УДК 339.37:658.012.32:658.7
JEL Classification: L81, M21, L90
DOI: 10.31713/ve120263

Гарнага О. М.[1]
доктор економічних наук, професор
ORCID ID: 0000-0002-5236-7299
E-mail: o.m.gharnagha@nuwm.edu.ua
Савіна Н. Б.[1]
доктор економічних наук, професор
ORCID ID: 0000-0001-8339-1219
E-mail: n.b.savina@nuwm.edu.ua
Костриченко В. М.[1]
кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0003-4210-6105
E-mail: v.m.kostrychenko@nuwm.edu.ua

[1]*Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна*

АНТИКРИЗОВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ЛОГІСТИЧНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено проблематику антикризового стратегічного розвитку торговельних мереж України в умовах логістичних шоків, спричинених воєнними та інфраструктурними руйнуваннями. Проаналізовано вплив порушень ланцюгів постачання на фінансово-економічні показники мереж, зокрема рентабельність продажів і тривалість обороту товарних запасів у 2021–2024 рр. Обґрунтовано необхідність використання замість традиційних моделей мінімізації витрат адаптивних антикризових стратегій, які поєднують диверсифікацію постачання, реструктуризацію логістики, формування страхових запасів, цифровізацію логістичного управління та фінансову стабілізацію. Систематизовано стратегічні напрямки і відповідні інструменти трансформації бізнес-моделей ритейлу, що відповідають логістичним ризикам. Із дослідження випливає, що комплексне впровадження організаційних, технологічних та інституційних змін формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової адаптивності торговельних мереж у період посткризового розвитку.

Ключові слова: стратегічний розвиток; антикризове управління; торговельні мережі; логістична дестабілізація; рентабельність; ланцюги постачання.

 ISSN 2306-5478

Актуальність теми. Торговельні мережі є ключовою складовою сектору роздрібної торгівлі, що формує значну частку валової доданої вартості, забезпечує зайнятість населення, виконує соціальну стабілізуючу функцію та функцію продовольчого забезпечення в кризових умовах. Для таких мережевих суб'єктів ринку важливим аспектом є логістична діяльність, що безпосередньо впливає на рівень рентабельності продажів, складські потужності, товарообіг, оборотність запасів і фінансову стійкість мережевого ритейлу.

Після 2022 року в Україні спостерігалася значна логістична дестабілізація, пов'язана із руйнуванням транспортної інфраструктури, блокуванням морських портів, перебоями з постачанням імпортної продукції, зростанням вартості палива та транспортування, зміною географії попиту через внутрішню міграцію населення. Торговельні мережі, бізнес-моделі яких базуються на безперебійності товаропотоків, стали одними із суб'єктів, які стали найбільш чутливими до таких логістичних шоків. Таким чином, традиційні моделі управління ланцюгами постачання, побудовані на принципах мінімізації витрат (зокрема Just-in-Time), виявилися не достатньо адаптивними до умов воєнної невизначеності [1]. Це обумовлює необхідність формування антикризових стратегій, що поєднують диверсифікацію постачальників, регіональну локалізацію закупівель, створення буферних запасів, цифровізацію логістики та стратегічне планування розвитку мереж з орієнтацією на адаптивність та інвестиційну привабливість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наявних дослідженнях та публікаціях, дотичних до тематики антикризового стратегічного розвитку торговельних мереж в умовах логістичної дестабілізації, розглянуто дану проблему за кількома взаємопов'язаними напрямами.

Проблематику логістичних стратегій торговельних підприємств ґрунтовно досліджують Г. Т. П'ятницька та М. Б. Шевчун [2], які у своїх роботах розкривали питання доцільності інноваційної трансформації стратегій товаропостачання, розробляли підходи до вибору логістичної моделі залежно від цілей розвитку та рівня ризиків, а також акцентували увагу на використанні децентралізованих логістичних структур. Питання забезпечення безперервності товарообігу та функціонування логістичних систем у воєнний і кризовий період аналізували Л. Т. Шевчук, Є. Ф. Ботош, В.-М. В. Базюк, О. Я. Стецишин, Ю.-Д. Р. Жеребух [3], підкреслюючи

роль логістики як ключового чинника соціально-економічної стійкості та необхідність формування резервних каналів розподілу. Цифровий вимір логістичної трансформації торговельних підприємств прослідковується у працях Ю. І. Олифіренко, Г. Г. Сидоренко [4], які визначають напрями впровадження цифрових технологій та автоматизації складських процесів для підвищення адаптивності логістики в умовах нестабільності.

