

УДК: 330:658

JEL Classification: D21; G32; L51; O10

**Коптєва Ганна Миколаївна**ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-2094>

доктор економічних наук, професор

професор кафедри менеджменту

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

(Харків, Україна)

## СТІЙКІСТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ФАКТОР ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Стійкість бізнес-моделі визначено як здатність підприємства підтримувати ефективність за умов зовнішніх ризиків, швидко адаптуватися, відновлювати порушені процеси та забезпечувати економічну безпеку. Проаналізовано її архітектуру як багаторівневу систему з чотирьох компонентів: прогнозування ризиків, адаптивного реагування, здатності до відновлення та постійної оптимізації. Систематизовано п'ять механізмів впливу стійкості на економічну безпеку: сценарне планування, омніканальне реагування, диверсифікацію постачання, посилення інформаційної безпеки та фінансову резильєнтність. Побудовано концептуальну модель, що відображає логіку перетворення стійкості бізнес-моделі на захищеність економічних інтересів підприємства.*

Ключові слова: стійкість бізнес-моделі; економічна безпека підприємства; роздрібна торгівля; омніканальність; прогнозування ризиків; адаптація.

DOI: 10.15276/mdt.10.1.2026.7

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** У сучасних умовах перманентної нестабільності, що характеризується зростанням макроекономічних дисбалансів, воєнними ризиками, порушеннями логістичних ланцюгів і зміною споживчих моделей, підприємства роздрібною торгівлі опинилися перед необхідністю переосмислення власних бізнес-моделей. Традиційні моделі організації діяльності, орієнтовані передусім на масштабування та операційну ефективність, виявилися вразливими до зовнішніх шоків, що посилює загрозу втрати фінансової стійкості та підвищує рівень економічної небезпеки. Це зумовлює актуальність пошуку нових підходів до забезпечення довгострокової стабільності роздрібних підприємств через формування стійких, адаптивних та резильєнтних бізнес-моделей.

В умовах воєнних дій в Україні, волатильності споживчого попиту, підвищення витрат на логістику, енергоносії та персонал питання економічної безпеки стає ключовим чинником стратегічного виживання підприємств роздрібною торгівлі. Підвищення операційних та фінансових ризиків, зростання невизначеності на товарних ринках і нестабільність інституційного середовища посилюють потребу у формуванні здатності підприємства швидко відновлюватися, адаптуватися до змін і забезпечувати безперервність створення цінності для споживачів.

© 2026 The Authors. This is an open access article under the CC BY license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

Саме стійкість бізнес-моделі – як комплексний показник гнучкості, адаптивності та стратегічної узгодженості – постає важливим фактором зміцнення економічної безпеки.

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених економічній безпеці підприємства та аналізу інноваційних бізнес-моделей, питання визначення ролі стійкості бізнес-моделі як детермінанти економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі залишається недостатньо розробленим. Зокрема, обмеженою є кількість робіт, що інтегрують концепцію резильєнтності бізнес-моделі із системним підходом до оцінювання економічної безпеки, розкривають механізми впливу адаптивних елементів бізнес-моделі на зниження ризиків та стабілізацію фінансових потоків. Відсутні також галузеві підходи, орієнтовані на специфіку роздрібною торгівлі, що характеризується високою залежністю від логістики, якості постачання, рівня технологічної інтегрованості та поведінкових характеристик споживачів.

Таким чином, постає проблема, що полягає у необхідності обґрунтування теоретико-методичних засад формування стійких бізнес-моделей роздрібною торгівлі та визначення їх впливу на економічну безпеку підприємства. Її вирішення потребує уточнення сутності стійкості бізнес-моделі, ідентифікації її ключових елементів, визначення механізмів взаємодії з компонентами економічної безпеки та розроблення підходів до інтеграції адаптивних рішень у стратегічне управління підприємствами роздрібного сектору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор.** Сучасні дослідження, присвячені розвитку підприємств роздрібною торгівлі, демонструють, що бізнес-моделі цієї галузі зазнають інтенсивних трансформацій під впливом зовнішніх викликів, ризиків та нестабільності ринкового середовища [1; 2]. У роботі Бай С. та Єлісеєвої В [1] підкреслюється, що умови воєнного стану в Україні стали каталізатором глибокої перебудови операційних процесів, каналів продажу та логістики роздрібних підприємств. Автори наголошують, що виживання й подальший розвиток у таких умовах залежать від здатності бізнес-моделі адаптуватися до різних дестабілізуючих чинників та забезпечувати стійкість функціонування.

