

УДК 339.3

Копилюк О. І.,

korylyuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0977-1309,

Researcher ID: F-3146-2019,

д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Куцик В. І.,

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,

к.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Копилюк Н. Ю.,

nazarkorylyuk@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-1877-2585,

к.е.н., докторант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація. У статті представлено авторський підхід до трактування сутності антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі. Розроблено етапи впровадження, реалізації й основні засади антикризового управління у сфері ритейлу. Метою статті є розробка організаційно-економічних засад антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі та вдосконалення інструментарію його реалізації. Запропоновано основні етапи здійснення антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які включають: моніторинг та визначення типу і глибини кризи на підприємствах ритейлу на основі дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників нестійкості; аналіз і оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі в контексті ідентифікації кризових явищ; розробку методів та інструментів антикризового управління на підприємствах ритейлу; формування антикризової політики та стратегії підприємств; обґрунтування ефективності антикризових програм і заходів; реорганізацію та ліквідацію підприємств із урахуванням методу мінімізації витрат. Аргументовано доведено, що мета реалізується в межах концептуальних основ антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які повинні враховувати суб'єкт, об'єкт, завдання, технології, інновації, ресурси та систему критеріїв ефективності. Визначено завдання, які реалізуються на основі ресурсорієнтованого підходу та наявних технологій і впроваджених інновацій. Удосконалено підхід до оцінювання ресурсного потенціалу підприємств ритейлу, який повинен враховувати реальні та потенційні фінансові, кадрові, інформаційні та інвестиційні ресурси з позицій їх достатності для подолання ознак існуючих криз. Акцентовано, що трансформаційні процеси у роздрібній торгівлі відбуваються на основі інновацій та технологічних модернізацій. Подальші дослідження у даному напрямі повинні стосуватися методичного інструментарію оцінювання засад антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі й розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств ритейлу на підставі інвестиційної привабливості та інноваційних трансформацій.

Ключові слова: антикризове управління, роздрібна торгівля, інвестиції, інновації, кризові явища у роздрібній торгівлі.

Копилюк О. І.,

korylyuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0977-1309,

Researcher ID: F-3146-2019,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kutsyk V. I.,

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436,

Ph.D, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kopylyuk N. Yu.,

nazarkopylyuk@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-1877-2585,

Ph.D, Doctoral Degree Studies Candidate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE SPHERE OF RETAIL TRADE

Abstract. The article presents the author's approach to interpreting the essence of anti-crisis management in the retail sector. The stages of introduction, implementation and basic principles of anti-crisis management in the retail sector are developed. The purpose of the article is to develop organizational and economic principles of anti-crisis management in the retail sector and improve the tools for its implementation. The main stages of anti-crisis management in the retail sector are proposed, which include: monitoring and determining the type and depth of the crisis in retail enterprises based on the study of external and internal factors of instability; analysis and assessment of financial and economic indicators of retail enterprises in the context of identifying crisis phenomena; development of methods and tools of anti-crisis management in retail enterprises; formation of anti-crisis policy and strategy of enterprises; substantiation of the effectiveness of anti-crisis programs and measures; reorganization and liquidation of enterprises taking into account the method of cost minimization. It is argued that the goal is implemented within the conceptual framework of anti-crisis management in the retail sector, which should reveal subjects, objects, tasks, technologies, innovations, resources and a system of efficiency criteria. The tasks are defined, which are implemented on the basis of a resource-oriented approach and existing technologies and implemented innovations. The approach to assessing the resource potential of retail enterprises is improved, which should take into account real and potential financial, personnel, information and investment resources from the standpoint of their sufficiency to overcome the symptoms of existing crises. It is emphasized that transformational processes in retail trade occur on the basis of innovations and technological modernizations. Further research in this area should concern the methodological tools for assessing the principles of anti-crisis management in the retail sector and the development of strategic directions for the development of retail enterprises on the basis of investment attractiveness and innovative transformations.

Key words: anti-crisis management, retail trade, investments, innovations, crisis phenomena in retail trade.