Водночас, попри наявність значного наукового доробку, залишаються невирішеними питання формування цілісної антикризової моделі розвитку торговельних мереж, як специфічних організаційних структур, яка б інтегрувала стратегічні, логістичні та цифрові інструменти у єдину систему управління.

Постановка завдання. Актуальність теми визначає основну мету статті, яка полягає у систематизації антикризових інструментів стратегічного розвитку торговельних мереж, здатних забезпечити їх адаптивність, конкурентоспроможність і безперервність функціонування в умовах логістичної нестабільності у воєнний період.

Викладення основного матеріалу. Сукупний вплив воєнних ризиків, руйнування інфраструктури та макроекономічної волатильності призвів до нестабільності функціонування підприємств сфери торгівлі, зокрема торговельних мереж, на які вплинуло порушення ланцюгів постачання.

Теоретичні положення необхідності антикризової трансформації торговельних мереж набувають практичного підтвердження через аналіз фінансових індикаторів їх діяльності в умовах порушення логістичних ланцюгів [5]. Репрезентативним показником у даному контексті виступає рентабельність продажів (ROS), що інтегрує вплив змін витратної структури, цінової політики та оборотності товарних запасів. Рентабельність продажів відображає операційну чутливість бізнес-моделей торговельних мереж до зростання витрат на транспортування, зберігання та формування товарних запасів.

Дані рис. 1 свідчать про пряму суттєву залежність показників рентабельності продажів (ROS) провідних торговельних мереж України від масштабів логістичної дестабілізації у 2022–2023 рр.

У 2021 році, який передував повномасштабній фазі воєнних шоків, більшість мереж, демонстрували позитивну маржинальність продажів, серед них торговельні мережі VARUS (0,5%), NOVUS (0,8%), АТБ (5,6%), METRO (3,9%).

