

## СУЧАСНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

КУЗЬМЕНКО Олена<sup>1</sup>, КРУЛЬ Дмитро<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0003-4954-2815>

e-mail: [kuzmenko.olena@kneu.edu.ua](mailto:kuzmenko.olena@kneu.edu.ua)

<sup>2</sup> Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0004-5487-6654>

e-mail: [krul.dmytro@gmail.com](mailto:krul.dmytro@gmail.com)

*Стаття присвячена вивченню проблеми управління конкурентоспроможністю торговельних мереж у контексті стратегічного менеджменту, включаючи SWOT-аналіз, PESTEL, модель «П'ять сил Портера» та інші інструменти. Зазначено, що ключовими факторами стає аналіз даних, сталий розвиток, вихід на міжнародні ринки та диджиталізація. Ефективне управління вимагає наукового підходу та готовності до технологічних інновацій, що сприяють стійкому зростанню. У контексті глобальних торговельних мереж Walmart, Starbucks, Target, Zara та Amazon з унікальними стратегіями управління доводиться осмислювати ідеї інновацій та концентрувати увагу на технологічному аспекті темпів прогресу. Обґрунтовано релевантність стратегічного управління з урахуванням особливостей як традиційних, так і онлайн-магазинів. Визначено передові українські торговельні мережі «АТБ-маркет», «Сільпо» та «Varus», що використовують ресурсний підхід та моделі стратегічних груп. Рекомендовано виконувати стратегічний аналіз, щоб збудувати партнерства для стимулювання стійкого розвитку. У статті наголошується, що торговельні мережі адаптуються на ринку до майбутніх тенденцій стратегічного управління конкурентоспроможністю в розрізі векторів, що включають очікування споживачів, екологічну відповідальність, цифрові технології, омніканальність, економічну адаптацію. Водночас новітні тренди обґрунтовують стратегічні перспективи зростання конкурентоспроможності торговельних мереж та пріоритетні вимоги сучасного споживача в Україні.*

*Ключові слова: торговельні мережі, стратегічне управління, диджиталізація, конкурентоспроможність, стійкий розвиток, стратегія, компанія.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-2>

Стаття надійшла до редакції / Received 12.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 10.08.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стратегічне управління передбачає формування та використання довгострокових планів, спрямованих у досягнення конкурентних переваг, гнучку адаптацію до змін довкілля, підтримку прибутковості компаній та зміцнення лояльності споживачів. Новаторський напрямок визначає моделювання мультистратегій конкурентоспроможності з оцінкою ефективності стратегічних моделей на етапах життєвого циклу мереж та створення практичних інструментів для адаптації до особливостей українського ринку. У соціально-економічних та політичних реаліях українські торговельні мережі приділяють увагу формуванню стратегій управління, які спрямовуються на зростання конкурентоспроможності. Зміни у роздрібній торгівлі України, розширення великих мереж супермаркетів зумовлені необхідністю відповідати запитам покупців та впроваджувати нові технології. Такі тенденції вказують на потребу в новаторських методах управління, здатних зміцнити позиції компаній та мереж та сформуванню стратегію сталого розвитку в період кризи та збройного конфлікту в Україні [1; 2]. Військові дії виявили як слабкі місця, так і потенціал адаптації українських ритейлерів, що вимагає перегляду традиційних стратегічних підходів. Компанії постали перед труднощами, включаючи порушення логістичних ланцюжків, коливання споживчого попиту та економічну нестабільність. Важливо відзначити, що торгові підприємства стали гнучкими та впроваджують локальні поставки та мультистратегії продажів, щоб зберегти ефективність та оперативно реагувати на зміни ринку [3; 4; 5]. Ці адаптації продемонстрували стійкість українських роздрібних мереж та викликали дискусії щодо ефективності традиційних моделей управління у кризових ситуаціях. У центрі уваги компаній опинилися питання балансу між традиційним методом торгівлі та необхідністю цифровізації, етичні аспекти ціноутворення в умовах інфляції. У міру подолання труднощів український роздрібний сектор розвиває практики стратегічного управління, що включає елементи державної політики, регіонального розвитку та прогнозування сценаріїв задля збереження довгострокової стабільності [6; 7; 8]. Трансформація соціально-економічних процесів відображає виклики, пов'язані з поточними геополітичними обставинами, стимулює інновації у галузі та створює передумови для конкурентної торгівлі в період післявоєнного відновлення. Моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю в українських торговельних мережах демонструють взаємодію

адаптації та стійкості у відповідь на кризу, а компанії використовують інноваційні стратегії для зростання ефективності в умовах динамічного ринку. Досвід ритейлерів представляє інтерес для теорії стратегічного управління, наголошує на ролі гнучкості та орієнтації на клієнта для зміцнення конкурентних позицій в умовах стратегічних викликів [9; 10; 11].

