

РОЗДІЛ 8. ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНО-АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ
У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІFORMATION OF COMPETITIVE AND ADAPTIVE STRATEGIES
IN TRADE ENTREPRENEURSHIP

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування конкурентно-адаптивних стратегій у торговельному підприємстві. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних конкурентних стратегій до конкурентно-адаптивних в умовах динамічності та невизначеності ринкового середовища. Проаналізовано сучасні методи формування таких стратегій: аналітичні методи дослідження ринку, методи сегментування та позиціонування, формування ціннісної пропозиції, конкурентної розвідки та прогностичного моделювання. Визначено ключові механізми реалізації конкурентно-адаптивних стратегій: інтеграція онлайн- та офлайн-каналів, впровадження інструментів ризик-менеджменту, використання даних та аналітики для персоналізації, модернізація ланцюгів поставок та використання штучного інтелекту. Запропоновано алгоритм розробки та впровадження конкурентно-адаптивної стратегії, а також модель оцінки її ефективності.

Ключові слова: конкурентно-адаптивні стратегії, торговельне підприємство, методи формування стратегій, механізми реалізації стратегій, конкурентні переваги, адаптивність, цифрова трансформація, штучний інтелект.

The article explores comprehensive theoretical and practical aspects of forming competitive-adaptive strategies in trade entrepreneurship, addressing the critical need for strategic transformation in contemporary dynamic market environments. The research substantiates the necessity of transitioning from traditional competitive strategies, based on stable market assumptions and long-term planning approaches, to innovative competitive-adaptive strategies that effectively combine competitive positioning with rapid adaptation mechanisms in conditions of heightened market dynamism and uncertainty. The study conducts systematic analysis of modern strategy formation methods, encompassing five key methodological approaches: analytical methods of comprehensive market research including macro and microenvironmental factors assessment, advanced segmentation and positioning techniques utilizing big data analytics, strategic value proposition formation tailored to specific market segments, competitive intelligence systems implementation, and sophisticated predictive modeling incorporating artificial intelligence algorithms. These methods collectively enable enterprises to develop nuanced understanding of market dynamics and consumer behavior patterns. The research identifies and examines five crucial implementation mechanisms for competitive-adaptive strategies: seamless integration of online and offline channels creating unified omnichannel customer experiences, comprehensive risk management systems incorporating proactive threat assessment and response protocols, data-driven personalization utilizing advanced analytics for customized customer interactions, supply chain modernization ensuring flexibility and resilience against disruptions, and artificial intelligence deployment for business process optimization including demand forecasting and inventory management. The study presents a structured five-stage algorithm for competitive-adaptive strategy development and implementation, progressing through environmental analysis, market segmentation and target selection, value proposition formation, comprehensive marketing mix development, and monitoring mechanisms establishment with adaptive feedback loops. Additionally, the research proposes an innovative effectiveness evaluation model incorporating four key performance indicator groups: financial metrics reflecting economic outcomes, market indicators demonstrating competitive positioning, customer-centric measures assessing satisfaction and loyalty, and adaptive indicators evaluating organizational responsiveness to environmental changes. The findings demonstrate particular relevance for retail enterprises operating in uncertain environments, including crisis conditions such as geopolitical conflicts and economic disruptions, highlighting the critical importance of adaptability capabilities in strategic management approaches.

Keywords: competitive-adaptive strategies, trade entrepreneurship, strategy formation methods, implementation mechanisms, competitive advantages, adaptability, digital transformation, artificial intelligence, omnichannel integration, risk management.

УДК 658.012.2:339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct84-28>

Баскаков Д.В.

аспірант,
ІНІ «Українська інженерно-педагогічна
академія»

Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

Андрющенко О.Б.

к.держ.упр., доцент,
ІНІ «Українська інженерно-педагогічна
академія»

Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

Baskakov Denys

Research Institute "Ukrainian Engineering
and Pedagogical Academy"

V.N. Karazin Kharkiv National University

Andriushchenko Olena

Research Institute "Ukrainian Engineering
and Pedagogical Academy"

V.N. Karazin Kharkiv National University

Постановка проблеми. Сучасне динамічне та конкурентне ринкове середовище вимагає від торговельних підприємств впровадження нових підходів до формування конкурентних стратегій. Традиційні підходи, засновані на припущенні про стабільність ринку та довгострокове планування, вже не забезпечують необхідних результатів. Натомість, ефективним рішенням стають конкурентно-адаптивні стратегії, які успішно поєднують

конкурентне позиціонування з дієвими механізмами швидкої адаптації до змін [1, с. 46].