 ISSN 2306-5478

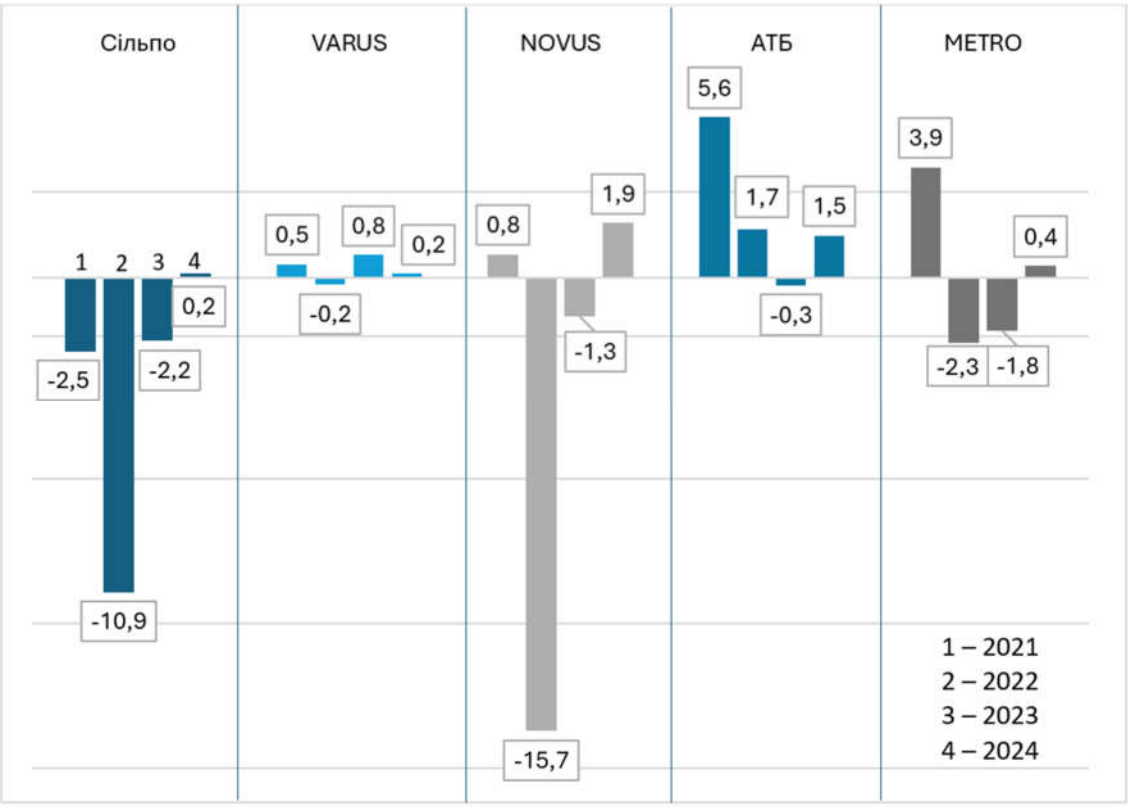

Рис. 1. Динаміка рентабельності продажу (ROS) провідних торговельних мереж України протягом 2021–2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7]

Водночас у мережі Сільпо спостерігався від'ємний рівень рентабельності (-2,53%), що відображало нижчу операційну ефективність порівняно із торговельними мережами дискаунтерами [6].

У 2022 році в умовах розриву ланцюгів постачання, блокування портів, руйнування логістичних центрів та різкого зростання транспортних витрат, показники рентабельності продажів різко погіршилися практично у всіх досліджених мережах.

Найглибше падіння зафіксовано у мережі NOVUS (зниження показника ROS на 16 в. п., тобто до рівня -15,7% у 2022 році) та Сільпо (зниження показника ROS на 8,4 в. п., тобто до рівня -10,9% у 2022 році), що свідчить про високу чутливість форматів із ширшим асортиментом та імпортною складовою до логістичних зрушень. Водночас мережа METRO у 2022 році, у порівнянні із 2021 роком, втратила понад 6 в. п. маржі та демонструвала збитковість продажу (-2,3%). Мережа АТБ продемонструвала відносно вищий рівень

стійкості до кризи. Її показник ROS знизився до 1,7%, тобто на 3,9%, однак залишився позитивним, що підтверджує адаптивність бізнес-моделі дискаунтера у кризових умовах. Торговельна мережа VARUS також знизила показник ROS (до -0,2%), фактично перетнувши межу беззбитковості [6].

У 2023 році спостерігається фаза часткової адаптації торгівлі: мережі Сільпо, NOVUS, VARUS покращили свої фінансові показники (рис. 1). Лише у 2024 році відбувається стабілізація та повернення більшості досліджуваних мереж до позитивної маржинальності. Тоді ж мережі Сільпо, VARUS, АТБ, METRO продемонстрували додатні темпи приросту прибутковості. Водночас рівень ROS у 2024 році залишається істотно нижчим порівняно із 2021 роком (особливо для АТБ і METRO), що свідчить про структурне зростання витрат у логістичному контурі та довготривалий ефект воєнної дестабілізації.

Таким чином, логістична дестабілізація стала одним із чинників, який вплинув на падіння рентабельності продажів через механізм підвищення транспортних витрат, зростання імпортної складової в собівартості, нестабільність запасів та подовження операційного циклу. Найбільш вразливими виявилися мережі із широкою асортиментною політикою вищою часткою імпортованих товарів, тоді як формат дискаунтерів продемонстрував відносну стійкість, зберігаючи позитивну маржинальність (АТБ). Це підтверджує, що рівень логістичної гнучкості та структура бізнес-моделі є ключовими детермінантами фінансової стійкості торговельних мереж у період системної кризи [8].

З огляду на проаналізовані зміни показників рентабельності торговельних мереж, доцільним є виявлення операційних параметрів, які висвітлюють вплив логістичної дестабілізації на фінансово-економічний стан ритейлерів. Зокрема варіативність середньої тривалості обороту товарних запасів безпосередньо відображає проблеми із логістикою і товарорухом у 2022 році (рис. 2).

Різке зростання показника тривалості обороту в окремих мережах (VARUS, METRO, NOVUS, АТБ) у 2022 році та його нерівномірна стабілізація свідчить про порушення синхронності постачань та необхідність формування додаткових страхових запасів. Це означало уповільнення товарного обігу, зростання складських витрат і заморожування оборотного капіталу. Водночас, у Сільпо спостерігалося незначне скорочення запасів, що стало наслідком вимушеного зменшення товарних запасів.