Сучасні торгівельні мережі як українські, так і міжнародні використовують стратегічні моделі для підтримки конкурентоспроможності та адаптації до динамічного глобального ринку. Українські торгівельні компанії мають труднощі щодо обмеженого використання інноваційних технологій та складнощі у розширенні бізнесу та відповідності вимогам глобальної економіки. Дослідження досвіду глобальних компаній та аналіз бізнес-підходів, адаптованих до українських умов, є критично важливими для сталого розвитку торгових організацій. Питання стратегічного управління конкурентоспроможністю набувають значення, враховують посилення конкурентної боротьби та цифровізації бізнесу. Стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає розвиток цифрової економіки, реагування на динамічні потреби покупців, нові способи продажу та створення довгострокових конкурентних переваг.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Всупереч суттєвому збільшенню наукових досліджень у світі, залишаються нерозв'язані питання у контексті впливу стратегічного управління конкурентоспроможністю на бізнес-моделі торгових мереж та можливостей ритейлерів адаптуватися до ринкової нестабільності в умовах глобальних викликів. Сучасні наукові дослідження зосереджені на аналізі змін у бізнес-моделях торгівлі, зумовлених глобалізацією та диджиталізацією економіки. Міжнародні компанії активно впроваджують мультистратегії, спрямовані на вдосконалення логістики та багатоканального продажу зі зростанням ефективності взаємодії з клієнтами. Теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми знайшли відображення у працях таких видатних дослідників: Г. Асселя, Г. Азоева, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля та інших. У роботах науковців закладено основи вивчення здатності компаній конкурувати у ринковому середовищі. Ця здатність формується під впливом політичних й соціально-економічних факторів та становища виробників на ринку. В умовах відкритої економіки конкурентоспроможність розглядається як можливість країни й компанії ефективно протистояти міжнародній конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [12]. Вдалі визначення конкурентоспроможності як економічної категорії, що характеризує споживчі та цінові властивості товару та конкурентні переваги над продукцією суперників, представлені С. Алексеевим [13] та С. Куценко [14]. Проте концепція та моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю торгівельних компаній залишається недостатньо вивченими та потребують подальшого поглибленого аналізу. Питання управління конкурентоспроможністю детально розглядали М. Портер, Т. Рябова, Г. Башнянін, І. Лінтур, І. Піддубний, А. Піддубна, Г. Хамел, К. Прахалад, І. Ансофф, О. Гудзинський, В. Лисевич, Н. Беляєва, Ю. Полусмяк, Т. Павлюк. Науковці О. Кірдіна, Ю. Полусмяк, Т. Павлюк, підкреслюють детермінанти розвитку цифрових платформ, аналізу великих даних та автоматизації у формуванні сучасних бізнес-моделей торгових підприємств. Наукова праця авторів А. Касич, А. Асцатрян [15] звертає увагу на стратегічне планування та адаптацію до змін у міжнародних конкурентних перевагах як ключових факторів успіху у роздрібній торгівлі. Науковці Ю. Полусмяк, Т. Павлюк, С. Баранов [12] провели аналіз щодо удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Сільпо-Фуд» у післявоєнний період на основі аналізу конкурентоспроможності шляхом розробки комплексу оптимізаційних заходів. Основна ідея дослідження полягає у заповненні прогалин шляхом аналізу комерційного досвіду трансформації бізнес-моделей у сфері торгівлі під впливом конкуренції. Особлива увага надається проблемі розробки комплексної класифікації стратегічних моделей управління конкурентоспроможністю на основі досвіду торгових мереж на ринку. Впровадження релевантних підходів до класифікації стратегічних моделей управління конкурентоспроможністю дозволить зміцнити конкурентні позиції національних компаній та визначатиме інтеграцію ритейлерів у глобальну економічну систему.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою статті** є теоретичний аналіз релевантних стратегічних моделей управління конкурентоспроможністю як основи розвитку торгових мереж та розгляд таких моделей як специфічної форми суперництва. Особлива увага приділяється класифікації й порівняльному аналізу моделей управління.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для підвищення конкурентоспроможності та продуктивності рішень у торговельних мережах застосовуються певні концепції стратегічного управління. Серед визнаних наукових підходів виокремлюються аналітичні методи стратегічного планування для роздрібного бізнесу. Для оцінювання «сильних» та «слабких» сторін, можливостей та загроз у торговельних мережах рекомендується SWOT-аналіз – інструмент, що допомагає обґрунтувати внутрішні ресурси та зовнішні ринкові умови, які критично впливають на стратегії торговельному секторі. PESTEL-аналіз пропонується для вивчення впливових факторів у сферах політики, економіки, соціології, технологій, екології, права, що стосуються торговельних мереж. Зрозумівши ці зовнішні сили, торговельні компанії адаптують власні стратегії відповідно до ринкових трендів.