Дослідження методів формування конкурентно-адаптивних стратегій у торговельному підприємстві набуває зараз особливої значущості. На це впливають наступні фактори:

по-перше, торгівля впевнено займає позицію однієї з найбільш динамічних галузей економіки, яка безпосередньо реагує на зміни у споживчій

поведінці, технологіях та конкурентному середовищі;

по-друге, в умовах глобалізації та цифровізації економіки конкуренція у сфері торгівлі демонструє стрімке зростання, що спонукає підприємства до рішучого пошуку нових джерел конкурентних переваг [2, с. 435];

по-третє, геополітичні конфлікти, повномасштабне військове вторгнення та його наслідки, як засвідчує Шиндировський І.М. [3, с. 205, 208], довели необхідність здатності торговельних підприємств швидко адаптуватися до непередбачуваних та часто руйнівних змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Українські та зарубіжні дослідження з цієї тематики, мають достатній теоретичний потенціал, присвячений аналізу та формуванню конкурентно-адаптивних стратегій торговельних підприємств. Так, в роботі Шиндировського І.М. надано аналіз сучасного стану, проблем та викликів торговельного підприємництва в Україні, зокрема в умовах воєнного стану. В його дослідженнях визначені наслідки руйнування вітчизняної інфраструктури, зниження купівельної спроможності населення та обґрунтовано необхідність державної підтримки та адаптації бізнесу до нових реалій [3, с. 204–205]. Все це свідчить про те, що торговельні підприємства повинні гнучко адаптуватися до сучасних реалій. В роботі Ю. Шевченко наголошує на необхідності аналізу маркетингових стратегій транснаціональних корпорацій, бо це безпосередньо впливає на формування їх конкурентно-адаптивних стратегій [2, с. 436–438]. С. Жуков надає чітке розуміння нових стратегічних пріоритетів міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах інтеграції України у світове господарство [9, с. 170–175].

Зарубіжні дослідження також наголошують на розвитку конкурентно-адаптивних стратегій для торговельних підприємств. Так, провідні міжнародні консалтингові компанії Bain & Company, McKinsey & Company та Deloitte представили аналіз сучасних тенденцій розвитку у сфері роздрібно́ї торгівлі та запропонували дієві підходи до формування конкурентних стратегій. Зокрема, звіт “Top 5 for 2025: Retailer Resolutions & Forecast for New Year” від Bain & Company окреслює ключові стратегічні пріоритети для роздрібних торговців на 2025 рік, підкреслюючи важливість адаптивності та гнучкості бізнес-моделей [4, с. 15–18].

Також, в цих роботах зазначено важливу роль цифрових технологій у формуванні конкурентних стратегій. Так, звіт “The Future of Retail: Harnessing AI for Competitive Edge, Strategic Pricing and Personalization in 2025” компанії Engage3 надає аналіз впливу штучного інтелекту на створення конкурентних переваг у сфері роздрібно́ї торгівлі [5, с. 30–35].

Але наведені дослідження не містять чіткого визначення основних категорій багатьох понять та не мають детальних рекомендацій щодо методів формування конкурентно-адаптивних стратегій торговельних підприємств.

Таким чином, загальна проблема полягає у необхідності розробки ефективних методів формування та механізмів реалізації конкурентно-адаптивних стратегій у торговельному підприємстві в умовах невизначеності ринкового середовища. Але ця проблема комплексна, бо має кілька аспектів, які потребують детального дослідження:

по-перше, існує потреба у визначенні поняття «конкурентно-адаптивна стратегія» та її відмінностей від традиційних конкурентних стратегій;

по-друге, актуальним є питання розробки методів формування конкурентно-адаптивних стратегій, які б враховували специфіку торговельного підприємництва та сучасні виклики, зокрема ті, що пов'язані з кризовими явищами в економіці та безпековою ситуацією [3, с. 205];

по-третє, важливою проблемою є визначення ефективних механізмів реалізації конкурентно-адаптивних стратегій, які повинні забезпечувати не лише досягнення конкурентних переваг, але й здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [5, с. 32].

