УДК 658.1:658.8:339.378:355.01
DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-4-9

БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МЕРЕЖЕВОГО ПРОДОВОЛЬЧОГО РИТЕЙЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ

А. В. КОБІК
здобувач PhD ОП 073 «Менеджмент»,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-3145-9791

Анотація. *У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти оцінювання бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу України в умовах воєнних викликів і високої невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що повномасштабна війна суттєво вплинула на умови функціонування торговельних мереж, актуалізувавши потребу у формуванні ефективних механізмів забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності їхньої діяльності.* ***Метою статті*** *є розроблення та апробація методичного підходу до оцінювання бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу України на основі інтегрованого врахування ресурсної забезпеченості та результативності адаптаційних процесів, а також проведення управлінської діагностики рівня їхньої стійкості в умовах воєнної економіки.* ***Методологічною основою дослідження*** *є системний, ресурсний та результативний підходи, методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, інтегрального оцінювання, індексного аналізу та управлінської діагностики. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування сутності бізнес-резильєнтності підприємства та визначено її як інтегровану здатність суб'єкта господарювання протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам, адаптуватися до змін середовища, відновлювати функціонування після кризових впливів і забезпечувати подальший розвиток. Запропоновано систему показників оцінювання бізнес-резильєнтності, що охоплює фінансові, організаційні, кадрові та управлінські характеристики підприємства, а також результати реалізації адаптаційних механізмів у кризових умовах. Розроблено інтегральний індекс бізнес-резильєнтності, який дозволяє здійснювати кількісне оцінювання рівня стійкості підприємств та проводити їх порівняльний аналіз. Проведено апробацію запропонованого методичного підходу на прикладі провідних підприємств мережевого продовольчого ритейлу України. За результатами управлінської діагностики встановлено, що високий рівень ресурсного потенціалу не завжди забезпечує відповідний рівень результативності діяльності, що свідчить про необхідність удосконалення управлінських механізмів трансформації ресурсів у конкурентні переваги та стійкі результати функціонування. Визначено ключові проблемні зони управління та напрями підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємств галузі в умовах тривалих кризових впливів.* ***Практичне значення отриманих результатів полягає у*** *можливості використання запропонованого методичного підходу для оцінювання рівня бізнес-резильєнтності підприємств, виявлення управлінських резервів підвищення їхньої стійкості, оцінювання ефективності антикризових заходів і обґрунтування стратегічних рішень щодо забезпечення сталого розвитку мережевого продовольчого ритейлу в умовах воєнних і повоєнних трансформацій економіки України.*

Ключові слова: *бізнес-резильєнтність, мережевий продовольчий ритейл, воєнна економіка, інтегральне оцінювання, управлінська діагностика, адаптивність, стійкість, антикризове управління, конкурентоспроможність, ресурсний потенціал, сталий розвиток.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим впливом воєнних дій, руйнуванням логістичної інфраструктури, змінами споживчої поведінки населення, порушенням ланцюгів постачання, дефіцитом трудових ресурсів та зростанням загального рівня ризиків господарської діяльності. В умовах повномасштабної війни особливої актуальності набуває забезпечення стійкого функціонування підприємств мережевого продовольчого ритейлу, які виконують важливу соціально-економічну функцію, пов'язану із підтриманням продовольчої доступності населення та стабільності внутрішнього споживчого ринку.

На відміну від більшості інших секторів економіки, підприємства мережевого продовольчого ритейлу одночасно перебувають під впливом виробничих, логістичних, фінансових, кадрових та безпекових ризиків. У період воєнного стану вони змушені оперативно реагувати на зміну маршрутів постачання, руйнування транспортної інфраструктури, перебої в роботі постачальників, релокацію населення, зміну структури попиту

© А. В. Кобік, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

та скорочення платоспроможності споживачів. За таких умов традиційні підходи до забезпечення економічної стійкості підприємств виявляються недостатніми, оскільки не враховують необхідності швидкої адаптації до непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим дедалі більшого значення набуває концепція бізнес-резильєнтності, яка розглядається як здатність підприємства не лише протистояти кризовим впливам, а й адаптуватися до нових умов функціонування, відновлювати втрачені позиції та забезпечувати подальший розвиток. Бізнес-резильєнтність виступає комплексною характеристикою ефективності використання ресурсів, гнучкості системи управління, адаптивності бізнес-процесів, спроможності до інновацій та швидкості реагування на зовнішні виклики. Саме тому її формування та оцінювання стають одним із ключових завдань стратегічного управління сучасними підприємствами.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам стійкості, антикризового управління та адаптивного розвитку підприємств, питання оцінювання бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу залишаються недостатньо розробленими. Існуючі методичні підходи переважно орієнтовані на оцінювання окремих аспектів функціонування підприємства, зокрема фінансової стійкості, інвестиційної привабливості або конкурентоспроможності, що не дозволяє комплексно врахувати взаємозв'язок ресурсних можливостей та результатів адаптації до кризових впливів.

