025).

243. Дослідження: Скільки заробляють у ритейлі під час війни. – 2023. URL: <https://investory.news/doslidzhennya-skilki-zaroblyayut-u-ritejli-pid-chas-vijni/> (дата звернення 18.11.2024).
244. Як вплинула війна на ринок праці. – 2023. URL: <https://prometheus.org.ua/blog/> (дата звернення 27.02.2025).
245. Коропецька А. Що відбувається з ринком праці під час війни. URL: <https://www.village.com.ua/> (дата звернення 09.12.2024).
246. Тренди на ринку праці України в умовах війни. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/> (дата звернення 21.01.2025).
247. Тиравський В. Як війна в Україні вплинула на економіку. – 2025. URL: <https://foreignukraines.com/> (дата звернення 24.02.2025).
248. Ринок праці в Україні 2025: тенденції, виклики та можливості для бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/> (дата звернення 02.03.2025).
249. Дослідження стану українських індустрій під час війни. – 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/> (дата звернення 14.10.2024).
250. Середня зарплата за категорією «Роздрібна торгівля» в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-retail/> (дата звернення 05.02.2025).
251. Про компанію «Червоний маркет». URL: <https://trademaster.ua/company/chervonij-market/> (дата звернення 16.12.2024).
252. «Копійочка»: про нас. URL: <https://www.kopiyochka.ua/pro-nas/> (дата звернення 11.01.2025).
253. «Аврора» відкрила 360 нових магазинів у 2024 році. URL: <https://forbes.ua/news/avrora-vidkrila-360-novikh-magaziniv-u-2024-mu-i-zaplanuvala-mayzhe-stilki-zh-u-2025-mu-24032025-28238> (дата звернення 26.02.2025).

254. Мережа «Аврора» відкрила рекордну кількість магазинів за один день. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/avrora-record/> (дата звернення 07.01.2025).
255. Виторг мережі «Аврора» у 2024 році перевищив 46,2 млрд грн. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-2024-roku-avrora/> (дата звернення 19.02.2025).
256. «Win-win-win»: інтерв'ю з бренд-директором «Аврора». URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/> (дата звернення 23.12.2024).
257. Міля О. С. Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства в ринкових умовах. – Запоріжжя, 2024.
258. Звіти про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення 15.02.2025).
259. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2019 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2020/12/28/5fe9a3f979c9e.pdf> (дата звернення 28.11.2024).
260. «Епіцентр К» залучив 400 млн грн від ПриватБанку. – 2024. URL: <https://forbes.ua/news/epitsentr-k-zaluchiv-400-mln-grn-vid-privatbanku-na-rozvitok-merezhi-ta-zakupivlyu-energoobladnannya-22082024-23179> (дата звернення 10.01.2025).
261. Мільярдні втрати: як війна вплинула на мережу «Епіцентр». – 2025. URL: <https://glavcom.ua/> (дата звернення 21.02.2025).
262. Наразі не працюють 10 торгових центрів «Епіцентр К». – 2025. URL: <https://delo.ua/business/> (дата звернення 25.02.2025).
263. Ukrainian Council of Shopping Centers. «Епіцентр» запустив мережі Food та Home. – 2025. URL: <https://www.ucsc.org.ua/> (дата звернення 17.01.2025).
264. Мільярдні втрати: як війна вплинула на мережу «Епіцентр». – 2025. URL: <https://glavcom.ua/> (дата звернення 08.02.2025).
265. Наразі не працюють 10 торгових центрів «Епіцентр К». – 2025. URL: <https://delo.ua/business/> (дата звернення 14.02.2025).

266. Ukrainian Council of Shopping Centers. «Епіцентр» запусив мережі Food та Home. – 2025. URL: <https://www.ucsc.org.ua/> (дата звернення 03.03.2025).
267. Мільярдні втрати: як війна вплинула на мережу «Епіцентр». – 2025. URL: <https://glavcom.ua/> (дата звернення 29.01.2025).
268. Наразі не працюють 10 торгових центрів «Епіцентр К». – 2025. URL: <https://delo.ua/business/> (дата звернення 06.01.2025).
269. Ukrainian Council of Shopping Centers. «Епіцентр» запусив мережі Food та Home. – 2025. URL: <https://www.ucsc.org.ua/> (дата звернення 18.02.2025).
270. Група компаній VIDІ увійшла до рейтингу New Voice «ТОП-50 найбільших інвесторів під час великої війни». URL: <https://dzhurynskyi.com/news/single-post/grupa-kompaniy-vidi-uviyshla-do-reytingu-new-voice-top-50-naybilyshih-investoriv-pid-chas-velikoi-viyni> (дата звернення 22.01.2025).
271. Мережа магазинів EVA оголошує фінансові показники за 2020 рік: виручка зросла на 7%. URL: <https://eva.ua/ua/about/post/merezha-magaziniv-eva-ogoloshue-finansovi-pokazniki-za-2020-rik/> (дата звернення 04.02.2025).
272. ЛІНІЯ МАГАЗИНІВ EVA: короткі підсумки 2020 «карантинного» року. URL: <https://trademaster.ua/newsukraine/26125> (дата звернення 11.11.2024).
273. EVA відновлює роботу магазинів на звільнених територіях: результати розвитку у I півріччі 2022. URL: <https://eva.ua/about/post/eva-vidnovljue-robotu-magaziniv-na-zvil-nenih-teritorijah-rezul-tati-rozvitku-u-i-pivrichchi-2022/> (дата звернення 16.02.2025).
274. Ми навчилися жити у війні: в EVA підбили підсумки розвитку мережі у 2023 році. URL: <https://eva.ua/ua/about/post/mi-navchilis-zhiti-u-vijni-v-eva-pidbili-pidsumki-rozvitku-merezhi-u-2023-roci/> (дата звернення 28.02.2025).

275. EVA підбила підсумки роботи у 2024 році. URL: <https://eva.ua/ua/about/post/eva-pidbila-pidsumki-roboti-u-2024-roci/> (дата звернення 09.01.2025).
276. Інвестиції, нові магазини та цифрові сервіси – результати роботи мережі EVA у I півріччі 2025. URL: <https://eva.ua/ua/about/post/investicii-novi-magazini-ta-cifrovi-servisi-rezul-tati-roboti-merezhi-eva-u-i-pivrichchja-2025/> (дата звернення 03.03.2025).

ДОДАТОК А

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації в зарубіжних фахових виданнях або виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних

1. Bobyliev, I., & Chupryna, N. Planning, Innovation, Survival: Experience of Ukrainian Retail Business. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej W Poznaniu*, 2025. Vol. 108, №1.

DOI: <https://doi.org/10.58683/dnswsb.2059>

Публікації у вітчизняних та закордонних фахових виданнях

2. Bobyliev, I., & Chupryna, N. Assessing the Possibility of Attracting Foreign Investments into Ukrainian Economy for Post-War Reconstruction. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 2025. №13.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.106>

3. Bobyliev, I., & Chupryna, N. (2025). Models and methods of strategic business management during armed conflict. *Economic Herald of State Higher Educational Institution "Ukrainian State University of Chemical Technology"*. 2025. №1

DOI: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2025-21-1-51-59>

4. Бобилев І. О. Планування стратегічного розвитку торговельного бізнесу в умовах російсько-української війни. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. №12.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10623>

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

5. Бобилев І. О. Трансформація Стратегій Управління Торговельними Мережами України Під Впливом Геополітичних Викликів. Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики: матеріали Міжнародної

науково-практичної конференції (м. Київ, 23 жовтня 2025 року) / за заг. ред. А.О. Старостіної. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2025. – 220 с.

6. Bobyliev, I., & Churyna, N. (2025). Methods For Assessing The Possibility Of Attracting Foreign Investments Into Ukrainian Sectors Of The Economy For Post-War Reconstruction. II. INTERNATIONAL CONGRESS OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES

7. Бобилев І. О. Управління Та Розвиток Торгівельних Підприємств В Умовах Російсько-Української Війни. Матеріали конференції Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін, 2025.

8. Бобилев І. О. Вплив Кризових Факторів На Оцінку Рентабельності Підприємств Та Прийняття Управлінських Рішень. Тези Доповідей II Міжнародної Науково-Практичної Інтернет-Конференції “Революція Креативних Індустрій: Як Маркетинг і Менеджмент Створюють Майбутнє”. Хмельницький ХНУ, 2025.

9. Бобилев І. О. Соціально-економічні проблеми розвитку підприємств в умовах повоєнної відбудови України. Збірник тез доповідей. VI Міжнародна науково-практична конференція з економічних та гуманітарних питань, II том, 2024.

ДОДАТОК Б

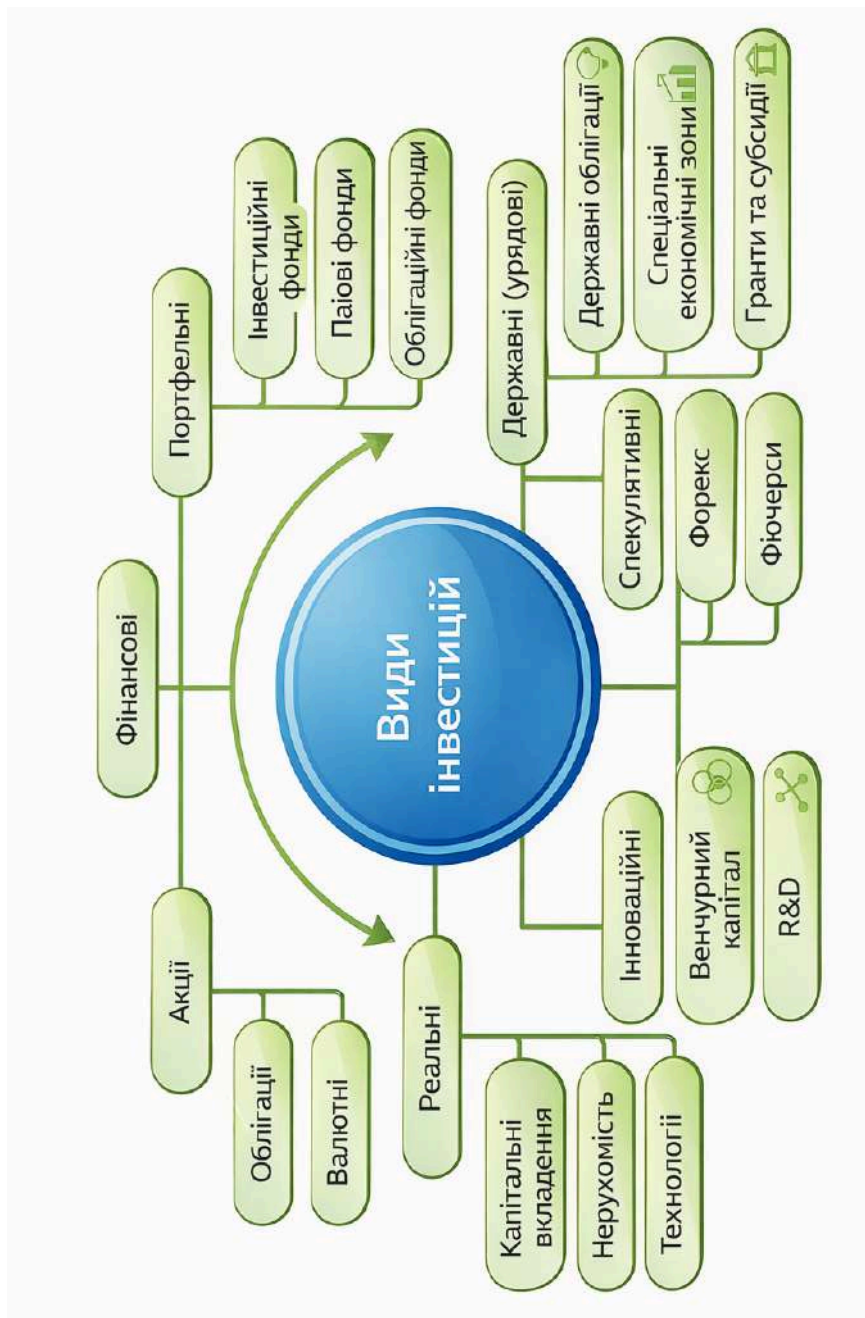


Рис. Б.1 Систематизація видів інвестицій
 Джерело: створено автором на основі [37-40]

Таблиця Б.1

Систематизація видів ризиків для бізнесу в умовах глобальної війни

Категорія	Конкретні ризики	Опис
Фізичні	Знищення або пошкодження активів	Руйнування виробничих потужностей, складів, офісів та іншої інфраструктури.
	Загроза для персоналу	Пряма загроза життю та здоров'ю робітників, що унеможливує продовження роботи.
Економічні	Переривання ланцюгів постачання	Порушення логістичних шляхів ускладнює або унеможливує постачання сировини та товарів.
	Зниження попиту	Зниження купівельної спроможності може призвести до падіння попиту на продукцію та/або послуги компанії.
	Інфляція та девальвація валюти	Економічна нестабільність, через війну, сприяє різкому зростанню цін та знеціненню національної валюти.
Фінансові	Втрати інвестицій	Відмови інвесторів від вкладення коштів у нестабільні регіони призводить до дефіциту фінансування.
	Втрата доступу до капіталу	Фінансові установи можуть обмежити кредитування або підвищити ставки, що ускладнить доступ до фінансових ресурсів.
Політичні	Зміна законодавства	Уряди можуть приймати непопулярні рішення або обмеження, що впливають на діяльність бізнесу.
	Націоналізація та конфіскація майна	Уряди можуть націоналізувати приватну власність або конфіскувати активи компаній.
Соціальні	Міграція населення	Масові переміщення населення, що зменшує базу клієнтів або робочу силу в регіоні.
	Падіння морального духу	Кризи впливають на психологічний стан працівників, що призводить до зниження робочої продуктивності.
Репутаційні	Зниження довіри	Нездатність забезпечити стабільність впливає на репутацію фірми серед споживачів/партнерів/інвесторів.
Юридичні	Порушення контрактів	Війна може унеможливити виконання контрактних зобов'язань, що веде до юридичних спорів і санкцій.
Екологічні	Екологічні катастрофи	Військові дії спричиняють серйозні екологічні наслідки, які впливають на бізнес та життя робітників.

