

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

УДК 339.37:658:657

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-42>

РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ У КОНТЕКСТІ БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Т. В. ВАСИЛИШИН

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6942-9468>**Ю. Є. ФІАЛКА**

аспірант,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3305-0132>

Анотація. Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні забезпечення високого рівня резильєнтності підприємств роздрібною торгівлю як ключового чинника їхньої стійкості та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. **Методика дослідження.** Використано методи порівняльного аналізу, синтезу та узагальнення результатів досліджень зарубіжних авторів, що охоплюють аспекти функціонування торговельних систем, логістики, електронної комерції та управління ланцюгами постачання у вимірі бізнес-резильєнтності. **Результати.** На основі аналізу наукових праць встановлено, що резильєнтність торговельних підприємств роздрібною торгівлю може забезпечуватись через диверсифікацію асортименту, високу оборотність запасів, цифровізацію логістики, сценарне планування та співпрацю з постачальниками. Дослідження продемонструвало суттєвий брак робіт присвячених реалізації облікової функції управління підприємствами роздрібною торгівлю на засадах резильєнтності з організаційної та методичної точок зору. **Практична значущість результатів дослідження** полягає у формуванні теоретичного підґрунтя для розробки методології бухгалтерського обліку, що забезпечить інформаційну базу для оцінки та управління бізнес-резильєнтністю підприємств роздрібною торгівлю.

Ключові слова: бізнес-резильєнтність, роздрібна торгівля, стратегія резильєнтності, облік, запаси.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Основними факторами, які актуалізують тематику досліджень, пов'язаних із підтримкою резильєнтності на підприємствах роздрібною торгівлю, є:

– роздрібна торгівля відіграє важливу роль у формуванні міських та позаміських просторів завдяки бізнес-процесам, культурній взаємодії між споживачами, організаційно-просторовим трансформаціям, забезпеченню продовольчої безпеки та соціального добробуту;

– роздрібна торгівля останніми роками зіштовхується з викликами, пов'язаними з економічними спадами, зміною споживчих уподобань, простою деконцентрацією, стихійними лихами, що робить її здатність до адаптації та життєздатність критично важливими;

– успіх суб'єктів ритейл-індустрії напряму залежить від оптимізації логістичних процесів управління ланцюгами поставок, ефективного

ціноутворення, прогнозування попиту на товари, управління запасами та вчасного виконання замовлень;

– резильєнтність, яка для підприємств роздрібною торгівлю зводиться, в основному, до забезпечення стабільності клієнтської бази та ефективних дій, які вживаються для подолання зовнішніх шоків (пандемія COVID-19, війна), є ключовим показником їх життєздатності;

– неконтрольоване поширення епідемії COVID-19 та початок повномасштабного російського вторгнення чітко продемонстрували важливість ефективних заходів уряд задля пом'якшення впливу негативних явищ у сфері роздрібною торгівлю (дефіцит товарів першої необхідності, панічні покупки споживачів тощо) на населення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У бібліографічному аналізі, проведеному румунськими науковцями R.-A. Pop, D.-C. Dabija та C.B. Pocol [1], виявлено зростання академічного інтересу до проблематики стратегій резильєнтності.

льєнтності у галузі роздрібно́ї торгівлі впродовж 2019–2022 років. Дослідження обмежене підгалуззю продажу продуктів харчування, а також контекстом пандемії COVID-19. У результаті встановлено, що у секторі B2C економістів найбільше цікавлять питання змін у поведінці покупців та споживачів, а також харчові відходи та безпека у контексті резильєнтності. У секторі B2B пріоритетними напрямками досліджень є стратегії роздрібних торговців та управління ланцюгами поставок.

Найбільш актуальними темами досліджень останніх років щодо адаптації положень теорії резильєнтності у практичну діяльність суб'єктів роздрібно́ї торгівлі є: цикл резильєнтності в ритейл-індустрії; фактори, які впливають на рівень резильєнтності підприємств роздрібно́ї торгівлі; виклики, які знижують резильєнтність; внесок суміжних наук (наприклад, бухгалтерського обліку) у розвиток стратегічного управління підприємствами торгівлі на засадах резильєнтності.

