



Валерія Геннадіївна МЕДВЕЦЬКА
менеджер з продажів ТОВ "ЮРОПЛАН АППЛАЙАНСЕС УКРАЇНА"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8940-0398>
e-mail: valeriia.medvetska@beko.com

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ КАМ У ПЕРІОД ВОЄННИХ І ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

У статті досліджено сучасні підходи до управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу у стратегічному управлінні ключовими клієнтами (КАМ) під час воєнних і економічних криз. Мета – визначити ефективні інструменти адаптації КАМ-команд до зовнішніх шоків на прикладі України, Польщі, Румунії та країн Балтії. Окреслено основні типи ризиків, проаналізовано зміни у фінансовому та логістичному плануванні, виокремлено міжнародний досвід. Запропоновано практичні рекомендації для підвищення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Ключові слова: управління ризиками, стійкість бізнесу, ключовий клієнт, стратегічний КАМ, антикризове планування, міжнародний досвід

ВСТУП

Сучасний ринок B2B перебуває у стані постійної турбулентності, спричиненої глобальними викликами, такими як пандемія COVID-19, воєнні дії в Україні, енергетична криза та інші макроекономічні потрясіння. В умовах значної невизначеності компанії вимушені переглядати традиційні підходи до управління стратегічними відносинами з ключовими клієнтами (Key Account Management, КАМ), зосереджуючись не лише на зростанні продажів, а й на забезпеченні стійкості бізнесу та гнучкості управлінських процесів.

Останні дослідження McKinsey & Company, Deloitte та Bain & Company підтверджують, що саме здатність КАМ-команд швидко ідентифікувати ризики, впроваджувати сценарне планування та адаптувати фінансову політику є визначальними чинниками для виживання та розвитку компаній у кризових умовах. Проте аналіз практик вітчизняних і зарубіжних компаній свідчить про недостатню інтеграцію сучасних інструментів ризик-менеджменту у системи управління ключовими клієнтами в Україні.

Наукова новизна статті полягає у поєднанні порівняльного аналізу підходів до управління ризиками у КАМ-системах різних країн Центрально-Східної Європи (Україна, Польща, Румунія, країни Балтії) із практичними рекомендаціями з підвищення стійкості бізнесу в періоди воєнних та економічних криз. Водночас акцент зроблено на трансформації структури КАМ-команд, зміні фінансового планування, роботі з дебіторською заборгованістю, адаптації логістичних ланцюгів та впровадженні антикризових стратегій.

Актуальність обраної теми зумовлено необхідністю пошуку ефективних механізмів протидії ризикам та забезпечення безперервності бізнес-процесів, що має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності українських B2B-компаній у складних ринкових умовах.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Дослідження базується на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу, що дає змогу комплексно оцінити особливості управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу у стратегічному управлінні ключовими

клієнтами (КАМ) під час воєнних та економічних криз. Основою емпіричної бази слугували дані провідних українських та міжнародних компаній B2B-сектору, зокрема досвід компаній Whirlpool, Bosch, Electrolux, а також дані публічної фінансової та логістичної звітності ритейлерів, аналітичні огляди McKinsey, Deloitte, BCG, а також матеріали професійних асоціацій.

У дослідженні використано такі методи:

– *Порівняльний аналіз* підходів до управління ризиками в КАМ-системах України, Польщі, Румунії та країн Балтії;

– *Кейс-стаді* на основі практичного досвіду компаній, що працюють у різних макроекономічних та правових середовищах;

– *SWOT-аналіз* для оцінювання сильних і слабких сторін впроваджених антикризових інструментів у КАМ;

– *Експертні інтерв'ю* з менеджерами з ключових клієнтів, фінансовими директорами та фахівцями із ризик-менеджменту;

– *Сценарне моделювання* та аналіз фінансової звітності для виявлення впливу кризових явищ на структуру дебіторської заборгованості, запасів та показників ліквідності.