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка теоретико-методичних засад формування конкурентно-адаптивних стратегій у торговельному підприємстві та визначення ефективних механізмів їх реалізації в умовах динамічності та невизначеності ринкового середовища.

Для реалізації поставленої мети встановлено наступні ключові завдання:

- розкрити сутність поняття «конкурентно-адаптивна стратегія» та окреслити її принципові відмінності від традиційних конкурентних стратегій;
- проаналізувати сучасні методи формування конкурентно-адаптивних стратегій у торговельному підприємстві;
- встановити основні механізми реалізації конкурентно-адаптивних стратегій, враховуючи особливості торговельної галузі та сучасні виклики;
- сформувати алгоритм розробки та впровадження конкурентно-адаптивної стратегії для торговельного підприємства;
- розробити модель оцінки ефективності конкурентно-адаптивних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентно-адаптивна стратегія постає як потужний підхід до формування конкурентних переваг підприємства, що поєднує елементи конкурентного позиціонування з механізмами швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Якщо традиційні конкурентні стратегії зосереджуються на досягненні стійких конкурентних переваг у відносно стабільному середовищі, то конкурентно-адаптивні

стратегії створюють динамічні конкурентні переваги, які здатні ефективно трансформуватися відповідно до змін ринкових умов [1, с. 48].

Аналіз еволюції підходів до формування конкурентних стратегій у торговельному підприємстві чітко демонструє три визначальні етапи (табл. 1). Перший етап (1980–1990-ті роки) характеризувався домінуванням традиційних конкурентних стратегій М. Портера, які базувалися на стабільному конкурентному позиціонуванні та передбачали тривалий період реалізації. Другий етап (2000–2010-ті роки) ознаменувався появою інноваційних конкурентних стратегій, зокрема стратегії «блакитного океану» К. Чан Кіма та Р. Моборна, які результативно створювали нові ринкові простори та впроваджували підривні інновації. На сучасному, третьому етапі (2020–2025 роки) активно розвиваються конкурентно-адаптивні стратегії, які ефективно поєднують конкурентне позиціонування з механізмами швидкої адаптації та цілеспрямованим використанням даних та штучного інтелекту [4, с. 20].

Враховуючи еволюційний розвиток конкурентних стратегій та їх трансформацію в сучасних умовах, особливої актуальності набуває питання методичного забезпечення їх формування.

Формування ефективних конкурентно-адаптивних стратегій у торговельному підприємстві в свою чергу вимагає комплексного використання різноманітних методів (рис. 1).

З огляду на складність та широкий спектр завдань при формуванні конкурентно-адаптивних стратегій, важливо чітко визначити ключові методичні інструменти цього процесу. Наш детальний аналіз наукової літератури та практичного досвіду

лідерів торговельної галузі дозволяє впевнено виділити п'ять основних груп методів:

– по-перше, це інтеграція онлайн та офлайн-каналів, яка передбачає створення єдиного омні-канального досвіду для споживачів. Цей механізм дозволяє торговельним підприємствам поєднувати переваги фізичних магазинів з перевагами онлайн-каналів [4, с. 22];

– також це ризик-менеджмент, який включає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, пов'язаними з реалізацією стратегії. У контексті конкурентно-адаптивних стратегій, особливо в умовах підвищеної невизначеності та загроз, як ті, що описані у [3, с. 205], ризик-менеджмент стає більш проактивним та інтегрованим у процес стратегічного управління.

– важливим є використання даних та аналітики для персоналізації, яке передбачає збір та аналіз даних про споживачів для створення персоналізованих пропозицій та взаємодій. Цей механізм дозволяє торговельним підприємствам підвищувати лояльність споживачів та збільшувати частку гаманця (share of wallet) шляхом надання релевантних пропозицій у потрібний час через потрібний канал [5, с. 35];

– актуальним є модернізація ланцюгів поставок, яка передбачає впровадження гнучких та стійких ланцюгів поставок, здатних швидко адаптуватися до змін попиту та пропозиції [6, с. 25];

– використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів, яке передбачає впровадження алгоритмів машинного навчання та інших технологій штучного інтелекту для автоматизації та оптимізації різних аспектів діяльності підприємства [5, с. 36].

