

DOI 10.32782/city-development.2025.1-1

УДК 65.011.8:005.21

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДОТРИМАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Бергер Аліна Дмитрівнакандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу*Національний університет харчових технологій*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-6147>**Драган Олена Іванівна**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту*Національний університет харчових технологій*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

Анотація. У статті досліджено особливості стратегій управління стійким розвитком торговельних підприємств в умовах дотримання соціально-економічної безпеки. Узагальнено основні види управління, зокрема адміністративне, стратегічне, операційне, маркетингове та антикризове. Систематизовано стратегії управління торговельними підприємствами, визначено пріоритетні фактори їхнього формування, а саме: орієнтацію на споживача, вибір конкурентної стратегії, локацію та логістику, діджиталізацію та омніканальність, оптимізацію бізнес-процесів, управління персоналом та корпоративну соціальну відповідальність (КСВ). Обґрунтовано стратегії управління за різними видами менеджменту із деталізацією заходів, що застосовуються. Досліджено поширені стратегії торговельних підприємств відповідно до їхніх цілей та ринкових умов, зокрема конкурентну, антикризову, розвитку, маркетингову та операційну. Узагальнено досвід успішних торговельних мереж АТБ, NOVUS, СІЛЬПО, АШАН та METRO щодо розробки стратегій управління в умовах дотримання соціально-економічної безпеки. Доведено, що ефективність управління стійким розвитком торговельних підприємств ґрунтується на синергії економічних, соціальних, екологічних та антикризових підходів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність бізнесу та дотримання соціально-економічної безпеки.

Ключові слова: стратегії управління, стійкий розвиток, торговельні підприємства, умови нестабільності, соціально-економічна безпека.

Актуальність проблеми. Формування стратегії управління стійким розвитком підприємств на принципах соціально-економічної безпеки супроводжується низкою викликів, серед яких: економічна нестабільність, політичні, регуляторні та екологічні ризики, технологічна невизначеність, соціально-трудова проблеми тощо. Основними напрямками для відповіді на зазначені виклики є застосування гнучкого стратегічного планування з урахуванням сценарного аналізу; диверсифікація ризиків, розширення ринків збуту; інноваційний розвиток, цифровізація та автоматизація; фінансова стійкість через ефективне управління всіма ресурсами; забезпечення соціальної відповідальності та створення сприятливого іміджу підприємства. Водночас кожна галузь

має специфічні підходи до адаптації в кризових умовах, що слід враховувати при розробці стратегій. Зокрема, управління торговельними підприємствами вимагає врахування конкурентного середовища, споживчих тенденцій, особливостей ринку та концепції стійкого розвитку. Дослідження ефективних стратегій у сфері торгівлі є надзвичайно актуальним в умовах дотримання соціально-економічної безпеки, коли підприємства стикаються з ризиками для свого подальшого функціонування та забезпечення ініціатив стійкого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема стратегічного управління підприємств є однією з поширених в наукових дослідженнях. Більшість науковців розглядають особли-



вості розроблення стратегій управління підприємств у розрізі різних галузей або підгалузей. Так, дана тематика з акцентом на розроблення стратегій управління різною діяльністю (фінансова, маркетингова, логістична, кадрова, операційна, інноваційна, антикризова тощо) торговельних підприємств розкрита в публікаціях авторів: Астаф'єва К., Адамовська К. [1], Балабан М., Балабан П., Овсієнко А. [2], Бшарат Н. [3], Мізіна О. [11], Петрук В. А., Петрук І. Р. [12], Сомова О. [15], Стеблюк С., Фізер Л. [17] та інших. Водночас недостатньо дослідженими залишається досвід застосування стратегій управління з урахуванням концепції стійкого розвитку торговельних підприємств в умовах пристосування до складних нестабільних соціально-економічних умов.

Метою статті є вивчення особливостей існуючих стратегій управління стійким розвитком торговельних підприємств на принципах соціально-економічної безпеки, на прикладі успішних мереж АТБ, NOVUS, СІЛЬПО АШАН, METRO.