JEL Classification: L81, D81, G30

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-04>

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні та глобальні тренди розвитку ритейлу у світі спричинили новітні виклики, такі як зростання вартості сировини та дистрибуції, збої у ланцюгах поставок, дефіцит робочої сили, інфляція, зміни у курсах валют і оподаткуванні, що вплинуло не лише на ефективність діяльності підприємств сфери торгівлі, але й на поведінку споживачів та зниження їх купівельної спроможності. Сучасним трендом трансформаційних змін у сфері торгівлі стали інвестиції, пов'язані з цифровізацією через розвиток багатоканальної присутності, розширення мобільних додатків та платформ, цифрових платежів, які виявилися вагомим інструментом подолання кризових явищ та підвищення конкурентних переваг суб'єктів господарювання. В таких умовах актуалізується необхідність розробки концептуальних засад антикризового управління підприємствами сфери роздрібно́ї торгівлі із урахуванням існуючих зовнішніх і внутрішніх загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні основи антикризового управління у сфері роздрібно́ї торгівлі розкриті у роботах вітчизняних та закордонних учених, таких як: М. Біроваш, В. Литвінова, О. Кобилінський, В. Єлісеєв, С. Бай, Р. Гаврилова, Н. Пархаєва, Н. Носань, О. Борисенко, Т. Назаренко, В. Чичун, В. Дзундза, О. Білоцерківський, І. Соснов,

К. Kiiveri, J. Isoaho, P. Naumanen, J. Liesivuori, S. Virtanen, Ю. Мирошниченко, Н. Антонова, Я. Хомовська, Т. Передерій, О. Овчарук, С. Переверзєв, В. Shawn, Р. Лупак, О. Микитин, М. Wang, J. Marsden, E. Oguz, В. Thomas та ін. Поряд з тим, новітні виклики, спричинені повномасштабною війною та глобальними трендами розвитку ритейлу, зумовлюють необхідність розробки основних засад антикризового управління.

Постановка завдання. Метою статті є розробка організаційно-економічних засад антикризового управління у сфері роздрібно́ї торгівлі та вдосконалення інструментарію його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах вторгнення сфера торгівлі України розвивається під впливом новітніх ризиків і загроз, пов'язаних із повномасштабною війною, яка призвела до знищення активів, релокації бізнесу, порушення логістичних зв'язків, наявності кадрових, безпекових й інвестиційних проблем. Асоціація ритейлерів України (РАУ) та Українська рада торгових центрів (УРТЦ) підраховали, що загальна сума збитків, завданих торговельним мережам російським вторгненням, сягнула 50,7 млрд грн, а скорочення товарообігу за перші місяці війни становило 75% від довоєнного рівня [1]. Поряд з цим, внутрішня і зовнішня міграція населення України, інфляція, девальвація гривні призвели до

зниження купівельної спроможності й попиту населення на товари і послуги, а також до зростання операційних витрат на ведення торговельного бізнесу.

В умовах війни діяльність підприємств роздрібної торгівлі є важливою не лише з позицій забезпечення споживачів товарами і торговельними послугами, але й організації беззбиткової діяльності та сталого розвитку. Вчені В. О. Літвінова, О. Ю. Кобилінський охарактеризували існуючі проблеми у діяльності торговельних підприємств під час вторгнення та відзначили, що призупинення діяльності відбувається переважно у сфері мікропідприємництва, де показник становить 18,5%, на другому місці – малі та середні підприємства (9,8%), а на третьому – великі підприємства (6,2%) [2, с. 99].

Підтримуємо твердження про те, що нова парадигма управління торговельними підприємствами в період війни передбачає зміщення акцентів із економічної результативності на забезпечення стійкості, безперервності функціонування, здатності до адаптації й відновлення [3].

У 2024 р. ринок ритейлу поступово відновлює довоєнні параметри функціонування й традиційно наближається до показника, що становить близько 14% ВВП України. Показники продуктового та непродуктового ритейлу демонструють стійке зростання, а торговельні мережі - швидко інтеграцію до сучасних умов, впроваджують інноваційні рішення й залишаються важливим сегментом розвитку економіки й наповнення бюджетів усіх рівнів. Як відзначають Н. Пархаєва, Р. Гаврилова, завдяки використанню нових технологій, систем та інформаційних програм операторам вітчизняного споживчого ринку вдається оптимізувати свою роботу. Зокрема, ритейлери автоматизують процеси логістичного постачання та купівлі за допомогою впровадження сучасного комп'ютерного забезпечення, розвивають омніканальний продаж товарів, встановлюють POS-термінали і каси самообслуговування тощо [4].

