

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 4.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.156>

УДК 339.37:658.15:338.124.4

Ю. В. Максимець,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9693-4147>

Я. Р. Молоко,

*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2435-1462>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ РУХОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СКОРОЧЕННЯ ПОПИТУ

Yu. Maksymets,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economy of
Enterprise Department, Ivan Franko National University of Lviv*

Y. Moloko,

*Candidate of educational degree «bachelor»,
Ivan Franko Lviv National University*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE GOODS DISTRIBUTION UNDER CONDITIONS OF DECLINING DEMAND

У статті досліджено проблему вразливості та фінансової нестабільності лідерів національної роздрібно́ї торгівлі до макроекономічних шоків, спричинених воєнним станом в Україні. Доведено невідповідність традиційних ресурсомістких бізнес-моделей, що спираються на масштабну централізовану інфраструктуру, новим кризовим реаліям, які супроводжуються раптовим падінням платоспроможного попиту та порушенням ланцюгів постачання. Об'єктом дослідження є процес антикризового управління товарним рухом та забезпечення фінансової стійкості підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах макроекономічних шоків. Предметом дослідження є інструментарій мікроекономічного моделювання для оцінки запасу фінансової міцності та обґрунтування шляхів трансформації архітектури витрат підприємства. Метою роботи є проведення прикладного мікроекономічного моделювання на основі операційного аналізу (Cost-Volume-Profit, CVP) для точної прогностичної оцінки запасу фінансової міцності торговельної мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та математичне обґрунтування необхідності трансформації її архітектури витрат. Методологічною базою дослідження є інструментарій CVP-аналізу, методи фінансового аналізу, коефіцієнтний метод, а також метод стрес-тестування для моделювання кризового сценарію скорочення ринкового попиту. Емпіричною базою є консолідована фінансова звітність компанії за 2024 рік. За результатами розрахунків виявлено структурну вразливість підприємства: низький запас фінансової міцності на рівні 11,06% та надвисоку силу операційного важеля (9,05). Змодельований стрес-сценарій показав, що скорочення попиту лише на 15% несе пряму загрозу генерування масштабних операційних збитків (понад 2,2 млрд грн) через абсолютну негнучкість умовно-постійних витрат, зокрема витрат на оплату праці, зносу та комунальних послуг. Підтверджено, що існуюча оптимізована (lean) модель в умовах шоку мультиплікує ризик фінансового краху. Обґрунтовано стратегічну неминучість переходу вітчизняної роздрібно́ї торгівлі від жорстких систем управління до гнучких (agile) операційних моделей.

Запропоновано науково обґрунтований комплекс заходів із трансформації, що передбачає диверсифікацію торговельних форматів шляхом інтеграції закритих магазинів-складів (*dark stores*), просторову децентралізацію логістичної інфраструктури (формування автономних локальних хабів) та наскрізну цифровізацію операційних процесів. Це дозволить перевести значну частину умовно-постійних витрат у змінні, розширити межу безпеки та забезпечити довгострокову життєздатність компанії.

The presented research thoroughly investigates the critical problem of vulnerability and financial instability of the leading national retailers to severe macroeconomic shocks caused by the martial law in Ukraine. The paper scientifically proves the fundamental inadequacy and inconsistency of traditional resource-intensive business models, which rely predominantly on large-scale centralized infrastructure, with the new unprecedented crisis realities. These realities are accompanied by a sudden, sharp decline in effective consumer demand and significant disruptions in global and local supply chains. The object of the study is the complex process of anti-crisis management of inventory flow and the provision of long-term financial stability of retail enterprises operating under conditions of macroeconomic shocks. The subject of the research encompasses the specific tools of microeconomic modeling used to accurately assess the margin of safety and to comprehensively justify the strategic ways of transforming the enterprise's cost architecture. The primary purpose of this paper is to conduct applied microeconomic modeling based on the Cost-Volume-Profit (CVP) operational analysis to provide a highly accurate predictive assessment of the margin of safety of the national retail chain LLC "ATB-MARKET" and to mathematically substantiate the objective necessity of a deep transformation of its cost architecture. The methodological basis of the research includes the advanced tools of CVP analysis, classical methods of financial analysis, ratio analysis, and stress testing, which is specifically applied to simulate a crisis scenario involving a sharp contraction in market demand. The empirical basis is formed by the official