Результати дослідження. Управління торговельними підприємствами може здійснюватися різними методами залежно від структури бізнесу, масштабів діяльності, форм власності та стратегічних цілей.

Основні види управління торговельними підприємствами в умовах нестабільності наступі:

1) Адміністративне управління, яке ґрунтується на: жорсткій ієрархії, регламентах та наказах; головних рішеннях, що приймає керівництво підприємства; тотальному контролю через накази, інструкції, посадові обов'язки.

2) Стратегічне управління, яке орієнтоване: на довгостроковий розвиток компанії; аналіз ринку, конкуренції, споживчих трендів; визначення стратегічних цілей, планування інвестицій, розвиток бренду.

3) Операційне управління, яке включає: щоденну координацію процесів (закупівлі, продажі, маркетинг, логістика); оптимізацію ресурсів та операцій для підвищення ефективності; запровадження сучасних технологій, та автоматизацію.

4) Фінансове управління, яке передбачає: планування бюджету, облік доходів і витрат; контроль собівартості, ціноутворення, кредитної політики; оптимізацію податків, фінансовий аналіз.

5) Маркетингове управління, яке відповідає за: аналіз споживчих уподобань, конкурентів; впровадження рекламних кампаній, програм лояльності; розвиток бренду та підвищення впізнаваності.

6) Інноваційне управління, яке націлене на: впровадження нових технологій, автоматизованих систем; використання Big Data, штучного інтелекту, CRM-систем; розвиток e-commerce, онлайн-продажів.

7) Кризове управління, яке зосереджене на: реагуванні на фінансові труднощі; розробку антикризових стратегій, оптимізацію усіх витрат; пошук нових ринків збуту, зміни бізнес-моделі.

Узагальненими особливостями стратегій управління торговельними підприємствами в умовах дотримання соціально-економічної безпеки є: швидке реагування на зміни ринку, здійснення моніторингу економічних та соціальних трендів й оперативно змінювати стратегію: розширення асортименту товарів, введення нових послуг або вихід на нові ринки допомагає зменшити ризики: коригування цін залежно від купівельної спроможності споживачів і ситуації на ринку; автоматизація бізнес-процесів, скорочення неефективних витрат; перехід до концепції "Just-in-Time" або використання аналітики для прогнозування попиту; пошук нових постачальників із вигіднішими умовами або перехід на локальних виробників; створення або покращення e-commerce платформ, маркетплейсів, мобільних додатків; CRM-системи, Big Data, штучний інтелект для аналізу поведінки покупців; поєднання онлайн-і офлайн-каналів продажів для зручності клієнтів; підтримка контактів із клієнтами через SMM, таргетовану рекламу, e-mail розсилки; часткова зайнятість, дистанційна робота; розширення каналів фінансування (наприклад, залучення інвесторів, кредитування, франчайзинг); постійний аналіз фінансових потоків для забезпечення стабільності; зміна термінів виплат постачальникам, робота з кредиторами; впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності для підвищення лояльності споживачів; прозорість у роботі з клієнтами, підтримка довіри споживачів і працівників у складні часи.

Управління торговельним підприємством в умовах нестабільності потребує гнучкості, цифрових технологій, оптимізації витрат та активної роботи з клієнтами. Тому, при розробленні стратегій управління стійким розвитком торговельних підприємств слід враховувати основні фактори: орієнтація на споживача; вибір конкурентної стратегії; локація та логістика; діджиталізація та омніканальність; оптимізація бізнес-процесів; управління персоналом; корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) (табл. 1).

Ефективна стратегія управління торговельним підприємством має бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на швидку адаптацію до непередбачених змін (рис. 1). Актуальним є урахування використання нових технологій, персоналізація підходів та ефективне управління ресурсами, яке забезпечує конкурентні переваги та довгострокову стабільність торговельним підприємствам.