Особливої уваги потребує розроблення методичного інструментарію, який забезпечував би комплексну управлінську діагностику бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу на основі інтеграції ресурсної та результативної складових. Такий підхід дозволить не лише визначати поточний рівень стійкості підприємства, але й виявляти критичні управлінські дисбаланси, оцінювати ефективність реалізації антикризових заходів та формувати обґрунтовані напрями підвищення адаптивності й конкурентоспроможності в умовах воєнних та повоєнних трансформацій економіки.

Отже, необхідність удосконалення теоретико-методичних засад оцінювання бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу та формування ефективних інструментів управлінської діагностики обумовлює актуальність обраної тематики дослідження і визначає його наукову та практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика бізнес-резильєнтності в останні роки набула особливої актуальності у зв'язку зі зростанням кількості кризових явищ, пандемічних обмежень, порушенням глобальних ланцюгів постачання, воєнними конфліктами та посиленням невизначеності зовнішнього середовища. У сучасній науковій літературі бізнес-резильєнтність розглядається як здатність організації передбачати, поглинати, адаптуватися та відновлюватися після несприятливих подій із збереженням функціональної цілісності та потенціалу подальшого розвитку [1–5].

Значний внесок у розвиток теоретичних засад організаційної та бізнес-резильєнтності здійснили R. Rydzewski [1], D. W. Pradana та D. Ekowati [2], а також M. M. Weber, B. Pedell і P. G. Rötzel [3]. Дослідники наголошують, що резильєнтність доцільно розглядати не лише як здатність підприємства протидіяти кризовим впливам, але і як сукупність динамічних управлінських спроможностей, що забезпечують адаптацію до змін та підтримання конкурентоспроможності в умовах нестабільності. Особлива увага приділяється взаємозв'язку між організаційною резильєнтністю, системами управління, стратегічною гнучкістю та здатністю підприємств трансформувати наявні ресурси в довгострокові конкурентні переваги [1–3].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із вивченням резильєнтності ланцюгів постачання та механізмів забезпечення їх безперервності. Зокрема, Y. Guo, F. Liu, J.-S. Song та S. Wang [4] акцентують увагу на ролі управління запасами, диверсифікації джерел постачання та створенні резервних потужностей у формуванні стійких бізнес-систем. Подібної позиції дотримуються S. A. H. Shekarabi, R. K. Mavi та F. Macau [5], які доводять, що розвиток цифрових технологій, гнучких логістичних систем і ризик-орієнтованого управління є ключовими інструментами зміцнення резильєнтності підприємств у сучасному середовищі.

Особливий інтерес для української економічної науки становлять дослідження бізнес-резильєнтності в умовах воєнних викликів. У роботі Л. Шимановської-Діанич та О. Лозової доведено, що інвестиційне забезпечення виступає одним із базових інструментів формування бізнес-резильєнтності підприємств і створює передумови для їхнього довгострокового розвитку навіть у кризових умовах [6]. Подальший розвиток зазначеної тематики знайшов відображення у дослідженні підприємницьких екосистем сфери послуг, де резильєнтність розглядається як результат ефективної взаємодії підприємств, інституцій та інноваційного середовища [7].

Важливе місце у сучасних дослідженнях посідає адаптивне управління бізнес-резильєнтністю. Так, Л. Шимановська-Діанич, О. Лозова, В. Шимановська, Р. Молько та В. Ястреба підкреслюють, що в умовах війни бізнес-резильєнтність безпосередньо залежить від здатності підприємств

швидко змінювати організаційні механізми управління, забезпечувати безперервність діяльності та формувати потенціал для повоєнного відновлення [8]. У подальших дослідженнях автори обґрунтовують значущість людського капіталу та реінтеграції військових ветеранів як важливого ресурсу зміцнення бізнес-резильєнтності підприємств і розвитку підприємницьких екосистем повоєнної економіки України [9].

Практичний аспект забезпечення бізнес-резильєнтності в умовах війни висвітлено у дослідженні компанії Deloitte, де на прикладі українських підприємств показано необхідність інтеграції кризового управління, управління ризиками та механізмів забезпечення безперервності діяльності для успішного функціонування бізнесу в умовах тривалих воєнних загроз [10].

Попри значний науковий доробок у сфері організаційної та бізнес-резильєнтності, більшість сучасних досліджень зосереджені на загальнотеоретичних аспектах або окремих галузях економіки. Водночас питання оцінювання бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується розроблення методичних підходів, які б поєднували кількісне оцінювання ресурсного потенціалу підприємств, аналіз результативності їх функціонування та управлінську діагностику здатності до адаптації й відновлення в умовах воєнної економіки. Саме це зумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі та визначає актуальність теми статті.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розробленні та апробації методичного підходу до оцінювання бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу України в умовах воєнних викликів на основі інтеграції ресурсної та результативної складових, а також формуванні інструментарію управлінської діагностики для визначення рівня їх стійкості, адаптивності та здатності до подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Однією з ключових передумов формування бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу є наявність достатнього ресурсного потенціалу, що забезпечує можливість підтримання безперервності операційної діяльності, реалізації адаптаційних заходів та відновлення результативності функціонування під впливом кризових і воєнних викликів. З огляду на це доцільним є дослідження динаміки масштабів діяльності та ресурсного забезпечення провідних підприємств галузі.