Також експерти зазначають, що на зміну омніканальній моделі ритейлу приходить нове поняття – *phygital* (фіджитал, від поєднання слів “фізичний” і “діджитальний”). Щоб утримати клієнта, ритейлер прагне забезпечити йому цікавий споживчий досвід, створити *wow-ефект* у кожній точці контакту – як онлайн, так і офлайн [5, с. 51].

Отже, сучасними тенденціями розвитку роздрібної торгівлі вважаємо: перехід від функціонування на засадах фінансово-економічної ефективності до забезпечення діяльності в умовах війни у координатах “безпека-ризиковість-беззбитковість-інноваційність”. Реалізація таких напрямів вимагає від підприємств роздрібної торгівлі розробки засад антикризового управління, яке виконує особливі функції, спрямовані на подолання кризових явищ і загроз у їх діяльності.

Н. С. Носань, О. В. Борисенко, Т. С. Назаренко вважають, що антикризове управління в умовах війни зосереджується на чітких та послідовних кроках, спрямованих на зниження ризиків, раціональне використання ресурсів, безпеку кадрів та

збереження ділових зв'язків [6]. Позиція авторів є важливою у прикладному аспекті щодо регламентування послідовного порядку (плану) розробки заходів антикризового менеджменту.

Проведені дослідження питань сутності, механізмів, інструментів й концепцій антикризового управління підприємствами роздрібної торгівлі дозволили констатувати відсутність усталених підходів у теоретичному і прикладному аспектах.

Зокрема, В. А. Чичун, Т. І. Дзундза трактують антикризове управління як одну зі складових системи управління торговельним підприємством, що розглядається як низка управлінських заходів щодо запобігання та подолання кризових ситуацій [7, с. 120]. Отже, науковці дотримуються точки зору: антикризовий менеджмент є елементом загальної системи управління торговельним підприємством.

У дослідженнях О. Б. Білоцерківського, І. І. Соснової акцентовано, що антикризове управління торговельним підприємством можна розглядати з різних аспектів, зокрема як: 1) систему управління, 2) тип управління; 3) розробку та реалізацію заходів; 4) процес. Найбільш універсальним, на думку авторів, є визначення антикризового управління як процесу, тобто сукупності послідовності таких дій: 1) запобігання кризі, 2) підготовка до кризи, 3) реагування на кризу від підприємства, 4) оцінка застосованих антикризових заходів [8, с. 18].

Закордонні науковці К. Kiiveri, J. Isoaho, P. Naumanen, J. Liesivuori, S. Virtanen стверджували, що стійкість та відновлення серед малих та середніх підприємств можна забезпечувати, дотримуючись розробленого підходу до управління кризами під назвою “Crises Assistant”, який включає чотири напрями: готовність, початок криз, під час криз та після криз [9]. Такий підхід допомагає підприємцям розробляти рекомендації щодо управління кризами в залежності від їх глибини, типу та ймовірності настання.

Ю. В. Мирошниченко, Н. В. Антонова, Я. В. Хомовська розглядають антикризове управління як процес управління підприємством, що полягає у моніторингу зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення причин виникнення кризових ситуацій, розробці оперативних заходів реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також підтримці рівноваги у всіх підсистемах підприємства та забезпечення стійкості до негативних впливів зовнішнього середовища [10, с. 647].

Т. С. Передерій вважає, що антикризове управління передбачає підтримання життєздатності підприємства та покращення ситуації в його внутрішньому середовищі за допомогою ефективних управлінських важелів. Важливо, щоб підприємці в Україні, особливо в торговому секторі, почали впроваджувати заходи антикризового управління для захисту свого бізнесу під час кризи [11, с. 156].

О. М. Овчарук, С. С. Переверзєв вважають: антикризове управління – це багатоплановий процес, що включає комплекс заходів щодо своєчасної ідентифікації ознак потенційних загроз, подолання криз, у тому числі розробку антикризової стратегії

та усунення негативних наслідків кризових ситуацій [12, с. 890]. Такий процесний підхід є цінним у контексті розробки комплексу заходів антикризового управління на різних стадіях розвитку кризи.