Джерело: авторське бачення

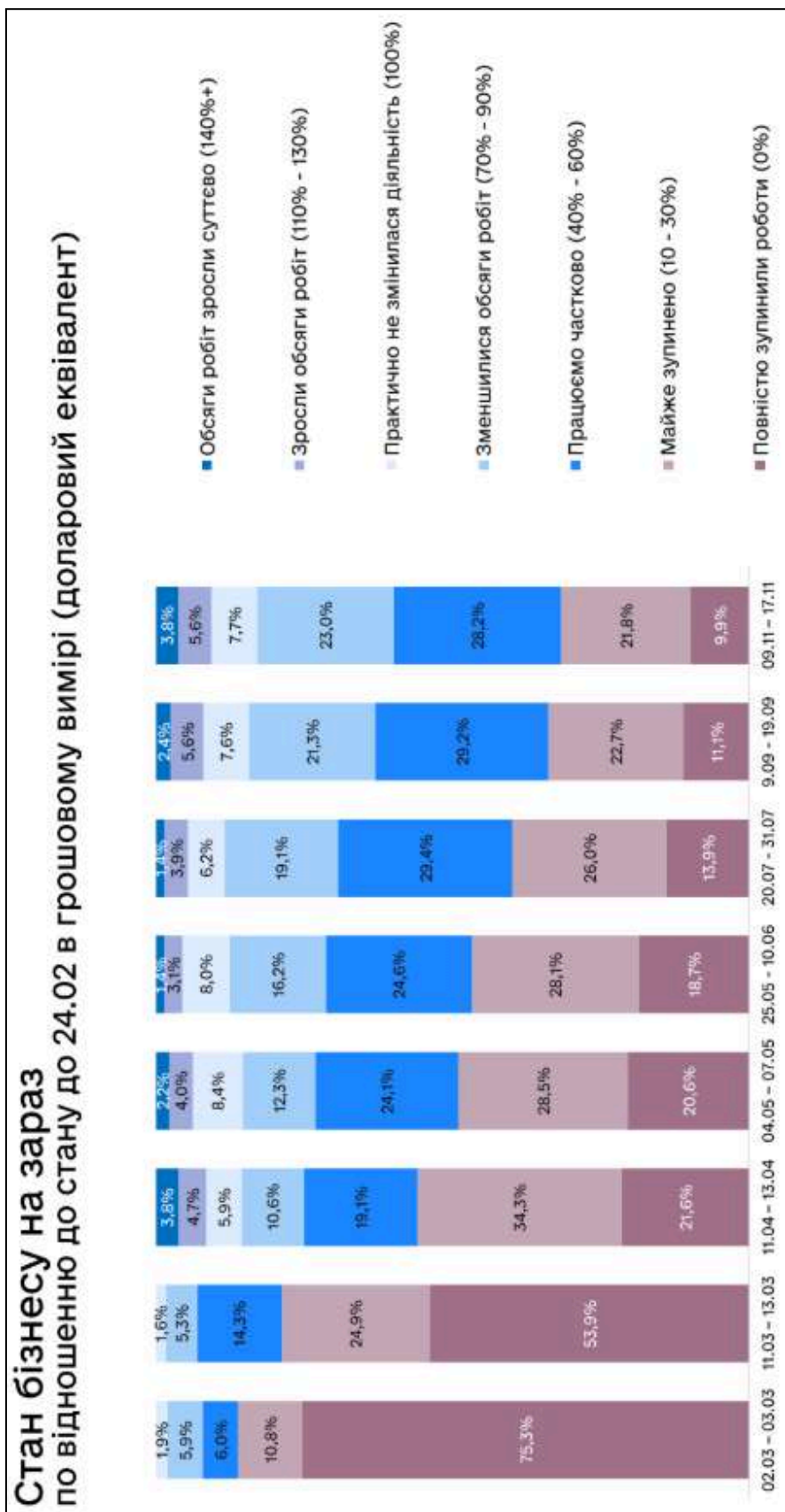


Рис. Б.2 Стан українського бізнесу на листопад 2022 року

Джерело: [51]

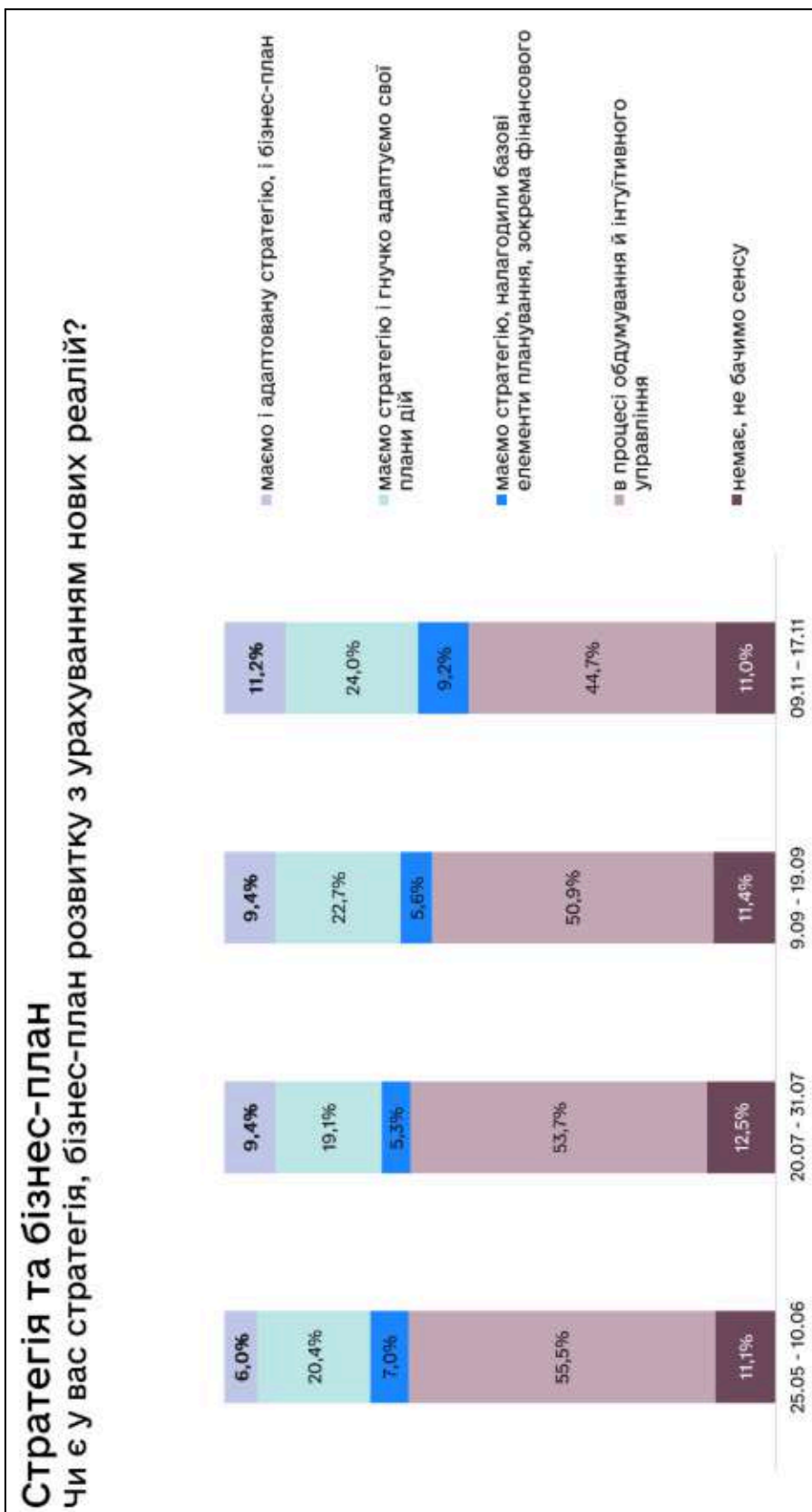


Рис. Б.3 Рез-ти опитування українських підприємців щодо наявності бізнес-плану під час війни, листопад 2022 р.

Джерело: [51]

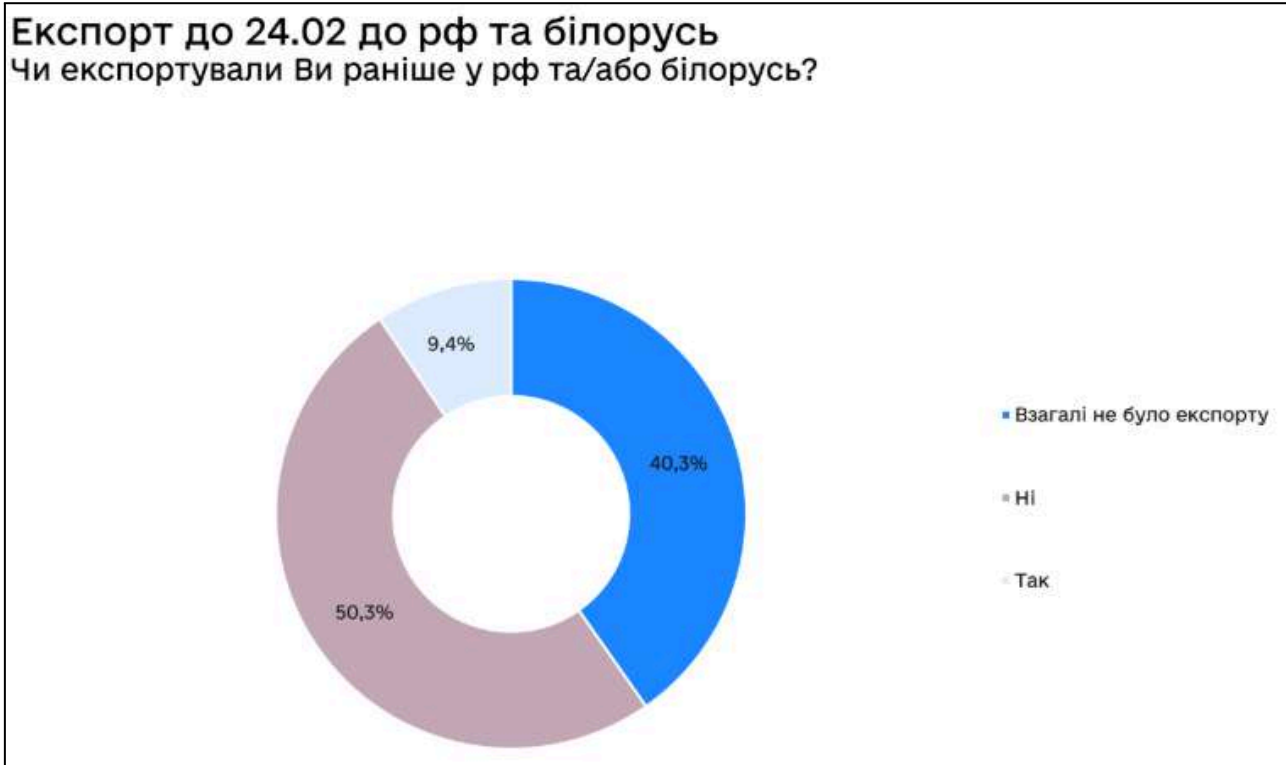


Рис. Б.4 Рез-ти опитування українських підприємців щодо наявного експорту до РФ та Білорусі до початку повномасштабного вторгнення, листопад, 2022 р.

Джерело: [51]

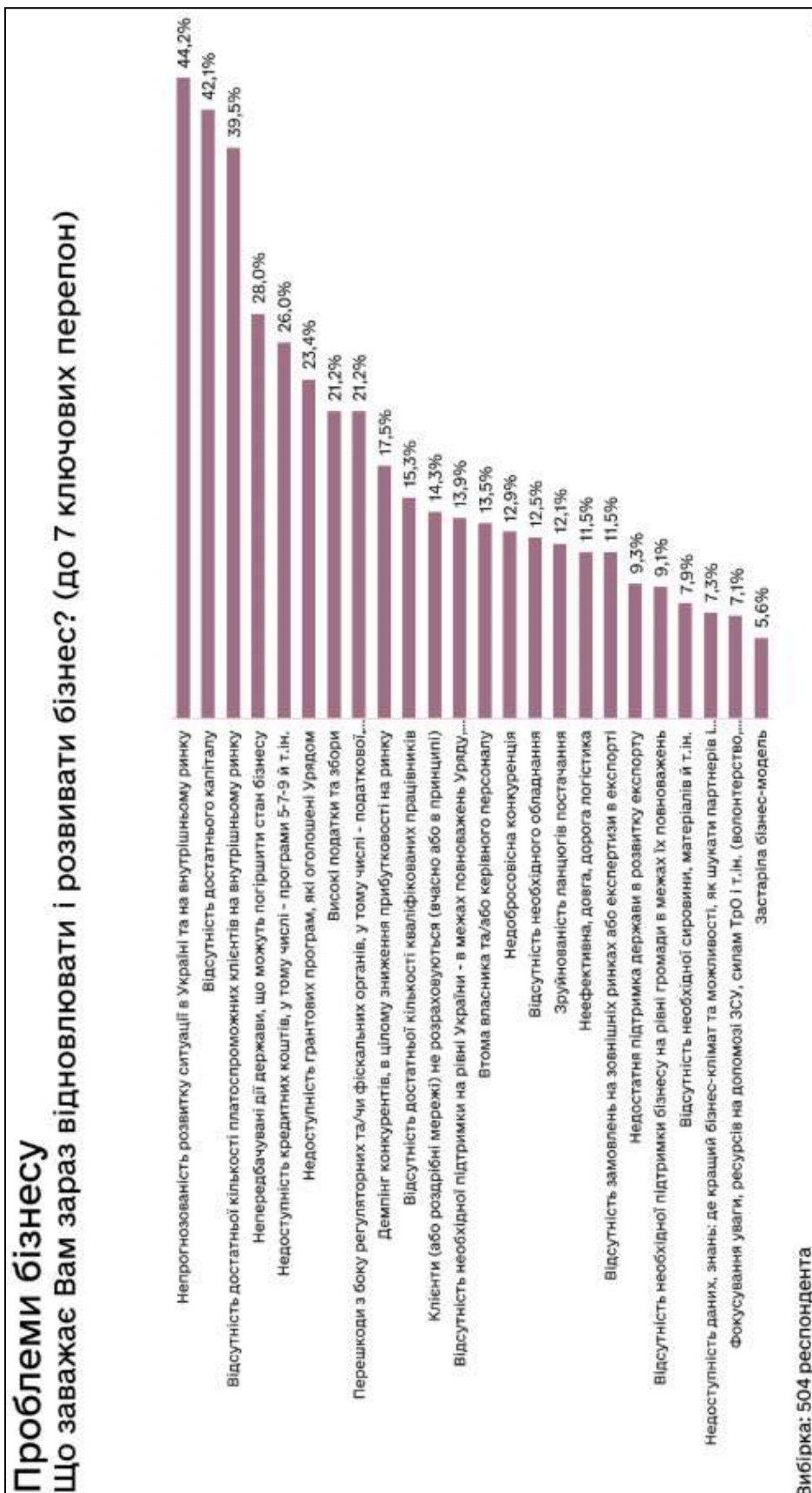


Рис. Б.5 Проблеми бізнесу, що заважають розвитку під час війни

Джерело: [51]