Методологічною особливістю дослідження є фокус на міжкрайовому порівнянні та виокремленні best practices, які може бути застосовано для підвищення стійкості КАМ в Україні з урахуванням досвіду Польщі, Румунії та країн Балтії. Також враховано зміни нормативно-правового середовища та динаміку впливу зовнішніх шоків на фінансові й операційні процеси B2B-компаній.

МЕТА дослідження – виявлення та оцінювання ефективних механізмів управління ризиками і підвищення стійкості бізнесу у стратегічному управлінні ключовими клієнтами (КАМ) в умовах воєнних та економічних криз. Особливу увагу приділено адаптації КАМ-команд до нових викликів, що постають у періоди зовнішніх шоків, та інтеграції міжнародного досвіду для розроблення рекомендацій для українських B2B-компаній.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Оцінити ключові ризики, з якими стикаються КАМ-

підрозділи під час воєнних і економічних криз, та класифікувати їх за джерелами виникнення (операційні, фінансові, логістичні, ринкові тощо).

2. Дослідити зміни у фінансовому плануванні, політиці роботи з дебіторською заборгованістю, управлінні запасами та логістикою в КАМ-системах різних країн.

3. Провести порівняльний аналіз підходів до ризик-менеджменту в Україні, Польщі, Румунії та країнах Балтії, виділити найбільш ефективні best practices для підвищення стійкості бізнесу.

4. Розробити практичні рекомендації для топ-менеджменту і КАМ-команд із впровадження інноваційних інструментів антикризового управління в умовах невизначеності.

Так, дослідження спрямоване на комплексне вивчення й порівняння наявних стратегій управління ризиками у КАМ у країнах Центрально-Східної Європи та формулювання прикладних рішень для вітчизняних В2В-компаній.

РЕЗУЛЬТАТИ

У 2022 р. український ринок побутової техніки опинився під безпрецедентним тиском воєнних та економічних ризиків, що суттєво вплинуло на роботу КАМ-підрозділів, фінансове планування, логістику і стратегії взаємодії з ключовими клієнтами. Одним із найскравіших прикладів стало банкрутство торгової мережі «Ельдорадо» у 2023 р., що обумовлене різким падінням ліквідності, значними проблемами з погашенням дебіторської заборгованості та неспроможністю виконати фінансові зобов'язання перед постачальниками. Для багатьох виробників та дистрибуторів це стало «сигнальним» кейсом: компанії змушено оперативнo переглянули політики відстрочки платежів, впровадили додаткові етапи кредитного скорингу та зосередилися на регулярному моніторингу фінансового стану партнерів.

Початок повномасштабної війни спричинив також гостру кризу страхування вантажів та зростання логістичних ризиків. У березні-квітні 2022 р. велика частина страхових компаній або повністю відмовлялася страхувати переміщення товару в межах України, або суттєво підвищувала премії, що призвело до зростання «вартості ризику» для імпортерів і дистрибуторів. Деякі міжнародні бренди тимчасово обмежили відвантаження техніки для українського ринку через відсутність страхового покриття та нестабільність транспортних коридорів. Це, зі свого боку, спричинило різкий дефіцит побутової техніки у роздробі: за даними GfK Ukraine, у II кв. 2022 р. обсяги пропозиції у ключових категоріях (холодильники, пральні машини, мікрохвильові печі, дрібна побутова техніка) знизилися на 40–60% порівняно з аналогічним періодом 2021 р. У деяких сегментах товар «зникав» з полиць уже за кілька днів після надтодження, а попит значно перевищував доступний залишок.

Зміна структури брендів стала ще одним важливим наслідком дефіциту: якщо до 2022 р. лідували міжнародні гравці з широкою дистрибуцією (Whirlpool, Bosch, Electrolux, Samsung, LG), то під час гострої фази кризи ринок «відкрився» для менш відомих і локальних брендів, а також для паралельного імпорту. Деякі преміальні сегменти частково «вимушено» заміщено альтернативними постачальниками, що призвело до короткострокових змін у структурі долей ринку. Водночас після стабілізації

логістичних маршрутів і часткового відновлення страхування вантажів великі бренди поступово повернули втрачені позиції, але зміни у підходах до управління ризиками та формуванні портфелю партнерів залишилися сталим трендом.