Цифровізаційний вимір цих змін розкрито у дослідженні Проскурної Н.В. [3], яка акцентує увагу на трансформації традиційних бізнес-моделей роздрібною торгівлі під впливом технологічних інновацій. Авторка доводить, що впровадження цифрових інструментів, систем управління взаєминами з клієнтами, аналітичних платформ і онлайн-каналів дозволяє підприємствам не лише розширювати ринки збуту, а й підвищувати власну стійкість до зовнішніх ризиків. Це особливо важливо в умовах зростання невизначеності та конкурентного тиску.

Практичні тенденції розвитку бізнес-моделей роздрібних підприємств у контексті сучасних ринкових викликів розглядаються у роботі Гавран В.Я., Грибик І.І. і Комара Ю.О. [4]. Автори аналізують вітчизняні та міжнародні практики, виокремлюючи нові формати бізнесу – омніканальність, партнерські моделі, суперапи, локалізовану логістику, що підвищують гнучкість та адаптивність підприємств. Це дозволяє поглибити розуміння того, які елементи бізнес-моделі є найбільш чутливими до зовнішніх факторів і водночас визначальними для забезпечення економічної стійкості.

У контексті економічної безпеки важливим є чітке концептуальне розуміння її сутності. У праці Коптевої Г.М. [5] проаналізовано ключові підходи до визначення економічної безпеки підприємства та підкреслено її комплексний характер як стану захищеності економічних інтересів у взаємозв'язку з потенціалом та стратегічними цілями. Такий підхід дозволяє розглядати економічну безпеку не лише як результат

ефективної діяльності, а як здатність підприємства протистояти ризикам і небезпекам зовнішнього середовища, що особливо важливо при оцінці ролі стійкості бізнес-моделі.

Питання стійкості набуло значного розвитку у міжнародній науковій літературі. Дучек С. (Duchek S.) [6] розглядає стійкість як процес, що охоплює компетентності передбачення, реагування та відновлення, визначаючи її критичною здатністю організації протистояти негативним зовнішнім факторам. У свою чергу, інші автори [7] трактують організаційну стійкість як багатовимірну управлінську конструкцію, яка включає оперативний, стратегічний та адаптивний рівні. Такий підхід створює підґрунтя для аналізу стійкості бізнес-моделі як структури, що забезпечує збалансованість між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами.

Динамічний характер стійкості підприємств під впливом змін середовища детально описано у роботі [8], де стійкість подається як здатність до постійної адаптації. Цей підхід є цінним для осмислення того, яким чином бізнес-модель роздрібного підприємства має еволюціонувати, щоб залишатися життєздатною в умовах ризиків і нестабільності. Особливе значення для теми дослідження має робота [9], у якій представлено рамкову модель Business Model Resilience Framework. Автори демонструють, як окремі елементи бізнес-моделі – ціннісна пропозиція, архітектура створення цінності, механізми доставки та монетизації – впливають на здатність підприємства підтримувати безперервність діяльності у разі дії дестабілізуючих зовнішніх чинників. Це дає можливість напряму пов'язати концепцію стійкості бізнес-моделі з економічною безпекою підприємства.

Галузевий вимір стійкості висвітлюється у дослідженні Бургоса Д. та Іванова Д. (Burgos D., Ivanov D.) [10], де проаналізовано стійкість ланцюгів постачання продуктових ритейлерів на основі моделювання цифрових двійників. Автори показують, що своєчасно адаптована модель постачання значною мірою визначає здатність роздрібних підприємств зменшувати вплив логістичних ризиків та забезпечувати стабільність товарообігу.

Цінним для обґрунтування актуальності є також бібліометричний аналіз Отоли І. та Кноп Л. (Otola I., Knop L.) [11], де систематизовано наукові напрями досліджень, пов'язаних із стійкістю та бізнес-моделями. Дослідження підтверджує зростання інтересу до теми стійкості у стратегічному управлінні та демонструє, що проблема забезпечення стійкості бізнес-моделі належить до ключових викликів сучасних підприємств.

