



УДК 339.37

JEL Classification: L81, G32, L25, E32

DOI: 10.31713/ve2202614

Касич А. О.¹

доктор економічних наук, професор

ORCID ID: 0000-0001-7019-1541

E-mail: kasich.alla@gmail.com

Хахльов О. В.²

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0009-0004-0787-0030

E-mail: o.khakhlov@gmail.com

¹Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

²Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ РІТЕЙЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЛІДЕРІВ РИНКУ

У статті досліджено методичні засади оцінювання економічної стійкості торговельних мереж в умовах кризового середовища. Узагальнено сучасні наукові підходи до забезпечення стійкості підприємств роздрібно́ї торгівлі, визначено ключові екзогенні та ендogenous чинники, що впливають на їх функціонування. Досліджено теоретико-методичні засади формування системної архітектури економічної стійкості підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах підвищеної макроекономічної турбулентності. Систематизовано ключові екзогенні та ендogenous детермінанти впливу на життєздатність мережевого ритейлу з позиції об'єктно-структурного підходу. Обґрунтовано недоцільність використання виключно статичних коефіцієнтів ліквідності та доведено пріоритетну роль концепції операційного та фінансового циклів для оцінювання ринкового імунітету компаній. Запропоновано комплексний підхід до оцінювання економічної стійкості, який ґрунтується на поєднанні традиційних фінансових індикаторів із динамічним аналізом операційного та фінансового циклів. На основі методу пропорційного моделювання здійснено компаративний аналіз фінансово-часових параметрів провідних українських мереж «АТБ-Маркет» та «Сільпо». Проведений компаративний аналіз засвідчив, що архітектура бізнес-моделі суттєво впливає на рівень економічної стійкості підприємства. Встановлено, що модель дискаунтера забезпечує формування глибоко від'ємного фінансового циклу та високий рівень фінансового імунітету, тоді як модель класичного супермаркету підтримує стійкість завдяки вищій

маржинальності, сильному бренду та ефективному управлінню кредиторською заборгованістю. Обґрунтовано доцільність використання часових параметрів операційного і фінансового циклів як ключових індикаторів оцінювання економічної стійкості торговельних мереж у сучасних умовах невизначеності. Виявлено специфіку формування від'ємного фінансового циклу для моделі жорсткого дискаунтера, що забезпечує зону абсолютної стійкості за рахунок капіталу постачальників, та визначено чинники стабілізації капіталомісткої моделі класичного супермаркету за рахунок ринкової сили бренду та вищої маржинальності бізнесу.

Ключові слова: економічна стійкість; торговельні мережі; операційний цикл; фінансовий цикл; бізнес-модель; дискаунтер; супермаркет.

Актуальність теми. Сучасний етап функціонування національної економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, зумовленим війною, відповідними макроекономічними коливаннями, трансформацією споживчої поведінки та масштабними логістичними кризами. При цьому світові тренди характеризуються прискоренням розвитком цифрових технологій. У цих умовах підприємства роздрібної торгівлі, які функціонують у форматі мережевих структур, стикаються з необхідністю кардинального перегляду підходів до забезпечення власної життєздатності.

Мережевий рітейл в Україні зазнає впливу високої економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами, змінами споживчого попиту та зростанням операційних ризиків. За таких умов забезпечення економічної стійкості торговельних мереж стає одним із ключових чинників їхньої конкурентоспроможності, безперервності діяльності та здатності адаптуватися до кризових викликів.

Традиційні підходи до оцінювання фінансового стану підприємств, що базуються переважно на статичних показниках ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності, не повною мірою враховують специфіку функціонування сучасного рітейлу. Для торговельних мереж визначальне значення має швидкість обороту товарних запасів, ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також синхронізація матеріальних і грошових потоків. Економічна стійкість торговельної мережі перестає бути статичною категорією,

що відображає здатність утримувати фінансову рівновагу, а трансформується у динамічну спроможність бізнесу проактивно адаптуватися до зовнішніх шоків, реконфігурувати внутрішні процеси та зберігати цільову ефективність. У цьому контексті актуалізується потреба в оцінюванні економічної стійкості через аналіз часової синхронізації матеріальних та грошових потоків, що безпосередньо відображається в параметрах операційного та фінансового циклів підприємства. Саме тому виникає необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання економічної стійкості шляхом використання динамічних показників.