Дослідження іноземного досвіду антикризового менеджменту у роздрібній торгівлі доводять, що це практика, яка включає передбачення, планування та реагування на події, що потенційно можуть порушити роботу роздрібної торгівлі. Цей аспект управління відіграє вирішальну роль в екосистемі роздрібної торгівлі, де здатність швидко реагувати та усувати кризи забезпечує або збереження лояльності клієнтів чи втрату частки ринку [13].

На основі теоретичного узагальнення пропонуємо трактувати антикризове управління в роздрібній торгівлі як перманентний процес передбачення кризових явищ, функціонування в умовах нестабільності й посткризового відновлення фінансово-економічних параметрів суб'єкта господарювання або розробки шляхів його реорганізації з урахуванням методу мінімізації витрат чи ліквідації. При цьому витрати на реорганізацію повинні бути менші, ніж у разі банкрутства і ліквідації суб'єкта бізнесу.

Закордонні вчені систематизують чинники неплатоспроможності роздрібних мереж і називають це явище апокаліпсисом роздрібної торгівлі. Варто виділити існування різноманітних факторів, які спричиняють неплатоспроможність і банкрутство у сфері ритейлу. Зокрема, виділяють три групи факторів, такі як: 1) макроекономічні детермінанти, 2) фундаментальні детермінанти на рівні фірми, 3) детермінанти корпоративного управління на рівні фірми. Важливість даного підходу – в тому, що у процесі антикризового управління поряд із іншими чинниками необхідно враховувати корпоративні права та існуючі форми власності підприємств, можливості залучення потенціалу власників до реалізації антикризових заходів, зокрема програм капіталізації [14].

Заслуговує на увагу підхід учених Р. Л. Лупака, О. З. Микитина, які виокремили існуючі типи криз у роздрібній торгівлі України (споживча, фінансова, логістична, безпекова, регуляторно-адміністративна, інтелектуально-кадрова, поведінкова, інформаційно-технологічна) й розробили відповідні інструменти антикризового менеджменту [15, с. 56].

Отже, необхідність впровадження превентивного й реактивного антикризового управління у роздрібній торгівлі зумовлена передусім особливостями прояву криз в умовах екзистенційних викликів і загроз, обмеженістю часових і фінансових

можливостей, наявністю новітніх безпекових, організаційних, регуляторних, техніко-технологічних проблем.

На нашу думку, основними етапами антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі є такі:

1) моніторинг та визначення типу і глибини кризи на підприємствах ритейлу на основі дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників нестабільності;

2) аналіз і оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі в контексті ідентифікації кризових явищ;

3) розробка методів та інструментів антикризового управління на підприємствах ритейлу;

4) формування антикризової політики та стратегії підприємств;

5) обґрунтування ефективності антикризових програм і заходів;

6) реорганізація та ліквідація підприємств із урахуванням методу мінімізації витрат.

Отже, основна мета антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі полягає у розробці і впровадженні заходів щодо передбачення кризи, функціонування суб'єкта господарювання в умовах кризового стану й поступового відновлення стабільності або його реорганізації чи ліквідації. Дана мета реалізується в межах концептуальних основ антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які, на наш погляд, повинні враховувати суб'єкт, об'єкт, завдання, технології, інновації, ресурси та систему критеріїв ефективності (рис. 1).

Антикризове управління у сфері роздрібної торгівлі спрямоване на реалізацію низки завдань, таких як:

- розвиток та відновлення підприємницької діяльності у сфері продажу товарів і надання торговельних послуг;

- реалізація засад продовольчої безпеки країни й розширення продажу продуктів харчування відповідної якості та асортименту;

- забезпечення безбиткової діяльності підприємств роздрібної торгівлі;

- впровадження концепції сталого розвитку підприємств роздрібної торгівлі з урахуванням соціальних та екологічних аспектів;

- забезпечення інвестиційної привабливості сфери ритейлу, впровадження інноваційних підходів до надання торговельних послуг;

- підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі шляхом впровадження цифровізації операційних процесів, ІТ-технологій і підвищення ринкової частки підприємств.