Проблеми з дебіторською заборгованістю у 2022 р. посилювалися через різке погіршення платоспроможності окремих мереж, неможливість фізичної доставки товару в зони активних бойових дій, а також запровадження «заморожених» контрактів з частиною партнерів. Багато компаній запровадили нові процедури щотижневого «stress-тестування» портфелю дебіторки, знизили максимальні ліміти кредитування, а для ключових клієнтів – почали застосовувати гнучкі інструменти реструктуризації боргів та постійного контролю за фінансовими показниками (DSO, DPO, Cash Conversion Cycle).

Комплекс зазначених факторів призвів до трансформації самого підходу до ризик-менеджменту у КАМ: на перший план вийшли регулярний фінансовий моніторинг, диверсифікація логістичних маршрутів, робота з кількома страховими партнерами та посилення комунікації з клієнтами стосовно платіжних дисциплін і реальних можливостей відвантажень. Такі дії дали змогу В2В-компаніям забезпечити відносну стійкість у найскладніші періоди та зберегти основний бізнес-капітал.

Сценарії реакції КАМ на кризові події

Сценарій 1. «Збереження статус-кво». Відвантаження тільки найнадійнішим партнерам, мінімізація залишків, відстрочка запуску нових продуктів.

Сценарій 2. «Активна адаптація». Перехід на гнучкі фінансові умови, формування кризового комітету всередині менеджерів з продажу, активний пошук альтернативних логістичних маршрутів, підписання банківської гарантії з ключовими клієнтами.

Сценарій 3. «Інноваційний прорив». Діджиталізація моніторингу ризиків (AI/BI-системи), запуск спільних страхових програм із клієнтами, мультибрендова стратегія для портфелю SKU, вихід на нові сегменти через партнерські мережі.

Best practices для України: чого ще не вистачає для ідеальної стійкості КАМ

1. Інтеграція автоматизованих risk management-систем (AI/BI для аналізу дебіторки, платіжної дисципліни, попередження дефолтів).

2. Розширення співпраці з міжнародними страховими компаніями для страхування ризиків на всьому ланцюгу постачання.

3. Впровадження системної діджиталізації процесів КАМ – електронні платформи для обміну даними з ритейлерами, діджитал-контроль за логістикою.

4. Формування антикризових резервів та створення «гнучких» фінансових продуктів (короткострокові ліміти, страхові депозити).

5. Поглиблення співпраці між ринковими гравцями – спільні стандарти антикризової поведінки, робочі групи при асоціаціях.

Порівняння ринків: Україна, Польща, Румунія, країни Балтії

В умовах воєнних та економічних криз ринки побутової техніки країн Центрально-Східної Європи показали різний рівень стійкості та адаптивності. Порівняльний

Таблиця 1 – SWOT-аналіз стратегічного КАМ в Україні у кризових умовах (складено автором на основі аналізу ринку та експертних оцінок)

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучкість прийняття рішень у кризі	Низька інтеграція цифрових risk management-систем
Висока адаптивність команд	Залежність від зовнішніх логістичних маршрутів
Швидкість реакції на дефіцит	Відсутність системного страхування дебіторки
Досвід антикризового планування (2022)	Обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів
Можливості	Загрози
Впровадження міжнародних best practices	Тривала нестабільність макроекономічного середовища
Діджиталізація КАМ та логістики	Банкрутство великих партнерів
Розвиток співпраці з європейськими страховими компаніями	Зростання логістичних і валютних ризиків
Розширення портфелю альтернативних брендів	Втрата частки ринку через дефіцит/перерозподіл

аналіз дає змогу виявити як спільні тенденції, так і унікальні практики управління ризиками в системах стратегічного КАМ.