Проаналізовані літературні джерела [1–11] свідчать, що стійкість бізнес-моделі є критично важливим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства, особливо у роздрібній торгівлі, яка функціонує в умовах високої чутливості до зовнішніх ризиків та невизначеності. Попри наявність значного наукового доробку у сфері трансформації бізнес-моделей, цифровізації та організаційної стійкості, недостатньо вивченим залишається саме механізм впливу стійкості бізнес-моделі на рівень економічної безпеки роздрібного підприємства, що визначає потребу в подальших теоретико-методологічних дослідженнях.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Проведений аналіз наукових праць [1–11] дає підстави стверджувати, що проблематика стійкості бізнес-моделей та організаційної стійкості активно розвивається у сучасних дослідженнях, проте більшість робіт зосереджена на загальних підходах до формування здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх чинників, ризиків та невизначеності [1; 2; 4; 5]. Водночас у науковій літературі недостатньо розкрито специфіку стійкості бізнес-моделей саме підприємств роздрібної

торгівлі, діяльність яких характеризується високою чутливістю до коливань попиту, логістичних обмежень, змін споживчої поведінки та інших зовнішніх викликів.

Окремим нерозкритим аспектом залишається взаємозв'язок між стійкістю бізнес-моделі та економічною безпекою підприємства. Попри наявність ґрунтовних досліджень з економічної безпеки, у науковому дискурсі практично відсутні праці, які б інтегрували ці категорії та пояснювали, яким чином підвищення стійкості бізнес-моделі може забезпечувати захищеність економічних інтересів підприємства та підсилювати його здатність протидіяти негативним зовнішнім впливам.

Таким чином, невирішеною залишається проблема теоретичного обґрунтування ролі та механізмів впливу стійкості бізнес-моделей роздрібно́ї торгівлі на зміцнення економічної безпеки підприємства, що і визначає наукову проблему, якій присвячено цю статтю. Виявлені прогалини у науковому дискурсі зумовлюють необхідність поглибленого теоретичного аналізу взаємодії понять «стійкість бізнес-моделі» та «економічна безпека підприємства», а також з'ясування того, яким чином підвищення здатності бізнес-моделі до адаптації та реагування на зовнішні виклики може сприяти зміцненню економічної безпеки підприємств роздрібно́ї торгівлі.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування впливу стійкості бізнес-моделей підприємств роздрібно́ї торгівлі на зміцнення їхньої економічної безпеки та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення здатності бізнес-моделі протистояти негативним зовнішнім впливам, адаптуватися до викликів ринкового середовища та забезпечувати захищеність економічних інтересів підприємства.

Методологічною основою дослідження слугували положення системного та логічного підходів. Системний підхід було застосовано для інтеграції концептів стійкості бізнес-моделі та економічної безпеки, розглядаючи бізнес-модель як багатокомпонентну систему, що перебуває у постійній взаємодії з нестабільним зовнішнім середовищем. Методи синтезу та класифікації використані для систематизації механізмів впливу стійкості на зміцнення економічної безпеки, а також для формулювання науково-обґрунтованих практичних рекомендацій для підприємств роздрібно́ї торгівлі.

**Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для побудови теоретико-методичних засад дослідження критично важливим є встановлення прямого логічного зв'язку між концептами стійкості бізнес-моделі та економічної безпеки підприємства. Стійкість бізнес-моделі визначено як здатність підприємства підтримувати ефективність своєї бізнес-моделі під впливом зовнішніх факторів, ризиків і небезпек, швидко адаптуватися до змін, відновлювати порушені бізнес-процеси та забезпечувати економічну безпеку.

На основі визначення економічної безпеки підприємства, запропонованого у праці [5], можна дійти висновку, що стійка бізнес-модель роздрібно́го підприємства виконує функцію забезпечення захищеності економічних інтересів і стабільності діяльності підприємства під впливом зовнішніх факторів та ризиків. Саме такий підхід дозволяє інтегрувати концепт стійкості у систему економічної безпеки та визначити механізми її реалізації. Таким чином, стійкість бізнес-моделі є ключовим фактором, який забезпечує підприємству адаптивність та стабільність, що особливо актуально для сектору роздрібно́ї торгівлі з його високою чутливістю до зовнішніх викликів.

Стійкість бізнес-моделі охоплює комплексний підхід, який відображає здатність організації протистояти негативним зовнішнім факторам і складається з чотирьох ключових компонентів:

1. Прогнозування ризиків і викликів – здатність ідентифікувати та оцінювати потенційні загрози, що впливають на ціннісну пропозицію та архітектуру створення цінності.

