

Зокрема, виникає необхідність у розробці алгоритму для кожного із товарних ринків аграрного спрямування, так як кожен товар має свої специфічні властивості та потребує, відповідно, окремого підходу.

Політика протекціонізму в поєднанні із імпортозаміщенням мають сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності економіки як у воєнний так і повоєнний періоди. Правильно виставлені пріоритети стимулюватимуть розвиток стратегічно важливих галузей економіки, зокрема, аграрного сектору.

Література:

1. Залізніюк В.П. Імпортозаміщення в системі забезпечення продовольчої безпеки України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1374>
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.1.29>

2. Келічавий А.В. Політика протекціонізму як фактор підвищення конкурентоспроможності економіки країни. *Ефективна економіка*, № 6, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3133>

3. З присмаком протекціонізму. Закон США про субсидії загрожує не тільки економіці Китаю, а і Європі. Пояснення The Economist, чому він небезпечний. *Forbes Ukraine*, 10 січня 2023 року. URL: <https://forbes.ua/svit/rozvitok-zelenikh-tehnologiy-abo-zagroza-torgovim-vidnosinam-nedoliki-amerikanskogo-proteksionizmu-analizue-the-economist-10012023-10981> (дата звернення: 12.02.2024).

4. Пугачевська, К., Медвідь, Л., Гоблик-Маркович, Н., Феєр, О., & Лизанець, А. (2023). Протекціонізм в умовах багатополарності світової торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 253-263. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapt.2.49.2023.3987>

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ У БІЗНЕСІ

Ткачова С.С., кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>

Жадан Ю.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Український бізнес вже декілька років поспіль працює в умовах кардинальних змін, максимальної нестабільності та непрогнозованості зовнішнього середовища. За таких умов традиційні технології стратегічного та оперативного менеджменту не є ефективними. Власники бізнесу та менеджери вищих ланок розробляють та

реалізують унікальні управлінські рішення щодо організаційних змін та розвитку бізнесу. Представимо результати вивчення досвіду прийняття таких управлінських рішень досвідченим українським бізнесменом Русланом Шостаком, який є засновником та керівником низки потужних соціально відповідальних успішних бізнесів, серед яких мережі магазинів EVA і супермаркетів VARUS.

Свою роль в компанії, як керівника, Р. Шостак вважає стратегічною, яка полягає у передбаченні можливого розвитку подій в світі та плануванні реакції бізнесу на них, у визначенні напрямів для розвитку, в тому, щоб надихнути команду, допомогти з ухваленням рішення, якщо виникне така потреба. Як приклад, можна навести рішення, пов'язане з підготовкою бізнесу до війни. Компанія почала готуватися до можливого вторгнення ще в листопаді 2021 р., вибудовуючи захист бізнесу та моделюючи різні сценарії подій. Купували генератори, ДСП для закриття вітрин, накопичували запаси товарів, які могли не поставлятися певний час, робили інші речі, які не вимагали суттєвих фінансових витрат [1]. В результаті реалізації такого рішення, «склади EVA і VARUS до початку війни були заповнені, а співробітники – морально готові до тих подій, які відбулися 24 лютого 2022 р. Продукти харчування й товари першої необхідності були в усіх магазинах» [2]. Накопичені товарні запаси дозволили пережити найважчі перші місяці війни, коли західні постачальники припинили доставку товарів в Україну [1].

Прикладом рішення, пов'язаного з організаційними змінами та розвитком бізнесу, є стратегічне рішення щодо створення у 2023 р. корпорації «Гервін» шляхом об'єднання 17 компаній, які знаходяться в управлінні Р. Шостака: ТОВ «Омега», «Рус», «Гервін Груп», «Тіксід», «Таврія Хаб», «Миттева», «Формсайт», «Дігамма», «Мілтон-Груп», «Салтора Плюс», «Фірма «Аріант», «Нове Будівництво 2017», «Альтаір Д», «Апекс Н», «Аспект Д», «Латтеро», БО «Благодійний фонд Руслана Шостака». У бізнесах, що об'єднані в корпорацію «Гервін», працює 30 тис. осіб. Сумарні активи корпорації складають \$1,6 млрд. Сукупна виручка компаній у довоєнний період досягала \$2 млрд., за 2023 р. становила \$1,7 млрд. [3]. У результаті створення корпорації: організовано управління об'єднаними активами та здійснення оперативної діяльності; впроваджено єдині стандарти корпоративного управління; забезпечено принцип прозорості результатів діяльності, оскільки фінансовий аудит проводитимуть найбільші світові компанії; сформовано єдині стандарти у сфері підбору, навчання та адаптації персоналу, реалізації соціальних проєктів тощо. «Головне завдання

корпорації – підвищити ефективність кожного бізнесу та залишатися економічною опорою для держави» [3].