consolidated financial statements of the investigated company for the year 2024. According to the results of the performed mathematical calculations, a critical structural vulnerability of the enterprise was identified: a dangerously low margin of safety at the level of 11.06% and an exceedingly high degree of operating leverage reaching 9.05. The modeled stress scenario explicitly demonstrated that a demand reduction of merely 15% poses a direct and immediate threat of generating massive operational losses exceeding 2.2 billion UAH. This vulnerability is primarily driven by the absolute inflexibility of semi-fixed costs, particularly personnel remuneration, depreciation of non-current assets, and utility expenses. It was confirmed that the existing lean operational model, when subjected to severe economic shocks, acts as a multiplier of the financial collapse risk. Consequently, the paper substantiates the strategic inevitability of a structural transition of the domestic retail sector from rigid, centralized management systems to highly adaptive, agile operational models. As a practical solution, the study proposes a scientifically grounded, comprehensive set of transformational measures. These include the diversification of retail formats through the active integration of dark stores, the spatial decentralization of logistics infrastructure via the formation of autonomous local hubs, and the end-to-end digitalization of routine operational processes. The implementation of these strategic measures will allow the enterprise to successfully convert a significant portion of fixed costs into variable ones, thereby substantially expanding the safety margin, reducing the operating leverage, and ensuring the long-term viability and financial resilience of the company during a prolonged recession of the consumer market.

Ключові слова: *антикризове управління, CVP-аналіз, операційний важіль, запас фінансової міцності, роздрібна торгівля, макроекономічні шоки, споживчий попит, гнучкі бізнес-моделі.*

Keywords: *anti-crisis management, Cost-Volume-Profit analysis, operating leverage, financial safety margin, retail trade, macroeconomic shocks, consumer demand, agile business models.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні умови функціонування комерційних підприємств в Україні значно ускладнилися внаслідок збройної агресії. Воєнні дії призвели до глибокої дестабілізації економічного середовища, що проявляється у зростанні невизначеності. Зокрема, критичним фактором дестабілізації стає втрата ділової активності, що супроводжується логістичним колапсом та різким падінням попиту на продукцію [1, с. 201].

У таких надскладних умовах традиційні підходи до управління доводять свою неефективність, що зумовлює об'єктивну необхідність пошуку нових адаптивних антикризових інструментів. Для провідних представників національної роздрібної торгівлі головною загрозою стає негнучкість архітектури витрат. Утримання масштабної логістичної та збутової інфраструктури формує високу частку постійних витрат, яка в умовах скорочення реального попиту населення загрожує швидким переходом торговельних мереж за межу беззбитковості.

Таким чином, ключова проблема полягає у невідповідності традиційної ресурсомісткої бізнес-моделі роздрібної торгівлі новим реаліям макроекономічної нестабільності. Емпіричний досвід свідчить, що в умовах непередбачуваних шоків та падіння попиту компанії втрачають операційну гнучкість та демонструють критичну вразливість через наявність високих умовно-постійних витрат [2, с. 23–24]. З огляду на це, виникає об'єктивна науково-практична потреба в перегляді стратегій антикризового управління. У сучасних дослідженнях наголошується, що для збереження життєздатності бізнесу сьогодні важливо переходити до проактивного управління ризиками шляхом моделювання кризових сценаріїв, зокрема – різкого падіння споживчого попиту [3, с. 149]. Відповідно, проведення мікроекономічного моделювання чутливості є необхідним етапом для математичного обґрунтування доцільності переходу торговельних мереж до гнучких, адаптивних технологій управління та децентралізації логістичних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців простежується постійний інтерес до проблематики функціонування бізнесу в умовах криз та воєнного стану. Зокрема, досліджуючи формування концепції управління у час війни, В. Шарапов класифікує критичні зовнішні чинники впливу на вітчизняні підприємства (серед яких логістичний колапс та падіння попиту) і пропонує підходи до забезпечення їхньої фінансової стійкості [1, с. 201–205]. Аналізуючи діючу практику управління вітчизняною сферою торгівлі, Т. Передерій наголошує, що в нестабільному середовищі підприємства стикаються зі зниженням платоспроможного (купівельного) попиту та порушенням ланцюгів постачання [3, с. 149]. Подібні виклики розглядає і Г. Блакита, акцентуючи на необхідності впровадження антикризових інструментів для підприємств торгівлі [4, с. 37].