 ISSN 2306-5478

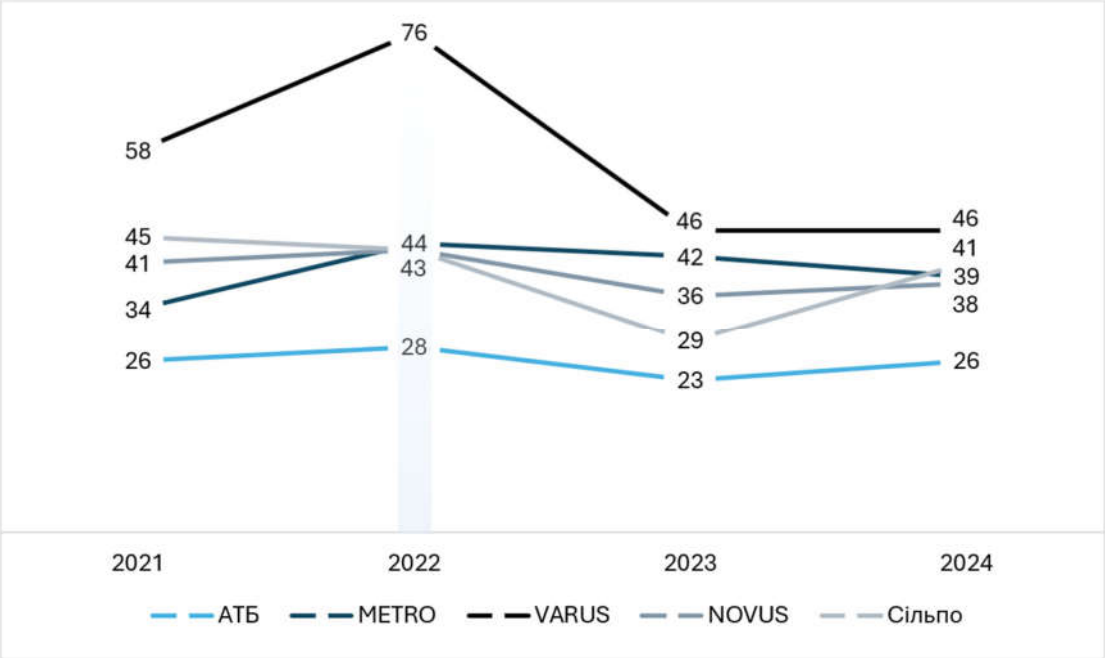

Рис. 2. Динаміка середньої тривалості обороту товарних запасів провідних торговельних мереж України за період 2021–2024 рр., днів
Джерело: сформовано автором на основі [6; 7]

У сукупності динаміка показника демонструє реакцію торговельних мереж на короткострокову логістичну турбулентність та поступову адаптацію і структурну перебудову логістичних ланцюгів у 2023–2024 рр. [3]. Отже, логістична дестабілізація проявилася у розбалансуванні параметрів товарного обігу та зниженні рентабельності торговельних мереж, що потребує виявлення причинно-наслідкових зв'язків між зовнішніми шоками та результатами діяльності ритейлерів.

Рисунок 3 демонструє багаторівневу модель впливу геополітичних, інфраструктурних, макроекономічних та інституційних факторів зовнішнього середовища на ланцюги постачання у роздрібній торгівлі [8]. На внутрішньоорганізаційному рівні торговельні мережі реагують на це зміною формату діяльності, переходом до дискаунт-моделей, релокацією складів, формуванням буферних запасів або цифровізацією управління ланцюгами постачання. У результаті відбувається середньострокова адаптація економічних параметрів і стратегічна перебудова бізнес-моделі із застосуванням антикризових стратегічних інструментів.

Рис. 3. Системний вплив факторів логістичної дестабілізації на фінансово-економічні параметри торговельних мереж

Джерело: сформовано авторами

Узагальнення таких антикризових стратегічних напрямів та відповідних інструментів їх реалізації систематизовано у таблиці.