2. Швидке реагування – оперативна зміна ключових бізнес-процесів (логістики, каналів продажу, ціноутворення) для мінімізації негативних наслідків зовнішніх шоків.

3. Відновлення та оптимізація – здатність швидко корегувати порушені процеси та виходити на новий, більш адаптивний рівень функціонування.

4. Підтримка економічної безпеки – пряме забезпечення захищеності економічних інтересів і стабільності фінансових потоків.

З метою візуалізації логічного зв'язку між зовнішніми дестабілізуючими факторами, адаптивними компонентами стійкості бізнес-моделі та ключовими елементами економічної безпеки роздрібного підприємства побудовано концептуальну модель. Представлена схема (рис.1) узагальнює причинно-наслідкові зв'язки, що лежать в основі впливу стійкості бізнес-моделі на рівень економічної безпеки, і демонструє, яким чином адаптивні механізми трансформуються у захищеність економічних інтересів підприємства.



Рисунок 1 – Концептуальна модель впливу стійкості бізнес-моделі на економічну безпеку підприємства

*Джерело: власна розробка автора*

Наведена концептуальна модель відображає системний характер взаємодії між адаптивністю бізнес-моделі та економічною безпекою підприємства. Вона дозволяє структурувати ключові чинники, що забезпечують перехід від зовнішніх загроз до формування механізмів стійкості, та пояснює, як зазначені механізми посилюють операційну, фінансову та інформаційну складові економічної безпеки.

Бізнес-моделі роздрібних підприємств характеризуються високою чутливістю до змін ринку та поведінки споживачів. Серед основних рис, які вимагають підвищеної стійкості, можна відмітити такі, як:

- динамічна структура каналів продажу (потреба у швидкій зміні співвідношення між онлайн та офлайн каналами, а також впровадження омніканальних рішень);
- висока залежність від логістичних і постачальницьких ланцюгів (ритейл є особливо вразливим до збоїв, що вимагає постійної адаптації моделі постачання);
- необхідність цифровізації та інновацій (використання цифрових інструментів та аналітичних платформ для підвищення стійкості до зовнішніх ризиків).

Особливості бізнес-моделі роздрібного підприємства визначають, які елементи є найбільш критичними для стійкості та, відповідно, для забезпечення економічної безпеки.

Стійкість бізнес-моделі виступає інструментом зміцнення економічної безпеки підприємства, оскільки прямо впливає на його здатність протидіяти ризикам і зберігати фінансову життєздатність.

На основі аналізу літератури [1–11] можна виділити такі ключові механізми:

1. Зменшення вразливості до зовнішніх факторів – адаптивні процеси, що включають швидке прогнозування ризиків, мінімізують негативний вплив ринкових коливань, перебоїв у постачанні та інших загроз, що є прямим забезпеченням захищеності економічних інтересів.

2. Підтримка безперервності операцій – резервні канали продажу (наприклад, перехід на онлайн-доставку замість фізичних магазинів) та гнучкість логістики забезпечують стабільність економічних потоків навіть під час криз.

3. Фінансова та стратегічна стійкість – диверсифікація каналів продажу та інтеграція цифрових платформ дозволяють швидко реагувати на ризики, що підвищує загальну здатність підприємства протистояти ризикам та небезпекам зовнішнього середовища.

4. Формування конкурентних переваг – адаптивна бізнес-модель, яка демонструє здатність до швидкого відновлення, забезпечує стійке положення на ринку та захист економічних інтересів у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що економічна безпека підприємства має багатокомпонентну структуру та охоплює фінансову, кадрову, інноваційну, репутаційну, виробничу, соціальну та інші складові [2]. У рамках даного дослідження акцент спрямовано на ті компоненти економічної безпеки, вплив на які є прямим і системним з боку стійкості бізнес-моделі, а саме: операційну, фінансову та інформаційну. Такий фокус зумовлений специфікою функціонування підприємств роздрібною торгівлі, для яких безперервність операцій, стабільність фінансових потоків та інформаційна захищеність є критичними умовами виживання в умовах дестабілізуючих зовнішніх факторів. Візуалізація та систематизація прямого зв'язку між внутрішніми адаптивними можливостями бізнес-моделі та зовнішнім захистом економічних інтересів підприємства відображено у табл. 1.