Особливої актуальності набуває дослідження стратегічних моделей функціонування різних форматів мережевого рітейлу, оскільки бізнес-моделі дискаунтерів, класичних супермаркетів і мультиформатних мереж по-різному реагують на кризові явища. Порівняльний аналіз часових параметрів фінансових циклів дозволяє визначити найбільш життєздатні механізми управління оборотним капіталом, оцінити рівень фінансового імунітету підприємств та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення їхньої економічної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед існуючого наукового доробку з проблематики економічної стійкості торговельних мереж слід виділити ті, що присвячені впливу зовнішніх чинників. Так, Єлісєєв В. та Бай С. [1] розробляють ефективні підходи до управління торговельними підприємствами під час воєнного стану. Автори аналізують специфічні виклики, з якими стикаються підприємства в умовах воєнних дій, та пропонують стратегії для забезпечення їх стабільної роботи. Для адаптації стратегій та операційних процесів пропонуються впровадження цифрових технологій, оптимізація ланцюгів постачання та зміна підходів до управління персоналом [2].

Стале відновлення роздрібних мереж розглядається як комплексне переосмислення архітектури ланцюга поставок та стратегічних пріоритетів [3]. Удосконалені моделі управління торговельними ланцюгами постачання в умовах ризиків дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати логістичні ризики [4]. Заслужовують на увагу і дослідження щодо адаптації підприємств до цифрової трансформації, інтеграції заходів кібербезпеки в управлінські процеси і підвищенню стійкості торговельного бізнесу [5].

Поряд з існуючими напрацюваннями доцільно виділити дослідження, що стосуються оцінюванню стійкості торгівельних мереж в таких умовах. Зокрема, в роботі [6] поняття «ризикостійкість підприємства» розглядається як інтегральна характеристика його здатності ідентифікувати, нейтралізувати та компенсувати вплив внутрішніх і зовнішніх ризиків із мінімальними втратами для стратегічного розвитку. Запропонована авторами структурно-логічна модель оцінювання ризикостійкості базується на поєднанні фінансових, операційних, інвестиційних та управлінських індикаторів.

Економічна стійкість формується від впливом багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, оцінку яких доцільно здійснювати за допомогою системи часткових, узагальнюючих та інтегральних показників ЕСТП за видами його бізнес-процесів [7]. Оцінювання стійкості торговельного підприємства в умовах воєнного часу потребує поєднання інтегрального індексу та системи індикаторів раннього попередження ризиків [8]. Розроблено інструменти оцінки організаційної та економічної стійкості роздрібних мереж у контексті їхнього життєвого циклу в умовах кризи та невизначеності [9]. Існуючі напрацювання свідчать про доцільність удосконалення підходів до оцінювання стійкості ритейлу в Україні.

Метою дослідження є обґрунтування методичних засад оцінювання економічної стійкості торгівельних мереж та проведення компаративного аналізу часових параметрів їхніх фінансових циклів на прикладі лідерів українського ритейлу для виявлення найбільш життєздатних стратегічних моделей функціонування в кризовому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Функціонування торгівельних мереж у системі координат ринку визначається постійним тиском множини чинників. Для забезпечення цілеспрямованого управління економічною стійкістю всі детермінанти впливу доцільно класифікувати за джерелом їхнього походження на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні).