Управління торговельними підприємствами вимагає ефективної стратегії, яка враховує рин-

Таблиця 1 – Фактори для зосередження в стратегіях управління розвитком торговельних підприємств

№	Фактор	Напрямки в стратегії управління
I	Орієнтація на споживача	Включає аналіз поведінки споживачів, сегментація ринку; використання CRM-систем для персоналізованого маркетингу; гнучке реагування на зміни попиту.
II	Конкурентна стратегія	Передбачає диференціацію продукції або сервісу; використання цінових стратегій (демпінг, преміум-ціноутворення); формування унікальної торгової пропозиції (USP).
III	Локація та логістика	Спрямована на вибір оптимального розташування магазинів та складів; оптимізацію ланцюгів постачання та управління запасами; впровадження швидкої доставки та ефективної роботи з постачальниками.
IV	Діджиталізація та омніканальність	Включає розвиток e-commerce, мобільних застосунків; використання big data для аналізу споживчих звичок; інтеграція онлайн- та офлайн-торгівлі.
V	Оптимізація бізнес-процесів	Націлена на автоматизацію обліку та продажів (ERP-системи); використання штучного інтелекту в прогнозуванні попиту; запровадження інноваційних моделей роботи (дропшипінг, маркетплейси).
VI	Управління персоналом	Акцентування уваги на навчання та мотивацію, стимулювання праці працівників, розвиток soft skills; оптимізації витрат на персонал, гнучкі графіки роботи; запровадження KPI та інших інструментів оцінки ефективності.
VII	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Включає використання екологічних ініціатив (екопакування, мінімізація відходів); підтримка місцевих виробників; впровадження етичних стандартів ведення бізнесу; участь у волонтерських та благодійних ініціативах; забезпечення безпеки, ментального здоров'я та психологічної підтримки працівників.

Джерело: узагальнено на підставі [1–4; 11; 12; 15; 16]