Представлена систематизація (табл. 1) демонструє, що стійкість бізнес-моделі не є синонімом економічної безпеки, але виступає її активним інструментом забезпечення. Кожен елемент стійкості бізнес-моделі, від прогнозування до фінансової резильєнтності, є прямою превентивною дією, спрямованою на нейтралізацію конкретної групи загроз економічної безпеки. Зокрема, для роздрібною торгівлі, де швидкість і гнучкість є критичними, механізми адаптивного реагування та диверсифікації постачання стають ключовими детермінантами. Вони забезпечують операційну стійкість, яка, згідно з обраною концепцією, є необхідною умовою для захищеності економічних інтересів. Відтак, стійкість трансформує реактивну стратегію захисту (економічну безпеку) у проактивну стратегію адаптації (стійкість бізнес-моделі).

На основі ідентифікованих механізмів стійкості бізнес-моделей, які демонструють перетворення адаптивних можливостей на захищеність економічних інтересів, формуються стратегічні практичні рекомендації для підприємств роздрібною торгівлі. Їхня реалізація спрямована на проактивне зміцнення економічної безпеки.

Таблиця 1 – Систематизація механізмів впливу стійкості бізнес-моделі на зміцнення економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі

Елемент стійкості бізнес-моделі	Компонента бізнес-моделі (ціль)	Механізм реалізації впливу	Ключовий результат для економічної безпеки
1. Прогнозування та сценарне планування	Інфраструктура (аналітика ризиків)	Раннє виявлення загроз (воєнних, логістичних, інфляційних) через Big Data аналітику та моделювання	Захищеність від фінансових втрат (мінімізація ризику неплатоспроможності та нецільового використання ресурсів).
2. Адаптивне реагування та омніканальність	Канали збуту та ціннісна пропозиція (гнучкість)	Швидка трансформація каналів (онлайн/офлайн перехід) та адаптація асортименту до потреб ринку	Операційна стійкість (забезпечення безперервності діяльності та виконання зобов'язань).
3. Диверсифікація та локалізація постачання	Ключові ресурси та стейкхолдери (надійність)	Формування резервних логістичних ланцюгів (використання місцевих виробників, мультимодальність)	Захищеність від сировинних/логістичних шоків (зменшення залежності від монопольних постачальників і транзитних ризиків).
4. Інформаційна безпека та кіберрезильентність	Ключові види діяльності (цифровізація)	Інтеграція хмарних платформ (CRM, ERP) для віддаленого управління та захист IT-інфраструктури	Інформаційна безпека (запобігання кіберзагрозам, витоку даних і збереження конфіденційної інформації).
5. Фінансова та інвестиційна резильентність	Структура витрат і доходи (життєздатність)	Оптимізація постійних витрат, формування резервного капіталу та гнучке ціноутворення	Загальна економічна безпека (збереження фінансової стійкості та інвестиційної привабливості).

*Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 6;8;9]*

По-перше, критичною є необхідність впровадження системного сценарного планування та прогнозування ризиків. Це вимагає створення інтегрованої аналітичної платформи – «цифрового двійника» (digital twin) ланцюга постачання. Така платформа повинна забезпечувати постійний моніторинг геополітичних, логістичних та макроекономічних загроз. Вчасне моделювання впливу гіпотетичних шоків (наприклад, перебоїв з електроенергією, блокування транзитних шляхів) дозволить керівництву завчасно розробляти превентивні стратегії, тим самим забезпечуючи захищеність від фінансових втрат через прості та нецільове використання ресурсів.

По-друге, ключовим елементом операційної стійкості є глибока інтеграція каналів збуту. Рекомендовано інвестувати в розробку та вдосконалення омніканальних систем 4.0, які забезпечують повну синергію між фізичними магазинами, мобільними додатками та електронною комерцією. Подібна інтеграція дозволяє підприємству миттєво перерозподіляти товарні запаси та замовлення між різними каналами у разі локальних криз чи фізичного пошкодження об'єктів. Це прямиий шлях до забезпечення безперервності операцій та стабільності економічних потоків, що є основою операційної безпеки.

По-третє, необхідно переглянути політику закупівель з акцентом на «мінімальну географічну залежність». Стратегія диверсифікації повинна включати максимальну локалізацію постачальників та формування резервних логістичних ланцюгів. Перевага має надаватися місцевим виробникам критично важливих товарних груп. Це не тільки зміцнює національну економіку, але й мінімізує транзитні ризики, пов'язані з воєнними

діями чи міжнародними обмеженнями, тим самим підвищуючи захищеність від сировинних та логістичних ризиків і загроз.