Екзогенні фактори формують загальні межі та макроекономічні умови функціонування торговельної мережі, перебуваючи поза зоною прямого управлінського контролю підприємства. Їхній вплив визначає рівень ризиковості зовнішнього середовища та адаптаційний потенціал суб'єкта господарювання. До цієї групи належать насамперед динаміка реальних наявних доходів населення, яка безпосередньо впливає на структуру та обсяги споживчого попиту,



рівень інфляції, що визначає темпи зростання закупівельних і операційних витрат, а також волатильність національної валюти, яка є критично важливою для мереж із високою часткою імпортової продукції. Важливе значення має регуляторна політика держави, що охоплює зміни податкового законодавства, державне цінове регулювання окремих соціально значущих товарів, антимонопольні обмеження, вимоги до безпечності харчової продукції та трудового законодавства. Суттєвий вплив здійснюють також геополітичні та воєнні ризики, стан транспортної й енергетичної інфраструктури, стабільність функціонування логістичних коридорів, рівень цифровізації економіки, доступність кредитних ресурсів, а також інтенсивність конкурентної боротьби в регіонах присутності мережі. Сукупна дія зазначених факторів визначає не лише поточні фінансові результати підприємства, але й його можливості щодо стратегічного розвитку, масштабування бізнесу та підтримання належного рівня економічної стійкості в довгостроковій перспективі.

Ендогенні фактори охоплюють параметри внутрішнього середовища торговельної мережі, які є безпосереднім об'єктом стратегічного та операційного менеджменту й можуть цілеспрямовано змінюватися залежно від обраної бізнес-стратегії. До ключових внутрішніх детермінант належать масштаб діяльності підприємства, ступінь географічної диверсифікації та мультиформатність мережі, що забезпечують ефект масштабу та знижують регіональні ризики. Важливим чинником є ефективність управління товарними запасами, швидкість їхнього обороту, оптимізація логістичних процесів, а також політика формування асортименту. Особливу роль відіграє частка власних торгових марок у структурі продажів, яка сприяє підвищенню валової маржі, зміцненню лояльності покупців і зменшенню залежності від постачальників брендової продукції. Не менш важливими є ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, рівень фінансової незалежності, структура капіталу, якість корпоративного управління та система управління ризиками. У сучасних умовах конкурентоспроможність торговельних мереж дедалі більше визначається рівнем цифрової зрілості підприємства, що включає використання ERP-, CRM- та WMS-систем, інструментів Business Intelligence, технологій прогнозування попиту, автоматизації закупівель, штучного інтелекту для оптимізації асортименту й ціноутворення, а також сучасних засобів кібербезпеки. Саме

ефективне управління цими внутрішніми факторами забезпечує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати безперервність операційної діяльності та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Взаємодія цих факторів змушує менеджмент компаній шукати нові стратегічні рішення, оскільки класичні підходи часто вступають у протиріччя із завданнями забезпечення економічної стійкості. З позиції об'єктно-структурного підходу, загальну економічну стійкість торгівельної мережі доцільно розглядати як складну інтегральну систему, що формується внаслідок взаємодії та синергії кількох суб'єктних рівнів (компонентів). Кожен із цих рівнів відповідає за певний контур життєдіяльності компанії, а їхня десинхронізація здатна зруйнувати загальний імунітет бізнес-системи. Ключові компоненти перебувають у стані постійної взаємозалежності.

Відповідно і оцінювання економічної стійкості має бути комплексним, на основі системи кількісних індикаторів. Комплексний аналіз фінансової компоненти здійснюється на основі таких індикаторів, як коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності, період обороту кредиторської заборгованості тощо. При цьому, специфіка ритейлу (висока оборотність, значна частка операційної оренди, залежність від поточних розрахунків) вимагає адаптації стандартних фінансових коефіцієнтів. Оскільки сутність ритейлу полягає у безперервному та високошвидкісному обертанні оборотного капіталу, то статичних коефіцієнтів ліквідності часто недостатньо. Ключовим критерієм життєздатності стає часова синхронізація логістичних операцій із грошовими потоками, що найкраще відображає концепція чистого операційного та фінансового циклів.

Для підтвердження практичної життєздатності запропонованої методики нами проведено економіко-математичне моделювання на основі параметрів двох гігантів українського ритейлу: «АТБ-Маркет» та «Сільпо» (табл. 1).