Емпіричну основу дослідження становлять дані ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Омега» (VARUS) та ТОВ «Новус Україна», які репрезентують різні масштаби діяльності, бізнес-моделі та підходи до розвитку мережевого продовольчого ритейлу. Проведений аналіз засвідчив істотну нерівномірність розподілу ресурсного потенціалу між підприємствами вибірки (табл. 1).

Найвищий рівень концентрації ресурсів характерний для ТОВ «АТБ-Маркет», яке у 2025 р. забезпечувало понад 60 % сукупного товарообороту досліджуваної вибірки та понад 70 % загальної кількості магазинів. Водночас підприємство демонструвало стале зростання основних показників діяльності, нарощуючи як обсяги реалізації, так і активи. Подібна динаміка свідчить про значний запас ресурсної стійкості та здатність підприємства підтримувати розвиток навіть у складних умовах зовнішнього середовища.

ТОВ «Сільпо-Фуд» займає другу позицію за масштабами діяльності та характеризується високим рівнем ринкової присутності. Незважаючи на

Таблиця 1

Узагальнююча характеристика чинників формування бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу України (2024–2025 рр.)

Показники	АТБ	Сільпо	VARUS	NOVUS
Дохід, млн грн	247348,8	106013,3	24094,1	29488,7
Частка у сукупному доході вибірки, %	60,8	26,1	5,9	7,2
Активи, млн грн	62752,1	39828,3	7541,6	12971,8
Власний капітал, млн грн	7234,4	-6285,0	843,4	-1328,0
Кількість магазинів, од.	1319	312	116	157
ROS, %	1,43	0,62	0,16	2,00
ROA, %	3,81	1,76	0,54	4,54
EBITDA-маржа, %	4,32	7,55	5,17	10,74
Автономія	0,11	-0,21	0,12	-0,13
Поточна ліквідність	0,66	0,45	1,01	0,76
Частка грошових коштів в активах, %	26,62	4,64	8,41	8,41
Середній бал вразливості	1,75	3,00	2,38	3,13

Джерело: розраховано за [11-15]

вплив кризових явищ та воєнних ризиків, підприємство зберегло значні обсяги операційної діяльності та поступово відновило висхідну динаміку розвитку. Разом із тим результати дослідження свідчать про наявність окремих фінансових обмежень, які потенційно можуть впливати на стійкість функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Серед підприємств середнього масштабу найбільш динамічний розвиток продемонструвало ТОВ «Новус Україна». Для нього характерними є найвищі темпи розширення торговельної мережі, активне нарощування доходів та поступове посилення ринкових позицій. Водночас реалізація стратегії інтенсивного розвитку супроводжувалася підвищеними потребами у фінансових ресурсах та залученні зовнішнього фінансування.

ТОВ «Омега» (VARUS), на відміну від інших учасників вибірки, розвивалося більш поступово та характеризувалося відносно рівномірною динамікою ключових показників. Незважаючи на нижчі масштаби діяльності порівняно з лідерами ринку, підприємство демонструвало стабільне збільшення ресурсної бази та збереження позитивних фінансових характеристик (табл. 2).

Узагальнення результатів оцінювання свідчить, що жодне з досліджуваних підприємств не займає лідируючих позицій за всіма складовими бізнес-резильєнтності одночасно. АТБ характеризується найвищим рівнем ресурсного потенціалу та найнижчою інтегрованою вразливістю, Сільпо зберігає сильні ринкові позиції попри фінансові обмеження, VARUS демонструє найбільш збалансовані показники фінансової стійкості, тоді як NOVUS є лідером за показниками відновлювальної спроможності та операційної ефективності. Отримані результати підтверджують, що бізнес-резильєнтність підприємств мережевого продовольчого ритейлу формується на основі різних комбінацій ресурсних, фінансових, адаптаційних та відновлювальних чинників. Для одних підприємств визначальне значення мають масштаби діяльності та концентрація ресурсів, тоді як для інших ключовими факторами виступають динаміка розвитку, ефективність використання наявних ресурсів та здатність забезпечувати поступове нарощування економічного потенціалу. Зазначене свідчить про те, що високий рівень ресурсного забезпечення є важливою, але недостатньою умовою формування бізнес-резильєнтності, оскільки остаточний рівень стійкості залежить також від ефективності використання наявних ресурсів і здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу потребує врахування не лише підсумкових результатів діяльності, а й сукупності ресурсних можливостей, які забезпечують здатність підприємства підтримувати безперервність функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відновлюватися після кризових впливів. У зв'язку з цим у дослідженні запропоновано здійснювати інтегральне оцінювання бізнес-резильєнтності на основі поєднання двох взаємопов'язаних складових: ресурсної та результативної.

