

2. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

3. Благодійність у часи війни - кількісне дослідження [Електронний ресурс] // Zagoriy foundation. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://zagoriy.foundation/publications/blagodijnist-u-chasi-vijni-kilkisne-doslidzhennya/>.

4. Пліч-о-пліч: як бізнеси допомагають ЗСУ [Електронний ресурс] // Українська правда. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://life.pravda.com.ua/society/2022/10/19/250899/>.

## **УДК 658.6**

**Кавун-Мошковська О.О.,**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики  
Державний торговельно-економічний університет

### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Через два місяці з початку повномасштабних військових дій втрати торговельних мереж сягнули \$1,7 млрд [1]. Незважаючи на це, роздрібна торгівля почала досить швидко відновлюватися [2]. Цей процес триває, але на тлі продовження військового протистояння та невідомості часу його завершення політична та соціально-економічна ситуація в Україні залишаються критичними. За таких умов процес функціонування торговельних мереж у воєнний та поствоєнний період супроводжують масштабні загрози та ризики (інфраструктурні, фінансово-економічні, репутаційні).

В умовах воєнного стану та з перспективою поствоєнного відновлення стратегія розвитку та оперативні плани торговельної мережі будуть скориговані. Пріоритетні заходи повинні мати превентивний характер реалізації та передбачати такі види активності:

- оптимізацію бізнес-портфеля з виділенням домінуючого напрямку діяльності та відмовою від непрофільних активів; розробку програми скорочення операційних витрат;

- коригування обраного для розвитку типу магазину та диференціацію форматів; впровадження нішевої товарної спеціалізації, оптимізацію товарного асортименту;

- закриття магазинів, рентабельність яких є нижчою за мінімальний рівень, встановлений як припустимий у воєнний період; ротацію магазинів, яка передбачає зміну місця їх розташування внаслідок пошуку більш вигідного варіанту оренди торговельної площі;

- активізацію розвитку електронної торгівлі, перш за все, на території, яка знаходиться у зоні ризику щодо тривалого військового протистояння; створення мобільного додатку Інтернет-магазину торговельної мережі;

- зміну конфігурації ланцюга постачання товарів до магазинів торговельної мережі.

Управління розвитком торговельної мережі в воєнний та поствоєнний період має передбачати комбіноване поєднання основних методів впливу на ризики (вирівнювання, збереження, зниження, перенесення) з урахуванням особливостей їх застосування. Такий підхід забезпечить максимальний характер адаптивності бізнес-структур в умовах мінливості, невизначеності, непередбачуваності і непрогнозованості зовнішнього середовища. Також особливої актуальності набуває прийняття поліваріантних стратегічних і оперативних рішень з прогнозуванням песимістичного та стриманого сценаріїв розвитку торговельної мережі з урахуванням масштабів руйнувань, темпів економічного відновлення постраждалих міст і регіонів України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Один із напрямків відновлення українського рітейлу – вихід на польський ринок. URL: <https://rau.ua/novyni/andrij-zhuk-rau-polskij-rinok/>

2. Відвойовані позиції: скільки магазинів втратили провідні торговельні мережі України за півроку війни. URL: <https://rau.ua/novyni/vtratili-magazini-merzhi-rau-6/>