 ISSN 2306-5478

Таблиця

Стратегії та інструменти антикризового стратегічного розвитку торговельних мереж в умовах логістичної дестабілізації

№ з/п	Стратегічний напрям	Зміст стратегії	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
1.	Диверсифікація постачання	Зменшення залежності від одного регіону або постачальника	Мультисорсинг; локалізація закупівель; розвиток контрактного виробництва; короткі ланцюги постачання	Зниження ризику розриву поставок
2.	Реструктуризація логістики	Перебудова транспортних маршрутів і релокація складів	Створення регіональних хабів; крос-докінг; аутсорсинг логістики; альтернативні транспортні маршрути	Скорочення часу доставки, підвищенні гнучкості логістики
3.	Формування страхових запасів	Баланс між Just-in-Time і Buffer моделями	Оптимізація розміру страхових запасів; ABC, XYZ-аналіз; цифровий прогноз попиту	Підвищення товарної доступності
4.	Цифровізація управління ланцюгом постачання	Підвищення прозорості та контрольованості	ERP, WMS, TMS; Big Data; AI-прогнозування; RFID	Зменшення втрат, оперативне реагування
5.	Фінансова антикризова стратегія	Забезпечення ліквідності боргу та фінансової стійкості	Реструктуризація боргу; факторинг; управління грошовими потоками; оптимізація витрат	Підвищення плато-спромож-ності
6.	Омнікальна трансформація	Перехід до гібридної моделі продажів	E-commerce; click&collect; dark stores; last-mile партнерства	Компенсація падіння офлайн-продажів
7.	Партнерські стратегії	Об'єднання ресурсів для зниження витрат	Закупівельні альянси; логістичні кооперації; державно-приватні партнерства	Ефект масштабу, зниження витрат

продовження таблиці

8.	ESG-орієнтована адаптація	Поєднання стійкості та ресурсозбереження	Енергоефективні склади; альтернативна енергетика; локальні виробники	Зменшення операційних ризиків і витрат
9.	Інституційна адаптація	Узгодження з державною політикою та міжнародною підтримкою	Участь у програмах відновлення; грантові механізми; страхування воєнних ризиків	Доступ до додаткових ресурсів

Джерело: побудовано автором на основі [9; 10; 11]

Представлена система стратегій охоплює як операційний, так і фінансово-інституційний рівні трансформації торговельних мереж. Системна логіка антикризового розвитку полягає у відмові від вузькоопераційного реагування на перебої на користь комплексної перебудови архітектури ланцюгів постачання [3].

Йдеться про розосередження ризиків у закупівельній політиці, підвищення автономності регіональних підрозділів та формування більш гнучкої конфігурації логістичної мережі. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від окремих транспортних коридорів і знизити чутливість до геополітичних обмежень.

Поряд із цим ключовим антикризовим напрямом виступає переосмислення політики управління запасами. У кризових умовах доцільним є відхід від надмірної «стиснутості» товарних потоків та запровадження адаптивних моделей планування, які враховують варіативність попиту, часові лаги постачання і ризик дефіциту. Оптимізація структури асортименту і пріоритетність товарних груп із високою оборотністю сприяють збереженню стабільності товарних пропозиції і підтриманню довіри споживачів [3].

Суттєву роль у антикризовому розвитку торговельних мереж відіграє цифрова адаптація управлінських процесів. Інтеграція інформаційних систем, авторизація аналітики та використання прогнозних алгоритмів дозволяють оперативно ідентифікувати «вузькі місця» у логістиці та змоделювати альтернативні сценарії [10]. Цифрові рішення виступають не лише інструментом підвищення ефективності, а й механізмом стратегічної гнучкості в умовах високої волатильності.

 ISSN 2306-5478

Водночас стабілізація діяльності торговельних мереж неможлива без фінансової адаптації. Управління ліквідністю, оптимізація витратної структури та перегляд боргових зобов'язань формують основу для підтримання платоспроможності та інвестиційного потенціалу мереж. Додатковим резервом стійкості є диверсифікація каналів продажу та розвиток гібридних форматів взаємодії зі споживачем, що дозволяє компенсувати скорочення офлайн-потоків та підвищити еластичність доходів.

Окремий вимір антикризового розвитку пов'язаний із посиленням кооперації та інституційної інтеграції. Взаємодія із партнерами, участь у програмах підтримки бізнесу та врахування принципів сталого розвитку розширюють ресурсну базу торговельних мереж і зменшують довгострокові операційні ризики [9].