Питання стійкості бізнес-систем до макроекономічних шоків також активно розглядаються в іноземних публікаціях. Так, Д. Ессуман та співавтори, вивчаючи управління перебоями в ланцюгах постачання, наголошують на необхідності переходу компаній до адаптивної та трансформаційної стійкості, що вимагає глибинних змін в їхній операційній діяльності та організаційній структурі [5, с. 317]. Водночас сучасні емпіричні дослідження, проведені групою науковців (Н. Чомез-Долган та ін.), підтверджують, що традиційні оптимізовані бізнес-моделі (зокрема, побудовані на мінімальних запасах) демонструють високу вразливість до непередбачуваних глобальних шоків, суттєво збільшуючи ризик банкрутства компаній [2, с. 23].

Незважаючи на значний масив наукових праць, західні дослідники відзначають гостру нестачу емпіричних досліджень щодо моделювання стійкості саме великих корпорацій в умовах різних національних економік [5, с. 317–318]. Більше того, іноземні фахівці наголошують на необхідності переходу від традиційних показників рентабельності до комплексного моделювання ризику фінансового краху, особливо з урахуванням специфіки

продукції (зокрема, її терміну придатності), що є критичним для роздрібної торгівлі [2, с. 24]. В українському науковому просторі проблема точної прогнозової оцінки чутливості великих торговельних мереж до раптового падіння попиту також залишається недостатньо розкритою. Більшість наявних вітчизняних праць фокусується на загальних стратегіях антикризового управління. Натомість існує об'єктивна нестача прикладного мікроекономічного моделювання, зокрема, із застосуванням *CVP*-аналізу (*Cost-Volume-Profit*), яке б дозволило математично виміряти запас міцності лідерів національної роздрібної торгівлі з урахуванням жорсткості їхніх постійних витрат.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є проведення мікроекономічного моделювання на основі *CVP*-аналізу для оцінки чутливості та запасу фінансової міцності лідерів національної роздрібної торгівлі (на прикладі корпорації «АТБ») до макроекономічних шоків, а також математичне обґрунтування необхідності трансформації їхніх операційних бізнес-моделей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи специфіку функціонування великих торговельних підприємств в умовах економічних викликів першої чверті ХХІ століття, ми виявили, що система товарного руху формує найбільшу частку витрат.

Для практичної оцінки вразливості цієї системи в умовах скорочення попиту та глобальних викликів використаємо методологію *CVP*-аналізу. Емпіричною базою для побудови нашої моделі є консолідована фінансова звітність лідера української роздрібної торгівлі – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2024 рік. Для забезпечення репрезентативності аналізу та уникнення математичних викривлень, рядки «Інші доходи» та «Інші витрати» виключимо з розрахунків як такі, що мають неопераційний характер і не відображають витрати на функціонування системи товарного руху.

Собівартість реалізованих товарів класифікуємо як сукупні змінні витрати, оскільки цей показник є абсолютно еластичним і прямо залежить від

обсягів товарообороту. Своєю чергою, витрати на збут та адміністративні витрати згрупуємо як сукупні умовно-постійні витрати. Абсолютну більшість цих операційних витрат формують заробітна плата, витрати зносу та комунальні витрати [7, с. 22], які у короткостроковому періоді не демонструють гнучкості до зміни обсягів реалізації.

Згруповані вхідні дані для проведення подальшого аналізу наведемо в таблиці 1.

Таблиця 1. Вхідні дані для *CVP*-моделювання на базі звітності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2024 рік

Назва показника	Умовне позначення	Значення, тис. грн
Чистий дохід від реалізації (виторг)	<i>TR</i>	208952688
Сукупні змінні витрати	<i>TVC</i>	153022801
Умовно-постійні витрати	<i>TFC</i>	49749994

Джерело: сформовано авторами на основі [7].

У процесі моделювання застосуємо методичний інструментарій *CVP*-аналізу (за Р. Гаррісоном та Е. Норіном) [6, с. 196–218]. Згідно з цією методологією, на першому етапі обчислимо основні показники операційної діяльності підприємства.