Прикладом прийняття соціально відповідального рішення є реалізація Благодійним фондом Руслана Шостака проєкту «Дитинство без війни» [4]. Проєкт отримав дозвіл на реалізацію усього за 2 тижні, хоча мав багато складних бюрократичних процедур. Загалом у межах проєкту вже з 25 березня 2022 р. з України було евакуйовано та розміщено в турецькій Анталії понад 2700 дітей-сиріт з опікунами. Фахівці з Мінсоцполітики та Міносвіти допомогли вибудувати систему та налагодити освітній процес. Навчання відбувається в онлайн-режимі. Завдяки спонсорам отримано тисячі планшетів для навчання. Для дітей з особливими потребами організовано індивідуальний освітній процес. Це фактично кожна п'ята дитина. Окрім особливого освітнього процесу, такі категорії дітей вимагають медичного забезпечення. Від самого початку для всіх дітей було оформлено страхування. Фінансування проєкту здійснюється коштами Благодійного фонду – це більше \$10 млн. Глобальною метою фонду є вирішення проблеми з сирітством в Україні.

Значна кількість управлінських рішень щодо управління організаційними змінами та розвитком пов'язана з одним з найвідоміших бізнесів Р. Шостака, з лінією магазинів EVA – найбільшою національною мережею магазинів краси та здоров'я, що пропонує широкий асортимент косметики, парфумерії, аксесуарів, засобів для догляду за малюками та побутових товарів відомих світових і власних брендів. EVA та її основна операційна компанія ТОВ «Руп» були засновані у Дніпрі у 2002 р. Станом на кінець жовтня 2023 р., у мережі працювало 1035 магазинів типу дрогері [5]. Торговельна площа мережі складає близько 137 тис. м². У магазинах представлено 30 тис. асортиментних позицій, у т. ч. 48 власних торгових марок. Для забезпечення магазинів товарами створено 5 логістичних центрів у Києві, Дніпрі, Львові, Харкові та Одесі [6]. Загальна кількість співробітників компанії становить майже 13 000 осіб. Це сучасний торговельний бізнес з розвиненими цифровими й автоматизованими процесами, власним інтернет-магазином. Відповідно до стратегії розвитку лінії магазинів EVA, у 2023 р. у складі мережі повинно було працювати 1500 магазинів. Але досягненню стратегічних цілей завадила війна. До початку повномасштабного російського вторгнення в мережі працювало 1116 магазинів. Компанія понесла дуже великі матеріальні та фінансові втрати, але розвиток не зупинився. Так, у 2022 р. було відкрито 26, у 2023 р. – 60, на 2024 р. заплановано відкриття 60 нових магазинів EVA. Заплановані інвестиції в цей напрямок

становлять близько 200 млн грн. [5]. Враховуючи міграційний тренд, більша частина нових магазинів відкривається в центральній та західній частинах України [7]. Для забезпечення роботи мережі заплановано будівництво 2-х великих розподільчих центрів у Львові (розширення існуючих потужностей на 15 000 кв. м, до 45 000 кв. м) та в Одесі (40 000 кв. м). Ці проєкти потребують інвестицій у розмірі \$50 млн та створять декілька тисяч робочих місць для українців [1].

Література:

1. Руслан Шостак, Varus та EVA: Якби кожен бізнес в країні взяв би частку вирішення проблем державного рівня, ми б мали зовсім іншу країну. URL: <https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-varus-ta-eva/?fbclid=IwAR0CSaNQ5iUCYipivDNPd77hPuw9hc7ZEKpqEbQHMHX-9KBnFyFYqtEThOY> (дата звернення: 05.02.2024).

2. Руслан Шостак, Varus та EVA: Зараз я формую корпорацію Тервін, до якої увійдуть 17 компаній. URL: https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-varus-eva-tervin/?fbclid=IwAR0ONRAPaKZo75nLMpYjw_lp2gNX4EEaNfy8FCJe1w_xmWpXk-MXMFcC04 (дата звернення: 05.02.2024).

3. Співвласник EVA та Varus Шостак об'єднає 17 компаній у корпорацію «Тервін». Forbes дізнався подробиці. URL: <https://forbes.ua/news/spivvlasnik-eva-ta-varus-shostak-obednuje-17-kompaniy-u-korporatsiyu-tervin-forbes-diznavsya-podrobitsi-27102023-16942?fbclid=IwAR2Qth1E44cPCFSokMvND4XwZni7XBxMBCaWYbYwY25IUUkfxVNhqVRlphI> (дата звернення: 05.02.2024).

4. Руслан Шостак, Varus та EVA: Процес розвитку має бути постійним, не залежно від того, що відбувається навколо. URL: <https://rau.ua/novyni/shostak-varus-eva-proces-rozvitku/?fbclid=IwAR2iDXsy4HxgNoqkInbI6YxgJ4dmidX3kjlUKY1wPXz9v2CR6q3aPwMcoY> (дата звернення: 05.02.2024).

5. Історія розвитку найбільшої торговельної мережі із товарами для краси та здоров'я: EVA. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/istoriya-rozvitku-naibilshoyi-torgovelnoyi-merezhi-iz-tovarami-dlya-krasi-ta-zdorov-ya-eva-tg2si> (дата звернення: 05.02.2024).

6. EVA (мережа магазинів). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/EVA_\(мережа_магазинів\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/EVA_(мережа_магазинів)) (дата звернення: 05.02.2024).

7. Ольга Шевченко, EVA: Ми не відмовляємось від мети відкрити 1500-й магазин EVA, але для цього потрібно більше часу. URL: https://rau.ua/personalii/olga-shevchenko-eva-meti/?fbclid=IwAR3iuNjK6TTFWVgPR-i0oi7Vt5nWjwoD6Ro6YMC_mEsgqe8MX97Ia4adGY8 (дата звернення: 05.02.2024).