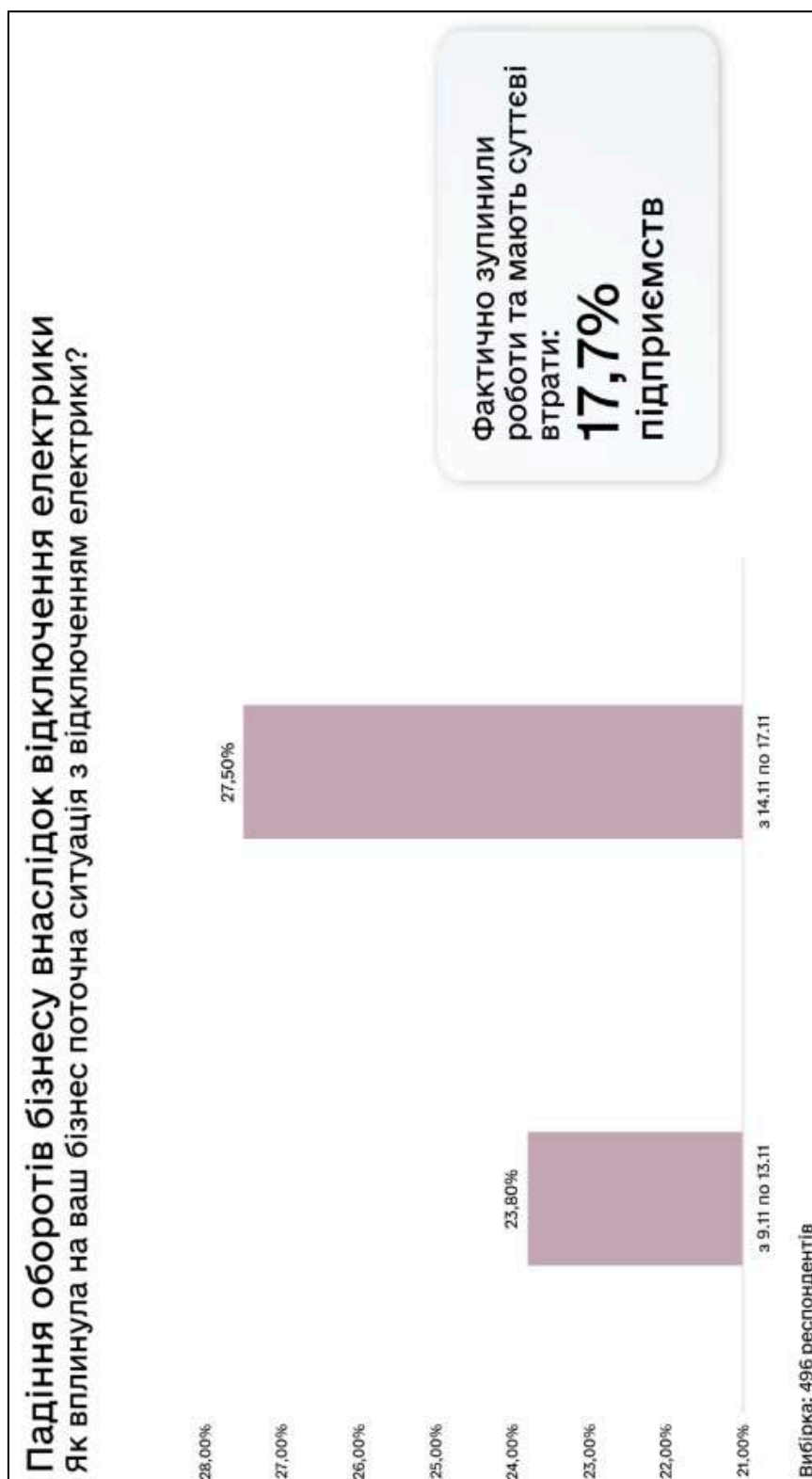


Рис. Б.6 Падіння оборотів бізнесу внаслідок блекауту, листопад, 2022 р.
 Джерело: [51]

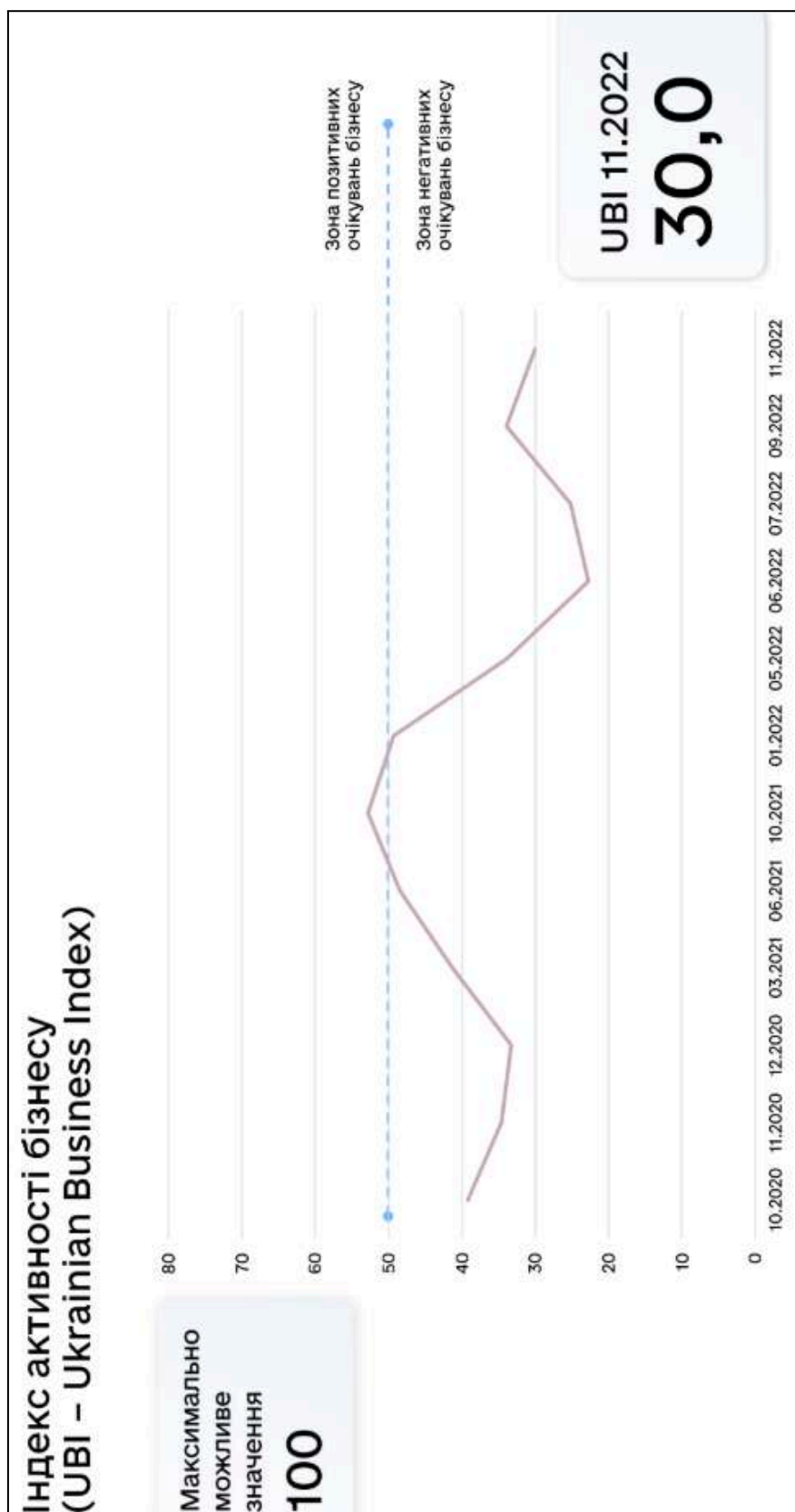


Рис. Б.7 Індекс активності укр. бізнесу, листопад, 2022 р.

Джерело: [51]

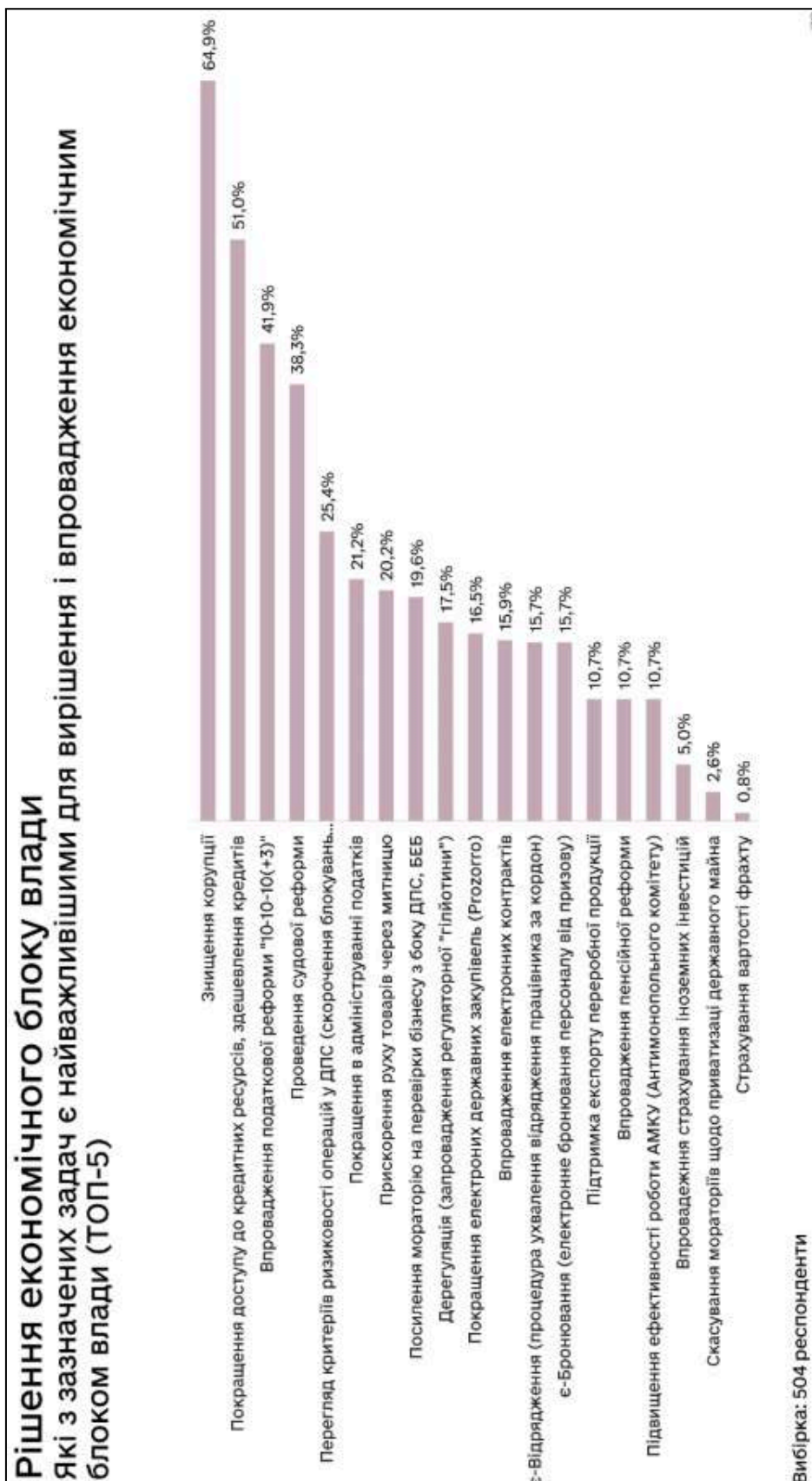


Рис. Б.8 Рішення з боку влади, які сприятимуть розквіту бізнесу

Джерело: [51]



Рис. Б.9 Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу

Джерело: авторське бачення

Основні риси системи стратегічного управління торговельним підприємством

Риса	Опис	Фактор впливу
Довгострокова орієнтація	Фокус на досягненні довгострокових цілей: збільшення ринкової частки, розширення мережі, оптимізація логістики підвищення клієнтоорієнтованості	Підприємства планують свої дії на роки вперед, розробляючи стратегії на основі аналізу змін в споживчих потребах, динаміці ринку, розвитку технологій тощо.
Гнучкість і адаптивність	Важливо мати гнучку стратегію, яка дозволяла б організації своєчасно реагувати на нові виклики, зміни споживчих вподобань або появу конкурентів	Адаптація до зовнішніх змін забезпечує підприємству стійкість та мінімізацію ризиків у випадку кризи
Інноваційність	Важливо впроваджувати нові технології та інноваційні підходи в управлінні бізнесом (автоматизація процесів, впровадження електронної комерції або цифрових маркетингових інструментів)	Інновації (цифровізація, впровадження штучного інтелекту в процеси управління) дозволяють підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективність
Орієнтованість на клієнтів	Важливо розробляти стратегії, що враховують зміну споживчих уподобань, підвищення рівня сервісу, а також впровадження більш персоналізованих товарів і послуг	Сучасна система управління торговельним підприємством орієнтована на задоволення потреб клієнтів, тому слід відстежувати зміни в поведінці споживачів, нові тренди та конкурентне середовище
Оптимізація ресурсів	Ефективне управління ресурсами дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність і збільшувати рентабельність	Фінансова стабільність підприємства, рівень розвитку інфраструктури, кадрові ресурси
Здорова конкуренція	В умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі стратегічне управління повинне включати механізми забезпечення і підтримання адекватного рівня конкурентоспроможності	Впровадження інноваційних продуктів, розширення асортименту товарів, вдосконалення системи обслуговування клієнтів та зміцнення бренду.
Планування ризиків	Може включати фінансові ризики, пов'язані зі змінами валютних курсів, інфляцією або непередбачуваними змінами в регуляторній сфері. У торговельному секторі також важливе значення мають ризики, пов'язані з ланцюгами постачання та логістикою.	Глобальні економічні та соціально-політичні зміни, локальні ризики, природні фактори тощо.