Маржинальний дохід (*CM*) у базовому періоді обчислюємо як різницю між чистим доходом від реалізації та сукупними змінними витратами [6, с. 198]:

$$CM = TR - TVC = 208952688 - 153022801 = 55929887 \text{ (тис. грн)} \quad (1)$$

Операційний прибуток (*EBIT*) від основної діяльності підприємства розрахуємо шляхом вирахування сукупних умовно-постійних витрат з отриманого маржинального доходу [6, с. 200; 8, с. 73]:

$$EBIT = CM - TFC = 55929887 - 49749994 = 6179893 \text{ (тис. грн)} \quad (2)$$

Для визначення межі безпеки підприємства в умовах можливого скорочення попиту обчислимо коефіцієнт маржинального прибутку (*CMR*) [6, с. 204] та точку беззбитковості (*BEP*) [6, с. 211]:

$$CMR = \frac{CM}{TR} = \frac{55929887}{208952688} = 0,2677 \quad (3)$$

$$BEP = \frac{TFC}{CMR} = \frac{49749994}{0,2677} = 185842338 \text{ (тис. грн)} \quad (4)$$

На основі точки беззбитковості знайдемо запас фінансової міцності підприємства (*MOS*), який показує, на скільки відсотків може впасти обсяг реалізації до моменту виникнення збитків. Цей показник відображає відсоткове відношення різниці між фактичним виторгом та точкою беззбитковості до загальної суми фактичного виторгу [6, с. 213]:

$$MOS = \frac{TR - BEP}{TR} \times 100\% = \frac{208952688 - 185842338}{208952688} \times 100\% = 11,06\% \quad (5)$$

Отриманий результат означає, що компанії достатньо втратити лише 11,06% споживчого попиту, щоб її прибуток повністю зник через жорсткість постійних логістичних витрат. Для підтвердження обчислимо силу операційного важеля (*DOL*), який демонструє чутливість прибутку до зміни обсягів продажу [6, с. 216]:

$$DOL = \frac{CM}{EBIT} = \frac{55929887}{6179893} = 9,05 \quad (6)$$

Коефіцієнт 9,05 свідчить про надзвичайно високу вразливість підприємства: кожен 1% скорочення попиту призводить до стрімкого падіння операційного прибутку на 9,05%.

Відповідно до етапів формування антикризової стратегії, запропонованих Г. Блакитою, ключовим інструментом є розробка майбутніх кризових сценаріїв [4, с. 41]. Саме тому змодельємо сценарій падіння споживчого попиту.

Для наочної демонстрації цього ефекту побудуємо матрицю чутливості прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за умови поступового скорочення купівельного попиту на 5%, 10% та 15% (Табл. 2).

Таблиця 2. Аналіз чутливості прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» до скорочення попиту (тис. грн)

Показник	Базовий рік (2024)	Скорочення попиту на 5%	Скорочення попиту на 10%	Скорочення попиту на 15%
Чистий дохід від реалізації, <i>TR</i>	208952688	198505053	188057419	177609784
Змінні витрати, <i>TVC</i>	153022801	145371660	137720520	130069380
Маржинальний дохід, <i>CM</i>	55929887	53133393	50336899	47540404
Постійні витрати, <i>TFC</i>	49749994	49749994	49749994	49749994
Операційний прибуток, <i>EBIT</i>	6179893	3383399	586905	-2209590
Динаміка прибутку до бази	100%	-45,25%	-90,5%	-135,75%

Джерело: сформовано авторами на основі [7].

Як свідчать результати моделювання (табл. 2), існуюча структура операційних витрат підприємства є вкрай негнучкою. Скорочення попиту на 15% не просто мінімізує прибуток, а призводить до операційного збитку в розмірі понад 2,2 млрд грн. Головною причиною цього є висока частка умовно-постійних витрат (майже 50 млрд грн). Оскільки абсолютну більшість цих витрат формують статті – заробітна плата персоналу, амортизація необоротних активів та комунальні послуги – підприємство об'єктивно не здатне швидко їх скоротити пропорційно до падіння обсягів продажів.