Модель «п'яти сил Портера» рекомендується вченим М. Портером, аналізує інтенсивність конкуренції, привабливість роздрібного ринку шляхом оцінки переговорної сили постачальників та покупців, загрози нових гравців, загрози замінників та рівня конкуренції між торговельними компаніями. Стратегічний груповий аналіз – модель, яка пропонується роздрібним торговцям ідентифікувати групи компаній зі схожими стратегічними характеристиками, краще розуміти конкурентну боротьбу для комерційного позиціонування на ринку. Модель «ціннісних дисциплін» створює стратегії за напрямками «операційна ефективність», «орієнтація на клієнта», «лідерство в продуктах». Торговельні компанії використовують цю модель, щоб зосередитися на обраних сферах, відповідаючи вподобанням та очікуванням цільової аудиторії. Збалансована система показників стає інструментом стратегічного планування, що дозволяє роздрібним торговцям перетворювати стратегію на цілі у таких сферах: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання, розвиток для управління ефективністю в контексті торговельних мереж. Матриця вченого І. Ансоффа допомагає торговельним компаніям розробляти стратегії зростання шляхом аналізу варіантів розвитку продукції для просування на ринок та розширення ринкової ніші, розробки нових продуктів та диверсифікації. Модель «сценарне планування», як стратегічний інструмент, дозволяє торговельним мережам прогнозувати й готуватися до майбутніх сценаріїв, враховуючи ринковий потенціал та зміни в поведінці споживачів. Сценарії рекомендується використовувати для орієнтування в умовах невизначеності у торговельних мережах.

Ресурсна модель RBV Resource-Based View фокусується на внутрішніх ресурсах компанії як джерела стійких конкурентних переваг, таких як IT-інфраструктура, логістичні системи, база лояльних клієнтів, бренди та кваліфікований персонал. Модель стратегічних груп дозволяє класифікувати конкурентів галузі на базі схожої стратегічної характеристики, цінової політики, якості обслуговування та асортименту, що допомагає торговій мережі зайняти більш вигідну нішу, перейти до іншої групи. Інноваційно-мережева модель передбачає створення стратегічних альянсів і партнерств, спільне використання ресурсів з іншими учасниками ринку, логістичними компаніями, технологічними стартапами та виробниками.

Успіх світової передової роздрібною мережі Walmart, що зародилася у США та охоплює гіпермаркети, супермаркети, дисконти та інші формати, часто пов'язують із продуманою бізнес-стратегією, яка підкреслює операційну досконалість, конкурентні ціни та систему постачання. Завдяки диджиталізації компанія оптимізувала роботу та покращила якість обслуговування, що дозволило їй утримати провідні позиції. Така стратегія сприяла збільшенню обсягів продажів і міцній присутності на ринку.

Компанія Starbucks ефективно використовує комбінацію стратегічного розширення та культурної адаптації у власній міжнародній стратегії та виходить на світові ринки, адаптує пропозиції до місцевих традицій та зберігає при цьому бренд. Ця гнучкість сприяла зростанню доходів та лояльності клієнтів, що підтверджено дослідженнями міжнародних практик.

Компанія Target вирізняється інноваційними маркетинговими стратегіями та акцентом на залученні покупців, використовуючи аналітику даних для персоналізації досвіду та покращення обслуговування. Конкурентний аналіз фірм Walmart та Target демонструє, як обидва ритейлери вирішують ринкові виклики, реалізують стратегії розвитку, підкреслюють ефективність обраних підходів.

Компанія Zara, частина групи Inditex, застосовує стратегію швидкої моди, що базується на безперервному ланцюгу постачання, дозволяючи оперативно реагувати на тренди та потреби споживачів, підтримуючи актуальність асортименту. Це забезпечує задоволення клієнтів, високу оборотність товарів, збільшення продажів та лояльність до бренду.

Компанія Amazon у роздрібній торгівлі інтегрує стратегічні структури та орієнтується на клієнтів, прагнучи до операційної досконалості, інвестуючи в цифрові технології та предиктивну

аналітику для управління запасами та персоналізованими рекомендаціями. Це відображається у зростанні доходів та розширенні ринкової частки торгівельної компанії.

Отже, системи стратегічного управління ефективно використовуються у торгівельних мережах для досягнення бізнес-результатів та збільшення продажів, підвищення лояльності клієнтів, розширення сегментів ринку. Унікальний підхід кожної компанії відображає розуміння конкурентного середовища та здатність адаптуватися до мінливих споживчих уподобань.