Таблиця 1

Еволюція підходів до формування конкурентних стратегій у торговельному підприємстві

Період	Підхід	Основні характеристики	Представники
1980–1990	Традиційні конкурентні стратегії	Фокус на стабільному конкурентному позиціонуванні; тривалий період реалізації; відносно стабільне ринкове середовище	М. Портер (лідерство за витратами, диференціація, фокусування)
2000–2010	Інноваційні конкурентні стратегії	Створення нових ринкових просторів; підривні інновації; врахування динаміки ринку	К. Чан Кім, Р. Моборн («блакитний океан»), К. Крістенсен («підривні інновації»)
2020–2025	Конкурентно-адаптивні стратегії	Поєднання конкурентного позиціонування з механізмами швидкої адаптації; проактивне використання даних та ШІ; інтеграція онлайн та офлайн-каналів	Сучасні дослідники та практики (Bain & Com) pany, McKinsey, Engage3

Джерело: сформовано авторами

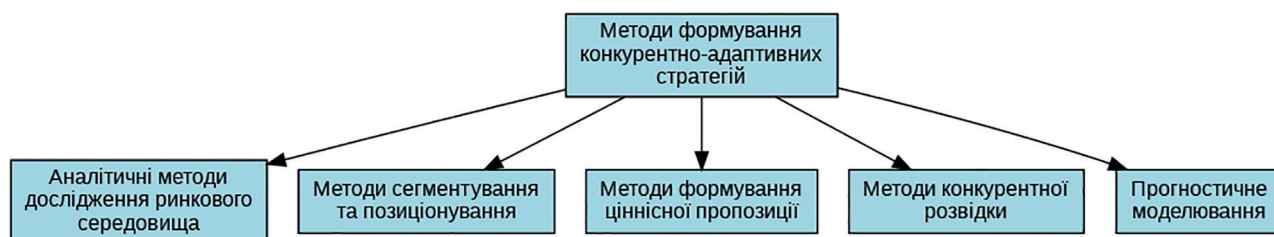


Рис. 1. Методи формування конкурентно-адаптивних стратегій

Джерело: сформовано авторами

Реалізація конкурентно-адаптивних стратегій у торговельному підприємстві потребує впровадження ефективних механізмів, які забезпечують не лише досягнення конкурентних переваг, але й здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища (рис. 2). На основі аналізу практики провідних торговельних підприємств можна виділити п'ять ключових механізмів:

1. Інтеграція онлайн та офлайн-каналів, яка передбачає створення єдиного омніканального досвіду для споживачів. Цей механізм дозволяє торговельним підприємствам поєднувати переваги фізичних магазинів з перевагами онлайн-каналів [4, с. 22].

2. Ризик-менеджмент, який включає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, пов'язаними з реалізацією стратегії. У контексті конкурентно-адаптивних стратегій, особливо в умовах підвищеної невизначеності та загроз, як ті, що описані у [3, с. 205], ризик-менеджмент стає більш проактивним та інтегрованим у процес стратегічного управління.

3. Використання даних та аналітики для персоналізації, яке передбачає збір та аналіз даних про споживачів для створення персоналізованих пропозицій та взаємодій. Цей механізм дозволяє торговельним підприємствам підвищувати лояльність споживачів та збільшувати частку гаманця (share of wallet) шляхом надання релевантних

пропозицій у потрібний час через потрібний канал [5, с. 35].

4. Модернізація ланцюгів поставок, яка передбачає впровадження гнучких та стійких ланцюгів поставок, здатних швидко адаптуватися до змін попиту та пропозиції [6, с. 25].

5. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів, яке передбачає впровадження алгоритмів машинного навчання та інших технологій штучного інтелекту для автоматизації та оптимізації різних аспектів діяльності підприємства [5, с. 36].

На основі проведеного аналізу методів та механізмів реалізації конкурентно-адаптивних стратегій у торговельному підприємстві, а також спираючись на аналіз наукової літератури та практики провідних торговельних підприємств, можна запропонувати алгоритм розробки та впровадження конкурентно-адаптивної стратегії, який включає п'ять основних етапів (табл. 2).