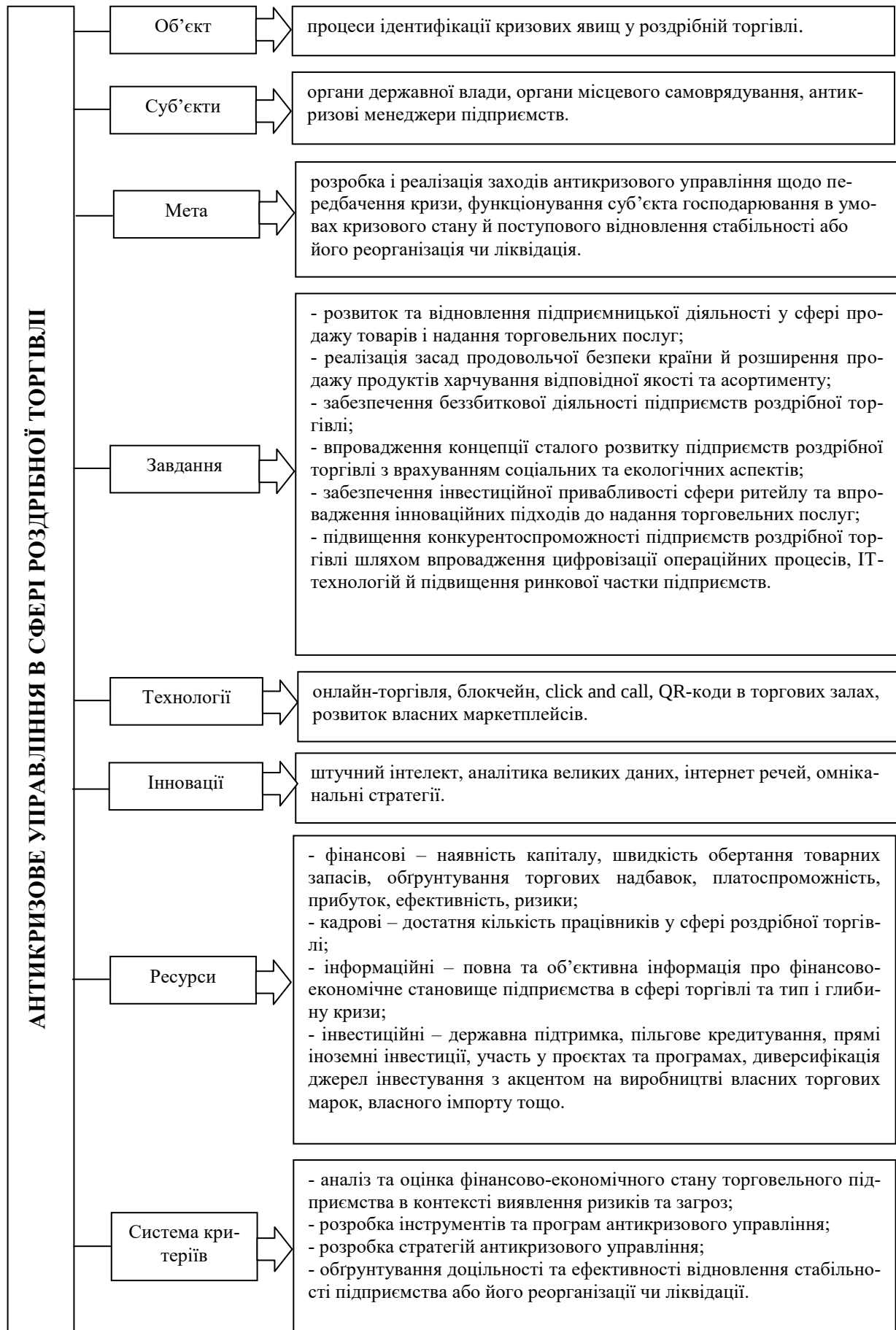


Рис. 1. Основні засади антикризового управління в сфері роздрібної торгівлі

Джерело: авторська розробка

Дані завдання реалізуються на основі ресурсорієнтованого підходу та наявних технологій і впроваджених інновацій. У результаті оцінювання ресурсного потенціалу підприємств ритейлу необхідно оцінити фінансові, кадрові, інформаційні, інвестиційні ресурси з позицій їх достатності для подолання симптомів існуючих криз і розробити шляхи підвищення капіталізації, санаційної підтримки, корпоративної й соціальної відповідальності бізнесу.