Успішність стратегічного управління в галузі роздрібної торгівлі суттєво відрізняється між електронним бізнесом й традиційними магазинами, зумовлена специфічними операційними особливостями та різними методами взаємодії з покупцями. Електронна комерція вирізняється зручністю, можливістю масштабування та доступом до широкої аудиторії, що узгоджується зі стратегіями, орієнтованими на збільшення ринкового сегмента та підвищення ефективності. Онлайн-торгівля активно використовує аналіз даних для цільового маркетингу, що стимулює персоналізовані пропозиції, залучає клієнтів та оптимізує результати. Крім того, стратегічні інструменти, такі як збалансована система показників та SWOT-аналіз, дозволяють онлайн-рітейлерам оцінювати власну присутність в мережі та оперативно реагувати на конкуренцію, забезпечуючи постійне відновлення. Традиційні магазини роблять акцент на особистому досвіді та оперативному обслуговуванні, що вимагає індивідуального підходу до системи планування. Ефективне управління торгівельною мережею в умовах магазинів зосереджене на покращенні клієнтського досвіду через фізичну взаємодію та привабливий дизайн магазину, або ефективні стратегії мерчандайзингу. Традиційні магазини отримують вигоду від структур, які сприяють побудові відносин та залученню місцевої громади, оскільки залежать від пішохідної активності та особистих контактів з покупцями.

Стратегічні системи фокусуються на управлінні товарними категоріями та допомагають торгівельним мережам оптимізувати розміщення товарів та управляти запасами, щоб краще відповідати очікуванням клієнтів. Електронна та традиційна торгівельна мережа потребують контролю витрат та оптимізації процесів. Проте, фізичні магазини стикаються з унікальними викликами, пов'язаними з фізичним зберіганням товарів й кваліфікацією персоналу, що потребує спеціальних стратегій, відмінних від онлайн-бізнесу. Моделі електронної комерції надають пріоритет логістиці та управлінню ланцюжками поставок для розв'язання питань виконання замовлень та доставки, що менш критично для традиційних магазинів. Зрештою, комбінаторика онлайн-стратегій та офлайн-стратегій підвищує конкурентоспроможність у торгівельній мережі. Використовуючи сильні сторони обох моделей, такі як зручність онлайн-шопінгу та особисте обслуговування, роздрібні продавці створюють комплексний досвід для покупців, що відповідає тренду зростання споживчого попиту. Таким чином, результати стратегічного управління значно варіюються та залежать від сильних та слабких сторін, притаманних кожному типу роздрібної торгівлі.

Ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю бізнесу тісно пов'язана зі здатністю оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Метод «Dynamic Capabilities» визначає необхідність постійного вдосконалення потенціалу бізнесу – внутрішніх та зовнішніх можливостей, для пристосування до умов зовнішнього середовища. У торгівлі це проявляється у впровадженні цифрової технології, автоматизації бізнес-процесів, формуванні персоналізованих пропозицій. Приклади застосування стратегічних моделей управління конкурентоспроможністю демонструють українські торгівельні мережі «АТБ-маркет», «Сільпо» та «Varus». «АТБ-маркет», спираючись на ресурсний підхід RBV, акцентує на масштабуванні, власній логістиці, оптимізації витрат, що дозволяє підтримувати конкурентність ціни. «Сільпо» інтегрує модель стратегічних груп та підхід «Dynamic Capabilities», створює унікальні формати традиційних магазинів – екомагазини, гастрономи; впроваджує цифрові сервіси. «Varus» розвиває співпрацю з місцевими постачальниками та використовує інноваційну мережеву модель для розширення асортименту і зменшення логістичних витрат. На базі проведеного аналізу можна сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності торгівельних мереж. Стратегічний аудит рекомендовано проводити з використанням моделі «п'яти сил Портера» для визначення ключових факторів, що впливають на конкурентне середовище. Виявлення унікальних ресурсів та компетенцій відповідно до RBV сприятиме збереженню конкурентних переваг.

Приналежність до стратегічної групи визначається для розробки механізмів переходу до привабливого ринкового сегмента. Створення партнерських альянсів сприятиме зростанню інновацій та адаптації до змін. Інвестиції у розвиток динамічного потенціалу дозволять створити гнучку аналітичну систему та прискорити цифрову трансформацію. Сучасні торгівельні мережі функціонують в умовах економічної нестабільності міжнародної конкуренції. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності пропонується впроваджувати стратегічні моделі, що враховують як зовнішні фактори, так і внутрішні можливості компанії. Ефективне стратегічне

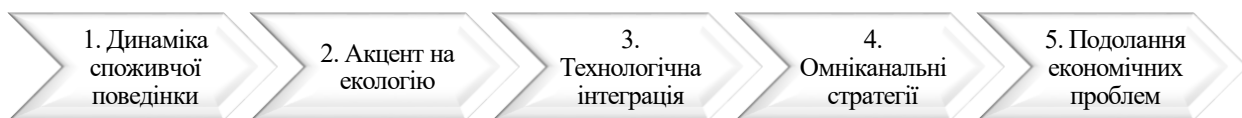
управління передбачає гнучке поєднання наукових підходів : «п'яти сил Портера», RBV, моделі стратегічних груп, інноваційних мереж та Dynamic Capabilities, що забезпечить адаптивність, унікальність пропозиції та стале зростання торгівельної мережі. Перспективним напрямком є моделювання гібридних стратегій конкурентоспроможності, що включає оцінку ефективності стратегічних моделей на етапах життєвого циклу мережі та розробку практичних інструментів для адаптації до особливостей українського ринку.