Реалізація конкурентно-адаптивних стратегій вимагає систематичної оцінки їх ефективності через комплексний підхід, що враховує як традиційні показники конкурентоспроможності, так і показники адаптивності підприємства. Базуючись на ґрунтовному аналізі наукової літератури та успішних практик провідних торговельних підприємств, доцільно запропонувати структуровану модель оцінки ефективності

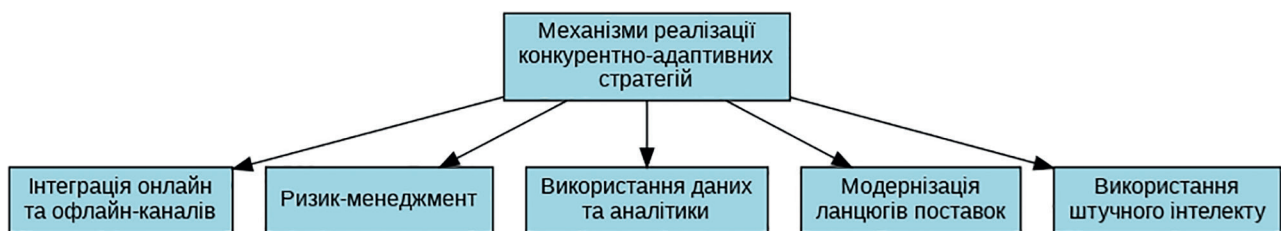


Рис. 2. Механізми реалізації конкурентно-адаптивних стратегій

Джерело: сформовано на основі [4]

Таблиця 2

Етапи впровадження конкурентно-адаптивної стратегії

Етап	Зміст	Ключові інструменти
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Аналіз макроекономічних факторів, галузевих тенденцій, конкурентного ландшафту, споживчих потреб та поведінки, внутрішніх ресурсів та компетенцій	PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, аналіз великих даних
2. Сегментування ринку та вибір цільових сегментів	Визначення груп споживачів за спільними характеристиками, потребами та поведінкою, оцінка привабливості сегментів	Кластерний аналіз, поведінкове сегментування, аналіз життєвого циклу клієнта
3. Формування ціннісної пропозиції	Визначення унікальної цінності для кожного цільового сегмента, диференціація від конкурентів	Карта ціннісної пропозиції, аналіз конкурентних переваг, тестування концепцій
4. Розробка комплексу маркетингових заходів	Формування асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики, розробка програм лояльності	Маркетинг-мікс, омніканальний маркетинг, персоналізований маркетинг
5. Впровадження механізмів моніторингу та адаптації	Визначення KPI, встановлення процедур моніторингу, розробка механізмів швидкого реагування на зміни	Системи бізнес-аналітики, предиктивна аналітика, agile- методології

Джерело: сформовано на основі [5]

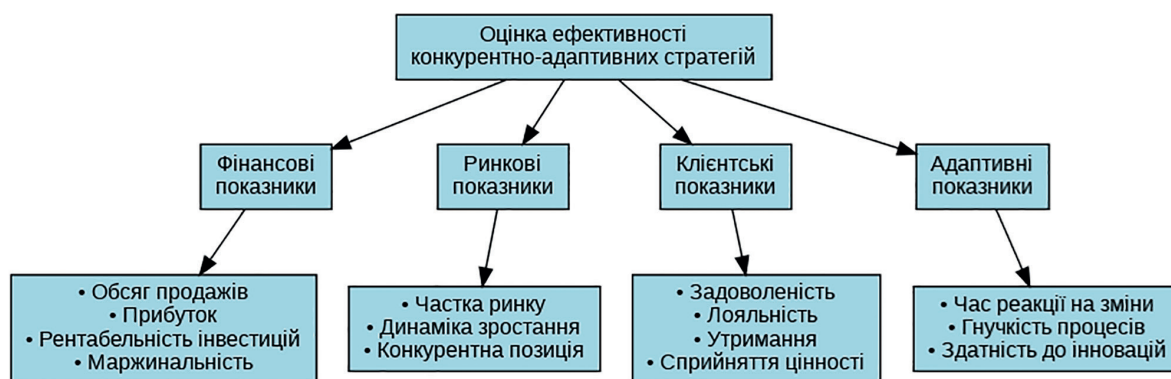


Рис. 3. Модель оцінки ефективності конкурентно-адаптивних стратегій

Джерело: сформовано авторами

таких стратегій, яка охоплює чотири ключові групи показників (рис. 3):

1. Фінансові показники, що відображають економічні результати реалізації стратегії. До цієї групи належать обсяг продажів, прибуток, рентабельність інвестицій та маржинальність. Важливо зазначити, що загальний економічний спад, спричинений війною та детально проаналізований у [3, с. 207–208] через дані ВВП й активності суб'єктів господарювання, може суттєво впливати на ці показники для окремих підприємств.