А.А. Pagan [2] описово визначає організаційну стійкість роздрібно́ї торгівлі, яка зазнала труднощів під час руйнівних подій (землетруси, виверження вулканів, повені, тайфуни) з точки зору робастності, гнучкості, цілісності, місця розташування та кількості років роботи магазинів. За N.D. Neboh та T.P. Mbhele [3] існує п'ять факторів, які найбільше впливають на здатність роздрібно́ї торгівлі функціонувати ефективно та результативно з точки зору резильєнтності: технологічний прогрес, економічний вплив, зміни у навколишньому середовищі, бажані результати, транспортні мережі. D. Burgos та D. Ivanov [4] зазначають, що резильєнтність ланцюгів постачання у роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування в періоди потрясінь залежить від: інтенсивності шоку та пов'язаними із цим урядовими заходами; динамікою замовлень товарів; поведінкою клієнтів. За дослідженням F. Tete, L. Chikoko, C. Murendo [5] найбільше на резильєнтність місцевих сільськогосподарських та роздрібних мікро-, малих та середніх підприємств впливають фактори внутрішніх фінансових ресурсів (в т.ч. доступ до кредитів та фінансового капіталу) та бізнес-середовища. I.J. Ogi, C.M. U-Dominic [6] узагальнюють виклики для резильєнтності мереж ланцюгів поставок роздрібних фірм на макrorівні, оперативному рівні та інтервальному рівні. З точки зору бухгалтерського обліку важливим є фундаментальне дослідження 2023 року L. Branicki, S. Brammer, M. Linnenluecke та D. Houghton [7], які теоретизують можливості облікової професії для забезпечення резильєнтності на кожному з трьох фаз екстремальної події чи кризи: негайне реагування, адаптація та передбачення майбутніх криз.

Відаючи належне глибині теоретико-методологічного опрацювання проблематики резильєнтності підприємств роздрібно́ї торгівлі, яка спостерігається впродовж останніх 20 років, все ж вважаємо, що окремі аспекти порушеної тематики залишаються малодослідженими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування важливості підтримки високого рівня резильєнтності суб'єктів роздрібно́ї торгівлі, з врахуванням зовнішніх викликів останніх років, на основі досліджень зарубіжних науковців.

Завдання статті:

1) дослідити вплив останніх шоків подій (пандемія COVID-19, російсько-українська війна) на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі;

2) проаналізувати можливості для оцінки рівня бізнес-резильєнтності підприємств з врахуванням специфіки торговельної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На виконання завдань, поставлених у статті, розглянемо глобальні негативні зовнішні явища, які вплинули на рівень резильєнтності підприємств сфери роздрібно́ї торгівлі та заходи, спрямовані на відновлення останньої.

Шок від пандемії COVID-19 порізно́му вплинув на компоненти роздрібних систем. J.Z. Poplawska [8] стверджує, що COVID-19 похитнув позиції домінуючого гравця, яким були торговельні центри, створив нові можливості розвитку торговельних вулиць та виявився стимулятором зростання електронної комерції.

Міжнародний колектив авторів [9] встановив глибокий економічний вплив пандемії COVID-19 на сектор роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування у Південно-Східній Азії, який виявився у такому: клієнти зменшили обсяг покупок та обрали дешевші варіанти продуктів; порушилися ланцюги постачання, що призвело до закриття низки роздрібних торговців; виникли проблеми з доступністю продуктів харчування, що призвело до різкого зростання цін, яке особливо вплинуло на країни з низьким та середнім рівнем доходу; посилюється недоїдання, особливо в економічно вразливих країнах тощо. Для вирішення цих проблем автори рекомендують розробку політики, спрямованої на створення резильєнтного середовища у харчуванні (стабілізація цін, забезпечення рівного доступу до поживних продуктів харчування, моніторинг розподілу здорової їжі, підтримка традиційних та сучасних ритейлерів), яке може витримувати зовнішні потрясіння.