Джерело: авторське бачення

ДОДАТОК В

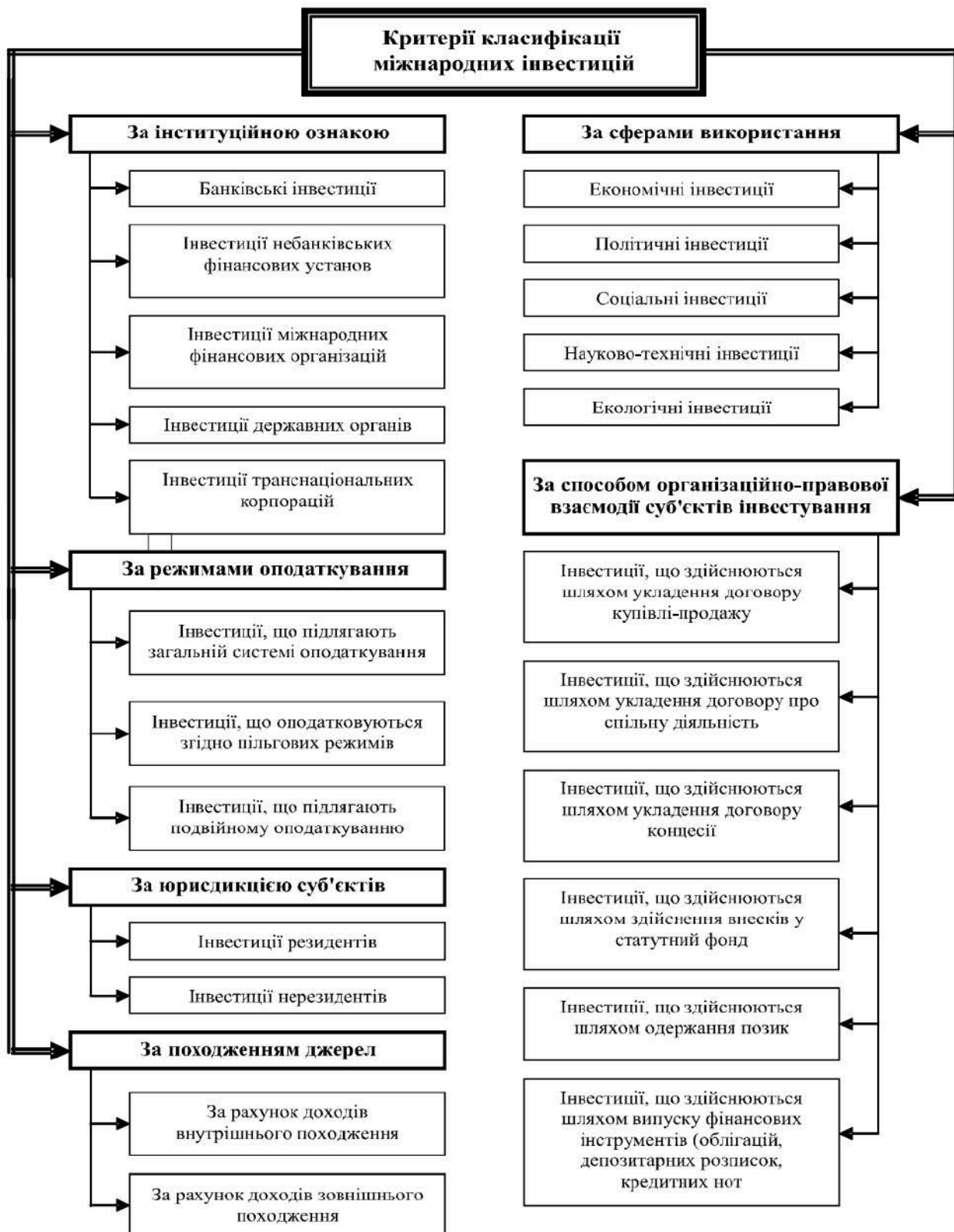


Рис. В.1 Критерії класифікації міжнародних інвестицій
 Джерело: авторське бачення [144]

Показники оцінки фінансового стану підприємства для аналізу інвестиційної
привабливості

Група	Назва	Формула розрахунку	Значення та пояснення
Показники прибутковості	Рентабельність активів (ROA)	$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Assets} \times 100\%$	Визначає ефективність використання активів для отримання прибутку. Чим вищий показник, тим ефективніше працює підприємство.
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	$ROE = \frac{Net\ Income}{Shareholders'\ Equity} \times 100\%$	Показує, скільки прибутку отримує компанія на кожен вкладений гривню власного капіталу. Високий ROE свідчить про ефективне управління.
	Рентабельність продажів (ROS)	$ROS = \frac{Net\ Profit}{Revenue} \times 100\%$	Відображає частку прибутку в загальному обсязі продажів. Високе значення вказує на ефективне управління витратами.
Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	$CL = \frac{Current\ Assets}{Current\ Liabilities}$	Показує здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Значення >1 свідчить про достатню ліквідність.
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$QL = \frac{Current\ Assets - Inventory}{Current\ Liabilities}$	Визначає, чи може компанія розрахуватися за боргами без продажу запасів.
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	$Equity\ Ratio = \frac{Equity}{Total\ Assets}$	Показує частку власного капіталу у структурі активів. Високе значення свідчить про незалежність від зовн. фінансування.
	Коефіцієнт фінансового важеля	$D/E = \frac{Total\ Liabilities}{Shareholders'\ Equity}$	Визначає співвідношення боргових і власних коштів. Високий показник може свідчити про фінансові ризики.
Показники ринкової привабливості акцій	Прибуток на акцію (EPS)	$EPS = \frac{Net\ Profit}{Total\ Shares\ Outstanding}$	Чим вище значення, тим привабливіші акції компанії.
	Коефіцієнт P/E	$P/E = \frac{Market\ Price\ per\ Share}{EPS}$	Визначає, скільки років потрібно для окупності інвестицій у компанію. Низький P/E може означати недооціненість компанії.
	Дивідендна прибутковість (DY)	$DY = \frac{Annual\ Dividend\ per\ Share}{Market\ Price\ per\ Share} \times 100\%$	Визначає рівень доходу інвестора у вигляді дивідендів. Високе значення приваблює інвесторів.

Джерело: [узагальнено автором]

	млн. грн.			млн. дол. США		
2002	225810			42393		
2003	267344	+41534	+18.4%	50133	+7740	+18.3%
2004	345113	+77769	+29.1%	64883	+14750	+29.4%
2005	441452	+96339	+27.9%	86142	+21259	+32.8%
2006	544153	+102701	+23.3%	107753	+21611	+25.1%
2007	720731	+176578	+32.5%	142719	+34966	+32.5%
2008	948056	+227325	+31.5%	179992	+37273	+26.1%
2009	913345	-34711	-3.7%	117228	-62765	-34.9%
2010	1082569	+169224	+18.5%	136419	+19192	+16.4%
2011	1316600	+234031	+21.6%	163160	+26740	+19.6%
2012	1408889	+92289	+7.0%	175781	+12622	+7.7%
2013	1454931	+46042	+3.3%	183310	+7529	+4.3%
2014	1566728	+111797	+7.7%	131805	-51505	-28.1%
2015	1979458	+412730	+26.3%	90615	-41190	-31.3%
2016	2383182	+403724	+20.4%	93270	+2655	+2.9%
2017	2982920	+599738	+25.2%	112154	+18884	+20.2%
2018	3558706	+575786	+19.3%	130832	+18678	+16.7%
2019	3974564	+415858	+11.7%	153781	+22949	+17.5%
2020	4194102	+219538	+5.5%	155582	+1801	+1.2%
2021	5459574	+1265472	+30.2%	199770	+44188	+28.4%
2022	5191028	-268546	-4.9%	161990	-37780	-18.9%
2023	6537825	+1346797	+25.9%	178760	+16770	+10.4%
2024	7658659	+1120834	+17.1%			

Рис. В.2 Номінальний ВВП України з 2002 по 2024 рр.

Джерело: [156]

	грн.			дол. США			Населення (тис.)
2002	4681,9			911,9			48230
2003	5592,9	+911.0	+19.5%	1087,8	+175.9	+19.3%	47801
2004	7273,5	+1680.6	+30.0%	1416,6	+328.8	+30.2%	47448
2005	9374,3	+2100.9	+28.9%	1894,5	+477.9	+33.7%	47091
2006	11634,3	+2260.0	+24.1%	2391,3	+496.8	+26.2%	46771
2007	15499,1	+3864.8	+33.2%	3197,9	+806.6	+33.7%	46501
2008	20502,8	+5003.6	+32.3%	4066,5	+868.6	+27.2%	46240
2009	19836,3	-666.4	-3.3%	2639,4	-1427.1	-35.1%	46044
2010	23603,6	+3767.3	+19.0%	3078,4	+439.0	+16.6%	45865
2011	28813,9	+5210.2	+22.1%	3704,8	+626.4	+20.3%	45693
2012	30912,5	+2098.6	+7.3%	4004,8	+300.0	+8.1%	45577
2013	31988,7	+1076.2	+3.5%	4187,7	+182.9	+4.6%	45483
2014	35834,0	+3845.3	+12.0%	3104,7	-1083.0	-25.9%	43722
2015	46210,2	+10376.1	+29.0%	2124,7	-980.0	-31.6%	42836
2016	55853,5	+9643.3	+20.9%	2187,7	+63.0	+3.0%	42668
2017	70224,3	+14370.8	+25.7%	2638,3	+450.6	+20.6%	42477
2018	84192,0	+13967.7	+19.9%	3096,6	+458.3	+17.4%	42269
2019	94589,8	+10397.8	+12.4%	3661,5	+564.9	+18.2%	42019
2020	100432,5	+5842.6	+6.2%	3751,7	+90.2	+2.5%	41760
2021	131907,2	+31474.8	+31.3%	4827,8	+1076.1	+28.7%	41389
2022	126152,3	-5754.9	-4.4%	4576,0	-251.8	-5.2%	41149
2023				5181,4	+605.4	+13.2%	
2024							

o Чисельність населення взято в середньому за рік

Рис. В.3 Номінальний ВВП України з розрахунку на одну особу населення (з 2002 по 2024 рр.)

Джерело: [156]

Номінальний ВВП за рік	споживчі витрати		валове нагромадження		експорт товарів та послуг		імпорт товарів та послуг		
		% ВВП		% ВВП		% ВВП		% ВВП	
2005	441452	337879	76.5	99876	22.6	227252	51.5	-223555	-50.6
2006	544153	424060	77.9	134740	24.8	253707	46.6	-269200	-49.5
2007	720731	558581	77.5	203318	28.2	323205	44.8	-364373	-50.6
2008	948056	758902	80.0	264883	27.9	444859	46.9	-520588	-54.9
2009	913345	772826	84.6	155815	17.1	423564	46.4	-438860	-48.0
2010	1082569	914230	84.5	199918	18.5	549365	50.7	-580944	-53.7
2011	1316600	1105201	83.9	282474	21.5	707953	53.8	-779028	-59.2
2012	1408889	1269601	90.1	257335	18.3	717347	50.9	-835394	-59.3
2013	1454931	1350220	92.8	228474	15.7	681899	46.9	-805662	-55.4
2014	1566728	1409772	90.0	220968	14.1	770121	49.2	-834133	-53.2
2015	1979458	1715636	86.7	303297	15.3	1044541	52.8	-1084016	-54.8
2016	2383182	2018854	84.7	512830	21.5	1174625	49.3	-1323127	-55.5
2017	2982920	2552525	85.6	618914	20.7	1430230	47.9	-1618749	-54.3
2018	3558706	3196756	89.8	667953	18.8	1608890	45.2	-1914893	-53.8
2019	3974564	3785133	95.2	500614	12.6	1636416	41.2	-1947599	-49.0
2020	4194102	3923203	93.5	315026	7.5	1637399	39.0	-1681526	-40.1
2021	5459574	4766568	87.3	754369	13.8	2224704	40.7	-2286067	-41.9
2022	5191028	5408161	104.2	654629	12.6	1840563	35.5	-2712325	-52.3
2023	6537825	6916714	105.8	989221	15.1	1868904	28.6	-3237014	-49.5
2024	7658659	7680835	100.3	1427806	18.6	2252428	29.4	-3702410	-48.3

Рис. В.4 Структура ВВП України за кінцевим використанням з 2005 по 2024 рр. (млн. грн.)