2. Ринкові показники, що відображають позицію підприємства відносно конкурентів. Ця група включає частку ринку, динаміку зростання та конкурентну позицію [4, с. 25].

3. Клієнтські показники, що характеризують сприйняття підприємства споживачами. До цієї групи входять задоволеність споживачів, лояльність, утримання клієнтів та сприйняття цінності [5, с. 38].

4. Адаптивні показники, що демонструють здатність підприємства швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Ця група охоплює час реакції на зміни, гнучкість процесів та здатність до інновацій [7, с. 49].

Висновки. Проведене дослідження формування конкурентно-адаптивних стратегій у торговельному підприємстві дало змогу сформулювати важливі теоретичні та практичні висновки.

По-перше, в умовах динамічного й непередбачуваного ринкового середовища традиційні підходи до формування конкурентних стратегій втрачають ефективність. Конкурентно-адаптивні стратегії, що поєднують елементи конкурентного позиціонування з механізмами швидкої адаптації до змін, стають необхідною умовою успішної діяльності торговельних підприємств.

По-друге, розробка дієвих конкурентно-адаптивних стратегій потребує комплексного застосування різних методів. Ключову роль відіграють аналіз ринкового середовища, сегментування та позиціонування, формування ціннісної пропозиції, конкурентна розвідка та прогностичне

моделювання. Особливо важливою є здатність підприємств об'єднати ці методи в єдину систему стратегічного управління.

По-третє, впровадження конкурентно-адаптивних стратегій вимагає дієвих механізмів, які забезпечують як досягнення конкурентних переваг, так і швидку адаптацію до змін ринку. Ключовими механізмами є поєднання онлайн- та офлайн-каналів, ризик-менеджмент, використання даних для персоналізації, вдосконалення ланцюгів поставок і застосування штучного інтелекту в оптимізації бізнес-процесів.

По-четверте, запропонований алгоритм створення та впровадження конкурентно-адаптивної стратегії систематизує процес стратегічного управління та підвищує його ефективність. Алгоритм охоплює п'ять основних етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, сегментування ринку й вибір цільових сегментів, формування ціннісної пропозиції, розробку маркетингових заходів, впровадження механізмів моніторингу та адаптації.

По-п'яте, розроблена модель оцінювання ефективності конкурентно-адаптивних стратегій дає змогу всебічно оцінити результати їх впровадження та визначити шляхи вдосконалення. Модель містить чотири групи показників: фінансові, ринкової позиції, клієнтського досвіду та адаптивності.

Майбутні дослідження передбачають розробку галузево-специфічних моделей конкурентно-адаптивних стратегій, які враховуватимуть особливості кожного сегмента торговельного підприємства, а також створення аналітичних інструментів для оцінки їх результативності при різних ринкових сценаріях. Важливо зосередитися на вивченні впливу цифрових технологій на формування конкурентних переваг і розробці методів інтеграції штучного інтелекту в стратегічне управління торговельними підприємствами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Задорожна І. В., Нікулін А. С., Павлюк Т. С. Оцінка впливу глобальних економічних змін на стра-

тегії підприємництва та торгівлі в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 2. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14916367>

2. Шевченко Ю. І. Маркетингова стратегія ТНК – баланс глобального та локального. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 434–442. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-434-442>

3. Шиндировський І. М. Перспективи розвитку торговельного підприємництва в сучасних умовах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 79. С. 204–210. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-27>

4. Top 5 for 2025: Retailer Resolutions & Forecast for New Year / Bain & Company. Boston, 2025. 38 p. URL: <https://bain.com/insights/top-5-for-2025-retailer-resolutions-forecast-for-new-year/> (дата звернення: 10.05.2025).