Досліджуючи магазини, що спеціалізуються на продажу одягу, взуття та аксесуарів, V. Martinez-de-Albeniz, D. Aparicio та J. Balsach [10] встановили, що найбільш резильєнтними під час пандемії COVID-19 та пов'язаного із нею локдауну

стали магазини у районах з низькою щільністю населення, що задовольняють нетуристичний попит і не розташовані у торгових центрах. Крім того, магазини, які використовували стратегії значної диверсифікації товарів (менша схожість асортименту) та підтримки високої оборотності запасів також змогли пом'якшити вплив пандемії. Водночас багато великих флагманських магазинів, розташованих поруч із визначними місцями, у розрахунку на значні туристопотоки, довелось закрити. З іншого боку, дослідження німецьких науковців K. Berendes, A. Arabmaldar, M. Hammerschmidt, D. Loske та M. Klumpp [11] доводять, що роздрібна логістика це часто компроміс між ефективністю та резильєнтністю. Адже управлінські ініціативи щодо підвищення рівня резильєнтності, які часто зводяться до збільшення обсягів страхових запасів часто призводять до зменшення операційної ефективності через вищі витрати у поєднанні зі зниженням фінансових результатів.

Для опису резильєнтності систем за окремими фазами їх розвитку часто застосовується панархійна модель адаптивного циклу. Для аналітичних потреб у сфері роздрібно торгівлі така модель була запропонована L. Dolega та D. Celinska-Janowicz [12, с. 20–22] і складається вона з чотирьох фаз:

1) зростання (висока резильєнтність): відкриття нових магазинів, залучення додаткових інвестицій, збільшення торговельних площ для задоволення зростаючого попиту тощо;

2) консолідація (знижена резильєнтність): зростання конкуренції, зміна споживчої культури на фоні передбачуваності та усталеності пропозицій роздрібно торгівлі, налагодження взаємозв'язків між різними агентами тощо;

3) вивільнення (низька резильєнтність): запускається неочікуваним шоком і виглядає як надзвичайна ситуація, яка характеризується колапсом та невизначеністю. Водночас такий шок має здатність відкривати нові можливості та розблоковувати ригідні конфігурації;

4) переорієнтація (висока резильєнтність): одержання результатів від інновацій, створення нових взаємозв'язків, розвиток симбіотичних відносин між роздрібними торговцями, збільшення присутності різних послуг тощо.

A.S. Butt [13] виокремлює шість ключових контрзаходів, які вживали роздрібні торговці для пом'якшення впливу COVID-19 на перебої у ланцюгах постачання:

1) зміцнення відносин з постачальниками, зокрема в аспектах використання вигідних умов розрахунків із стратегічними постачальниками та збільшення можливих термінів доставки товарів;

2) коригування планів закупівлі відповідно до можливого зростання продажів у майбутньому;

3) переведення працівників з роздрібно торгівлі до центрів дистрибуції у відповідь на зростання онлайн-замовлень;

4) ширше залучення до продажів логістичних партнерів в аспектах: спільного використання транспортних ресурсів, прямої доставки постачальниками товарів безпосередньо до магазинів оминаючи центри дистрибуції тощо;

5) спрощення вимог щодо доставки товарів першої необхідності;

6) підвищення гнучкості по відношенню до клієнтів для завоювання їх лояльності, наприклад, надання їм ширших можливостей з повернення товарів.

Німецькі дослідники D. Burgos, D. Ivanov [4] пропонують п'ять основних напрямків для підвищення резильєнтності ланцюгів постачання продуктів харчування: діджиталізація; управління запасами; гнучкість; співпраця; наскрізна видимість ланцюгів постачання.

Провівши аналіз літературних джерел, A.Z.A. Muzamil, J. Pyeman, S.b. Mutalib, A.b.K. Kamalia та N.b. Abdul Rahman [14] рекомендують два основні напрямки підвищення резильєнтності ланцюгів постачання продуктів харчування у роздрібно торгівлі, які зазнали руйнівного впливу пандемії COVID-19: 1) використання сценарного планування з врахуванням збоїв, що дозволить розробити надійні плани дій у надзвичайних ситуаціях та забезпечити безперервність операцій; 2) діджиталізація логістичних операцій, що забезпечить модернізацію бізнес-процесів, оптимізацію планування маршрутів та покращення видимості ланцюга постачання. У поєднанні це дозволить підвищити операційну ефективність компаній, знизити їхні витрати та покращити враження клієнтів.