Джерело: [157]

Державний та гарантований державою борг України
з 2020 по 2025 рр (млрд. грн)

	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.05.2025
Загальна сума державного та гарантованого державою боргу	2 551,88	2 672,06	4 075,57	5 519,64	6 980,99	7 515,21
Державний борг	2 259,23	2 362,72	3 715,13	5 188,09	6 692,47	7 239,17
Внутрішній борг	1 000,71	1 062,56	1 389,69	1 587,70	1 863,13	1 851,66
Заборгованість за випущеними цінними паперами на внутрішньому ринку	998,73	1 060,71	1 387,97	1 586,11	1 861,68	1 850,23
Заборгованість перед банківськими та іншими фінансовими установами	1,98	1,85	1,72	1,59	1,45	1,42
Національний банк України	1,98	1,85	1,72	1,59	1,45	1,42
Зовнішній борг	1 258,52	1 300,16	2 325,44	3 600,39	4 829,34	5 387,51
1. Заборгованість за позиками, одержаними від міжнародних фінансових організацій	443,31	463,17	1 100,26	2 252,58	3 482,01	4 030,54
NEFCO	0,00	0,06	0,08	0,25	0,48	0,48
Банк розвитку Ради Європи	0,00	0,00	0,00	0,00	5,09	5,52
Європейський банк реконструкції та розвитку	13,69	10,54	9,45	7,36	4,25	3,45

Продовження таблиці В.2

Європейський Інвестиційний Банк	26,99	27,70	98,13	115,08	124,11	129,62
Європейський Союз	132,36	136,37	452,22	1 249,78	1 850,26	2 396,62
Міжнародна асоціація розвитку (МБРР)	0,00	0,00	21,09	39,91	243,43	245,78
Міжнародний банк реконструкції та розвитку	149,66	167,90	282,38	455,95	679,99	668,66
Міжнародний Валютний Фонд	119,57	119,00	234,07	379,91	569,60	575,70
Фонд чистих технологій (МБРР)	1,05	1,59	2,84	4,34	4,80	4,71
2.1. Заборгованість за позиками, одержаними від органів управління іноземних держав (крім неврегульованої від органів управління держави-агресора	26,77	24,22	160,51	239,96	320,75	333,12
Великобрит.	0,00	0,56	0,81	0,89	1,00	1,06
Італія	0,00	0,00	7,79	8,44	8,79	9,36
Канада	0,00	0,00	66,84	139,85	213,76	219,00
Нідерланди	0,00	0,00	7,79	8,44	8,79	9,36
Німеччина	8,99	7,82	21,46	23,72	24,70	26,41
Польща	0,41	1,14	1,94	3,68	4,36	4,99
Республіка Корея	0,00	0,00	0,00	0,00	4,20	4,15
США	0,05	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
Франція	0,79	1,08	17,37	18,97	19,55	20,59

Продовження таблиці В.2

Японія	16,53	13,61	36,49	35,94	35,59	38,17
2.2 Неврегул. заборгов. за позиками, одержаними від органів управління держави-агресора	17,13	16,53	22,16	23,01	25,47	25,16
Росія	17,13	16,53	22,16	23,01	25,47	25,16
3. Заборгов. за позиками, одержаними від іноземних комерційних банків, інших іноземних фінансових установ	61,09	50,74	60,38	59,49	62,16	64,25
Cargill	17,37	20,10	25,32	27,44	28,55	30,42
Chase Manhattan Bank	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Citibank Europe PLC	0,00	0,00	0,00	0,16	0,28	0,30
Credit Agricole Corporate and Investment Bank	6,59	8,11	11,10	10,29	8,11	7,37
Deutsche Bank	37,13	22,52	23,96	21,60	18,19	18,26
National Westminster Bank PLC	0,00	0,00	0,00	0,00	7,02	7,90
4.1. Заборгов. за вип. цінними паперами	575,39	543,17	718,84	750,57	639,80	632,03

Продовження таблиці В.2

4.2.Неврегул. заборгов. за випущеними цінними паперами	84,82	81,83	109,71	113,95	126,12	124,59
ОЗДП 2013 року	84,82	81,83	109,71	113,95	126,12	124,59
5. Заборгов. не віднесена до інших категорій	50,01	120,50	153,60	160,84	173,04	177,83
Міжнародний Валютний Фонд	50,01	120,50	153,60	160,84	173,04	177,83
Гарант.держ. борг	292,65	309,34	360,43	331,54	288,51	276,04
Внутрішній борг	32,24	49,04	72,20	68,80	69,36	78,75
1. Заборгов. за вип. цінними паперами на внутрішньому у ринку	24,39	16,93	11,85	7,98	4,48	4,48
2. Заборгованість перед банківськими та іншими фінансовими установами	7,85	32,11	60,35	60,82	64,88	74,28
АБ УКРГАЗБАНК	1,04	4,35	4,28	3,58	2,64	3,16
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО"	0,00	0,35	0,48	0,44	0,30	0,22
АТ "Державний експортно-імпортний банк України"	1,98	10,61	12,38	11,39	14,99	19,57
АТ "Державний ощадний банк України"	4,83	12,51	13,94	13,17	13,26	15,64
АТ "ПУМБ"	0,00	0,27	0,37	0,34	0,23	0,67

Продовження таблиці В.2

Портфельні гарантії	0,00	3,63	28,39	31,42	33,13	34,77
Зовнішній борг	260,41	260,30	288,24	262,75	219,15	197,29
1. Заборгованість за позиками, одержаними від міжнародних фінансових організацій	221,66	186,08	191,24	160,73	136,29	115,45
Європейське співтовариство з атомної енергії	6,95	9,28	11,69	12,66	13,18	14,04
Європейський банк реконструкції та розвитку	10,43	9,28	22,17	42,48	45,32	42,69
Європейський Інвестиційний Банк	1,90	1,69	4,00	4,25	8,09	8,55
Міжнародний банк реконструкції та розвитку	12,67	12,77	17,17	20,40	21,58	20,73
Міжнародний Валютний Фонд	189,71	153,06	136,20	80,93	48,11	29,42
2. Заборгованість за позиками, одержаними від органів управління іноземних держав	29,69	24,55	30,17	32,46	36,06	35,73
Експортно-імпортний банк Китаю	29,69	24,55	30,17	31,34	34,68	34,26
Німеччина	0,00	0,00	0,00	1,13	1,38	1,47

Продовження таблиці В.2

3. Заборгованість за позиками, одержаними від іноземних комерційних банків, інших іноземних фінансових установ	5,74	4,96	7,10	7,48	7,66	7,26
Central Storage Safety Project Trust	4,94	4,48	6,89	7,48	7,66	7,26
Deutsche Bank	0,81	0,49	0,20	0,00	0,00	0,00
4. Заборгованість за випущеними цінними паперами на зовнішньому ринку	0,00	41,60	55,77	57,92	34,68	34,26
Облігації Укравтодору (7 - річні)	0,00	19,09	25,60	26,59	0,00	0,00
Облігації Укренерго (5 - річні)	0,00	22,50	30,17	31,34	34,68	34,26
5. Заборгованість не віднесена до інших категорій	3,32	3,11	3,96	4,15	4,47	4,59
Міжнародний Валютний Фонд	3,32	3,11	3,96	4,15	4,47	4,59

Джерело: [177]

Анкета щодо ефективності управління підприємством

СТАТИСТИЧНІ ДАНІ ПІДПРИЄМСТВ	
1. Фінансові показники	
1.1	Рівень рентабельності (за видами: рентабельність продажів, активів, капіталу) за періоди до та під час війни
1.2	Динаміка доходів та витрат (порівняння за кварталами та роками)
1.3	Чистий прибуток та валовий дохід
1.4	Доля витрат на логістику та збереження товарів під час війни
1.5	Інвестиційна активність: обсяг залучених коштів, їх джерела та ефективність
1.6	Фінансові резерви та їх використання під час кризових ситуацій
1.7	Заборгованість (кредитна, дебіторська) та її зміни за періоди
2. Операційні показники	
2.1	Кількість магазинів, що функціонують у різні періоди (до війни, під час війни).
2.2	Обсяг товарообігу (загальний і по категоріях)
2.3	Логістичні стратегії: збої в постачанні, альтернативні шляхи доставки
2.4	Середній час доставки товарів до магазинів та споживачів
2.5	Втрати товару через пошкодження або перебої з постачанням
2.6	Зміна асортименту: які товари були додані чи вилучені
2.7	Управління запасами: середній рівень запасів та частота їх поповнення
2.8	Інновації в операціях (наприклад, перехід до онлайн-торгівлі, використання нових технологій)
3. Маркетингові стратегії	
3.1	Основні канали просування: зміни в рекламних кампаніях
3.2	Доля витрат на маркетинг у загальних витратах
3.3	Рекламні кампанії під час війни: фокус на соціальній відповідальності чи продажах?
3.4	Кількість клієнтів до та під час війни (динаміка, утримання клієнтів)
3.5	Програми лояльності: зміни в умовах війни
3.6	Вплив знижок та акцій на збільшення продажів
3.7	Відгуки клієнтів та рівень їх задоволеності

Продовження таблиці В.3

4. Персонал та соціальна відповідальність	
4.1	Кількість працівників у різні періоди (скорочення чи збільшення)
4.2	Середній рівень заробітної плати
4.3	Рівень плинності кадрів (звільнення, наймання)
4.4	Заходи для підтримки працівників під час війни (допомога, соціальні програми)
4.5	Мотиваційні програми: фінансові (премії, бонуси) і нефінансові (допомога з житлом)
4.6	Благодійні проекти чи допомога армії/волонтерам
4.7	Створення робочих місць у постраждалих регіонах
5. Показники ефективності та адаптації	
5.1	Час адаптації до нових умов (впровадження змін у логістиці, маркетингу тощо)
5.2	Вплив перебоїв у постачанні на продажі та прибутки
5.3	Зміни у витратах на операції та маркетинг під час війни
5.4	Співвідношення онлайн-продажів до офлайн-продажів
5.5	Нові точки зростання бізнесу (нові регіони, продукти, послуги)
6. Конкурентоспроможність і споживчий ринок	
6.1	Порівняння з конкурентами у галузі (за прибутками, рентабельністю, долею ринку)
6.2	Унікальні переваги, що дали змогу вистояти під час війни
6.3	Позиціонування бренду в умовах кризи (публічні заяви, репутація)
6.4	Зміна портрета цільової аудиторії (до війни і під час)
6.5	Попит на товари: які категорії мали найбільший попит
6.6	Рівень цін: динаміка змін і сприйняття клієнтами
6.7	Доступність товарів першої потреби у магазинах
6.8	Географія продажів: зміни у покритті (нові регіони, закриття точок)
7. Стратегічне управління	
7.1	Основні рішення керівництва під час війни (щодо інвестицій, нових проєктів тощо)
7.2	Сценарне планування (які сценарії розвитку враховувалися?)
7.3	Використання кризового менеджменту та його ефективність
7.4	Зміна довгострокової стратегії бізнесу

Питання для інтерв'ю з менеджерами підприємств щодо ефективності управління підприємством у кризовий період

ПИТАННЯ ДЛЯ ІНТЕРВ'Ю З МЕНЕДЖЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВ	
1	Який рівень дебіторської заборгованості в обох компаніях, і як він змінився протягом останніх п'яти років?
2	Чи є затримки у виплатах кредиторам? Які фактори на це впливають?
3	Чи використовується компаніями оцінка ризиків через моделі на зразок VaR
4	Який рівень допустимих ризиків?
5	Як змінилися основні показники рентабельності (ROI, ROA, ROE) під час війни?
6	Який рівень рентабельності інвестицій у маркетинг? Чи окупуваються ці витрати?
7	Чи аналізують компанії свою частку ринку, і як вона змінювалася за останні 5 років?
8	Які основні маркетингові стратегії використовуються, і наскільки вони ефективні в умовах економічної нестабільності?
9	Чи проводиться SWOT-аналіз при відкритті нових магазинів? Якщо так, які основні можливості та загрози виділяються?
10	Який рівень плинності кадрів (turnover rate)?
11	Як змінився рівень продуктивності праці під час війни?
12	Чи аналізуються витрати на навчання та розвиток працівників? Як це впливає на ефективність роботи?
13	Чи використовують компанії моделі прогнозування попиту?
14	Як компанії управляють своїми логістичними витратами? Чи використовуються моделі лінійного програмування для оптимізації постачання товарів?
15	Чи класифікують товари за допомогою ABC-аналізу? Як це впливає на управління запасами?
16	Як компанії планують свої інвестиції в логістичну інфраструктуру?
17	Який рівень гендерної рівності у керівництві компаній?
18	Який рівень гендерної рівності у керівництві компаній?
19	Які соціальні ініціативи реалізовувалися під час війни?
20	Як змінилися обсяги продажів (growth index) протягом останніх 5-х років?
21	Які стратегії запроваджувалися для стимулювання розвитку компаній?

Фінансова звітність “ТОВ “Сільпо-Фуд” (2018-2024 рр.)

	Показник	Баланс за вказаний період у грн.					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Актив	Необорот. активи	14,694,060	15,409,290	23,652,373	22,214,755	20,386,742	20,529,462
	Оборотні активи	14,004,363	14,826,184	15,008,092	11,454,103	12,971,767	13,562,905
	Баланс	28,698,423	30,235,474	38,660,465	33,668,858	33,358,509	34,092,367
Пасив	Власний капітал	1,827,502	(1,107,692)	(2,994,714)	(10,689,056)	(10,434,623)	(8,571,021)
	Довг. зобов'яз.	9,130,904	12,285,686	13,611,910	15,998,056	14,045,697	12,994,164
	Поточні зобов'яз.	17,842,418	19,057,480	28,043,269	28,359,858	29,747,435	29,669,224
	Баланс	28,698,423	30,235,474	38,660,465	33,668,858	33,358,509	34,092,367
Фін. рез-ти	Валовий прибуток	15,106,074	17,152,737	20,601,296	19,175,241	24,308,530	27,919,145
	збиток	-	-	-	-	-	-
	Фін. рез-тат від опер. діяльності і прибуток	1,748,125	153,528	-	-	1,140,287	2,911,719
	збиток	-	-	(417,390)	(1,157,012)	-	-
	Фін. рез-тат до оподатк. прибуток	268,583	-	-	-	-	154,100
	збиток	-	(3,157,847)	(1,926,148)	(7,436,039)	(1,850,930)	-
	Чистий фін. рез-тат прибуток	289,577	-	-	-	-	154,100
	збиток	-	(3,114,238)	(1,846,179)	(7,631,732)	(1,850,887)	-
Сукупний дохід	289,577	(3,114,238)	(1,846,179)	(7,631,732)	(1,850,887)	154,100	

Продовження таблиці В.5

Елементи операц. витрат	Мат. витрати	927,802	966,221	1,270,753	1,168,124	1,363,719	1,465,422
	Витрати на оплату праці	4,795,380	6,321,11	6,701,133	5,192,188	5,807,994	7,504,323
	Відрахування на соц. заходи	1,054,414	1,386,776	1,494,626	1,169,708	1,287,597	1,663,621
	Амортиз.	3,219,958	3,852,363	2,741,031	3,233,145	3,422,090	3,492,327
	Інші операц. витрати	3,836,958	4,796,260	7,774,240	6,753,949	7,787,697	7,241,559
	Разом	13,834,418	17,322,730	18,533,954	17,517,114	19,669,097	21,367,252
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)	Чистий рух коштів від операц. діяльності	5,426,201	5,274,661	7,935,692	3,922,712	6,684,387	8,866,834
	Чистий рух коштів у рез-ті інвест. діяльності	(1,393,834)	(2,959,917)	(4,126,912)	(1,702,3350)	(2,686,738)	(4,914,098)
	Чистий рух коштів від фін. діяльності	(3,354,834)	(2,787,700)	(3,758,244)	(2,324,298)	(3,676,348)	(3,862,139)
	Чистий рух коштів за звіт. період	477,533	(472,956)	1,141,078	1,038,293	1,359,681	1,450,363
Звіт про зміни у власному капіталі	Залишок на початок року	1,174,504	1,827,502	(1,148,535)	(3,057,324)	(10,724,736)	(10,434,623)
	Разом змін у капіталі	6674,177	(2,912,600)	-	-	-	-
	Залишок на кінець року	1,827,502	(1,107,692)	(2,994,714)	(10,689,056)	(10,434,623)	(8,571,021)