Варто враховувати, що трансформаційні процеси у роздрібній торгівлі відбуваються на основі інновацій та технологічних модернізацій. Результати досліджень М. Wang, J. Marsden, E. Oguz, B. Thomas показують: сектор роздрібної торгівлі переживає значний зсув парадигми, зумовлений інтеграцією штучного інтелекту, аналітики великих даних, Інтернету речей (IoT) та омніканальних стратегій. Ці інновації підвищують операційну ефективність, дозволяють персоналізувати в режимі реального часу та змінюють залучення споживачів на цифрових та фізичних платформах [16].

На основі розроблених критеріїв, які відображають фінансово-економічний стан підприємств сфери роздрібної торгівлі й обґрунтованих інструментів та програм антикризового управління в тактичному і стратегічному вимірах, здійснюється обґрунтування доцільності та ефективності відновлення стабільності суб'єктів господарювання, розробляються шляхи їх реорганізації або ліквідації.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. На основі узагальнення існуючого теоретичного наукового доробку запропоновано трактувати антикризове управління у сфері роздрібної торгівлі як перманентний процес передбачення кризових явищ, функціонування в умовах нестабільності й посткризового відновлення фінансово-економічних параметрів суб'єкта господарювання або розробки шляхів його реорганізації з урахуванням методу мінімізації витрат чи ліквідації. При цьому витрати на реорганізацію повинні бути менші, ніж у разі банкрутства і ліквідації суб'єкта бізнесу.

Запропоновано основні етапи антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які включають: 1) моніторинг та визначення типу і глибини кризи та підприємствах ритейлу на основі дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників нестабільності; 2) аналіз і оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі в контексті ідентифікації кризових явищ; 3) розробку методів та інструментів антикризового управління на підприємствах ритейлу; 4) формування антикризової політики й стратегії підприємств; 5) обґрунтування ефективності антикризових програм і заходів; 6) реорганізацію чи ліквідацію підприємств із урахуванням методу мінімізації витрат.

Антикризове управління у сфері роздрібної торгівлі полягає у розробці і реалізації заходів щодо передбачення кризи, функціонування суб'єкта господарювання в умовах кризового стану й поступового відновлення стабільності або його

реорганізації чи ліквідації. Дана мета реалізується в межах концептуальних основ антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі, які, на наш погляд, повинні враховувати суб'єкт, об'єкт, завдання, технології, інновації, ресурси та систему критеріїв ефективності.

Подальші дослідження у даному напрямі мають стосуватися методичного інструментарію оцінювання засад антикризового управління у сфері роздрібної торгівлі й розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств ритейлу на підставі інвестиційної привабливості та інноваційних трансформацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Біроваш М. Ціна змін. Трансформація роздрібної торгівлі під час війни. *KYIVSTAR BUSINESS HUB*. 2022. 14 вересня. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>.
2. Літвінова В. О., Кобилінський О. Ю. Проблеми функціонування торговельних підприємств під час воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10 (323). С. 97-102.
3. Єлісєєв В., Бай С. Формулювання принципів управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17508288>.
4. Гаврилова Р., Пархаєва Н. Роздрібна торгівля України в умовах воєнного стану. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (Київ, 27 трав. 2023 р.) / відп. ред. В. А. Осика. К. : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 28-30. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/adcc4aef-357c-4668-9564-80d658469084/content>.
5. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія / за ред. В. В. Лісичи, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
6. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>.
7. Чичун В. А., Дзундза В. А. Антикризове управління торговельним підприємством в сучасних умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету*. 2018. Вип. III. № 71. С. 118-124.
8. Білоцерківський О. Б., Соснов І. І. Особливості антикризового управління торговельними підприємствами. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2018. № 12 (20). С. 14-19.
9. Kiiveri K., Isoaho J., Naumanen P., Liesivuori J., Virtanen S. A four-phase model and a mobile app for crisis preparedness and management in small and medium sized enterprises. *Journal of*

Contingencies and Crisis Management. 2024. Vol. 32 (332). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12618>.

10. Мирошніченко Ю. В., Антонова Н. В., Хомовська Я. В. Антикризове управління торговельним підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 646-649.

11. Передерій Т. С. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 146-158.

12. Овчарук О. М., Переверзев С. С. Антикризове управління підприємством: актуальні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). С. 887-889.

13. Crisis Management In Retail. *Meegle*. 2024/12/2. URL: https://www.meegle.com/en_us/topics/retail/crisis-management-in-retail.