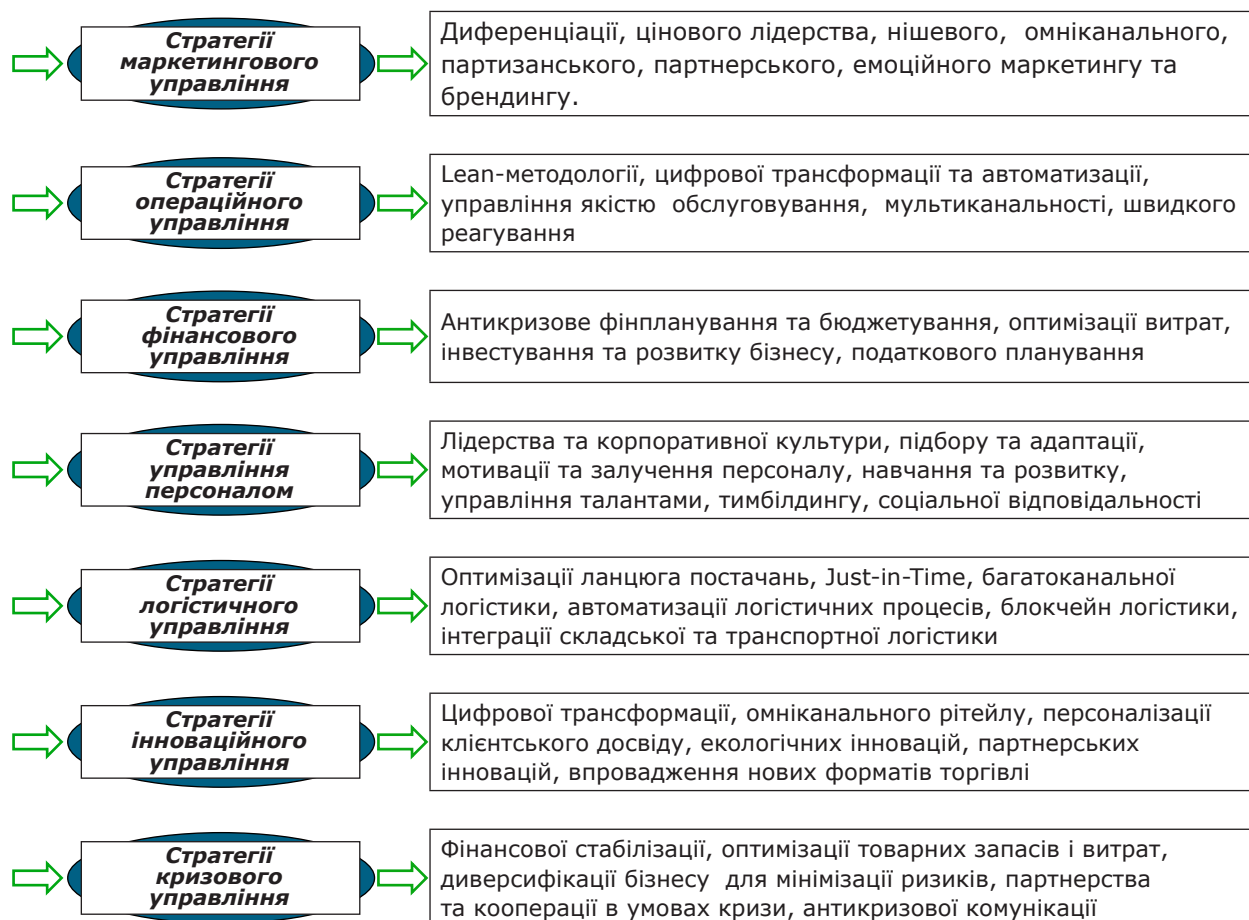


Рисунок 1 – Стратегії управління торговельним підприємством за різними видами управління в умовах дотримання соціально-економічної безпеки

Джерело: систематизовано авторами

кову ситуацію, конкурентне середовище та споживчі потреби. Найпоширеніші стратегії управління торговельних підприємств можна поділити на декілька категорій (табл. 2).

Залежно від цілей і умов ринку, торговельне підприємство може використовувати комбінацію цих стратегій для досягнення успіху.

Так, «АТБ-Маркет» – найбільша українська мережа супермаркетів, що входить до складу корпорації «АТБ». Заснована у 1993 році в місті Дніпро, компанія розвинулася з шести гастрономів до понад 1200 магазинів у 317 населених пунктах України станом на 2023 рік [9; 10].

Корпорація «АТБ» є провідним гравцем на українському ринку роздрібної торгівлі, керуючи найбільшою мережею продовольчих дискаунтерів у країні.

Стратегія управління корпорації «АТБ» базується на пріоритетних напрямках [9; 10; 18]:

Орієнтація на дискаунтер-модель – активний розвиток формату продовольчих дискаунтерів, коли пропонуються споживачам якісні товари за мінімальною ціною а рахунок оптимізації витрат, ефективного управління ланцюгами постачання та впровадження сучасних технологій.

Інновації та впровадження сучасних технологій на підставі дослідження споживчого попиту і тенденцій ринку ритейлу, впроваджуються

нові проекти та інноваційні рішення – власна випічка, кав'ярні, м'яке морозиво, міні фреш-бари та напої на розлив у магазинах мережі.

Адаптація до умов війни та забезпечення продовольчої безпеки передбачає відновлення роботи магазинів на деокупованих територіях та забезпечення населення необхідними товарами.

Стратегічне планування в умовах невизначеності здійснюється на підставі співпраці з консалтинговими компаніями «АТБ» для проведення стратегічних сесій для визначення пріоритетів розвитку в умовах війни та невизначеності, адаптації діяльності до нових реалій.

Вищезначені напрямки стратегій управління корпорації «АТБ» дозволяють зберігати лідерські позиції на ринку, продовжувати розвиватися, відповідаючи на виклики сучасності та потреби споживачів.