5. The Future of Retail: Harnessing AI for Competitive Edge, Strategic Pricing and Personalization in 2025 / Engage3. California, 2025. 45 p. URL: <https://engage3.com/2025/02/the-future-of-retail-harnessing-ai-for-competitive-edge-strategic-pricing-and-personalization-in-2025/> (дата звернення: 10.05.2025).

6. The State of Fashion 2025: Navigating uncertainty and seizing opportunity in the evolving retail landscape / McKinsey & Company. New York, 2025. 52 p. URL: <https://mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion> (дата звернення: 13.05.2025).

7. Global Powers of Retailing 2025: Resilience and innovation in an era of uncertainty / Deloitte. London, 2025. 64 p. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/retail/research/global-powers-of-retailing.html> (дата звернення: 15.05.2025).

8. Webster R., Apps C. Consumer Products Report 2025: Reclaiming Relevance in the Gen AI Era. *Bain & Company*. 2025. URL: <https://www.bain.com/insights/consumer-products-report-2025-reclaiming-relevance-in-the-gen-ai-era/> (дата звернення: 16.05.2025).

9. Жуков С. Нові пріоритети міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації та інтеграції України у світове господарство. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. № 1. С. 166–187. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.1\(22\).166-187](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.1(22).166-187)

10. Thriving in 2025: Strategies for Navigating Global Commerce Amid Political and Market Shifts / IMRG. London, 2025. URL: <https://www.imrg.org/blog/thriving-in-2025-strategies-for-navigating-global-commerce-amid-political-and-market-shifts/> (дата звернення: 16.05.2025).

REFERENCES:

1. Zadorozhna I. V., Nikulin A. S., Pavliuk T. S. (2025). Otsinka vplyvu hlobalnykh ekonomichnykh zmin na stratehii pidpriemnytstva ta torhivli v Ukraini. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no 2, s. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14916367>

2. Shevchenko Yu. I. (2020.) Marketynhova stratehiia TНК – balans hlobalnoho ta lokalnoho. *Biznes Inform*, no 10, s. 434–442. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-434-442>

3. Shyndyrovskiy I. M. (2024). Perspektyvy rozvytku torhovelnoho pidpriemnytstva v suchasnykh umovakh. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no 79, s. 204–210. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-27>

4. Top 5 for 2025: Retailer Resolutions & Forecast for New Year / Bain & Company. Boston, 2025. 38 p. Available at: <https://bain.com/insights/top-5-for-2025-retailer-resolutions-forecast-for-new-year/> (accessed May 10, 2025)

5. The Future of Retail: Harnessing AI for Competitive Edge, Strategic Pricing and Personalization in 2025 / Engage3. California, 2025. 45 p. Available at: <https://www.engage3.com/2025/02/the-future-of-retail-harnessing-ai-for-competitive-edge-strategic-pricing-and-personalization-in-2025/> (accessed May 10, 2025)

6. The State of Fashion 2025: Navigating uncertainty and seizing opportunity in the evolving retail landscape / McKinsey & Company. New York, 2025. 52 p. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion> (accessed May 13, 2025)

7. Global Powers of Retailing 2025: Resilience and innovation in an era of uncertainty / Deloitte. London, 2025. 64 p. Available at: <https://deloitte.com/global/en/Industries/retail/research/global-powers-of-retailing.html> (accessed May 15, 2025)

8. Webster R., Apps C. Consumer Products Report 2025: Reclaiming Relevance in the Gen AI Era. *Bain & Company*. 2025. Available at: <https://www.bain.com/insights/consumer-products-report-2025-reclaiming-relevance-in-the-gen-ai-era/> (accessed May 16, 2025)

9. Zhukov S. (2019). Novi priorytety mizhnarodnoi marketingovoi diialnosti pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii ta intehratsii Ukrainy u svitove gospodarstvo. *Heopolytyka Ukrainy: istoriia i suchasnist*, no 1, s. 166–187. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.1\(22\).166-187](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.1(22).166-187)

10. Thriving in 2025: Strategies for Navigating Global Commerce Amid Political and Market Shifts / IMRG. London, 2025. Available at: <https://www.imrg.org/blog/thriving-in-2025-strategies-for-navigating-global-commerce-amid-political-and-market-shifts/> (accessed May 16, 2025)