Таким чином, комплексність зазначених організаційних, фінансових, технологічних та інституційних змін забезпечує трансформацію бізнес-моделі ритейлу не за допомогою режиму вимушеного реагування а формування стійкої, гнучкої та диверсифікованої системи функціонування.

Висновки. У результаті проведеного дослідження виявлено системні фінансово-операційні порушення у роботі торговельних мереж через логістичні шоки, які вплинули на вітчизняний ритейл на початку повномасштабного вторгнення. У зв'язку із цим антикризовий стратегічний розвиток торговельних мереж, який має багатовимірний характер, націлений на диверсифікацію постачання, логістичну перебудову та інституційну інтеграцію. Системна реалізація окреслених у роботі стратегій формує підґрунтя для першочергової короткострокової адаптації і надалі до довгострокової конкурентоспроможності та покращення фінансово-економічного стану торговельних мереж у період воєнної та післявоєнної трансформації економіки України.

1. Касумов Т. А. Стратегічні аспекти розвитку торговельних мереж і маркетплейсів у країнах Європи в умовах глобальних викликів. *Journal of Strategic Economic Research.* 2025. № 1 (24). С. 117–129. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.8. **2.** П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48. **3.** Шевчук Л. Т., Ботош Є. Ф., Базюк В.-М. В., Стецишин О. Я., Жеребух Ю.-Д. Р. Логістичні моделі забезпечення безперервного товарообігу як інструмент соціально-економічної стійкості в умовах воєнного стану та кризових ситуацій. *Академічні візії.* 2025. № 39. https://doi.org/10.5281/zenodo.15153653. **4.** Олифіренко Ю. І., Сидоренко Г. Г.

Особливості логістичної діяльності торговельних підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся.* 2024. № 2(29). С. 52–67. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-52-67/. **5.** Юр'єв В. О. Вплив розвитку транспортної логістичної системи промислового ринку на економіку України. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. № 10. С. 153–161. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-20. **6.** Опендатабот – відстеження відкритих даних України. Фінансова звітність підприємств України. *Опендатабот* : вебсайт. URL: https://opendatabot.ua/open/check-reports (дата звернення: 08.12.2025). **7.** База даних підприємств України. *Clarity Project* : вебсайт. URL: https://clarity-project.info/ (дата звернення: 19.12.2025). **8.** Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *The actual problems of regional economy development.* 2024. № 1. С. 163–172. https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172. **9.** Копилюк О. І., Графська О. І. Міжрегіональна кооперація як механізм диверсифікації зовнішньоторговельних ризиків у кризових умовах. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 10. https://doi.org/10.5281/zenodo.15489618. **10.** Оленцевич Н. В., Кужель В. М., Мартиненко М. О. Розвиток логістичних мереж в умовах цифровізації та нестабільності ринку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2025. № 2(49). С. 49–56. https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.027191. **11.** Савицька Н. Л., Полевич К. В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки. *Ефективна економіка.* 2014. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361. (дата звернення: 08.12.2025).

REFERENCES:

1. Kasumov T. A. Stratehichni aspekty rozvytku torhovelnykh merezh i marketpleisiv u krainakh Yevropy v umovakh hlobalnykh vyklykiv. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 1 (24). S. 117–129. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.8. **2.** Piatnytska H. T., Shevchun M. B. Lohistychni stratehii v torhivli: riznovydy, metody vyboru, innovatsiini zminy za umov staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 50. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-48. **3.** Shevchuk L. T., Botosh Ye. F., Baziuk V. - M. V., Stetsyshyn O. Ya., Zherebukh Yu.-D. R. Lohistychni modeli zabezpechennia bezperervnoho tovaroobihu yak instrument sotsialno-ekonomichnoi stiikosti v umovakh voiennoho stanu ta kryzovykh sytuatsii. *Akademichni vizii*. 2025. № 39. https://doi.org/10.5281/zenodo.15153653. **4.** Olyfirenko Yu. I., Sydorenko H. H. Osoblyvosti lohistychnoi diialnosti torhovelnykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii. *Naukovyi visnyk Polissia*. 2024. № 2(29). S. 52–67. https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-52-67/. **5.** Yuriev V. O. Vplyv rozvytku transportnoi lohistychnoi systemy promyslovoho rynku na ekonomiku Ukrainy. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*. 2025. № 10. S. 153–161. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-20. **6.** Opendatabot – vidstezhennia vidkrytykh danykh Ukrainy. Finansova zvitnist pidpryiemstv Ukrainy. Opendatabot : vebsait. URL: https://opendatabot.ua/open/check-reports (data zvernennia: 08.12.2025). **7.** Baza danykh pidpryiemstv Ukrainy. *Clarity Project* : vebsait. URL: https://clarity-project.info/ (data zvernennia: 19.12.2025). **8.** Mykhailyk N. I. Osnovni vyklyky ta perspektyvy rozvytku transportnoi lohistyky v umovakh viiny. *The actual problems of regional economy development*. 2024. № 1. S. 163–