Ресурсна складова відображає фінансові можливості підприємства щодо підтримання поточної діяльності та реалізації адаптаційних заходів. Результативна складова характеризує ефективність використання наявного потенціалу через досягнуті операційні, фінансові та ринкові результати. Такий підхід дозволяє уникнути однобічного оцінювання, за якого високі результати діяльності автоматично ототожнюються з високою бізнес-резильєнтністю або, навпаки, значні ресурси розглядаються як достатня умова стійкості підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Омега» (VARUS) та ТОВ «Новус Україна» за 2021–2025 рр., що дозволило охопити як передвоєнний період, так і етапи адаптації до умов повномасштабної війни та подальшого відновлення діяльності.

Для формування інтегральної оцінки було використано п'ять показників, згрупованих у дві аналітичні складові. До ресурсної складової

Таблиця 2

Рейтингування підприємств за окремими компонентами бізнес-резильєнтності

Компонент	1 місце	2 місце	3 місце	4 місце
Масштаб діяльності	АТБ	Сільпо	NOVUS	VARUS
Фінансовий потенціал	АТБ	VARUS	NOVUS	Сільпо
Прибутковість (ROS)	NOVUS	АТБ	Сільпо	VARUS
Ефективність активів (ROA)	NOVUS	АТБ	Сільпо	VARUS
EBITDA-маржа	NOVUS	Сільпо	VARUS	АТБ
Фінансова стійкість	VARUS	АТБ	NOVUS	Сільпо
Вразливість до криз	АТБ	VARUS	Сільпо	NOVUS
Відновлювальна спроможність	NOVUS	АТБ	Сільпо	VARUS

Джерело: складено автором

включено показники грошового покриття поточних зобов'язань та частки власного капіталу в активах. Результативна складова охоплює операційну маржу, грошову маржу та індекс доходу, скоригований на інфляційні процеси. Застосування зазначених показників дозволяє оцінити не лише фінансовий стан підприємства, але і його здатність підтримувати результативність функціонування в умовах зовнішніх потрясінь.

Результати інтегрального оцінювання засвідчили, що протягом 2021–2025 рр. досліджувані підприємства демонстрували різні траєкторії формування бізнес-резильєнтності (табл. 3).

Отримані результати свідчать, що найбільш високі значення інтегрального індексу протягом усього періоду були характерними для АТБ. Навіть в умовах найскладнішого кризового періоду 2022 року підприємство зберегло значення індексу на рівні понад 60 балів, що підтверджує наявність значного запасу стійкості. У 2025 році інтегральна оцінка бізнес-резильєнтності АТБ становила 72,03 бала, що є найвищим значенням серед досліджуваних підприємств.

Водночас найбільш глибоке падіння показників у 2022 році спостерігалося у NOVUS та Сільпо, для яких значення інтегрального індексу знизилися до 7,07 та 10,31 бала відповідно. Проте саме NOVUS продемонстрував найвищі темпи відновлення, збільшивши інтегральну оцінку до 60,71 бала у 2025 році та перевищивши власний довоєнний рівень.

Певною мірою подібна тенденція характеризувала і VARUS. Незважаючи на менші масштаби діяльності, підприємство виявилося менш чутливим до кризових порушень, а у 2023 році навіть досягло найкращого результату за весь період дослідження (70,70 бала). Це свідчить про відносно високу ефективність механізмів адаптації та збереження операційної стійкості.

На відміну від інших підприємств, Сільпо протягом усього періоду залишалося в зоні найнижчих інтегральних оцінок. Хоча підприємству вдалося практично відновити довоєнний рівень індексу, у 2025 році воно все ще характеризувалося найнижчим значенням фінансово-ринкової складової бізнес-резильєнтності серед підприємств вибірки.

Для поглиблення аналізу інтегральний індекс було декомпозовано на ресурсну та результативну складові (табл. 4).

Декомпозиція інтегрального індексу дозволила встановити принципово важливу закономірність. Досліджувані підприємства відрізняються не лише рівнем бізнес-резильєнтності, але й механізмами її формування.

Для АТБ характерним є найбільш високий рівень ресурсної складової (94,63 бала), що пояснюється значними фінансовими ресурсами, найвищими показниками ліквідності, найбільшою вартістю активів та масштабами діяльності. Разом із тим результативна складова є майже вдвічі нижчою, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання наявного потенціалу.

Протилежна ситуація характерна для NOVUS. За відносно помірних ресурсних можливостей підприємство сформувало найвищий рівень результативної складової серед досліджуваних підприємств (76,52 бала). Це дозволяє зробити висновок про високу ефективність використання ресурсів та результативність реалізованих адаптаційних заходів.