14. Shawn B. Prediction of retail chain failure: examples of recent U.S. retail failures. *Working paper*. 2024. March 14. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.09899>.

15. Лупак Р. Л., Микитин О. З. Щодо антикризового інструментарію відновлення інвестиційної привабливості роздрібно торгівлі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 53-59.

16. Wang M., Marsden J., Oguz E., Thomas B. Exploring Sustainable Retail Experiences: Shall We Make It Fashionable? *Sustainability (Switzerland)*. 2023, 15(23). <https://doi.org/10.3390/su152316478>.

REFERENCES

1. Birovash M. Tsina zmin. Transformatsiia rozdrubnoi torhivli pid chas viiny. *KYIVSTAR BUSINESS HUB*. 2022. 14 veresnia, available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdrubnoyi-torgivli-pid-chas-vijny>.

2. Litvinova, V. O. and Kobylinskyi, O. Yu. (2024), Problemy funktsionuvannia torhovelnym pidpriemstv pid chas voiennoho stanu, *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, № 10 (323), s. 97-102.

3. Yeliseiev V. and Bai S. (2025), Formuluvannia pryntsyypiv upravlinnia torhovelnym pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17508288>.

4. Havrylova R. and Parkhaieva N. (2023), Rozdrubna torhivlia Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, *Pidpriemnytstvo, torhivlia, marketynh: stratehii, tekhnolohii ta innovatsii : tezy dop. VI Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Kyiv, 27 trav. 2023 r.) / vidp. red. V. A. Osyka, Derzh. torh.-ekon. un-t, K., s. 28-30*, available at: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/adcc4aef-357c-4668-9564-80d658469084/content>.

5. Formuvannia systemy vnutrishnoi torhivli Ukrainy: teoriia, praktyka, innovatsii : kolektyvna

monohrafiia / za red. V. V. Lisitsy, V. I. Misiukevych, O. M. Mykhailenko (2020), PUET, Poltava, 232 s.

6. Nosan, N. S., Borysenko, O. V. and Nazarenko, T. S. (2024), Antykryzove upravlinnia ta stratehichni rozvytok pidpriemstv u period viiny, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>.

7. Chychun, V. A. and Dzundza, V. A. (2018), Antykryzove upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom v suchasnykh umovakh, *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vyp. III, № 71, s. 118-124.

8. Bilotserkivskyi, O. B. and Sosnov, I. I. (2018), Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia torhovelnym pidpriemstvamy, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, № 12 (20), s. 14-19.

9. Kiiveri K., Isoaho J., Naumanen P., Liesivuori J. and Virtanen S. (2024), A four-phase model and a mobile app for crisis preparedness and management in small and medium sized enterprises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 32 (332). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12618>.

10. Myroshnychenko, Yu. V., Antonova, N. V. and Khomovska, Ya. V. (2018), Antykryzove upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom v umovakh nestabilnosti zovnishnoho seredovyscha, *Molodyi vchenyi*, № 12 (64), s. 646-649.

11. Perederii, T. S. (2024), Osoblyvosti diuchoi praktyky antykryzovoho upravlinnia stalistiu rozvytku na pidpriemstvakh torhivli Ukrainy, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 8 (278), s. 146-158.

12. Ovcharuk, O. M. and Pereverziev, S. S. (2024), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: aktualni aspekty, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, № 2 (30), s. 887-889.

13. Crisis Management In Retail. *Meegle*. 2024/12/2, available at: https://www.meegle.com/en_us/topics/retail/crisis-management-in-retail.

14. Shawn B. (2024), Prediction of retail chain failure: examples of recent U.S. retail failures, *Working paper*, March 14. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.09899>.

15. Lupak, R. L. and Myktyyn, O. Z. (2025), Shchodo antykryzovoho instrumentariiu vidnovlennia investytsiinoi pryvablyvosti rozdrubnoi torhivli v Ukraini, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 22, s. 53-59.

16. Wang M., Marsden J., Oguz E. and Thomas B. (2023), Exploring Sustainable Retail Experiences: Shall We Make It Fashionable?, *Sustainability (Switzerland)*, 15(23). <https://doi.org/10.3390/su152316478>.

Стаття надійшла: 12.10.2025

Стаття прийнята: 25.11.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025