Отже, проведений мікроекономічний аналіз дозволяє зробити висновок щодо специфіки розвитку національної роздрібної торгівлі в кризових умовах. Доведено, що масштабність бізнесу та ринкове лідерство не гарантують абсолютної фінансової стійкості до макроекономічних шоків.

Високий показник операційного важеля (9,05) та критично низький запас фінансової міцності (11,06%) свідчать про те, що підприємство демонструє залежність від власної ресурсомісткої інфраструктури. Оскільки компанія не здатна еластично скорочувати умовно-постійні витрати

пропорційно до падіння продажів, навіть незначне (на рівні 12–15%) звуження платоспроможного попиту населення несе пряму загрозу генерування мільярдних операційних збитків.

Зважаючи на те, що підприємство не має інструментів прямого впливу на макроекономічний споживчий попит в умовах воєнного стану, безальтернативним напрямом забезпечення його життєздатності стає глибинна трансформація архітектури витрат. Традиційна оптимізація в межах існуючої бізнес-моделі вже не є достатньою. Це підтверджує необхідність математично обґрунтованого переходу національної роздрібної торгівлі від жорстких централізованих систем до гнучких (*agile*) операційних моделей, що дозволить знизити силу операційного важеля та розширити зону фінансової безпеки.

Практичним інструментом такої трансформації є диверсифікація торговельних форматів. Згідно з новітніми дослідженнями оптимізації мікрологістики, перехід до моделі закритих магазинів-складів (*dark stores*) радикально змінює ландшафт роздрібної торгівлі, перетворюючи її з централізованої системи на децентралізовану та орієнтовану на попит мережу. Доведено, що цей формат дозволяє підвищити швидкість обертання запасів у середньому з 4,2 до 6,9 раз на місяць порівняно з традиційними супермаркетами, а також знизити транзакційні неефективності завдяки вищій точності комплектування замовлень [9, с. 443, 447]. Формат закритого хабу виключає потребу у дорогих комерційних площах, дизайнерському ремонті, мерчендайзингу та великому штаті консультантів. Це дозволяє корпорації «АТБ» кардинально зрізати масив умовно-постійних витрат, трансформуючи їх у змінні.

Наступним кроком є децентралізація логістичної інфраструктури. Відповідно до сучасних концепцій антикризового менеджменту, оптимізація організаційної структури та систем управління ресурсами є критичною умовою забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнного стану [1, с. 202–205]. Для торговельної мережі АТБ це означає практичний перехід від

оптимізованої моделі управління надвеликими розподільчими центрами до мережі автономних локальних хабів. Таке рішення забезпечить формування гнучкої (*agile*) системи товарного руху та мінімізує ризики логістичного колапсу.

Невіддільною складовою успішної трансформації є комплексна цифровізація рутинних процесів. Кризові явища вимагають інтеграції інновацій та цифровізації операцій для підвищення довгострокової життєздатності [4, с. 40–41]. Відповідно, оптимізація витрат АТБ має відбуватися через автоматизацію складського обліку, застосування методів випереджального аналізу для точного прогнозування локального попиту та розширення мережі кас самообслуговування.

Запропонований комплекс заходів концептуально спрямований на переведення значної частини умовно-постійних витрат у категорію змінних, що математично призведе до зниження сили операційного важеля та розширення зони фінансової безпеки (зниження точки беззбитковості).

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене мікроекономічне моделювання чутливості прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дозволяє зробити висновок, що в умовах макроекономічної нестабільності ресурсомістка інфраструктура підприємства стає його головним фактором ризику. Розрахований високий рівень операційного важеля (9,05) та критичний запас фінансової міцності (11,06%) доводять неможливість збереження прибутковості компанії при подальшому скороченні споживчого попиту в рамках діючої бізнес-моделі. Обґрунтовано, що єдиним шляхом збереження життєздатності лідерів національної роздрібної торгівлі є глибинна трансформація їхньої архітектури витрат та перехід до гнучких (*agile*) операційних моделей. Для цього в дослідженні запропоновано комплекс управлінських рішень, що включає: диверсифікацію торговельних форматів шляхом інтеграції закритих магазинів-складів (*dark stores*), децентралізацію логістики через формування автономних локальних хабів, а також наскрізну цифровізацію процесів. Реалізація цих заходів

дозволить підприємству трансформувати важкі умовно-постійні витрати у змінні, тим самим розширивши межу фінансової безпеки та забезпечивши стійкість до тривалої рецесії споживчого ринку. Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у проведенні порівняльного аналізу трансакційних та капітальних витрат на впровадження гнучких логістичних моделей порівняно з традиційними форматами роздрібної торгівлі. Крім того, науковий інтерес становить інтеграція факторів специфіки продукції (зокрема, впливу термінів придатності товарних запасів) у математичну модель оцінки ризику фінансового краху.