Джерело: [256]

ДОДАТОК Г

Місце в рейтингу	Лого	Назва компанії	Галузь економіки	Обсяг інвестицій, грн
1		ДТЕК	Енергетика	41,2 млрд
2		МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ	Металургія	28,1 млрд
3		ПРАТ МХП	Агро	14,8 млрд
4		ГРУПА КОМПАНІЙ ЕПІЦЕНТР***	Ритейл	14,2 млрд
5		КІВІСТАР**	Телеком	13,4 млрд
6		VODAFONE	Телеком	10,8 млрд
7		KERNEL**	Агро	10,4 млрд
8		ГРУПА КОМПАНІЙ NOVA	Логістика	10,4 млрд
9		АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ	Металургія	9,0 млрд
10		ONUR GROUP UKRAINE	Інфраструктура	6,9 млрд
11		OKKO GROUP	Паливний ритейл	6,3 млрд
12		AUTOSTRADA	Інфраструктура	4,9 млрд
13		BGV GROUP MANAGEMENT	Промисловість	3,8 млрд
14		ПУМБ	Фінанси	3,5 млрд
15		РАЙФФАЙЗЕН БАНК	Фінанси	3,3 млрд
16		EVA	Ритейл	3,3 млрд
17		АСТАРТА-КІВ	Агро	2,9 млрд
18		ІНТЕРПАЙП	Промисловість	2,9 млрд
19		ВАЙЕР****	Фармацевтика	2,7 млрд
20		УКРСИББАНК	Фінанси	2,5 млрд
21		CARLSBERG	FMCG	2,5 млрд
22		АВРОПА	Ритейл	2,3 млрд
23		ДАТАГРУП	Телеком	2,3 млрд
24		JTІ	FMCG	1,9 млрд
25		ОТСХЕМ	Промисловість	1,9 млрд

Рис. Г.1 Найбільші приватні інвестори країни 2022-2025 рр.

Джерело: [270]

Назва	год	год	год	год	год	год	год	год
	2020	2021	2021 к	2022	2022 к	2023	2023 к	2024
	РУШ	РУШ	2020 г	РУШ	2021	РУШ	2022	РУШ
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13 445 408	16 990 297	126%	15 689 849	92%	21 000 332	134%	26 929 261
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-10 296 729	-12 752 096	124%	-11 757 667	92%	-13 867 815	118%	-17 774 695
Валовий прибуток збиток	3 148 679	4 238 201	135%	3 932 182	93%	7 132 517	181%	9 154 566
Інші операційні доходи	146 478	137 923	94%	373 451	271%	306 750	82%	450 173
Адміністративні витрати	-229 843	-348 460	152%	-312 207	90%	-490 215	157%	-953 763
Витрати на збут	-1 929 290	-2 846 249	148%	-2 528 441	89%	-3 822 257	151%	-6 346 845
Інші операційні витрати	-41 150	-54 674	133%	-127 999	234%	-37 833	30%	-92 346
Всього витрати	-2 200 283	-3 249 383	148%	-2 968 647	91%	-4 350 305	147%	-7 392 954
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток збиток	1 094 874	1 126 741	103%	1 336 986	119%	3 088 962	231%	2 211 785
Дохід від участі в капіталі	900	52 577	5842%	6 971	13%	102 314	1468%	116 570
Інші фінансові доходи	2 262	1 413	62%		0%			
Інші доходи	-439 513	-397 919	91%	-451 429	113%	-592 954	131%	-758 282
Витрати від участі в капіталі						-42 744		-27 365
Інші витрати								
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток збиток	658 523	782 812	119%	892 528	114%	2 555 578	286%	1 542 708
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-118 331	-127 829	108%	-174 496	137%	-471 879	270%	-294 630
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування								
Чистий фінансовий результат: прибуток	540 192	654 983	121%	718 032	110%	2 083 699	290%	1 248 078

Рис. Г.2 Фінансові результати ТОВ "РУШ" за 2020–2024 рр

Джерело: [Дані передані фінансовим департаментом ТОВ "РУШ"]



Рис. Г.3 Обсяги фінансової допомоги ТОВ “РУШ” у боротьбі з COVID-19
Джерело: [270]

РУШ ТОВ		Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
Оборотно-сальдовая ведомость по счету 947 за 2022 г.							
Счет		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Статьи затрат							
947				280 034 752,33	280 034 752,33		
Нестачі грошових коштів у наслідку бойових дій (947)				2 242 767,70	2 242 767,70		
Обороты за 1 кв. 22				1 636 927,70	1 636 927,70		
Обороты за 2 кв. 22				605 840,00	605 840,00		
Нестачі товарних цінностей у наслідку бойових дій (947)				270 555 965,97	270 555 965,97		
Обороты за 1 кв. 22				131 591 082,66	131 591 082,66		
Обороты за 2 кв. 22				62 847 745,99	62 847 745,99		
Обороты за 3 кв. 22				2 996 741,06	2 996 741,06		
Обороты за 4 кв. 22				73 120 396,26	73 120 396,26		
Нестачі цінностей (ТМЦ) у наслідку бойових дій (947)				7 236 018,66	7 236 018,66		
Обороты за 1 кв. 22				2 578 127,66	2 578 127,66		
Обороты за 2 кв. 22				4 118 403,47	4 118 403,47		
Обороты за 3 кв. 22				506 914,44	506 914,44		
Обороты за 4 кв. 22				32 573,09	32 573,09		
Итого				280 034 752,33	280 034 752,33		

Рис. Г.4 Оборотно-сальдові відомості ТОВ "РУШ" за 2022 р.

Джерело: [Дані передані фінансовим департаментом ТОВ "РУШ"]

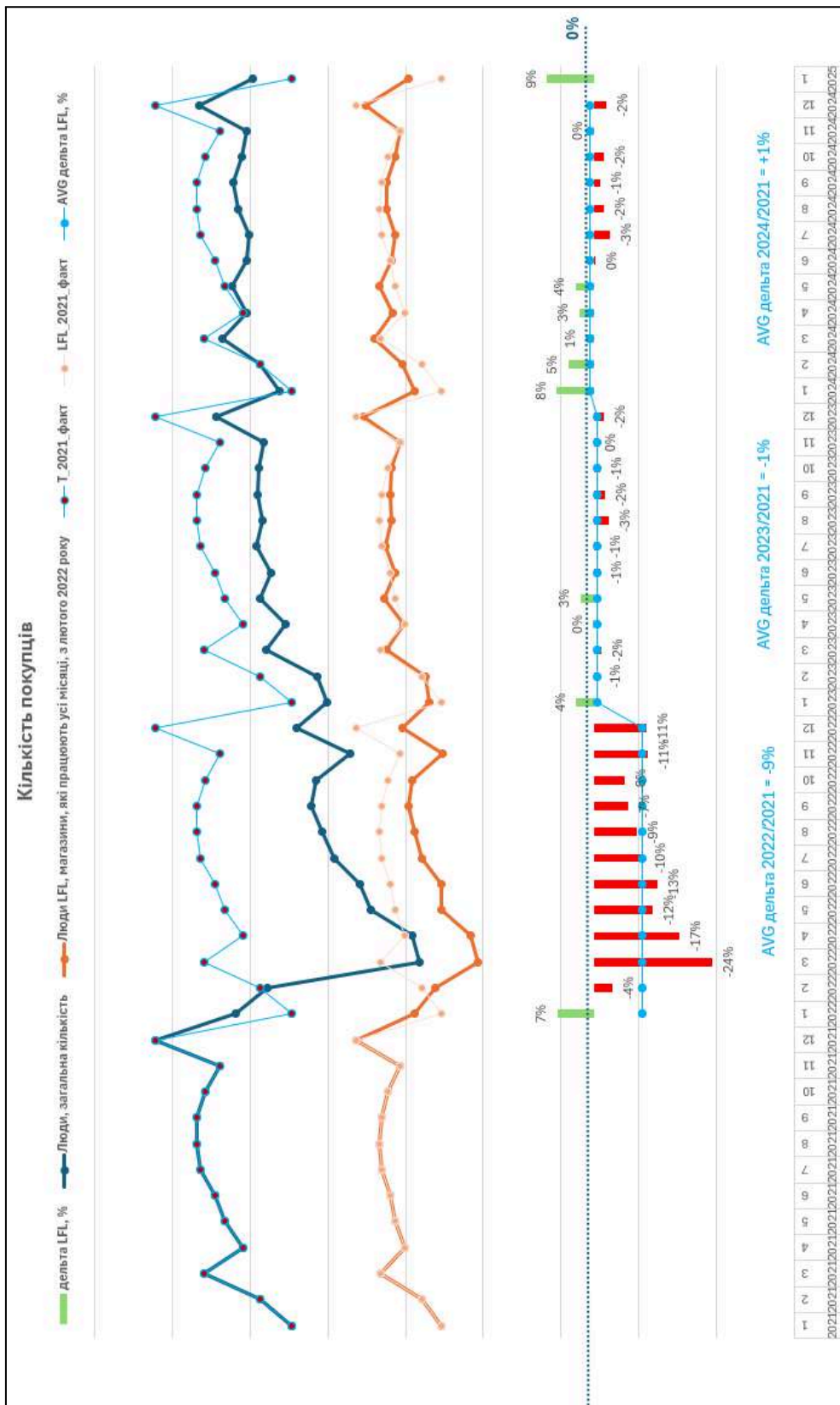


Рис. Г.5 Кількість покупців ТОВ “РУШ” за 2023 р.

Джерело: [Дані передані департаментом страт. розвитку ТОВ “РУШ”]

Інформація про основні засоби ТОВ "РУШ", 2023 р.

Найменування основних засобів	Власні основні засоби, тис. грн		Орендовані основні засоби, тис. грн		Основні засоби, усього, тис. грн	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	1 352 212	1 423 887	47 407	0	1 399 619	1 423 887
будівлі та споруди	210 738	200 178	7 995	0	218 733	200 178
машини та обладнання	456 766	516 393	12 951	0	469 717	516 393
транспортні засоби	8 104	52 345	26 461	0	34 565	52 345
земельні ділянки	1 907	1 749	0	0	1 907	1 749
інші	674 697	653 222	0	0	674 697	653 222
2. Невиробничого призначення:	0	0	2 703 363	2 933 470	2 703 363	2 933 470
будівлі та споруди	0	0	2 703 363	2 933 470	2 703 363	2 933 470
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	1 352 212	1 423 887	2 750 770	2 933 470	4 102 982	4 357 357
Додаткова інформація	<p>Основні засоби відображаються за вартістю придбання за мінусом накопиченого зносу та амортизації. Амортизація нараховується згідно прямолінійного методу. Первісна вартість основних засобів: 7 175 659 тис. грн., Сума нарахованого зносу складає 2 818 282 тис. грн..</p> <p>У 2023 році проведено оцінку основних засобів. Збільшення суми дооцінки основних засобів на кінець року склало 136 364 тис. грн.</p> <p>Обмежень на використання майна емітента не має</p> <p>Змін у структурі та методах амортизації та діапазонів строків корисного використання не було.</p> <p>Вартість оформлених у заставу основних засобів складає 341 135 тис. грн.</p>					

Джерело: [річний звіт ТОВ "РУШ" за 2023 р.]

Інформація щодо вартості чистих активів ТОВ “РУШ”, 2023 р.

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
Розрахункова вартість чистих активів, тис. грн	6,109,472	3,886,608
Статутний капітал, тис.грн	21,007	10,000
Скоригований статутний капітал, тис.грн	21,007	10,000
Співвідношення (у відсотках) вартості чистих активів особи за звітний період до розміру зареєстрованого статутного капіталу особи	29,083	38,866
Співвідношення (у відсотках) вартості чистих активів особи за звітний період до вартості чистих активів за попередній звітний період	157	133
Висновок	Вартість чистих активів розраховується шляхом вирахування із суми активів, прийнятих до розрахунку суми зобов'язань, прийнятих до розрахунку. Розрахунок складається згідно з ПСБУ 2, затверджених наказом Мініфіна України від 31.03.1999р. №87, з урахуванням всіх доповнень та змін. Позитивна різниця між розрахунковою вартістю чистих активів та статутним капіталом становить 6,088,465 тис.грн. Вимоги п.3 ст.144 Цивільного кодексу України дотримуються	

Джерело: [річний звіт ТОВ “РУШ” за 2023 р.]

Зобов'язання та забезпечення ТОВ "РУШ", 2023 р.

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу (тис. грн)	Відсоток за користування коштами (відсоток річних)	Дата погашення
Кредити банку	X	400 937	X	X
у тому числі:				
кредитна лінія	27.07.2018	200 000	17	31.12.2025
кредитна лінія	06.09.2019	12 187	19,21	31.12.2024
кредитна лінія	03.12.2021	138 750	19,21	02.12.2026
кредитна лінія	08.09.2023	50 000	16,5	07.09.2025
Зобов'язання за цінними паперами	X	481 473	X	X
у тому числі:				
за облігаціями (за кожним власним випуском):	X	481 473	X	X
облігації серії H	18.02.2021	200 000	20	08.03.2027
облігації серії G	18.02.2021	281 473	20	21.02.2027
за іпотечними цінними паперами (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за сертифікатами ФОН (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за вексялями (всього):	X	0	X	X
за іншими цінними паперами (у тому числі за деривативами) (за кожним видом):	X	0	X	X
за фінансовими інвестиціями в корпоративні права (за кожним видом):	X	0	X	X
Податкові зобов'язання	X	478 126	X	X
Податкові зобов'язання		400 659	X	
Податкові зобов'язання		77 467	X	
Фінансова допомога на зворотній основі	X	0	X	X
		0	X	
Інші зобов'язання та забезпечення	X	7 563 638	X	X
Інші зобов'язання та забезпечення		7 563 638	X	
Усього зобов'язань та забезпечень	X	8 924 174	X	X

Джерело: [річний звіт ТОВ "РУШ" за 2023 р.]