Таблиця 3

Динаміка інтегрального індексу фінансово-ринкової складової бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу України у 2021–2025 рр., балів

Мережа	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. /2021 р.
АТБ	77,43	61,63	66,04	70,38	72,03	-5,40
Сільпо	38,55	10,31	20,76	30,07	36,01	-2,54
VARUS	50,02	52,28	70,70	55,50	55,16	+5,14
NOVUS	52,95	7,07	38,33	54,34	60,71	+7,76

Джерело: розраховано автором

Таблиця 4

Ресурсна та результативна складові бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу України у 2025 році, балів

Підприємство	Ресурсна складова (P)	Результативна складова (R)	Інтегральний індекс
АТБ	94,63	49,42	72,03
NOVUS	44,90	76,52	60,71
VARUS	64,18	46,14	55,16
Сільпо	21,28	50,74	36,01

Джерело: розраховано автором

VARUS демонструє більш збалансоване співвідношення складових бізнес-резильєнтності. Різниця між ресурсною та результативною компонентою значно менша, ніж у АТБ чи NOVUS, що свідчить про відносно гармонійне поєднання ресурсного потенціалу та результатів його використання.

Для Сільпо визначальною проблемою є критично низький рівень ресурсної складової (21,28 бала), який суттєво обмежує можливості підтримання довгострокової стійкості підприємства, незважаючи на відносно прийнятні показники результативності.

З метою управлінської інтерпретації отриманих результатів доцільно використовувати матрицю співвідношення ресурсної та результативної складових бізнес-резильєнтності (рис. 1).

Розміщення підприємств у межах матриці підтверджує наявність різних моделей забезпечення бізнес-резильєнтності в умовах воєнної економіки. Отримані результати свідчать, що стійкість підприємств мережевого продовольчого ритейлу формується не лише під впливом обсягу наявних ресурсів, але й значною мірою залежить від ефективності їх мобілізації, швидкості адаптації бізнес-процесів та здатності забезпечувати відновлення діяльності після кризових порушень.

АТБ демонструє ресурсно орієнтовану модель бізнес-резильєнтності, основу якої становлять масштаб діяльності, значні фінансові ресурси, розвинена логістична інфраструктура та висока територіальна диверсифікація мережі. Значення ресурсної складової на рівні 94,63 бала є найвищим серед усіх досліджуваних підприємств, що свідчить про значний запас фінансової та операційної стійкості. Навіть в умовах повномасштабної війни підприємство зберегло лідерські позиції на ринку та продовжило розширення мережі, що підтверджує його високу здатність до підтримання безперервності діяльності. Водночас істотний розрив між ресурсною та результативною складовими свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання накопиченого потенціалу, насамперед у сфері операційної результативності та трансформації ресурсних переваг у додаткові результати діяльності.

Для VARUS характерна більш збалансована модель бізнес-резильєнтності, яка ґрунтується на поєднанні фінансової стабільності, поступового розвитку ресурсної бази та відносно стійких показників діяльності. На відміну від інших підприємств вибірки, компанія уникнула різких коливань фінансово-ринкової позиції під впливом воєнних викликів, що свідчить про ефективність реалізованих адаптаційних механізмів. Незважаючи на менші масштаби діяльності порівняно з АТБ або Сільпо, VARUS зумів забезпечити поступове зростання доходу, підтримання позитивного

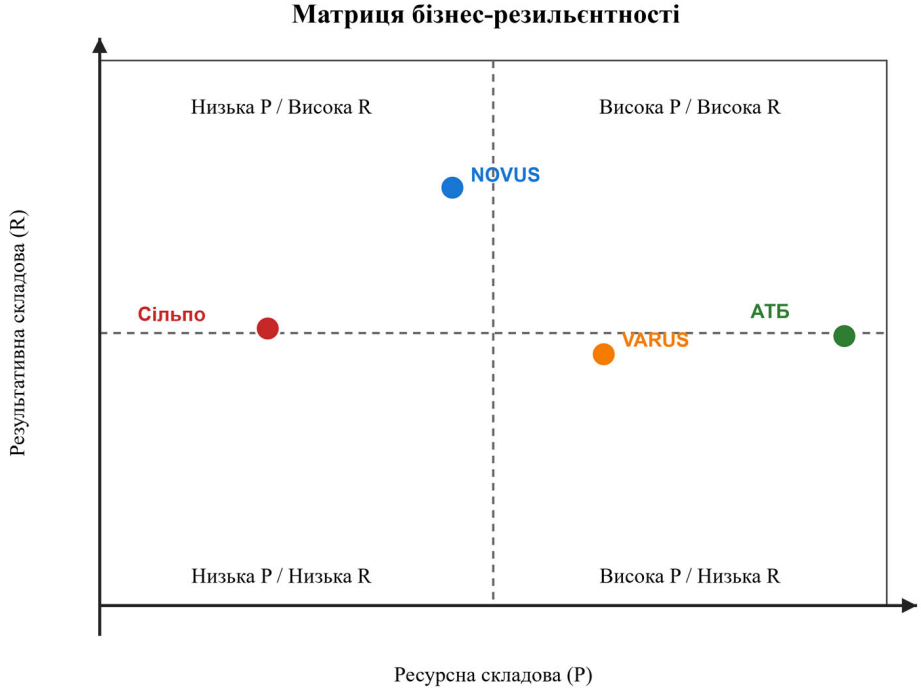


Рис. 1. Матриця управлінської діагностики бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу України