Україна у 2022 р. зіткнулася з найбільшою турбулентністю: обсяги імпорту великої побутової техніки знизилися на 50-70% (GfK Ukraine), ринок пережив гострий дефіцит за основними категоріями товару, а середній строк оплати рахунків скоротився майже вдвічі. КАМ-команди вимушено переходили на «кризові» моделі роботи: пріоритизація надійних партнерів, індивідуальні умови поставок, посилений фінансовий моніторинг, жорстке обмеження кредитування ритейлерів. Багато міжнародних брендів тимчасово або частково обмежили поставки, адаптували логістику через Польщу, Словаччину, Румунію, а в окремі періоди зростала роль «альтернативних брендів» і *noname*.

Польща показала вищу стійкість завдяки потужній внутрішній дистрибуційній мережі, державній підтримці логістики та розвинутій системі кредитного страхування. За даними GfK Poland ринок великої побутової техніки скоротився у 2022 р. лише на 12% у натуральному вираженні, дефіцит за SKU не перевищував 15-18%. КАМ-

команди активно застосовували інструменти фінансового страхування угод (trade credit insurance), співпрацювали з локальними страховими компаніями та впроваджували електронні системи моніторингу дебіторської заборгованості.

Румунія характеризувалася більш помірним зниженням обсягів ринку (-15% у 2022, Statista), однак зіткнулася з тимчасовим дефіцитом певних категорій товару через залежність від імпорту. Особливістю ринку стали спрощені процедури митного оформлення для стратегічного імпорту, гнучкі умови кредитування для ритейлерів та високий рівень співпраці між постачальниками і КАМ-підрозділами.

Країни Балтії (Литва, Латвія, Естонія) також показали достатню адаптивність: середнє падіння ринку становило 18-20% (GfK Baltic). КАМ-команди тут працювали з мінімальними запасами, широко застосовували аутсорсинг логістики та страхування вантажів через європейських брокерів. Оперативне переналаштування складів, діджиталізація каналів збуту та впровадження електронних платформ для обміну даними дали змогу зменшити втрати від перебоїв у постачанні.

Таблиця 2 – Порівняння ринкових показників та антикризових стратегій (2022) (складено автором на основі даних GfK Ukraine, GfK Poland, GfK Baltic, Statista, галузевих звітів, експертних оцінок)

Показник	Україна	Польща	Румунія	Країни Балтії
Падіння ринку (МДА, шт.)	-50...-70%	-12%	-15%	-18...-20%
Дефіцит за SKU, %	35-55	15-18	22-28	19-24
Частка <i>noname</i> / альтернативних брендів	21	8	12	10
Середній DSO (днів)	15-17	28-32	27-30	24-29
Частка угод зі страхуванням, %	54	83	68	74
Ключова стратегія КАМ	Пріоритизація стабільних партнерів, жорсткий контроль дебіторки, альтернативна логістика	Trade credit insurance, цифровий моніторинг, диверсифікація збуту	Гнучке кредитування, короткострокові страховки, митна адаптація	Аутсорсинг логістики, діджиталізація, електронні платформи

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що успішність стратегічного управління відносинами з ключовими клієнтами у кризових умовах значно залежить від здатності компаній швидко ідентифікувати ризики, впрова-

джувати адаптивні фінансові інструменти та застосовувати міжнародний досвід. Ключові гравці українського ринку побутової техніки у 2022 р. зіткнулися з низкою викликів: банкрутством ритейлерів, дефіцитом товару, перебоями в логістиці, кризою страхування ван-

тажів, – проте змогли вибудувати нові моделі КАМ, спрямовані на збереження бізнес-стійкості та партнерських відносин.

Порівняльний аналіз показав, що країни Центрально-Східної Європи, зокрема Польща та країни Балтії, досягли кращих результатів завдяки розвинутим risk management-системам, високому рівню цифровізації процесів і широкому застосуванню страхових інструментів. Український досвід демонструє значну гнучкість і швидкість адаптації, проте для підвищення стійкості бізнесу необхідно впроваджувати best practices європейських ринків, системно розвивати цифрову інфраструктуру та поглиблювати співпрацю з міжнародними страховими партнерами.