Оцінка ефективності стратегічних моделей у сучасних торгівельних мережах обґрунтовує стабільну конкурентоспроможність та здатність до результативної роботи. Стратегічні рамки створюють для торгівельних компаній структурований метод для формування короткострокових та довгострокових планів, оптимізують нові рішення, які безпосередньо впливають на кінцеві результати діяльності. Важливим аспектом оцінювання працездатності стратегічних моделей управління конкуренцією є систематичний моніторинг ключових показників ефективності. КРІ формують кількісні параметри, що дозволяють менеджерам роздрібно́ї торгівлі аналізувати рівень ефективності, обсяги продажів, взаємодію з клієнтами та загальну операційну діяльність. «Коефіцієнт конверсії»; середній обсяг продажів на одного відвідувача; швидкість оборотності запасів дають уявлення, як реалізується стратегія роздрібно́ї торгівлі.

Роздрібні продавці повинні обирати КРІ, які відповідають стратегічним цілям. Торгові компанії в конкурентному середовищі зосереджуються на показниках утримання клієнтів та інтенсивності людського потоку для оцінки ефективності маркетингових кампаній та лояльності до бренду. Крім того, відстеження часу обробки замовлень підкреслює ефективність логістики та виконання замовлень, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та загальний успіх бізнесу. Інтеграція аналітики даних у торгівельні мережі дозволяє торгівельним компаніям збирати та аналізувати інформацію про продуктивність відповідно до встановлених показників. Стратегія «Вплив ринкової стратегії на прибуток», або PIMS допомагає роздрібним торговцям оцінювати стратегічні рішення, вплив на частку ринку та прибутковість, тим самим визначати обґрунтоване розподілення ресурсів та маркетингові стратегії. Таким чином, емпіричний підхід допомагає ритейлерам адаптуватися до змін ринку та уподобань споживачів.

Ефективність стратегічних моделей не є незмінною та потребує постійного аналізу та коригування. Торгівельні мережі повинні постійно відстежувати КРІ та адаптувати стратегічні підходи у відповідь на нові тенденції та результати роботи. Такий циклічний процес гарантує, що стратегії залишаються актуальними та узгоджуються з динамічними ринковими умовами та цілями торгівельних мереж. Розвиваючи культуру безперервного вдосконалення, торгівельні мережі ефективно реалізують конкурентну перевагу на динамічному глобальному ринку.

Торгові мережі готуються до масштабної цифрової модернізації та реагують на зміни у поведінці покупців, технологічний прогрес та пріоритетну роль принципів сталого розвитку. У майбутньому визначатимуться вектори, які визначатимуть конкурентоспроможність торгівельних мереж у довгостроковій перспективі (рис. 1).



**Рис. 1. Вектори управління конкурентоспроможністю торгівельних мереж у стратегічній перспективі**  
Джерело: авторська розробка.

Вектор 1. Уподобання покупців змінюються стрімко; особливий вплив має покоління, що виросло в еру Інтернету та мобільних пристроїв. За оцінками експертів, до 2030 р. люди цього покоління складуть третину населення планети. Ця аудиторія посилює значення якості та вартості товарів, цінності бренду та етичних аспектів при здійсненні покупок. Так, продавці надають докладну інформацію про виробничі процеси та екологічні показники, щоб відповідати запитам цієї групи споживачів [16; 17].

Вектор 2. Екологічна відповідальність стає глобальним чинником у торгівлі, і покупці схвалюють екологічні та етичні товари. Дослідження показують, що 87% ритейлерів харчових продуктів та 91% постачальників вважають екологічні, соціальні та управлінські ESG-критерії пріоритетними для

діяльності [18]. Це вимагає від торговельних мереж впровадження стійких практик скорочення відходів упаковки, забезпечення справедливих умов праці в ланцюжках постачання. Відкритість та прозорість зусиль стає необхідною для зміцнення довіри та лояльності клієнтів [19].

Вектор 3. Штучний інтелект, машинне навчання та електронні платформи критично змінюють взаємодію ритейлерів з клієнтами й управління бізнесом. Торговельні мережі використовують цифрові технології для персоналізації покупок, оптимізації складських запасів та ефективності рекламних кампаній. Аналітика на основі штучного інтелекту дозволяє прогнозувати попит та адаптувати асортимент до потреб покупців [17; 20]. Торговельні мережі, які не впроваджують інновації, ризикують втратити конкурентні переваги [20; 21].

Вектор 4. Омніканальні стратегії набувають глобального значення у прагненні споживачів ринку до зручності. Ритейлери об'єднують онлайн- та офлайн-канали, щоб забезпечувати покупцям досвід взаємодії з брендом. Така інтеграція включає поліпшення бізнес-атмосфери та дизайну в магазинах, персоналізоване онлайн-спілкування та ефективні варіанти доставки [22]. Таким чином, торговельні мережі встановлюють контакти зі споживачами на місцевому рівні, що сприяє зміцненню лояльності до брендів.