Джерело: побудовано за результатами інтегрального оцінювання ресурсної (P) та результативної (R) складових бізнес-резильєнтності підприємств АТБ, Сільпо, VARUS і NOVUS у 2025 р. Межі квадрантів визначено на основі медіанних значень відповідних складових

власного капіталу та посилення фінансової автономії, що в умовах високої невизначеності є важливими ознаками бізнес-резильєнтності.

Позиція NOVUS суттєво відрізняється від інших підприємств дослідження. Для нього характерна модель результативно-орієнтованої резильєнтності, за якої відносно обмежений ресурсний потенціал компенсується високою результативністю діяльності. Значення результативної складової на рівні 76,52 бала є найвищим серед усіх підприємств вибірки. Особливо показовим є те, що після різкого погіршення фінансово-ринкової позиції у 2022 році підприємство продемонструвало найвищі темпи відновлення серед усіх досліджуваних мереж. Розширення мережі магазинів, розвиток нових форматів торгівлі, запуск онлайн-каналів продажу та модернізація логістичної інфраструктури підтверджують високий рівень його адаптаційної та відновлювальної спроможності. Водночас збереження від'ємного власного капіталу свідчить про необхідність подальшого зміцнення фінансової основи розвитку підприємства.

Окремої уваги заслуговують результати Сільпо. Незважаючи на найнижче значення інтегрального індексу бізнес-резильєнтності серед підприємств вибірки, компанія продемонструвала високий рівень організаційної адаптації до кризових умов. Розвиток електронної комерції, розширення форматів DarkStore і DarkKitchen, впровадження енергозберігаючих рішень та активна перебудова каналів взаємодії зі споживачами свідчать про значний адаптаційний потенціал. Разом із тим низькі значення ресурсної складової, пов'язані з від'ємним власним капіталом та підвищеною залежністю від зовнішнього фінансування, формують суттєві обмеження для забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах тривалої турбулентності.

Загалом проведене дослідження підтвердило відсутність універсальної моделі бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу в умовах війни. Отримані результати свідчать, що високий рівень стійкості може досягатися різними шляхами: через концентрацію ресурсів і масштаб діяльності, як у АТБ; через забезпечення фінансової стабільності та збалансованості розвитку, як у VARUS; через високу адаптивність і швидкість відновлення, як у NOVUS; або через трансформацію бізнес-моделі та розвиток нових каналів взаємодії зі споживачами, як у Сільпо.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Проведене дослідження дозволило поглибити наукове розуміння бізнес-резильєнтності підприємств мережевого продовольчого ритейлу України в умовах воєнних викликів та обґрунтувати підхід до її комплексного оцінювання на основі поєднання ресурсної та результативної складових.

У результаті аналізу встановлено, що формування бізнес-резильєнтності підприємств продовольчого ритейлу відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальне значення мають масштаби діяльності, фінансова стійкість, рівень ліквідності, здатність до адаптації бізнес-процесів, ефективність використання ресурсів та спроможність підприємства відновлювати результати діяльності після кризових порушень. При цьому доведено, що високий рівень ресурсного забезпечення не завжди супроводжується відповідною результативністю функціонування, а значні фінансові результати можуть досягатися за відносно обмеженої ресурсної бази.

Запропонований методичний підхід до оцінювання бізнес-резильєнтності передбачає інтеграцію двох аналітичних складових: ресурсної, яка характеризує фінансові можливості підприємства щодо підтримання безперервності діяльності та реалізації адаптаційних заходів, і результативної, що відображає досягнуті операційні та ринкові результати функціонування в умовах кризового середовища. Використання такого підходу дало можливість не лише визначити порівняльний рівень бізнес-резильєнтності досліджуваних підприємств, а й виявити дисбаланси між ресурсним потенціалом та результатами його використання.

Результати інтегрального оцінювання засвідчили, що у 2025 р. найвище значення фінансово-ринкової складової бізнес-резильєнтності було характерне для АТБ, інтегральний індекс якого становив 72,03 бала. Другу позицію посіла мережа NOVUS із результатом 60,71 бала, третю – VARUS (55,16 бала), тоді як найнижче значення зафіксовано у Сільпо (36,01 бала). Встановлено, що підприємства відрізняються не лише рівнем бізнес-резильєнтності, а й особливостями її формування. Для АТБ визначальною є перевага ресурсної складової, для NOVUS характерним є домінування результативної складової, VARUS демонструє найбільш збалансоване співвідношення ресурсів і результатів, тоді як для Сільпо ключовим обмеженням виступає недостатність ресурсного забезпечення.