Багато дослідників порушує питання електронної комерції як інструменту підвищення резильєнтності підприємств роздрібно торгівлі. Наприклад, S. Li, Y. Liu, J. Su, X. Luo та X. Yang [15] доводять, що великі сторонні платформи електронної комерції створили значну резильєнтність для підприємств, адже змогли краще задовольнити змінений пандемією попит. Водночас, у регіонах які найбільше постраждали від COVID-19 власні платформи електронної комерції змогли підвищити резильєнтність підприємств через задоволення надмірного регіонального попиту на товари. J. Che, J.S. Lee та S. Kim [16] висновують, що роздрібні магазини на рівні кварталів були більш резильєнтними під час пандемії та швидше відновлювали продажі, ніж магазини районного рівня. Водночас онлайн-продажі сприяли зниженню рівня втрати резильєнтності та діяли як доповнення до продажів у магазинах більш ефективно у роздрібних кластерах на рівні районів.

Особливість функціонування торговельної галузі накладає свій відбиток на методологію визначення показника бізнес-резильєнтності та можливі стратегії його покращення.

N.A. El Baba, I.Y. El Bastawissi, A. Afify та H. Mohsen [17] розробили зведений індекс для розрахунку резильєнтності міської роздрібно торгівлі (URRI) за критеріями:

– різноманітності – різноманітність торгівлі та послуг (різноманітність торговельних вулиць, класифікованих за категоріями первинної та суброздрібно торгівлі, комбінація яких зі сферою послуг дозволяє краще пристосуватись до економічних збурень і змін у поведінці споживачів), функціональна різноманітність (поєднання різних напрямків використання будівлі, у якій знаходиться магазин, що дозволяє підтримувати активні потоки клієнтів впродовж дня та дозволяє міським торговельним середовищам забезпечувати пішохідну відвідуваність поза традиційними годинами для покупок);

– близькості – близькість до паркувальних місць (достатня кількість паркомісць поблизу місця покупки, однак поза вулицею, позитивно впливає на резильєнтність), близькість до громадського транспорту (відстань до найближчого громадського транспорту від місць, де підтримується регулярна роздрібна торгівля), близькість до базової інфраструктури (відстань до найближчих основних громадських та інституційних зручностей, на зразок освітніх, медичних закладів та служб екстреної допомоги), близькість до торговельних центрів (такі центри виконують функцію атракторів для регіональних споживачів, маючи позитивний вплив на резильєнтність через поживлення пішохідного руху), близькість до місцевих пам'яток (відстань до найближчих місць історичної, культурної чи релігійної спадщини),

– соціально-економічного статусу – частка людей непрацездатного віку (резильєнтність місцевої економіки знижується через зниження рівня зайнятості, що впливає на купівельну спроможність населення та здатність роздрібно торгівлі до адаптації), освітній рівень (більша частка населення з повною середньою освітою дозволяє роздрібно торгівлі краще реагувати на потрясіння й інші збої та відновлюватися після них), рівень безробіття (високий рівень безробіття знижує купівельну спроможність споживачів і, відповідно, роздрібний попит), незайняті торговельні площі (порожні площі сигналізують про зниження попиту, яке створює негативні зовнішні ефекти через меншу відвідуваність), комерційна щільність (щільне, компактне середовище роздрібно торгівлі позитивно впливає на прохідність, розширює вибір для споживачів та збільшує кількість потенційних покупців).

J. Zhang, J. Song та J. Zeng [18] використовують показник резильєнтності торговельних площ

та встановлюють сильний прямий вплив на нього зручності (різноманітність, частка відкритих торговельних майданчиків у загальній площі території, відведена для торгівлі), агломерації (щільність ядра, щільність точок, індекс найближчого сусідства) та доступності (глобальна інтегрованість, доступ до громадського транспорту, наявність паркінгу), в той час як масштаб торговельних площ (загальна площа роздрібних торгових точок та площа торговельних залів) має негативний вплив.