Вектор 5. Торговельні мережі стикаються з викликами, пов'язаними з інфляцією та економічною невизначеністю, які впливають на споживчу спроможність та прибутковість. Торговельні мережі адаптуються та наголошують на оптимальних пропозиціях, на індивідуальному маркетингу, що враховують чутливість споживачів до ціни. Це включає оптимізацію управління запасами для мінімізації списань і забезпечення наповнюваності товарами, які мають попит [22; 23].

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Щоб забезпечити конкурентоспроможність, торговельні мережі застосовують принципи стратегічного менеджменту, SWOT-аналіз, PESTEL, модель Портера, аналіз стратегічних груп, модель цінностей, збалансовану систему показників, матрицю Ансоффа та RBV. Глобально значущими є аналіз даних, сталий розвиток, вихід на міжнародні ринки та розширення цифрових каналів збуту. Комплексний підхід допомагає торговельним мережам пристосовуватися до змін на ринку, поліпшити взаємодії з клієнтами та досягати стійкого зростання. Важливим елементом є аналіз інформації за допомогою таких технологій, як Big Data та машинне навчання, що сприяє покращенню прогнозування попиту та задоволенню потреби споживачів. Стійкий розвиток має значний вплив у світі, оскільки споживачі надають перевагу екологічним практикам. Торговельні мережі розглядають можливість виходу на міжнародні ринки, застосовуючи PESTEL-аналіз для оцінки потенційних ризиків та перспектив. Розвиток цифрових платформ та омніканальність є необхідними в умовах зростання електронної комерції. Ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельних мереж вимагає наукового підходу, що охоплює аналіз факторів, використання сучасних технологій та готовність до інновацій, дозволяючи компаніям досягати стабільного розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Відомі торговельні мережі, як-от Walmart, Starbucks, Target, Zara та Amazon, застосовують виключні методи для досягнення бізнес-цілей. Walmart робить ставку на бездоганну операційну діяльність та привабливі ціни, що допомагає їм зберігати лідерство в галузі. Starbucks модифікує свої пропозиції з урахуванням місцевих звичаїв, стимулюючи таким чином зростання прибутків та відданість клієнтів. Target використовує передові маркетингові підходи та аналіз даних для персоналізації обслуговування покупців. Zara реалізує концепцію швидкої моди, завдяки чому може оперативно реагувати на тенденції та підтримувати свіжість асортименту. Amazon зосереджується на оптимізації процесів та цифрових технологіях для покращення сервісу та управління запасами. Онлайн-торгівля робить акцент на зручності, можливості розширення та аналітиці для цільової реклами, тоді як традиційні магазини віддають перевагу особистому типу спілкування та взаємодії зі споживачами. Ефективне управління вимагає пристосування до особливостей ринку та побажань покупців. Сприятливі стратегії роздрібною торгівлі залежать від здатності компаній реагувати на зміни та використовувати сучасні інструменти для оцінки та вдосконалення своєї присутності на ринку.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю у сфері торговельних мереж вимагає всеосяжного підходу, який враховує специфіку як традиційних, так і онлайн-магазинів. Здатність компанії реагувати на трансформації ринку та зберігати конкурентні позиції значною мірою залежить від впровадження цифрових інструментів, оптимізації бізнес-процесів та розробки індивідуальних пропозицій для клієнтів. Провідні українські торгові підприємства, такі як «АТБ-маркет», «Сільпо» та «Varus», успішно застосовують різноманітні стратегії, зокрема, ресурсний підхід, моделі стратегічних

груп та динамічні можливості. Для ефективної системи управління рекомендується проводити стратегічний аналіз з використанням моделі «п'яти сил Портера», визначати унікальні активи та будувати партнерські зв'язки для стимулювання ідей. У періоди економічних коливань пропонується створювати комбіновані стратегії, враховувати внутрішні можливості й зовнішні впливи, що гарантує стратегічну конкурентоспроможність та стабільне зростання торговельних мереж.

Торгові мережі переживають цифрову трансформацію та реагують на динамічні переваги покупців, технологічний прогрес та цілі сталого розвитку. Нові тренди стратегічного управління конкурентоспроможністю торгових мереж рекомендується визначати у розрізі п'яти векторів:

- Нові очікування споживачів: покоління Z та міленіали цінують якість, доступність та етичність покупок. Ритейлерам рекомендується надавати прозору інформацію про виробництво та екологічність товарів.

- Екологічна відповідальність: сталі практики стають пріоритетом. Покупці обирають екологічні та етичні продукти, а відкритість у питаннях екології та соціальної відповідальності зміцнює довіру.

- Цифрові технології: штучний інтелект та машинне навчання змінюють взаємодію з клієнтами та бізнес-процеси. Персоналізація та оптимізація за допомогою цифрових рішень зберігає конкурентні переваги.