Важливим результатом дослідження стало підтвердження того, що підприємства мережевого продовольчого ритейлу використовують різні моделі забезпечення стійкості до кризових та воєнних викликів. Встановлено відсутність універсальної моделі бізнес-резильєнтності, оскільки її досягнення можливе як шляхом концентрації фінансових і організаційних ресурсів, так і через підвищення результативності їх використання, впровадження адаптаційних заходів, перебудову логістичних процесів та розвиток нових форматів взаємодії зі споживачами.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу як інструменту управлінської діагностики для виявлення проблемних складових бізнес-резильєнтності, обґрунтування пріоритетів управлінського впливу та формування диференційованих напрямів зміцнення стійкості підприємств. Застосування інтегрального оцінювання дозволяє своєчасно ідентифікувати дисбаланси між ресурсними можливостями та результатами діяльності, що створює аналітичне підґрунтя для розроблення адаптивних механізмів управління бізнес-резильєнтністю підприємств мережевого продовольчого ритейлу України в умовах довготривалої нестабільності та післявоєнного відновлення економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rydzewski R. Exploring the relevance of organizational resilience in management research: literature review. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2024. No. 195. P. 567–580. DOI: https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.195.30

2. Pradana D. W., Ekowati D. Future organizational resilience capability structure: a systematic review, trend and future research directions. *Management Research Review*. 2024. Vol. 47. No. 10. P. 1586–1605. DOI: https://doi.org/10.1108/MRR-08-2023-0538

3. Weber M. M., Pedell B., Rötzel P. G. Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2

4. Guo Y., Liu F., Song J.-S., Wang S. Supply chain resilience: a review from the inventory management perspective. *Fundamental Research*. 2025. Vol. 5. No. 2. P. 450–463. DOI: https://doi.org/10.1016/j.fmre.2024.08.002

5. Shekarabi S. A. H., Mavi R. K., Macau F. Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions. *Operations Management Research*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8

6. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Інвестування у підприємства України як інструмент підвищення їхньої бізнес-резильєнтності: дорожня карта розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 31–37. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-8

7. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Гусаковська Т. О. Підприємницькі екосистеми сфери послуг як платформа формування резильєнтного бізнесу в умовах турбулентності економіки України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 30. С. 123–135. DOI: https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-30-123-135

8. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Шимановська В. Л., Молько Р. В., Ястреба В. В. Адаптивне управління бізнес-резильєнтністю аграрних підприємств як чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики війни та стратегії повоєнного відновлення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Т. 11. № 1. С. 104–109. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-19

9. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Молько Р. В., Ястреба В. В. Реінтеграція військових ветеранів як стратегічний ресурс бізнес-резильєнтності підприємств при формуванні підприємницьких екосистем повоєнної економіки України. *Бізнес Інформ*. 2026. № 2. С. 6–16. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-6-16

10. Deloitte. Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. URL: https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting-risk/perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html

11. ТОВ «Сільпо-Фуд». Окрема фінансова звітність за 2025 рік. URL: https://static.silpo.ua/content/4fe11ba9-c6e5-4ca6-8f75-3a3c8341a03d.zip

12. ТОВ «Омега». Фінансова звітність за 2025 рік. URL: https://drive.google.com/file/d/11ZjwNVBUpgW2ACu6CYbxJs5DXs6ego5r/view

13. ТОВ «Новус Україна». Окрема фінансова звітність за 2025 рік. URL: https://novus.ua/media/downloadable/Novus_SA_FS_2025_1.pdf

14. Підсумки 2025 року для АТБ: виторг 294,2 млрд грн, відкрито 67 нових магазинів, сплачено 37,88 млрд грн податків та зборів / Асоціація ритейлерів України. URL: https://rau.ua/news/pidsumky-2025-roku-dlia-atb/

15. АТБ. Єдиний звіт про управління за 2019 рік. URL: https://atb.ua/web/content/3506-3506/Unified_Management_Report_2019.docx

REFERENCES

1. Rydzewski, R. (2024). Exploring the relevance of organizational resilience in management research: literature review. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization and Management Series*, 195, 567–580. DOI: https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.195.30

2. Pradana, D. W., & Ekowati, D. (2024). Future organizational resilience capability structure: A systematic review, trend and future research directions. *Management Research Review*, 47(10), 1586–1605. DOI: https://doi.org/10.1108/MRR-08-2023-0538

3. Weber, M. M., Pedell, B., & Rötzel, P. G. (2024). Resilience-oriented management control systems: A systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Schmalenbach Journal of Business Research*. DOI: https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2

4. Guo, Y., Liu, F., Song, J.-S., & Wang, S. (2025). Supply chain resilience: A review from the inventory management perspective. *Fundamental Research*, 5(2), 450–463. DOI: https://doi.org/10.1016/j.fmre.2024.08.002