Таблиця 1

Окремі характеристики торгівельних мереж «АТБ-Маркет» та «Сільпо»

Характеристика	«АТБ-Маркет»	«Сільпо»
Сегмент ринку	Лідер сегменту дискаунтерів	Лідер у сегменті класичних супермаркетів
Ключовий параметр стратегії стійкості	Надвисока оборотність товарів та жорсткий контроль асортименту (до 4000 найменувань)	Преміальний сегменти, величезний асортимент (до 20000 позицій, включаючи унікальний імпорт «Власна кондитерська», «Лавка Традицій», делікатеси)
Особливості бізнес-моделі	Значне масштабування	Порівняно нижча швидкість обороту, що компенсується вищою маржинальністю
Товарообіг річний (виручка без ПДВ)	245 млрд грн.	93 млрд грн
Собівартість реалізованих товарів	200 млрд грн	68 млрд грн

Оскільки детальні поквартальні балансові залишки запасів та точні суми поточних зобов'язань перед постачальниками становлять комерційну таємницю, нами було застосовано метод пропорційного моделювання. За основу взято офіційні відкриті тренди річного виторгу компаній за останні звітні періоди (див. табл. 1). Внутрішні коефіцієнти та часові параметри змодельовано у межах середньоринкових нормативів для відповідних форматів торгівлі, що дозволяє валідувати запропоновану математичну модель без порушення конфіденційності даних. Розрахунок часових параметрів циклів для вказаних торгівельних мереж здійснювався наступним чином. Для «АТБ-Маркет»: завдяки обмеженому та високооборотному асортименту період обороту запасів становить 20 днів, період дебіторської заборгованості - 1,6 дня. Величезний масштаб дозволяє утримувати період кредиторської заборгованості на рівні 50 днів. Отже, операційний цикл складає 21,6 дня, а фінансовий цикл - 28,4 дня. Для «Сільпо»: широкий асортимент та преміальний імпорт уповільнюють оборот запасів до 40 днів, період дебіторської заборгованості становить 3,1 дня, а сформований період розрахунків

з постачальниками дорівнює 55 дням. Отже, операційний цикл складає 43,1 дня, а фінансовий цикл -11,9 дня.

Проведені розрахунки свідчать, що торгівельна мережа «АТБ» перебуває у зоні абсолютної економічної стійкості. Мережа утримує глибоко від'ємний фінансовий цикл (мінус 28 днів), що дозволяє їй безкоштовно фінансувати операційну діяльність грошима постачальників. Модель дискаунтера демонструє максимальний рівень імунітету до падіння доходів населення, оскільки споживчий попит у кризи зміщується в бік низьких цін.

Торгівельна мережа «Сільпо» має високий рівень фінансової стійкості. Таке позиціювання обумовлене форматом супермаркету: капіталомісткий імпорт та широкий асортимент змушують «морозити» капітал у запасах довше. Проте, ринкова сила бренду та збалансоване управління кредиторською заборгованістю забезпечують компанії стабільне подолання ринкових шоків.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати методичні засади оцінювання економічної стійкості торговельних мереж в умовах кризового та високоризикового середовища. Встановлено, що сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями, інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням операційних витрат і трансформацією споживчого попиту, зумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до аналізу фінансового стану до комплексного оцінювання, яке враховує не лише фінансові результати, а й ефективність управління оборотним капіталом, швидкість товарообігу та часову синхронізацію руху матеріальних і грошових потоків.

У роботі визначено основні екзогенні та ендогенні фактори, що формують економічну стійкість торговельних мереж, а також обґрунтовано доцільність розгляду економічної стійкості як інтегральної характеристики, що формується внаслідок взаємодії фінансової, логістичної, організаційної та управлінської складових. Доведено, що саме комплексність оцінювання дозволяє більш повно враховувати особливості функціонування підприємств мережевого ритейлу та своєчасно виявляти потенційні ризики їхньої діяльності.

Запропонований методичний підхід, який базується на використанні показників операційного та фінансового циклів, дає можливість оцінювати не лише поточний фінансовий стан підприємства, а й його здатність підтримувати безперервність операційної діяльності без залучення додаткових фінансових

ресурсів. На відміну від статичних коефіцієнтів ліквідності, часові параметри фінансового циклу більш адекватно відображають специфіку функціонування торговельних мереж, для яких ключове значення має висока швидкість обороту товарних запасів та ефективне управління розрахунками з постачальниками.