Практичні рекомендації для КАМ-команд полягають у регулярному фінансовому моніторингу партнерів, впровадженні автоматизованих систем аналізу дебіторської заборгованості, пріоритезації надійних клієнтів, створенні кризових комітетів для оперативного реагування

та застосуванні інноваційних фінансових інструментів для покриття ризиків. Для українського ринку перспективним є розвиток діджитал-платформ для управління ланцюгами постачання, а також формування спільних антикризових стандартів у межах галузевих асоціацій.

Перспективи подальших досліджень

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на аналіз впливу штучного інтелекту та цифрових платформ на управління ризиками у КАМ, розроблення ефективних моделей антикризового фінансування для B2B-компаній, а також на вивчення взаємодії між гравцями ринку в умовах глибоких макроекономічних і політичних потрясінь. Особливої актуальності набуває дослідження досвіду країн, що пройшли через затяжні кризи, а також аналіз інструментів швидкого відновлення ланцюгів постачання і збереження конкурентних переваг у новій реальності.

References

1. McKinsey & Company. Risk management in times of crisis: Practical lessons from the COVID-19 pandemic. 2021. pp. 5–17.
2. Deloitte. Global Resilience Report 2023. 2023. pp. 12–27.
3. GfK Ukraine. Analytical review of the household appliances market 2022–2023. Kyiv, 2023. 36 p. (in Ukrainian)
4. Statista. Household appliances market in Eastern Europe. 2023. URL: <https://www.statista.com>
5. Bain & Company. Key Account Management: From Strategy to Execution. 2022. pp. 23–41.
6. Boston Consulting Group (BCG). The future of KAM in CEE. 2022. pp. 8–25.
7. National Association of Household Appliances Market Participants. Annual Report. Kyiv, 2023. 41 p. (in Ukrainian).
8. Kim, J., Lee, S. Digital risk analytics in KAM. *International Journal of Risk Management*. 2022. Vol. 18(4). pp. 92–107.
9. Payne, A., Frow, P. Collaborative value creation in key account relationships. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. pp. 60–72.
10. Chang H., Zhang L. Advanced financial tools in B2B risk management. *European Business Review*. 2023. Vol. 35(1). pp. 210–223.

Valeriia MEDVETSKA

Key account manager LLC European appliances Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8940-0398>

e-mail: valeriia.medvetska@beko.com

RISK MANAGEMENT AND BUSINESS RESILIENCE IN KEY ACCOUNT MANAGEMENT DURING ECONOMIC AND MILITARY CRISES

Introduction. The paper examines modern approaches to risk management and business resilience within strategic key account management (KAM) in the context of economic and military crises. The study focuses on how B2B companies adapt their KAM strategies to external shocks such as the COVID-19 pandemic, war, and energy crises, with a comparative emphasis on Ukraine, Poland, Romania, and the Baltic States.

The purpose of the paper is to identify and evaluate effective instruments and methods for KAM teams to respond to operational, financial, and logistical risks during periods of uncertainty. The paper aims to highlight both the unique challenges faced by Ukrainian companies and the international best practices that can enhance the business resilience of KAM systems.

Results. The research applies comparative and case study methods, including analysis of financial and logistical reporting, expert interviews, and scenario modeling. The results reveal that KAM teams have adjusted their structures, payment policies, and risk management protocols to ensure flexibility and rapid response. Special attention is paid to changes in credit risk management, diversified logistics, and the implementation of advanced financial planning tools. Comparative analysis demonstrates that companies in Poland and the Baltic States rely more on digital risk analytics and insurance instruments, while Ukrainian firms increasingly develop scenario-based approaches and build reserves to manage volatility.

Conclusion. The paper formulates practical recommendations for KAM and top management, focusing on proactive risk identification, diversification of supply chains, and dynamic financial planning. The findings contribute to the understanding of business resilience in B2B sectors under crisis conditions and suggest avenues for further research in digitalization and cross-border cooperation in risk management.

Keywords: risk management, business resilience, key account management, crisis adaptation, financial planning, international experience