По-четверте, важливим управлінським інструментом є створення та підтримка «бюджету резильєнтності». Це спеціалізований резервний фінансовий фонд (наприклад, фіксований відсоток від чистого прибутку), призначений для оперативного фінансування непередбачених витрат, пов'язаних із кризовим відновленням (ремонт, термінова закупівля обладнання, передислокація). Формування такого резерву підвищує фінансову та інвестиційну резильєнтність, забезпечуючи швидке відновлення після зовнішнього впливу та захищаючи підприємство від ризику неплатоспроможності.

Таким чином, впровадження цих стратегічних рішень перетворює бізнес-модель роздрібною торгівлі з пасивного об'єкта ризиків на проактивний суб'єкт забезпечення власної економічної безпеки.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що стійкість бізнес-моделі є не просто операційною характеристикою, а активним інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства. Доведено, що стійка бізнес-модель виконує функцію забезпечення захищеності економічних інтересів і стабільності діяльності підприємства під впливом зовнішніх загроз. Визначено сутність та складові стійкості бізнес-моделі роздрібною підприємства. Встановлено, що ключовими компонентами стійкості, які прямо впливають на економічну безпеку, є: прогнозування ризиків, швидке адаптивне реагування, здатність до відновлення та постійна оптимізація. Усе це забезпечує проактивну позицію підприємства щодо нейтралізації ризиків, притаманних роздрібному сектору (логістичні шоки, волатильність попиту). Проведена систематизація ключових механізмів впливу стійкості на зміцнення економічної безпеки показала, що кожен елемент стійкості бізнес-моделі (зокрема інтеграція цифрових технологій та фінансова резильєнтність) спрямований на захист ключових аспектів економічної безпеки, включаючи операційну стабільність, фінансову захищеність та інформаційну безпеку. Сформульовано практичні рекомендації, спрямовані на підвищення стійкості та зміцнення економічної безпеки, що мають практичну значущість для стратегічного управління підприємствами роздрібною торгівлі.

Перспективи подальших розвідок полягають у розробці кількісної методики оцінки рівня стійкості бізнес-моделей роздрібних підприємств та емпіричному моделюванні кореляційної залежності між індексами стійкості та основними індикаторами фінансової складової економічної безпеки.

1. Бай, С., Єлісеєв, В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук. 2025. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281>.
2. Koptieva H., Krasnokutska N. Process approach to study economic security components of trade enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a management*. 2019. Vol. 5. № 6. pp. 91–103. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_6/14.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_6/14.pdf) (дата звернення 01.12.2025).
3. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 384–391. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391/>.
4. Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія “Проблеми економіки та управління”. 2025. Vol. 9, № 1. С. 179–189. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.01>.

5. Коптева Г.М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»: основні підходи та особливості. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 6 (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-44>.
6. Duchek, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. 13, 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
7. Hillmann, J., & Guenther, E. Organizational resilience: a valuable construct for management research. *International Journal of Management Reviews*. 2021. №23(1), pp. 7–44. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.
8. Conz, E., Magnani, G. A dynamic perspective on the resilience of firms. *European Management Journal*, Elsevier. 2020. Vol. 38(3), pp. 400-412. DOI: 10.1016/j.emj.2019.12.004.
9. Radic, M., Herrmann, P., Haberland, P., Riese, C. R. Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers. *Journal: Schmalenbach Journal of Business Research*. Schmalenbach Journal of Business Research (SBUR). 2022. Vol. 74, № 4, pp. 575–601. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00135-x>.
10. 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. №152. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102412>.
11. Otolá I., Knop L. A bibliometric analysis of resilience and business model using VOSviewer. *Polish journal of management studies*. 2023. Vol.28 №2. pp. 225–273. DOI: <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.2.15>.