NOVUS – це українська мережа супермаркетів, що працює у форматі сучасних магазинів середнього та великого формату. Компанія заснована у 2008 році і належить литовському холдингу BT Invest. Кількість магазинів: понад 80 (станом на 2024 рік). Формати магазинів: супермаркети NOVUS, магазини біля дому «Мі Маркет», дискаунтери «Хапайка». Компанія NOVUS є одним із провідних ритейлерів в Україні, її стратегія управління охоплює наступні напрямки [13; 15; 20]:

Таблиця 2 – Поширені стратегії управління торговельних підприємств

№	Стратегія	Види стратегій
1	Стратегія розвитку підприємства	Стратегія зростання – розширення асортименту, відкриття нових магазинів, вихід на нові ринки. Стратегія диверсифікації – розширення діяльності за рахунок нових товарних категорій чи супутніх послуг. Стратегія оптимізації – скорочення витрат, автоматизація процесів, ефективне управління запасами.
2	Маркетингова стратегія	Стратегія сегментації – орієнтація на певні групи споживачів (преміум-сегмент, масовий ринок, B2B). Цінова стратегія – конкуренція за ціною (демпінг, преміум-ціноутворення, середньоринковий підхід). Стратегія лояльності – програми лояльності, персоналізовані пропозиції, підвищення якості сервісу.
3	Операційна стратегія	Стратегія автоматизації – впровадження CRM, ERP-систем, касових та складських систем. Логістична стратегія – оптимізація постачання, скорочення ланцюгів поставок, дропшипінг. Стратегія управління персоналом – навчання, мотивація співробітників, підбір персоналу.
4	Конкурентна стратегія	Лідерство за витратами – мінімізація витрат для досягнення нижчої ціни. Диференціація – створення унікальної пропозиції (ексклюзивний асортимент, унікальні послуги). Фокусування – концентрація на певному сегменті.
5	Антикризова стратегія	Оптимізація витрат – скорочення витрат, пошук ефективніших постачальників. Розвиток онлайн-продажів – перехід у цифровий формат, використання маркетплейсів, соціальних мереж. Перегляд товарного асортименту – виключення нерентабельних товарів, введення популярних позицій.

Джерело: узагальнено на підставі [1–4; 11; 12; 15; 17]

Оmnіканальний підхід та персоналізація, передбачає що NOVUS інтегрує онлайн- та офлайн-канали, створюючи єдину екосистему, у том у числі, і програму лояльності, CRM, мобільний додаток та фізичні магазини. Наприклад, користувачі додатку отримують push-сповіщення з вигідними акціями ще до візиту в магазин.

Оптимізація ціноутворення через сучасні технології націлена на впровадження рішень Competera для оптимізації ціноутворення для підвищення конкурентоспроможності та покращення обслуговування клієнтів NOVUS.

Розширення мережі та інфраструктури для присутності NOVUS на ринку, плануючи відкрити понад 50 магазинів різного формату в найближчі роки та інвестування в розвиток логістичної інфраструктури, що сприяє ефективному управлінню ланцюгами постачання та забезпеченню безперебійної роботи мережі.

Енергоефективність та стійкість в діяльності NOVUS, спрямована на впровадження заходів з підвищення енергоефективності та стійкості, що не лише знижує витрати, але й підкреслює відповідальність компанії перед суспільством та навколишнім середовищем.

Результатом стратегій управління NOVUS є зміцнення свої позиції на ринку, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та адаптація до сучасних викликів ритейлу.

Мережа магазинів «Сільпо» – наймасштабніший за оборотом бізнес Fozzy Group та один із найбільших операторів ринку роздрібною торгівлі України. Мережа налічує 312 супермаркетів «Сільпо» та 4 делікатес-маркети Le Silpo. Ритейлер є місцем роботи для понад 29 000 працівників [7; 14]. Так, мережа «Сільпо» використовує наступні підходи в стратегії управління:

Диверсифікація та розвиток асортименту, яка передбачає постійне оновлення асортименту, включаючи власні торгові марки (Premiа, Повна Чаша, Лавка традицій тощо), впровадження ексклюзивних продуктів, зокрема імпортованих товарів.

Орієнтація на клієнта, яка включає програму лояльності «Власний рахунок» із персоналізованими знижками, розвиток омніканальних продажів: мобільний додаток, онлайн-доставка через «Сільпо Shop» та Glovo, унікальний дизайн магазинів, створення тематичних супермаркетів.

Інноваційні технології та автоматизація на підставі використання Big Data для аналізу поведінки покупців, самообслуговування через каси самообслуговування та мобільні додатки, впровадження електронного цінника та автоматизованих складських систем.