Практична апробація запропонованої методики шляхом пропорційного економіко-математичного моделювання діяльності торговельних мереж «АТБ-Маркет» та «Сільпо» підтвердила її аналітичну придатність. Результати дослідження засвідчили, що економічна стійкість підприємств значною мірою визначається особливостями їхньої бізнес-моделі. Зокрема, модель жорсткого дискаунтера, реалізована мережею «АТБ-Маркет», забезпечує формування глибоко від'ємного фінансового циклу (–28,4 дня), що створює можливість фінансування поточної діяльності за рахунок комерційного кредиту постачальників, мінімізує потребу в залученні зовнішнього капіталу та підвищує стійкість до економічних шоків. Водночас бізнес-модель мережі «Сільпо», яка орієнтована на широкий асортимент, преміальний сегмент та вищу маржинальність, також демонструє високий рівень економічної стійкості завдяки ефективному управлінню кредиторською заборгованістю та підтриманню від'ємного фінансового циклу (–11,9 дня), хоча й потребує більшого обсягу оборотного капіталу.

Отримані результати підтверджують, що архітектура бізнес-моделі, швидкість обороту запасів, політика управління товарними запасами та взаємовідносинами з постачальниками є ключовими детермінантами економічної стійкості сучасних торговельних мереж. Запропонований підхід може бути використаний як інструмент моніторингу рівня економічної стійкості підприємств рітейлу, порівняльного аналізу ефективності різних форматів торговельного бізнесу, а також обґрунтування стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації структури оборотного капіталу, підвищення ефективності логістичних процесів та зміцнення фінансової безпеки підприємств.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням інтегрального індексу економічної стійкості торговельних мереж, який поєднуватиме фінансові, логістичні, цифрові, організаційні та ESG-показники, а також із побудовою економіко-математичних моделей прогнозування стійкості підприємств залежно від зміни макроекономічних умов, рівня

логістичних ризиків і сценаріїв післявоєнного відновлення економіки України.

1. Єлісеєв В., Бай С. Формулювання принципів управління торговельними підприємствами в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17508288> 2. Бай С., Єлісеєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281> 3. Гарнага О. М., Савіна Н. Б., Костриченко В. М. Антикризисний стратегічний розвиток торговельних мереж в умовах логістичної дестабілізації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. «Економічні науки»*. 2026. Вип. 1(113). С. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120263> 4. Василюха Н. В., Ігнат О. В. Логістичний менеджмент в умовах воєнного стану: трансформація торговельних ланцюгів постачання в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19509376> 5. Гарнага О. М., Срібна Є. В., Царук Д. С. Економічна безпека торговельних підприємств в умовах цифрових загроз. *Грааль науки*. 2026. № 64. С. 251–259. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.03.2026.026> 6. Гудзь Ю. Ф., Бабій В. М. Методика визначення показників ризикостійкості підприємств у воєнний період та антикризовому управлінні. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4(13). С. 255–263. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-41> 7. Бакунов О. О., Сергєєва О. В. Прогнозування рівня економічної стійкості– основа сталого розвитку торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2009. № 4. Том 2. С. 52–54. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/052-054.pdf 8. Дубіщев В., Міняйленко І., Кулакова С. Оцінювання стійкості торговельного підприємства: інтегральний індекс та індикатори раннього попередження ризиків. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-91> 9. Ковшун Н. Е., Тимейчук Ю. О. Формування інструментів оцінювання стійкості торговельних мереж у контексті життєвого циклу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. «Економічні науки»*. 2025. Вип. 4(112). С. 152–164. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202512>

REFERENCES:

1. Yeliseiev V., Bai S. Formuluvannya pryntsypiv upravlinnia torhovelnyh pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17508288> 2. Bai S., Yeliseiev V. Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv rozdribnoi torhivli v umovakh voiennoho stanu. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281> 3. Harnaha O. M., Savina N. B., Kostrychenko V. M. Antykryzovi stratehichni rozvytok torhovelnykh merezh v umovakh lohistychnoi destabilizatsii. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. «Economichni nauky»*. 2026. Vyp. 1(113). S. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120263> 4. Vasylykha N. V., Ihnat O. V.