 ISSN 2306-5478

172. https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172. **9.** Kopyliuk O. I., Hrafska O. I. Mizhrehionalna kooperatsiia yak mekhanizm dyversyfikatsii zovnishnotorhovelnykh ryzykiv u kryzovykh umovakh. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2025. № 10. https://doi.org/10.5281/zenodo.15489618. **10.** Olentsevych N. V., Kuzhel V. M., Martynenko M. O. Rozvytok lohistychnykh merezh v umovakh tsyfrovizatsii ta nestabilnosti rynku. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2025. № 2(49). S. 49–56. https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.027191. **11.** Savytska N. L., Polevych K. V. Tendentsii rozvytku merezhnoho ryteilu yak draivera hlobalnoi ekonomiky. *Efektyvna ekonomika*. 2014. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361. (data zvernennia: 19.12.2025).

Harnaha O. M.[1]
Doctor of Economics, Professor
ORCID ID: 0000-0002-5236-7299
E-mail: o.m.gharnagha@nuwm.edu.ua
Savina N. B.[1]
Doctor of Economics, Professor
ORCID ID: 0000-0001-8339-1219
E-mail: n.b.savina@nuwm.edu.ua
Kostrychenko V. M.[1]
Candidate of Economics (Ph.D.), Associated Professor
ORCID ID: 0000-0003-4210-6105
E-mail: v.m.kostrychenko@nuwm.edu.ua

[1]*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine*

ANTI-CRISIS STRATEGIC DEVELOPMENT OF RETAIL CHAINS UNDER LOGISTICAL DESTABILIZATION

The article examines the transformation of retail chains in Ukraine under conditions of severe logistical disruption caused by wartime shocks and infrastructure damage. The research focuses on identifying the strategic determinants of business resilience when supply chains become unstable, transportation routes are reconfigured, and cost structures are significantly altered. Retail networks are considered not only as commercial entities but also as systemically important actors ensuring market continuity and consumer access to essential goods. The study analyzes the key performance indicators dynamics of leading retail chains during 2021–2024, revealing a strong sensitivity of profitability and inventory turnover to external logistical constraints. The deterioration of sales margins during the disruption peak phase is interpreted as a consequence of increased transportation costs, supply delays, shifts in import dependence, and the need to accumulate

precautionary stocks. At the same time, the research highlights differentiated adaptive capacity across retail formats, demonstrating that discount-oriented business models exhibit relatively higher operational flexibility under crisis conditions. A multi-level conceptual framework is developed to explain the interaction between external risk factors and internal organizational responses. The paper substantiates the transition from cost-minimization logic toward adaptive strategic management that integrates supplier diversification, logistics restructuring, buffer inventory policies, digital supply chain management tools, financial stabilization instruments, and omnichannel development. Emphasis is placed on the systemic nature of transformation, where operational, technological, financial, and institutional adjustments are implemented in a coordinated manner. The findings confirm that sustainable recovery of retail chains requires not isolated tactical reactions but a comprehensive redesign of supply chain architecture and strategic priorities. The proposed set of anti-crisis strategies forms a foundation for strengthening competitiveness, enhancing liquidity, and ensuring long-term adaptability in a volatile economic environment. The conclusions may serve as a methodological basis for improving strategic planning of retail chains operating in high-risk and post-crisis context.

Keywords: strategic development; crisis management; retail chains; logistical destabilization; profitability; supply chains.

Отримано/Received: 10.01.2026
Прийнято до друку/Accepted: 15.02.2026
Опубліковано/Published: 27.03.2026

This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2026 The Author(s).