Розвиток корпоративної культури та HR-стратегії, які базуються на інвестуванні в навчання та розвиток персоналу, формуванні сильної кор-

поративної культури з акцентом на командну роботу, клієнтоорієнтованість та програми мотивації для співробітників.

Географічна експансія та розвиток форматів на підставі відкриття нових супермаркетів та інноваційних форматів (Le Silpo, магазини біля дому), виходу на нові ринки та адаптація до регіональних потреб.

Перелічені стратегії управління допомагають «Сільпо» залишатися одним із лідерів українського ритейлу.

АШАН (Auchan) – це міжнародна мережа гіпермаркетів і супермаркетів, що походить з Франції. В Україні компанія представлена під брендом «Ашан Україна», який пропонує широкий асортимент товарів для покупців, включаючи продукти харчування, побутову хімію, електроніку, товари для дому та одяг. Стратегії управління АШАН (група компаній у сфері роздрібною торгівлі) можна розглядати через основні принципи, зокрема [8; 19]:

Принципи ефективності та оптимізації операцій, який враховує активне використання сучасних логістичних рішень для оптимізації поставок, зокрема автоматизовані системи для складів і доставки, системи самообслуговування, мобільні додатки для покупок, онлайн-магазин із поєднанням фізичних і цифрових каналів.

Принцип орієнтації на споживача, який здійснюється за програмами лояльності для покупців з персональними знижками та спеціальними пропозиціями, запровадження інноваційних магазинів (форматів гіпермаркетів, де акцент на продуктових зонах і розширеному асортименті) для забезпечення комфорту покупців.

Розвиток власних марок (наприклад, Premiа, Cosmía, Auchan, Actuel, Éco+ та інші) для пропозиції доступних за ціною продуктів без втрати якості.

Інвестиції в людський капітал за рахунок навчання та розвитку своїх працівників, що дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів.

Загалом, стратегії управління мережі АШАН зосереджені на інноваціях у технологіях, оптимізації внутрішніх процесів, лояльності споживачів і сталому розвитку.

Мережа METRO була заснована в 1964 році в Німеччині, є однією з найбільших торгових мереж у світі, маючи понад 30 000 магазинів у понад 30 країнах. В Україні компанія працює з 2003 року [5; 6].

Стратегії управління компанією METRO зосереджуються на ефективності, інноваціях, підтримці сталого розвитку та адаптації до потреб клієнтів, зокрема [5; 6]:

Орієнтація на бізнес-клієнтів (B2B) на підставі спеціалізації METRO на обслуговуванні

малих і середніх підприємств (МСБ), з пропозицією вигідних умов для закупівлі товарів великими обсягами за конкурентними цінами. METRO активно розвиває систему лояльності для бізнес-клієнтів, які можуть отримувати знижки і спецпропозиції за допомогою карток клієнтів.

Цифровізація та інноваційні технології включає інвестування в розвиток онлайн-торгівлі, пропонуючи бізнес-клієнтам можливість робити покупки через інтернет, мобільні додатки для зручності користувачів. METRO впроваджує технології для автоматизації логістики, складських операцій і обробки замовлень, знижуючи витрати та покращуючи ефективність.

Покращення асортименту та пропозицій для клієнтів спрямоване на орієнтацію METRO на потреби різних типів бізнесів, від ресторанів і кафе до роздрібних магазинів, пропонуючи широкий асортимент товарів для конкретних галузей. Компанія активно розвиває власні бренди (наприклад, METO Chef, METRO Professional), що дозволяє пропонувати продукцію високої якості за конкурентними цінами.

Фокус на якість обслуговування передбачає, що METRO інвестує у розвиток своїх працівників, навчаючи їх основам клієнтоорієнтованості та надаючи можливість для кар'єрного зростання. METRO постійно працює над вдосконаленням своїх торгових точок, роблячи їх зручними для бізнес-клієнтів і оптимізуючи простір для більш ефективних закупок.

Партнерство та співпраця з постачальниками за рахунок активної роботи METRO з місцевими постачальниками з метою зниження витрат на транспортування та підтримання економіки на місцевому рівні.