Література

1. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies*. 2023. Т. 91, № 14. С. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>.
2. Lean operations and firm resilience - contrasting effects of COVID-19 and economic recession / N. Çömez-Dolgan et al. *Omega*. 2025. Vol. 135. 103308. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2025.103308>.
3. Передерій Т. С. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. Актуальні проблеми економіки. 2024. Т. 278, № 8. С. 146–158. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-146-158>.
4. Blakyta H. Anti-crisis management tools in the context of sustainable development of Ukrainian trade enterprises. *Grail of science*. 2025. No. 56. P. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.003>.
5. In search of operational resilience: how and when improvisation matters / D. Essuman et al. *Journal of business logistics*. 2023. Vol. 44. P. 300–322. DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.12343>.
6. Garrison R. H., Noreen E. W., Brewer P. C. *Managerial accounting*. 16th ed. New York : McGraw Hill Education, 2018. 784 p.

7. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора станом на 31 грудня 2024 року. 2025. 28 с. URL: https://www.atbmarket.com/images/company/ATB-Market_2024_FS_Conso.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

8. Brigham E. F., Houston J. F. Fundamentals of financial management. 15th ed. Boston : Cengage Learning, 2019. 832 p.

9. Rao V. V. Micro-fulfillment and dark stores: revolutionizing supply chain agility in urban retail. International journal of environmental sciences. 2025. Vol. 11, no. 16. P. 443–449. URL: <https://theaspd.com/index.php/ijes/article/view/3321> (дата звернення: 01.03.2026).

References

1. Sharapov, V. (2023), “Formation of the crisis management concept in wartime conditions”, *Humanities Studies*, vol. 91, no. 14, pp. 196–207. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>.

2. Çömez-Dolgan, N. Tanyeri-Günsür, B. Mai, F. Zhao, X. and Devaraj, S. (2025), “Lean operations and firm resilience - contrasting effects of COVID-19 and economic recession”, *Omega*, vol. 135, p. 103308. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2025.103308>.

3. Perederii, T.S. (2024), “Features of the current practice of anti-crisis management of sustainable development at trade enterprises of Ukraine”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 278, no. 8, pp. 146–158. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-146-158>.

4. Blakyta, H. (2025), “Anti-crisis management tools in the context of sustainable development of Ukrainian trade enterprises”, *Grail of Science*, no. 56, pp. 37–43. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.003>.

5. Essuman, D. Ataburo, H. Boso, N. Anin, E.K. and Appiah, L.O. (2023), “In search of operational resilience: how and when improvisation matters”, *Journal of Business Logistics*, vol. 44, pp. 300–322. <https://doi.org/10.1111/jbl.12343>.

6. Garrison, R.H. Noreen, E.W. and Brewer, P.C. (2018), *Managerial accounting*, 16th ed, McGraw Hill Education, New York, USA.

7. LLC "ATB-MARKET" (2025), "Consolidated financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards and independent auditor's report as of December 31, 2024", available at: https://www.atbmarket.com/images/company/ATB-Market_2024_FS_Conso.pdf (Accessed 1 March 2026).

8. Brigham, E.F. and Houston, J.F. (2019), *Fundamentals of financial management*, 15th ed, Cengage Learning, Boston, USA.

9. Rao, V.V. (2025), "Micro-fulfillment and dark stores: revolutionizing supply chain agility in urban retail", *International Journal of Environmental Sciences*, vol. 11, no. 16, pp. 443–449, available at: <https://theaspd.com/index.php/ijes/article/view/3321> (Accessed 1 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.04.26

Прорецензовано / Revised: 13.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26