- Омніканальність: інтеграція онлайн та офлайн-каналів формулюють основу зручності та лояльності. Безшовний клієнтський досвід через контактні точки стає критично важливим.

- Економічна адаптація: інфляція та невизначеність вимагають гнучкості у маркетингу й управлінні запасами для підтримки прибутковості та задоволення попиту.

Щоб досягти успіху в майбутньому, торговим мережам рекомендується впроваджувати інновації та відповідати вимогам сучасного споживача.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Business frameworks. *B2U – Business-to-you*. 03.08.2025. URL: <https://www.business-to-you.com/frameworks/>
2. Strategic management: Theory and practice. Marquette University. 06.03.2024. URL: <https://online.marquette.edu/mba/blog/strategic-management-theory-and-practice>
3. Models Of Retail Supply Chain Management For A Successful Business. Megaventory. URL: <https://blog.megaventory.com/2023/02/6-models-of-retail-supply-chain-management-for-a-successful-business/>
4. Mastering Strategic Management: Models and Steps You Need to Know. Quantive. URL: <https://quantive.com/resources/articles/strategic-management-process-model>
5. Strategy Frameworks & Tools You Can Use Right Now. Harvard Business School Online. 10.12.2020. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-frameworks-and-tools>
6. Tom Wright. 11 Best Strategic Frameworks For Your Organization + Free eBook. Cascade. 05.09.2024. URL: <https://www.cascade.app/blog/best-strategy-frameworks>
7. Enable faster content collaboration for every team with Confluence. Atlassian. 03.08.2025. URL: <https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/framework>
8. Top 5 Strategy Frameworks Every Business Strategist Must Know. The Strategy Institute. 26.04.2021. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/top-5-strategy-frameworks-every-business-strategist-must-know>
9. Strategic Analysis: A Deep Dive for Business Leaders. The Strategy Institute. 17.01.2025. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/strategic-analysis-a-deep-dive-for-business-leaders>
10. Mark Bridges. 30 Case Studies Exploring Competitive Analysis & Strategy. Medium. 24.10.2024. URL: <https://mark-bridges.medium.com/30-case-studies-exploring-competitive-analysis-strategy-66c9e6b52066>
11. Mark Bridges. 60 Case Studies Exploring Sales Strategy across Various Industries. Medium. 02.08.2024. URL: <https://mark-bridges.medium.com/60-case-studies-exploring-sales-strategy-across-various-industries-942bb29e5a17>
12. Polusmiak, Y., Pavliuk, T. and Baranov, S. (2023) «Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period». *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), pp. 115-129. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10>
13. Алексеев С. Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Т. 191. С. 614-619.



14. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент. 2003. 184 с.
15. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, (32). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>
16. Bastian Zechmeister. 4 Major Factors For The Future Of Retail In 2033. Pimcore. 25.04.2023. URL: [https://pimcore.com/en/resources/blog/4-major-factors-for-the-future-of-retail-in-2033\\_a366679](https://pimcore.com/en/resources/blog/4-major-factors-for-the-future-of-retail-in-2033_a366679)
17. The Six Pillars: Modern Retailers Go Back to the Basics. Restore. URL: <https://www.restoreforretail.com/blog/modern-retailers>
18. The state of grocery in North America 2023. McKinsey & Company. 25.09.2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-grocery-in-north-america-2023>
19. Mastering Retail Outlet Management: Strategies for Success. Sekel Tech. 08.12.2023. URL: <https://sekel.tech/blog/mastering-retail-outlet-management-strategies-for-success>
20. Daniel Edsall, Doug Oliver, Lupine Skelly. 2025 US Retail Industry Outlook. Consumer. Deloitte Insights. 21.01.2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/retail-distribution-industry-outlook.html>
21. 5 Retail Strategies That Will Define Winners and Losers in 2025. retailcloud. 25.02.2025. URL: <https://retailcloud.com/retail-strategies/>
22. Retail Industry Analysis: Opportunities & Challenges in 2023 and Beyond. Draup Logo White. 30.05.2023. URL: <https://draup.com/sales/blog/retail-industry-analysis-opportunities-challenges-in-2023-and-beyond>
23. The Evolving State of the Retail Sector in 2023 and into 2024. International Factoring Association. 15.11.2023. URL: <https://magazine.factoring.org/magazine-articles/the-evolving-state-of-the-retail-sector-in-2023-and-into-2024>