Інформація про основні засоби ТОВ "РУШ", 2024 р.

Найменування основних засобів	Власні основні засоби, тис. грн		Орендовані основні засоби, тис. грн		Основні засоби, усього, тис. грн	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	1 423 888	1 561 840	82 102	91 029	1 505 990	1 652 869
будівлі та споруди	200 178	195 642	48 167	42 544	248 345	238 186
машини та обладнання	516 393	573 281	14 479	30 274	530 872	603 555
транспортні засоби	52 345	61 340	19 456	18 211	71 801	79 551
земельні ділянки	1 749	1 556	0	0	1 749	1 556
інші	653 223	730 021	0	0	653 223	730 021
2. Невиробничого призначення:	2 933 489	3 799 732	0	0	2 933 489	3 799 732
будівлі та споруди	2 933 489	3 799 732	0	0	2 933 489	3 799 732
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	4 357 377	5 361 572	82 102	91 029	4 439 479	5 452 601
Додаткова інформація	<p>Основні засоби відображаються за вартістю придбання за мінусом накопиченого зносу та амортизації. Амортизація нараховується згідно прямолінійного методу. Первісна вартість основних засобів на 31.12.2024: 9 130 193 тис. грн., сума нарахованого зносу складає 3 768 621 тис. грн. У 2024 році проведено оцінку основних засобів. Збільшення суми дооцінки основних засобів на кінець року склало 131 103 тис. грн. Обмежень на використання майна емітента не має</p> <p>Змін у структурі та методах амортизації та діапазонів строків корисного використання не було. Вартість оформлених у заставу основних засобів складає 319 505 тис. грн.</p>					

Джерело: [річний звіт ТОВ "РУШ" за 2024 р.]

Інформація щодо вартості чистих активів ТОВ “РУШ”, 2024

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
Розрахункова вартість чистих активів, тис.грн	7 053 352	6 109 472
Статутний капітал, тис.грн	21 007	21 007
Скоригований статутний капітал, тис.грн	21 007	21 007
Співвідношення (у відсотках) вартості чистих активів особи за звітний період до розміру зареєстрованого статутного капіталу особи	33 576	29 083
Співвідношення (у відсотках) вартості чистих активів особи за звітний період до вартості чистих активів за попередній звітний період	115	157
Висновок	Вартість чистих активів розраховується шляхом вирахування із суми активів, прийнятих до розрахунку суми зобов'язань, прийнятих до розрахунку. Розрахунок складається згідно з ПСБУ2, затверджених наказом Мінфіна України від 31.03.1999р. №87, з урахуванням всіх доповнень та змін.	

Джерело: [річний звіт ТОВ “РУШ” за 2024 р.]

Зобов'язання та забезпечення ТОВ "РУШ", 2024 р.

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу (тис. грн)	Відсоток за користування коштами (відсоток річних)	Дата погашення
Кредити банку	X	150 500	X	X
у тому числі:				
кредитна лінія	03.12.2021	92 500	15,35	02.12.2026
кредитна лінія	08.09.2023	58 000	14	07.09.2025
Зобов'язання за цінними паперами	X	185 215	X	X
у тому числі:				
за облігаціями (за кожним власним випуском):	X	185 215	X	X
облігації серії G	18.02.2021	177 215	20	21.02.2027
облігації серії H	18.02.2021	8 000	20	08.03.2027
за іпотечними цінними паперами (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
-		0	0	
за сертифікатами ФОН (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
-		0	0	
за векселями (всього):	X	0	X	X
-		0	0	
за іншими цінними паперами (у тому числі за деривативами) (за кожним видом):	X	0	X	X
-		0	0	
за фінансовими інвестиціями в корпоративні права (за кожним видом):	X	0	X	X
-		0	X	
Податкові зобов'язання	X	415 598	X	X
Податкові зобов'язання		95 530	X	
Податкові зобов'язання		320 068	X	
Фінансова допомога на зворотній основі	X	0	X	X
-		0	X	
Інші зобов'язання та забезпечення	X	9 645 557	X	X
Інші зобов'язання та забезпечення		9 645 557	X	
Усього зобов'язань та забезпечень	X	10 396 870	X	X

Джерело: [річний звіт ТОВ "РУШ" за 2024 р.]

Інформація про основні засоби ТОВ “РУШ” III кв. 2025 р.

Найменування основних засобів	Власні основні засоби, тис. грн		Орендовані основні засоби, тис. грн		Основні засоби, усього, тис. грн	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	1 621 470	1 591 971	41 524	41 518	1 662 994	1 633 489
будівлі та споруди	195 261	197 075	22 813	22 813	218 074	219 888
машини та обладнання	596 434	576 759	0	0	596 434	576 759
транспортні засоби	55 233	57 661	18 711	18 705	73 944	76 366
земельні ділянки	29 321	29 321	0	0	29 321	29 321
інші	745 221	731 155	0	0	745 221	731 155
2. Невиробничого призначення:	4 143 181	4 363 049	0	0	4 143 181	4 363 049
будівлі та споруди	4 143 181	4 363 049	0	0	4 143 181	4 363 049
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	5 764 651	5 955 020	41 524	41 518	5 806 175	5 996 538
Додаткова інформація	Основні засоби відображаються за вартістю придбання за мінусом накопиченого зносу та амортизації. Амортизація нараховується згідно прямолінійного методу. Первісна вартість основних засобів на 30.09.2025: 10 284 970 тис. грн., сума нарахованого зносу складає 4 329 950 тис. грн. У другому кварталі 2025 року дооцінка основних засобів не проводилась. Обмежень на використання майна емітента не має. Змін у структурі та методах амортизації та діапазонів строків корисного використання не було. Вартість оформлених у заставу основних засобів складає 426 406 тис. грн.					

Джерело: [Проміжний звіт ТОВ “РУШ” за III квартал 2025 р.]

Зобов'язання та забезпечення ТОВ "РУШ" 2025 р.

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу (тис. грн)	Відсоток за користування коштами (відсоток річних)	Дата погашення
Кредити банку	X	397 812	X	X
у тому числі:				
кредитна лінія	14.06.2019	130 000	16,9	18.09.2028
кредитна лінія	27.07.2018	60 000	17,5	31.12.2029
кредитна лінія	31.03.2020	150 000	13,75	31.03.2027
кредитна лінія	03.12.2021	57 812	14,88	02.12.2026
Зобов'язання за цінними паперами	X	152 717	X	X
у тому числі:				
за облігаціями (за кожним власним випуском):	X	152 717	X	X
облігації серії G	18.02.2021	144 717	16,5	21.02.2027
облігації серії H	18.02.2021	8 000	16,5	08.03.2027
за іпотечними цінними паперами (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
		0	0	
за сертифікатами ФОН (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
		0	0	
за вексями (всього):	X	0	X	X
		0	0	
за іншими цінними паперами (у тому числі за деривативами) (за кожним видом):	X	0	X	X
		0	0	
за фінансовими інвестиціями в корпоративні права (за кожним видом):	X	0	X	X
		0	X	
Податкові зобов'язання	X	378 927	X	X
Податкові зобов'язання		79 250	X	
Податкові зобов'язання		299 677	X	
Фінансова допомога на зворотній основі	X	0	X	X

Джерело: [Проміжний звіт ТОВ "РУШ" за III квартал 2025 р.]

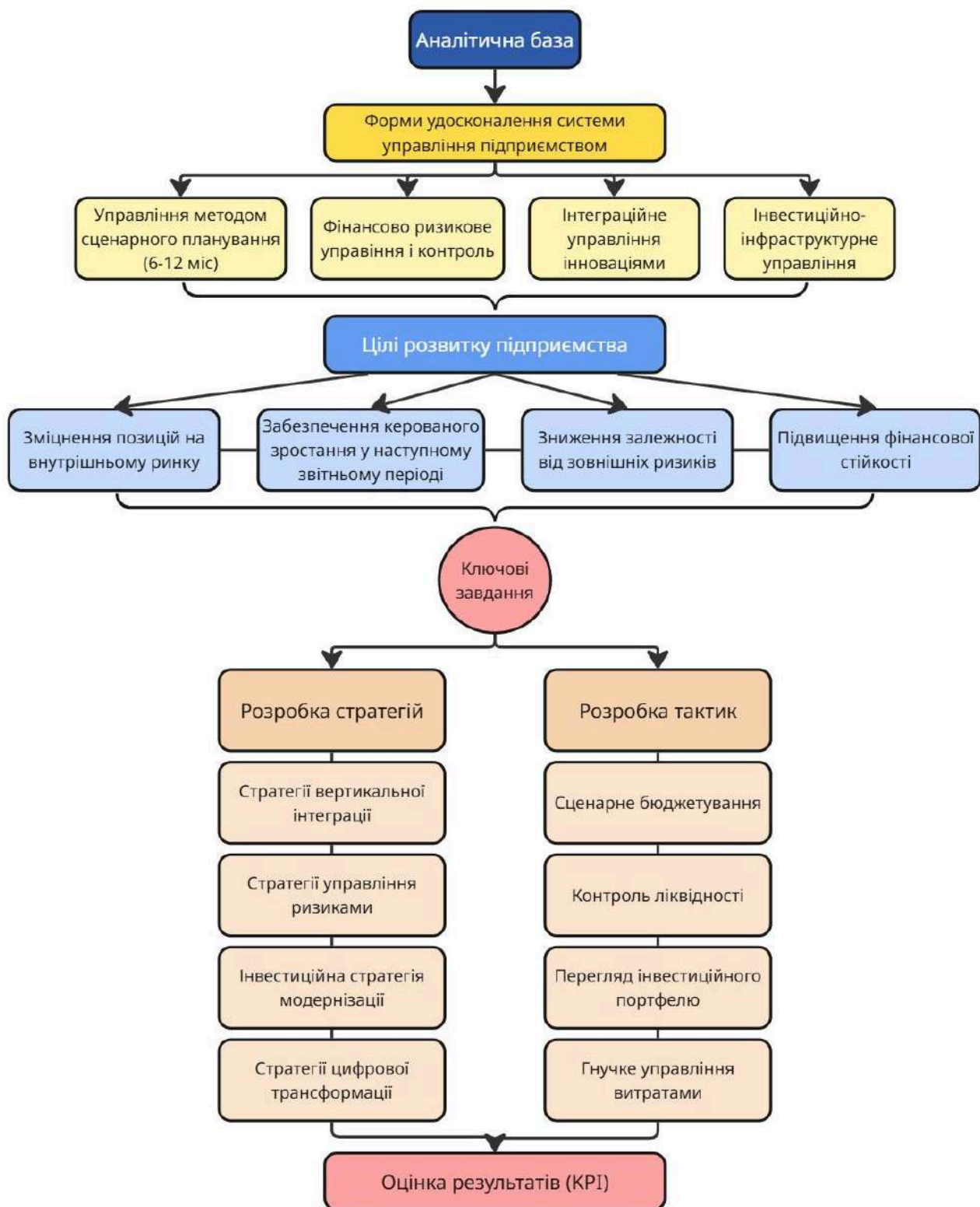


Рис. Г.5 Схема напрямів удосконалення та систематизації форм управління підприємством

Джерело: авторське бачення

Звіт про фінансовий стан ТОВ "Омега" на кінець року у тис. грн. (2019-2024).

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи						
Основні засоби	1,512,745	2,339,732	2,879,884	2,763,031	2,504,291	2,680,031
Нематеріальні активи	31,809	27,533	31,390	34,417	41,824	44,889
Передоплат. за основні засоби	47,355	32,083	114,455	59,008	46,113	69,194
Відстрочені податк. активи	3,280	9,230	-	-	-	455
	<u>1,595,189</u>	<u>2,408,578</u>	<u>3,025,729</u>	<u>2,856,456</u>	<u>2,592,228</u>	<u>2,794,569</u>
Оборотні активи						
Запаси	947,427	1,554,591	1,797,055	2,496,942	1,848,522	2,035,313
Деб. заборг. за товари і посл.	745,716	426,759	502,440	342,184	198,880	222,767
Деб. заборг. за бюдж. розпод.	41,244	204,550	247,454	364,330	366,374	563,738
Грошові кошти	347,666	165,665	241,442	683,309	1,443,397	516,424
	<u>2,082,053</u>	<u>2,351,565</u>	<u>2,788,391</u>	<u>3,786,765</u>	<u>3,857,173</u>	<u>3,338,242</u>
Усього активів	<u>3,677,424</u>	<u>4,760,143</u>	<u>5,814,120</u>	<u>6,643,221</u>	<u>6,449,401</u>	<u>6,132,811</u>
Власний капітал						
Статутний капітал	111,149	11,149	111,149	111,149	111,149	111,149
Додатковий капітал	-	17,320	27,690	31,996	35,290	35,290
Резерв переоцінки	210,110	201,456	302,195	439,492	484,386	465,349
Нерозподіл. прибуток	(252,562)	(127,838)	(10,105)	(19,886)	135,963	190,177

Продовження таблиці Г.9

Усього власного капіталу	<u>68,697</u>	<u>202,087</u>	<u>430,929</u>	<u>562,751</u>	<u>766,788</u>	<u>801,965</u>
Довг. зобов'яз.						
Відстрочені под. зобов'яз.	-	-	24,526	22,629	12,487	-
Кредити та позики	115,471	178,851	250,430	44,066	45,769	50,657
Векселі видані	22,040	7,682	-	-	1,166	11,446
Зобов'язання оренди	817,110	1,713,992	2,015,053	2,037,091	1,779,767	1,838,375
	<u>954,621</u>	<u>1,900,525</u>	<u>2,29,009</u>	<u>2,103,786</u>	<u>1,839,189</u>	<u>1,900,478</u>
Кор. зобов'яз.						
Кредити і позики	169,245	295,189	265,880	597,079	1,027,993	10,438
Векселі видані	-	16,115	24,888	23,195	18,036	-
Кред. забор. за товари і посл.	2,273,053	2,167,987	2,556,974	2,989,762	2,377,132	2,995,044
Зобов'язання з оренди	184,594	152,584	211,407	281,196	307,216	306,156
Заборг. з подат. на прибуток	8,081	9,225	12,317	17,193	15,277	12,744
Розрахунки. з бюджетом крім податку на прибуток	18,951	16,431	21,716	68,259	97,770	105,986
	<u>2,653,924</u>	<u>2,657,531</u>	<u>3,093,182</u>	<u>3,976,684</u>	<u>3,755,431</u>	<u>3,430,368</u>
Усього зобов'язань	<u>3,608,545</u>	<u>4,558,056</u>	<u>5,383,191</u>	<u>6,080,470</u>	<u>5,594,620</u>	<u>5,330,846</u>
Усього власного капіталу та зобов'язань	<u>3,677,242</u>	<u>4,760,143</u>	<u>5,814,120</u>	<u>6,643,221</u>	<u>6,361,408</u>	<u>6,132,811</u>