R. Alikhani, S.A. Torabi та N. Altay [19] пропонують шість стратегій підвищення резильєнтності мережі ланцюга поставок роздрібно торгівлі: 1) укріплення об'єктів (встановлення структурних підкріплень та бар'єрів, зберігання резервного аварійного обладнання, профілактичне обслуговування та моніторинг тощо); 2) формування страхового запасу (створення надмірності в окремих вузлах ланцюга постачання підвищує адаптивну здатність роздрібних підприємств); 3) доставка товару напряму до магазину (альтернатива централізованому розподілу в обхід критичних вузлів підвищує гнучкість логістичної мережі та зменшує експлуатаційні витрати); 4) резервування потужностей (дозволяє усунувати вузькі місця та продовжувати роботу у випадку збоїв в окремих ешелонах мережі); 5) спільне використання запасів (запаси в дорозі та буферні запаси передбачають можливість обміну ними при перевантаженні мережі для задоволення нормального попиту); 6) багатократне покриття (зниження ризику збоїв шляхом зменшення кількості критичних дуг і вузлів, що є елементом якісного проектування ланцюгів постачання).

Реалізація перелічених стратегій, так само як і встановлення величини комплексного показника бізнес-резильєнтності вимагає релевантної інформаційної бази, яка може бути забезпечена лише ефективно функціонуючою системою бухгалтерського обліку.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Дослідження продемонструвало суттєвий брак робіт присвячених реалізації облікової функції управління підприємствами роздрібно торгівлі на засадах резильєнтності (як з організаційної точки зору – підсистема обліку як важлива складова побудови бізнес-резильєнтності роздрібних торговців, так і методичної – облік страхових резервів товарів; заборгованості, яка виникає у процесі кооперації зусиль учасників ланцюга постачань; витрат на реалізацію заходів з підвищення резильєнтності на кожному з етапів адаптаційного циклу; наслідків переконфігурації логістичної мережі у відповідь на зовнішні шоки та багато інших), теоретичне обґрунтування важливості якої і буде напрямком наших подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pop R.-A., Dabija D.-C., Pocol C.B. Food retail resilience pre-, during, and post-COVID-19: A bibliometric analysis and research agenda. *Foods*. 2024. Vol. 13. Article 257. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods13020257>
2. Ilagan A.A. Organizational resilience among retail industry in Batangas province. *International Journal of Accounting and Economics Studies*. 2025. Vol. 12. No. 1. Pp. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.14419/ga0ppy68>
3. Neboh N.D., Mbhele T.P. Supply chain design dimensions for supply chain resilience in the South African fast-moving consumer goods retail industry. *Africa Journal of Management*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322373.2021.1930742>
4. Burgos D., Ivanov D. Food retail supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: A digital twin-based impact analysis and improvement directions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2021. Vol. 152. Article 102412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102412>
5. Tete F., Chikoko L., Murendo C. Factors influencing the resilience of rural agricultural and retail micro, small and medium enterprises in Midlands province of Zimbabwe. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11. No. 1. Article 2404476. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2404476>
6. Orji I.J., U-Dominic C.M. Adaptable solutions for retail supply chain resilience in the post-COVID-19 era. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2024. Vol. 96. Article 102090. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.102090>