#### REFERENCES:

1. Business frameworks. *B2U – Business-to-you*. 03.08.2025. URL: <https://www.business-to-you.com/frameworks/>
2. Strategic management: Theory and practice. Marquette University. 06.03.2024. URL: <https://online.marquette.edu/mba/blog/strategic-management-theory-and-practice>
3. Models Of Retail Supply Chain Management For A Successful Business. Megaventory. URL: <https://blog.megaventory.com/2023/02/6-models-of-retail-supply-chain-management-for-a-successful-business/>
4. Mastering Strategic Management: Models and Steps You Need to Know. Quantive. URL: <https://quantive.com/resources/articles/strategic-management-process-model>
5. Strategy Frameworks & Tools You Can Use Right Now. Harvard Business School Online. 10.12.2020. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-frameworks-and-tools>
6. Tom Wright. 11 Best Strategic Frameworks For Your Organization + Free eBook. Cascade. 05.09.2024. URL: <https://www.cascade.app/blog/best-strategy-frameworks>
7. Enable faster content collaboration for every team with Confluence. Atlassian. 03.08.2025. URL: <https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/framework>
8. Top 5 Strategy Frameworks Every Business Strategist Must Know. The Strategy Institute. 26.04.2021. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/top-5-strategy-frameworks-every-business-strategist-must-know>
9. Strategic Analysis: A Deep Dive for Business Leaders. The Strategy Institute. 17.01.2025. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/strategic-analysis-a-deep-dive-for-business-leaders>
10. Mark Bridges. 30 Case Studies Exploring Competitive Analysis & Strategy. Medium. 24.10.2024. URL: <https://mark-bridges.medium.com/30-case-studies-exploring-competitive-analysis-strategy-66c9e6b52066>
11. Mark Bridges. 60 Case Studies Exploring Sales Strategy across Various Industries. Medium. 02.08.2024. URL: <https://mark-bridges.medium.com/60-case-studies-exploring-sales-strategy-across-various-industries-942bb29e5a17>
12. Polusmiak, Y., Pavliuk, T. and Baranov, S. (2023) «Strategic management of competitiveness trade enterprises in the post-war period». *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), pp. 115-129. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-10>
13. Aleksiev S. B. Teoretychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpriemstv. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. 2004. T. 191. S. 614-619.
14. Kutsenko V. M. Marketynhovyi menedzhment. 2003. 184 s.
15. Kasych A., Astsatrian A. Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, (32). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>
16. Bastian Zechmeister. 4 Major Factors For The Future Of Retail In 2033. Pimcore. 25.04.2023. URL: [https://pimcore.com/en/resources/blog/4-major-factors-for-the-future-of-retail-in-2033\\_a366679](https://pimcore.com/en/resources/blog/4-major-factors-for-the-future-of-retail-in-2033_a366679)
17. The Six Pillars: Modern Retailers Go Back to the Basics. Restore. URL: <https://www.restoreforretail.com/blog/modern-retailers>
18. The state of grocery in North America 2023. McKinsey & Company. 25.09.2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-grocery-in-north-america-2023>
19. Mastering Retail Outlet Management: Strategies for Success. Sekel Tech. 08.12.2023. URL: <https://sekel.tech/blog/mastering-retail-outlet-management-strategies-for-success>
20. Daniel Edsall, Doug Oliver, Lupine Skelly. 2025 US Retail Industry Outlook. Consumer. Deloitte Insights. 21.01.2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/retail-distribution-industry-outlook.html>
21. 5 Retail Strategies That Will Define Winners and Losers in 2025. retailcloud. 25.02.2025. URL: <https://retailcloud.com/retail-strategies/>



- 
22. Retail Industry Analysis: Opportunities & Challenges in 2023 and Beyond. Draup Logo White. 30.05.2023. URL: <https://draup.com/sales/blog/retail-industry-analysis-opportunities-challenges-in-2023-and-beyond>
23. The Evolving State of the Retail Sector in 2023 and into 2024. International Factoring Association. 15.11.2023. URL: <https://magazine.factoring.org/magazine-articles/the-evolving-state-of-the-retail-sector-in-2023-and-into-2024>

## MODERN MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF RETAIL NETWORKS

KUZMENKO Olena, KRUL Dmytro

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*The article is devoted to the study of the problem of managing the competitiveness of retail chains in the context of strategic management, including SWOT analysis, PESTEL, Porter's Five Forces model, and other tools. It is noted that data analysis, sustainable development, access to international markets, and digitalization are key factors. Effective management requires a scientific approach and readiness for technological innovations that contribute to sustainable growth. In the context of global retail chains Walmart, Starbucks, Target, Zara and Amazon with unique management strategies, it is necessary to think through innovation ideas and focus on the technological aspect of the pace of progress. The relevance of strategic management is substantiated, taking into account the characteristics of both traditional and online stores. The leading Ukrainian retail chains "ATB-market", "Silpo" and "Varus" are identified, which use a resource approach and strategic group models. It is recommended to perform a strategic analysis in order to build partnerships to stimulate sustainable development. The article emphasizes that retail chains are adapting to the future trends of strategic competitiveness management in the market in terms of vectors, including consumer expectations, environmental responsibility, digital technologies, omnichannel, and economic adaptation. At the same time, the latest trends substantiate the strategic prospects for increasing the competitiveness of retail chains and the priority requirements of the modern consumer in Ukraine.*

*Keywords: retail chains, strategic management, digitalization, competitiveness, sustainable development, strategy, company.*