5. Shekarabi, S. A. H., Mavi, R. K., & Macau, F. (2025). Supply chain resilience: A critical review of risk mitigation, robust optimisation, and technological solutions and future research directions. *Operations Management Research*. DOI: https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8

6. Shymanovska-Dianych, L. M., & Lozova, O. V. (2025). Investing in Ukrainian enterprises as a tool for enhancing their business resilience: A development roadmap. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 1, 31–37. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-8

7. Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V., & Husakovska, T. O. (2025). Entrepreneurial ecosystems in the service sector as a platform for building resilient businesses under the turbulence of the Ukrainian economy. *Visnyk of Mariupol State University. Series: Economics*, 30, 123–135. DOI: https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-30-123-135

8. Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V., Shymanovska, V. L., Molko, R. V., & Yastreba, V. V. (2026). Adaptive management of business resilience of agricultural enterprises as a factor in ensuring food security: Wartime challenges and post-war recovery strategies. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 11(1), 104–109. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-19

9. Shymanovska-Dianych, L. M., Lozova, O. V., Molko, R. V., & Yastreba, V. V. (2026). Reintegration of military veterans as a strategic resource for business resilience in the formation of entrepreneurial ecosystems of Ukraine's post-war economy. *Business Inform*, 2, 6–16. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-6-16

10. Deloitte. (2023). Lessons from Ukraine on Building Business Resilience During Wartime. Available at: https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting-risk/perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html

11. Silpo-Food LLC. (2025). Separate financial statements for 2025. Available at: https://static.silpo.ua/content/4fe11ba9-c6e5-4ca6-8f75-3a3c8341a03d.zip

12. Omega LLC (VARUS). (2025). Financial statements for 2025. Available at: https://drive.google.com/file/d/11ZjwNVBUpgW2ACu6CYbxJs5DXs6ego5r/view

13. Novus Ukraine LLC. (2025). Separate financial statements for 2025. Available at: https://novus.ua/media/downloadable/Novus_SA_FS_2025_1.pdf

14. Retail Association of Ukraine. (2026). ATB results for 2025: UAH 294.2 billion turnover, 67 new stores opened, UAH 37.88 billion in taxes paid. Available at: https://rau.ua/news/pidsumky-2025-roku-dlia-atb/

15. ATB Corporation. (2019). Unified Management Report for 2019. Available at: https://atb.ua/web/content/3506-3506/Unified_Management_Report_2019.docx

Artur Kobik, *Poltava University of Economics and Trade.* ***Business resilience of Ukrainian food retail chains in wartime: a methodological framework for assessment and managerial diagnostics.***

Annotation. *The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of assessing the business resilience of Ukrainian grocery retail chains under conditions of wartime challenges and a highly uncertain external environment. It is substantiated that the full-scale war has significantly affected the operating conditions of retail networks, highlighting the need to develop effective mechanisms for ensuring resilience, adaptability, and business continuity.* ***The purpose of the article*** *is to develop and test a methodological approach to assessing the business resilience of Ukrainian grocery retail chains based on the integrated consideration of resource capacity and the effectiveness of adaptive processes, as well as to conduct a managerial diagnosis of their resilience under wartime economic conditions.* ***The methodological basis of the study*** *includes systemic, resource-based, and performance-oriented approaches, as well as methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, integral assessment, index analysis, and managerial diagnostics. Contemporary scientific approaches to understanding the essence of business resilience are generalized, and business resilience is defined as the integrated ability of an enterprise to withstand external and internal threats, adapt to environmental changes, recover from crisis impacts, and ensure further development. A system of indicators for assessing business resilience is proposed, covering the financial, organizational, human resource, and managerial characteristics of an enterprise, as well as the outcomes of implementing adaptive mechanisms in crisis conditions. An integral business resilience index has been developed, enabling the quantitative assessment of enterprise resilience and comparative analysis among companies. The proposed methodological approach was tested using the example of leading Ukrainian grocery retail chains. The results of the managerial diagnosis revealed that a high level of resource capacity does not always ensure a corresponding level of performance, indicating the need to improve managerial mechanisms for transforming resources into competitive advantages and sustainable operating results. Key management problem areas and directions for enhancing the adaptability and competitiveness of enterprises in the sector under prolonged crisis conditions were identified.* ***The practical significance of the obtained results lies in*** *the possibility of applying the proposed methodological approach to assess the level of business resilience of enterprises, identify managerial reserves for increasing their resilience, evaluate the effectiveness of anti-crisis measures, and substantiate strategic decisions aimed at ensuring the sustainable development of grocery retail chains during wartime and post-war economic transformations in Ukraine.*

Keywords: *business resilience, grocery retail chains, wartime economy, integral assessment, managerial diagnostics, adaptability, resilience, crisis management, competitiveness, resource capacity, sustainable development.*

Дата надходження статті: 07.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 22.10.2026
Дата публікації статті: 13.11.2026