Lohistychnyi menedzhment v umovakh voiennoho stanu: transformatsiia torhovelnykh lantsiuhiv postachannia v ukraini. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19509376> 5. Harnaha O. M., Sribna Ye. V., Tsaruk D. S. Ekonomichna bezpeka torhovelnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovyykh zahroz. *Hraal nauky*. 2026. № 64. С. 251–259. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.03.2026.026> 6. Hudz Yu. F., Babii V. M. Metodyka vyznachennia pokaznykiv ryzykostiikosti pidpriemstv u voiennyi period ta antykrizovomu upravlinni. *Transformatsiina ekonomika*. 2025. № 4(13). С. 255–263. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-41> 7. Bakunov O. O., Serhieieva O. V. Prohnozuvannia rivnia ekonomichnoi stiikosti– osnova staloho rozvytku torhovelnoho pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*. 2009. № 4. Tom 2. С. 52–54. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/052-054.pdf 8 Dubishchev V., Miniailenko I., Kulakova S. Otsiniuvannia stiikosti torhovelnoho pidpriemstva: intehralnyi indeks ta indykatory rannoho poperedzhennia ryzykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-91> 9. Kovshun N. E., Tymeichuk Yu. O. Formuvannia instrumentiv otsiniuvannia stiikosti torhovelnykh merezh u konteksti zhyttievoho tsyклу. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky*. 2025. Vyp. 4(112). С. 152–164. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202512>

Kasych A. O.¹

Doctor of Science (Economics), Professor

ORCID ID: 0000-0001-7019-1541

E-mail: kasich.alla@gmail.com

Khakhlov O. V.²

Candidate of Economics (Ph.D.), Associated Professor

ORCID ID: 0009-0004-0787-0030

E-mail: o.khakhlov@gmail.com

¹Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

²Izmail State University for the Humanities, Izmail, Ukraine

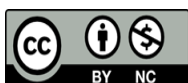
ECONOMIC SUSTAINABILITY OF RETAIL IN CRISIS CONDITIONS: COMPARATIVE ANALYSIS OF MARKET LEADERS

The article explores the methodological foundations for assessing the economic sustainability of retail chains in a crisis environment. Modern scientific approaches to ensuring the sustainability of retail enterprises are generalized, and key exogenous and endogenous factors influencing their functioning are identified. The theoretical and methodological principles of forming the systemic architecture of retail enterprises' economic sustainability under conditions of heightened macroeconomic turbulence are

investigated. Key exogenous and endogenous determinants affecting the viability of network retail are systematized from the perspective of an object-structural approach. The study substantiates the inappropriateness of relying solely on static liquidity ratios and proves the priority role of the operating and financial cycles concept for assessing companies' market immunity. A comprehensive approach to assessing economic sustainability is proposed, based on combining traditional financial indicators with a dynamic analysis of operating and financial cycles. Using the proportional modeling method, a comparative analysis of the financial and temporal parameters of the leading Ukrainian retail chains, "ATB-Market" and "Silpo," was conducted. The comparative analysis demonstrated that business model architecture significantly impacts an enterprise's level of economic sustainability. It is established that the discounter model ensures the formation of a deeply negative financial cycle and a high level of financial immunity, whereas the classic supermarket model maintains sustainability through higher profit margins, a strong brand, and efficient accounts payable management. The expediency of using the temporal parameters of the operating and financial cycles as key indicators for assessing the economic sustainability of retail chains in modern conditions of uncertainty is substantiated. The specifics of forming a negative financial cycle for the hard discounter model, which provides a zone of absolute sustainability driven by suppliers' capital, are revealed. Furthermore, the factors stabilizing the capital-intensive model of a classic supermarket through the market power of the brand and higher business margins are determined.

Keywords: economic sustainability; retail chains; operating cycle; financial cycle; business model; discounter; supermarket.

Отримано/Received:	10.04.2026
Прийнято до друку/Accepted:	15.04.2026
Опубліковано/Published:	29.06.2026



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).