7. Branicki L., Brammer S., Linnenluecke M., Houghton D. Accounting for resilience: The role of the accounting professions in promoting resilience. *Accounting and Business Research*. 2023. Vol. 53. No. 5. Pp. 508–536. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2023.2219148>
8. Poplaska J.Z. The resilience of urban retail system in the face of the COVID-19 pandemic. The case study of Poland. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Article 13737. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132413737>
9. Jusril H., Borazon E.Q., Saptari A., Rachmi C.N., Sameeha M.J., Wel C.A.C. et al. Shock and resilience: Southeast Asia's food retail environment in the time of COVID-19 pandemic. *Advances in Public Health*. 2026. Article 4870690. DOI: <https://doi.org/10.1155/adph/4870690>
10. Martinez-de-Albeniz V., Aparicio D., Balsach J. The resilience of fashion retail stores. *Production and Operations Management*. 2025. Vol. 34. No. 6. Pp. 1167–1187. DOI: <https://doi.org/10.1177/10591478251317485>
11. Berendes K., Arabmaldar A., Hammerschmidt M., Loske D., Klumpp M. Measuring the resilience-efficiency trade-off: An empirical application for retail logistics. *Logistics Research*. 2025. Vol. 18. No. 1/2. Pp. 110–134. DOI: <https://doi.org/10.1108/LORE-12-2024-0016>
12. Dolega L., Celinska-Janowicz D. Retail resilience: A theoretical framework for understanding town centre dynamics. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2015. Vol. 60. No. 2. Pp. 8–31. DOI: <https://doi.org/10.7366/1509499526001>
13. Butt A.S. Building resilience in retail supply chains: Lessons learned from COVID-19 and future pathways. *Benchmarking*. 2022. Vol. 29. No. 10. Pp. 3057–3078. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0514>
14. Muzamil A.Z.A., Pyeman J., Mutalib S.b., Kamalia A.b.K., Abdul Rahman N.b. Enabling retail food supply chain, viability and resilience in pandemic disruptions by digitalization – a conceptual perspective. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*. 2025. Vol. 7. No. 2. Pp. 175–203. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-07-2024-0040>
15. Li S., Liu Y., Su J., Luo X., Yang X. Can e-commerce platforms build the resilience of brick-and-mortar businesses to the COVID-19 shock? An empirical analysis in the Chinese retail industry. *Electronic Commerce Research*. 2023. Vol. 23. Pp. 2827–2857. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09563-7>
16. Che J., Lee J.S., Kim S. How has COVID-19 impacted the economic resilience of retail clusters?: Examining the difference between neighborhood-level and district-level retail clusters. *Cities*. 2023. Vol. 140. Article 104457. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104457>
17. El Baba N.A., El Bastawissi I.Y., Afify A., Mohsen H. Measuring retail resilience using a geospatial multi-criteria model: A case study of Saida, Lebanon. *Urban Science*. 2026. Vol. 10. Article 120. DOI: <https://doi.org/10.3390/urbansci10020120>
18. Zhang J., Song J., Zeng J. Toward resilience: Assessing retail location's complex impact mechanism using PLS-SEM aided by machine learning. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Article 7461. DOI: <https://doi.org/10.3390/su171167461>
19. Alikhani R., Torabi S.A., Altay N. Retail supply chain network design with concurrent resilience capabilities. *International Journal of Production Economics*. 2021. Vol. 234. Article 108042. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108042>