1. Bai, S., Yeliseiev, V. (2025). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv rozdribnoi torhivli v umovakh voiennoho stanu [Transformation of retail enterprise business models under martial law conditions]. *Actual Issues of Economic Sciences*, no. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281>. (in Ukrainian).
2. Koptieva H., Krasnokutska N. (2019). Process approach to study economic security components of trade enterprises. *Evropský časopis ekonomiky a management*, Vol. 5. no. 6. pp. 91-103. Available at: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_6/14.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_6/14.pdf) (accessed 01.11.2025). (in English).
3. Proskurnina, N. V. (2020). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv rozdribnoi torhivli v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of Retail Business Models in the Context of Digitalization]. *Biznesinform – Business Inform*, no. 10, 384–391. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-384-391>. (in Ukrainian).
4. Havran V. Ya., Hrybyk I. I., Komar Yu. O. (2025) Doslidzhennya novykh biznes-modelei ta stylyu biznesu providnykh pidpriyemstv sfery torhivli (vitchyznyani ta zakordonni praktyky) [Research of new business models and business style of leading trade enterprises (domestic and foreign practices)]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”. Seriya “Problemy ekonomiky ta upravlinnya”*, vol. 9, no. 1, pp. 179–189. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38846/vse425-179-189.pdf> (accessed 01.11.2025). (in Ukrainian).
5. Koptieva, H. M. (2019). Definition of the concept of “enterprise economic security”: main approaches and features. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, no. 6(23). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-44>. (in Ukrainian).
6. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. no. 13, 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>. (in English).
7. Hillmann, J., Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research. *International Journal of Management Reviews*, no. 23(1), pp. 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>. (in English).
8. Conz, E., Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms. *European Management Journal*, Elsevier, vol. 38(3), pp. 400-412. DOI: 10.1016/j.emj.2019.12.004. (in English).
9. Radic, M., Herrmann, P., Haberland, P., Riese, C. R. (2022). Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*, Vol. 74, no. 4, pp. 575-601. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00135-x>

10. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102412>. (in English).

**Koptieva H.M.** Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute (Kharkiv, Ukraine).

### **Sustainability of retail business models as a factor of strengthening the economic security of an enterprise**

**The aim of the article** is to theoretically substantiate the influence of the sustainability of retail business models on strengthening the economic security of enterprises functioning under conditions of instability, market volatility, logistical disruptions, and technological risks. The study aims to clarify the essence and structural components of business model resilience, determine its role as a proactive mechanism for safeguarding economic interests, and develop practical recommendations for enhancing the adaptive capacity of retail enterprises to external threats. Business model sustainability is conceptualized as the ability of an enterprise to maintain the effectiveness of its business architecture under the influence of risks and shocks, rapidly adapt to environmental changes, restore disrupted business processes, and ensure continuity of value creation.

**Analysis results.** The study reveals insufficient integration between the concepts of business model resilience and enterprise economic security in existing scientific literature and offers a theoretical framework that connects these domains. The article substantiates that the sustainability of a retail business model should be understood not merely as an operational characteristic but as an active component of economic security formation. Scientific novelty is reflected in identifying a four-component architecture of business model sustainability – risk and challenge forecasting, rapid adaptive response, recovery capability, and continuous optimization – and in developing a system of five mechanisms through which resilience strengthens economic security: scenario-based risk mitigation, omnichannel operational flexibility, supply chain diversification and localization, technological integration and cyber-resilience, and financial resilience. These mechanisms are systematized in a conceptual model that demonstrates how adaptive capabilities transform into protection of financial stability, operational continuity, and information security. The proposed conceptual model represents the core scientific contribution of the study, offering a structured explanation of how business model resilience strengthens the economic security of retail enterprises. The practical value of the research lies in providing managerial recommendations for implementing digital twins of supply chains, investing in omnichannel systems 4.0, adopting procurement strategies *with minimal geographical dependence, and establishing a “resilience budget” for rapid crisis recovery.*

**Conclusions and directions for further research.** The study concludes that business model resilience is a decisive factor in strengthening the economic security of retail enterprises, especially in environments characterized by high exposure to logistics shocks, demand fluctuations, and technological vulnerabilities. Resilient business models ensure reduced vulnerability to risks, maintenance of operational continuity, preservation of financial viability, and overall protection of economic interests. Future research should focus on developing a quantitative methodology for assessing business model resilience in the retail sector and on empirically examining the correlation between resilience indicators and financial components of economic security. Additional directions include expanding the conceptual model to incorporate reputational, social, and human resource dimensions of economic security, which may enhance the explanatory power of resilience-based approaches in strategic management.

**Keywords:** business model resilience; enterprise economic security; retail trade; omnichannel; risk forecasting; adaptation.

*Отримано:* 11 листопада 2025

*Прийнято:* 7 лютого 2026

*Опубліковано:* 3 березня 2026