Джерело: [узагальнено автором на основі фін. показників підприємства]

(у тисячах гривень)	Обладнання	Активи у формі права користування	Ремонт орендованої нерухомості	Прилади та інвентар	Офісне обладнання	Транспортні засоби	Незавершене будівництво	Усього
<i>Вартість / переоцінена вартість</i>								
На 1 січня 2024 р.	9,189,727	2,629,495	753,976	20,299	490,539	4,557	44,787	13,133,380
Надходження / модифікація договорів оренди	124,105	378,460	134,211	-	158,298	-	-	795,074
Вибуття / модифікація договорів оренди	(207,468)	(47,424)	(8,652)	(3,439)	(15,633)	(680)	(1,007)	(284,303)
Передачі	12,242	-	(18,311)	(2,264)	2,264	-	(12,242)	(18,311)
Переоцінка	(2,856,853)	-	-	54,535	-	-	-	(2,802,318)
Знецінення	(6,435)	-	-	-	-	-	943	(5,492)
На 31 грудня 2024 р.	6,255,318	2,960,531	861,224	69,131	635,468	3,877	32,481	10,818,030
<i>Накопичена амортизація та збитки від знецінення</i>								
На 1 січня 2024 р.	(8,691,056)	(1,269,830)	(378,179)	(18,303)	(268,457)	(3,264)	-	(10,629,089)
Нарахована амортизація	(157,089)	(256,145)	(80,084)	(499)	(72,493)	(319)	-	(566,629)
Вибуття	199,344	29,761	3,701	3,400	13,253	393	-	249,852
Переоцінка	2,860,889	-	-	(51,676)	-	-	-	2,809,213
Передачі	(1,372)	-	-	1,896	(1,996)	-	-	(1,472)
Знецінення	107	-	-	-	19	-	-	126
На 31 грудня 2024 р.	(5,789,177)	(1,496,214)	(454,562)	(65,182)	(329,674)	(3,190)	-	(8,137,999)
<i>Балансова вартість</i>								
На 31 грудня 2024 р.	466,141	1,464,317	406,662	3,949	305,794	687	32,481	2,680,031
На 1 січня 2024 р.	498,671	1,359,665	375,797	1,996	222,082	1,293	44,787	2,504,291

Рис. Г.6 Рух основних засобів Компанії за роки, що закінчилися 31 грудня 2024 р. та 31 грудня 2023 р. Ч.1

Джерело: [узагальнено автором на основі фін. показників підприємства]

(у тисячах гривень)	Обладнання	Активи у формі права користування	Ремонт орендованої нерухомості	Прилади та інвентар	Офісне обладнання	Транспортні засоби	Незавершене будівництво	Усього
<i>Вартість / переоцінена вартість</i>								
На 1 січня 2023 р.	4,781,721	2,708,703	688,390	17,719	383,290	5,042	16,830	8,601,695
Надходження / модифікація договорів оренди	50,286	171,072	97,147	4,222	122,982	68	62,030	507,807
Вибуття / модифікація договорів оренди	(379,020)	(245,491)	(31,561)	(2,923)	(15,733)	(553)	(23,285)	(698,566)
Передачі	10,769	-	-	19	-	-	(10,788)	-
Переоцінка	4,730,294	-	-	1,262	-	-	-	4,731,556
Знецінення	(4,323)	(4,789)	-	-	-	-	-	(9,112)
На 31 грудня 2023 р.	9,189,727	2,629,495	753,976	20,299	490,539	4,557	44,787	13,133,380
<i>Накопичена амортизація та збитки від знецінення</i>								
На 1 січня 2023 р.	(4,228,293)	(1,032,073)	(324,375)	(15,486)	(235,941)	(2,496)	-	(5,838,664)
Нарахована амортизація	(183,150)	(278,401)	(69,892)	(4,872)	(47,397)	(904)	-	(584,616)
Вибуття	378,462	39,070	14,750	2,760	14,278	136	-	449,456
Переоцінка	(4,659,145)	-	-	(1,315)	-	-	-	(4,660,460)
Знецінення	1,070	1,574	1,338	610	603	-	-	5,195
На 31 грудня 2023 р.	(8,691,056)	(1,269,830)	(378,179)	(18,303)	(268,457)	(3,264)	-	(10,629,089)
<i>Балансова вартість</i>								
На 31 грудня 2023 р.	498,671	1,359,665	375,797	1,996	222,082	1,293	44,787	2,504,291
На 1 січня 2023 р.	553,428	1,676,630	364,015	2,233	147,349	2,546	16,830	2,763,031

Рис. Г.7 Рух основних засобів Компанії за роки, що закінчилися 31 грудня 2024 р. та 31 грудня 2023 р. Ч.2

Джерело: [узагальнено автором на основі фін. показників підприємства]

<i>(у тисячах гривень)</i>	Валюта	Номінальна відсоткова ставка	Ефективна ставка відсотка	Строк погашення згідно з договором	Балансова вартість
<i>Довгострокові кредити не забезпечені заставою VAOL Holding Ltd (суб'єкт господарювання під спільним контролем)</i>	Долар США	6.50%	6.50%	2027	50,657
Усього довгострокових кредитів та позик					50,657
<i>Поточні кредити</i>					
Нараховані відсотки					10,438
Усього короткострокових кредитів та позик					10,438
Усього кредитів та позик					61,095

За 31 грудня 2023 р. умови та графік погашення кредитів та позик представлені таким чином:

<i>(у тисячах гривень)</i>	Валюта	Номінальна відсоткова ставка	Ефективна ставка відсотка	Строк погашення згідно з договором	Балансова вартість
<i>Довгострокові кредити не забезпечені заставою VAOL Holding Ltd (суб'єкт господарювання під спільним контролем)</i>	Долар США	6.50%	6.50%	2027	45,769
Усього довгострокових кредитів та позик					45,769
<i>Поточна частка кредитів, забезпечених заставою</i>					
АТ «ОЩАДБАНК»	Гривня	9.00%	9.00%	2024	297,000
АТ «ТАСКОМБАНК»	Гривня	9.00%	9.00%	2024	218,000
АТ «Укргазбанк»	Гривня	9.00%	9.00%	2024	150,000
АТ «ПУМБ»	Гривня	9.00%	9.00%	2024	130,000
ПАТ АБ «Південний»	Гривня	9.00%	9.00%	2024	85,000
АТ «ОТП БАНК»	Гривня	9.00%	9.00%	2024	60,000
АТ «КРЕДОБАНК»	Гривня	9.00%	9.00%	2024	60,000
					1,000,000
Отримана фінансова допомога від учасника		-	8.40%	2024	15,752
Нараховані відсотки					12,241
Усього короткострокових кредитів та позик					1,027,993
Усього кредитів та позик					1,073,762

Рис. В.8 Графік погашення кредитів та позик ТОВ «Омега»
Джерело: [фінансова звітність ТОВ «Омега» 2024 р.]

ДОДАТОК Д

Акти та довідки про впровадження результатів дисертаційної роботи

Додаток Д.1

ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ТОРГОВО-
ПРОМИСЛОВА ПАЛАТАвул. Шевченка, 4, м. Дніпро
49044, Україна

ЄДРПОУ 02944828

ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА
ПАЛАТА УКРАЇНИ4505 № 167/01-01 від 20.02.2016
на № _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження
у діяльності Торгово-промислової палати м. Дніпро**Бобилєва Івана Олеговича**

Торгово-промислова палата м. Дніпро підтверджує, що основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження Бобилєва Івана Олеговича були використані в експертно-аналітичній та консультативній діяльності Палати при підготовці інформаційно-аналітичних матеріалів та формуванні рекомендацій для підприємств регіону.

Зокрема, матеріали дослідження було застосовано при:

1. підготовці аналітичних оглядів щодо функціонування торговельних підприємств в умовах воєнного стану;
2. формуванні рекомендацій та консультативних матеріалів для представників малого та середнього бізнесу з питань підвищення стійкості та управління ризиками;
3. проведенні консультативної роботи з суб'єктами господарювання щодо адаптації бізнес-процесів до змін економічного середовища;
4. оцінюванні тенденцій регіонального розвитку підприємницької діяльності.
5. при оцінюванні інвестиційної привабливості та ризиків функціонування бізнесу;

Результати дисертаційної роботи мають практичну значущість та можуть бути рекомендовані для використання підприємствами регіону з метою підвищення їх адаптивності, конкурентоспроможності та при розробці управлінських рішень в умовах нестабільності.

Президент
Дніпропетровської
торгово-промислової палати



Віталій ЖМУРЕНКО

dcci.ua
feedback@dcci.uaУкр. 380 50 755 01 01
02944828



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«НАУКОВИЙ ПАРК «НАУКА І ТЕХНОЛОГІЇ»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Бобилєва Івана Олександровича у діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Науковий парк «Наука і Технології»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Бобилєва І. О., присвяченої розвитку та адаптації економічної діяльності локальних торговельних мереж в умовах військового часу та кризових умов, були використані у діяльності Наукового парку «Наука і Технології» при підготовці аналітичних матеріалів, розробці рекомендацій та консультативному супроводі суб'єктів господарювання.

Зокрема, у практичній діяльності наукового парку застосовано:

- методичні підходи до оцінювання фінансово-економічної стійкості підприємств торгівлі в умовах підвищених ризиків та невизначеності;
- інструменти аналізу ефективності інвестицій у розвиток торговельних мереж;
- рекомендації щодо адаптації бізнес-моделей до змін логістичних ланцюгів та трансформації споживчого попиту;
- підходи до підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у кризовому середовищі.

Результати дослідження використовуються як методична база при підготовці аналітичних матеріалів та інноваційних пропозицій для суб'єктів малого і середнього бізнесу.

Генеральний директор
ТОВ «Науковий парк
«Наука і Технології»



Володимир МАЛИНОВСЬКИЙ

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Проректор з науково-педагогічної роботи

Олександр ЗАЙЧУК

2025



АКТ

про впровадження в навчальний процес результатів досліджень Бобилєва Івана Олеговича за темою дисертаційної роботи «Стратегії розвитку та управління торговельними мережами України в період російсько-української війни»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Бобилєва І. О. на здобуття наукового ступеня доктора філософії, були впроваджені у навчальний процес і використовувались при розробці матеріалів та проведенні лекційних і семінарських занять для студентів економічного факультету ДВНЗ «Український державний університет науки і технологій», а саме:

– щодо обґрунтування теоретико-методичних засад адаптації стратегій управління торговельними мережами в умовах кризових факторів, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною збройною агресією;

– щодо аналізу фінансово-економічної діяльності торговельних підприємств України та визначення ключових чинників їх стійкості, інвестиційної привабливості й операційної ефективності в умовах високої невизначеності;

– щодо використання сучасних моделей і методів стратегічного та антикризового управління, зокрема інструментів фінансового аналізу, інтегральних показників, прогнозування та оцінки ризиків у діяльності торговельних мереж у воєнний період.

При викладенні таких нормативних курсів: “Економіка підприємства”, “Бізнес-планування”, “Обґрунтування управлінських рішень і оцінювання ризиків”.

Заступник керівника
навчально-наукового центру
забезпечення якості освіти,
канд. техн. наук, професор

Роман СМОТРАЄВ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор УДУНТ,
д-р техн. наук, проф.Костянтин СУХИЙ
« 25 » 25 2025

АКТ

впровадження результатів дисертаційного дослідження

Бобилев Іван Олегович, аспірант кафедри маркетингу та логістики УДУНТ ННІ УДХТУ брав участь в наукових дослідженнях кафедри маркетингу та логістики УДУНТ ННІ УДХТУ в межах КНДР «Теоретико-методичне формування управління в бізнес системах підприємств» (номер державної реєстрації 0122U201598). Ним було підготовлено підрозділ 1.1 «Історичний огляд розвитку методології удосконалення бізнес-процесів» вказаної КНДР.

В межах наукової роботи були розроблені: методичні рекомендації щодо оцінки ефективності інвестицій у торговельні мережі в умовах військового конфлікту; аналітичний підхід до порівняльного аналізу діяльності торговельних корпорацій в умовах нестабільного ринку; пропозиції щодо стратегічного планування та адаптації бізнес-моделей торговельних підприємств під час війни.

Керівник КНДР,
завідувач кафедри маркетингу
та логістики, канд. екон. наук, доц.

Ольга КУЧКОВА

Заступник керівника
навчально-наукового центру
забезпечення якості освіти,
канд. техн. наук, професор

Роман СМОТРАШ



ТОВ «Омега»

юридична адреса: 49041, Україна, м. Дніпро, вул. Панікахи, б.15
 поштова адреса: 49055, Україна, м. Дніпро, пр. О. Поля, 104А, тел.: (056) 795-28-86
 код ЄДРПОУ 30982361, П/р № UA-43 328209 0000026004000032259 ПАТ АБ «Південний», МФО
 328209
 ІПН 309823604614, свідоцтво № 200019141

№ 18/02 від 18.02.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю «051 Економіка» здобувача кафедри маркетингу та логістики факультету економіко-гуманітарних наук та права Українського державного університету науки і технології

Бобилєва Івана Олеговича

на тему «Стратегії розвитку та управління торговельними мережами України в період російсько-української війни»

Довідка видана Бобилєву Івану Олеговичу, здобувачу кафедри маркетингу та логістики факультету економіко-гуманітарних наук та права Українського державного університету науки і технології, про те, що результати дисертаційної роботи знайшли своє відображення при розробці стратегії розвитку підприємства ТОВ «Омега» з використанням сценарного планування в умовах кризи, а саме оцінці ефективності всіх сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням ризиків воєнного стану та динаміку зміни лінії фронту (статусу території України), що дозволило підприємству зменшити управлінські ризики, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити адаптивність бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Генеральний директор
 ТОВ «Омега»



В.А. Безуглий