REFERENCES

1. Pop R.-A., Dabija D.-C., Pocol C.B. (2024). Food retail resilience pre-, during, and post-COVID-19: A bibliometric analysis and research agenda. *Foods*, no. 13, 257. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods13020257>
2. Ilagan A.A. (2025). Organizational resilience among retail industry in Batangas province. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, no. 12(1), pp. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.14419/ga0ppy68>
3. Neboh N.D., Mbhele, T.P. (2021). Supply chain design dimensions for supply chain resilience in the South African fast-moving consumer goods retail industry. *Africa Journal of Management*. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322373.2021.1930742>
4. Burgos, D., Ivanov, D. (2021). Food retail supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: A digital twin-based impact analysis and improvement directions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, no. 152, 102412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102412>

5. Tete F., Chikoko L., Murendo C. (2024). Factors influencing the resilience of rural agricultural and retail micro, small and medium enterprises in Midlands province of Zimbabwe. *Cogent Business & Management*, no. 11(1), 2404476. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2404476>
6. Orji I.J., U-Dominic C.M. (2024). Adaptable solutions for retail supply chain resilience in the post-COVID-19 era. *Socio-Economic Planning Sciences*, no. 96, 102090. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.102090>
7. Branicki L., Brammer S., Linnenluecke M., Houghton D. (2023). Accounting for resilience: The role of the accounting professions in promoting resilience. *Accounting and Business Research*, no. 53(5), pp. 508–536. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2023.2219148>
8. Poplawska J.Z. (2021). The resilience of urban retail system in the face of the COVID-19 pandemic. The case study of Poland. *Sustainability*, no. 13, 13737. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132413737>
9. Jusril H., Borazon E.Q., Saptari A., Rachmi C.N., Sameeha M.J., Wel C.A.C. et al. (2026). Shock and resilience: Southeast Asia's food retail environment in the time of COVID-19 pandemic. *Advances in Public Health*, 4870690. DOI: <https://doi.org/10.1155/adph/4870690>
10. Martinez-de-Albeniz V., Aparicio D., Balsach J. (2025). The resilience of fashion retail stores. *Production and Operations Management*, no. 34(6), pp. 1167–1187. DOI: <https://doi.org/10.1177/10591478251317485>
11. Berendes K., Arabmaldar A., Hammerschmidt M., Loske D., Klumpp M. (2025). Measuring the resilience-efficiency trade-off: An empirical application for retail logistics. *Logistics Research*, no. 18(1/20), pp. 110–134. DOI: <https://doi.org/10.1108/LORE-12-2024-0016>
12. Dolega L., Celinska-Janowicz D. (2015). Retail resilience: A theoretical framework for understanding town centre dynamics. *Studia Regionalne i Lokalne*, no. 60 (2), pp. 8–31. DOI: <https://doi.org/10.7366/1509499526001>
13. Butt A.S. (2022). Building resilience in retail supply chains: Lessons learned from COVID-19 and future pathways. *Benchmarking*, no. 29(10), pp. 3057–3078. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0514>
14. Muzamil A.Z.A., Pyeman J., Mutalib S.b., Kamalia A.b.K., Abdul Rahman N.b. (2025). Enabling retail food supply chain, viability and resilience in pandemic disruptions by digitalization – a conceptual perspective. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, no. 7(2), pp. 175–203. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-07-2024-0040>
15. Li S., Liu Y., Su J., Luo X., Yang X. (2023). Can e-commerce platforms build the resilience of brick-and-mortar businesses to the COVID-19 shock? An empirical analysis in the Chinese retail industry. *Electronic Commerce Research*, no. 23, pp. 2827–2857. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09563-7>
16. Che J., Lee J.S., Kim S. (2023). How has COVID-19 impacted the economic resilience of retail clusters?: Examining the difference between neighborhood-level and district-level retail clusters. *Cities*, no. 140, 104457. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104457>
17. El Baba N.A., El Bastawissi I.Y., Afify A., Mohsen H. (2026). Measuring retail resilience using a geospatial multi-criteria model: A case study of Saida, Lebanon. *Urban Science*, no. 10, 120. DOI: <https://doi.org/10.3390/urbansci10020120>
18. Zhang J., Song J., Zeng J. (2025). Toward resilience: Assessing retail location's complex impact mechanism using PLS-SEM aided by machine learning. *Sustainability*, no. 17, 7461. DOI: <https://doi.org/10.3390/su171167461>
19. Alikhani R., Torabi S.A., Altay N. (2021). Retail supply chain network design with concurrent resilience capabilities. *International Journal of Production Economics*, no. 234, 108042. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108042>

Taras Vasylyshyn, Lviv Polytechnic National University. **Yurii Fialka**, Ivan Franko National University of Lviv.
Retail in the context of business resilience

Annotation. The purpose of the article is to provide a scientific substantiation of ensuring a high level of resilience of retail enterprises as a key factor of their stability and ability to adapt to dynamic changes in the external environment. **Methodology of research.** Methods of comparative analysis, synthesis, and generalization of foreign studies were applied, covering aspects of retail system functioning, logistics, e-commerce, and supply chain management in the dimension of business resilience. **Results.** It has been determined that the specific characteristics of the functioning of the retail sector leave their imprint on the methodology for defining the business resilience indicator and on the possible strategies for its improvement. The literature review revealed that external shocks affected retail system components differently. In logistics, increasing safety stocks enhances adaptability but reduces operational efficiency. In supply chains, key directions for strengthening resilience include digitalization, inventory management, flexibility, collaboration, and end-to-end visibility. E-commerce is identified as an important instrument for building resilience in retail enterprises. Methodological approaches to resilience measurement include the development of a composite index that takes into account diversity, proximity to infrastructure, and the socio-economic status of territories. Diversity of retail formats, multifunctionality, transport and parking accessibility, and commercial density positively influence resilience, while excessive retail space scale has a negative effect. Strategies for enhancing supply chain resilience include facility reinforcement, safety stock formation, direct delivery to stores, capacity reservation, shared inventories, and multiple coverage of critical nodes. Overall, the study demonstrated a significant lack of research on implementing the accounting function in managing retail enterprises on resilience principles, both organizationally and methodologically. **Practical value.** The results provide a theoretical foundation for developing an accounting methodology that ensures an information base for assessing and managing the business resilience of retail enterprises.

Keywords: business resilience, retail trade, resilience strategy, accounting, inventory.

Дата надходження статті: 01.05.2026

Дата прийняття статті: 22.05.2026

Дата публікації статті: 22.06.2026