Отже, стратегії управління METRO зосереджуються на розширенні онлайн-продажів, розвитку бізнес-лояльності, інноваціях для покращення якості обслуговування та ефективності роботи.

Існуючі ініціативи у стратегіях управління стійким розвитком торговельних підприємств представлені в табл. 3.

Особливості стратегій управління стійким розвитком торговельних підприємств в умовах дотримання соціально-економічної безпеки на

Таблиця 3 – Ініціативи у стратегіях управління стійким розвитком торговельних мереж

Сутність ініціатив стійкого розвитку торговельних підприємств
1
ЕКОЛОГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ
«АТБ-МАРКЕТ» Джерело [9,10,18]
Зменшення використання пластику: Компанія впровадила біорозкладні пакети з кукурудзяного крохмалю, які повністю розкладаються протягом 12 місяців без шкоди для довкілля. Енергозбереження: «АТБ» однією з перших мереж перейшла на енергоефективні системи LED-освітлення у своїх магазинах, зменшуючи споживання енергії та вплив на навколишнє середовище. Утилізація батарейок: Спільно з компанією Duracell, «АТБ» реалізує проєкт зі збору та утилізації використаних батарейок, дотримуючись європейських стандартів сортування відходів. Електронні чеки: Для зменшення використання паперу та збереження лісів, компанія запровадила електронні чеки, що сприяє зменшенню відходів та екологічному веденню фінансів.
“NOVUS” Джерела [13, 15, 20]
Енергоефективність та енергонезалежність: У 2024 році компанія інвестувала 130 млн грн у програму енергонезалежності, обладнавши всі магазини генераторами для безперебійної роботи та збереження свіжості продуктів. Крім того, “NOVUS” планує встановити сонячні електростанції на 30 супермаркетах протягом двох років, що сприятиме зменшенню впливу на довкілля. Сучасний логістичний центр: У квітні 2024 року відкрито новий логістичний центр у Києві площею понад 50 000 квадратних метрів. При будівництві використано енергоефективні матеріали, зокрема сендвіч-панелі, що забезпечують оптимальний температурний режим та знижують енергоспоживання. Центр оснащений 18 температурними зонами для зберігання різних видів продукції, що підвищує ефективність логістики та зменшує екологічні наслідки.
«СІЛЬПО» Джерела [7, 14]
Енергозбереження та відновлювані джерела енергії: У 2020 році відкрито перший «зелений» супермаркет «Сільпо ReCycling» у Софіївській Борщагівці, обладнаний 664 сонячними панелями та геотермальними насосами для опалення й охолодження. Сортування відходів: У магазинах встановлено контейнери для роздільного збору сміття, що дозволяє гостям сортувати метал, папір, скло та пластик для подальшої переробки. Екологічне пакування: «Сільпо» пропонує альтернативи пластиковим пакетам, такі як крохмальні пакети, екошопери та багаторазові мішечки-сіточки.

1
«АШАН» Джерела [8, 19]
Зменшення харчових відходів та пластику: Компанія працює над скороченням харчового марнотратства та використання пластику, впроваджуючи відповідальні практики у своїй діяльності.
Зменшення викидів вуглецю: «Ашан Україна» розробила кліматичну дорожню карту, яка передбачає заходи зі зниження вуглецевого сліду та впровадження екологічних ініціатив.
«METRO-УКРАЇНА» Джерела [5, 6]
Сортування відходів: Компанія впровадила системи сортування відходів у своїх магазинах, сприяючи зменшенню обсягу сміття та підвищенню ефективності переробки матеріалів.
Підтримка безбар'єрності: «METRO Україна» активно працює над розвитком культури безбар'єрності, створюючи доступне середовище для всіх клієнтів та співробітників.
СОЦІАЛЬНІ ІНІЦІАТИВИ
«АТБ-МАРКЕТ» Джерела [9, 10, 18]
Підтримка працевлаштування: Станом на початок 2025 року, «АТБ» забезпечує роботою 59 тисяч співробітників, з яких 48 тисяч працюють у роздрібній мережі «АТБ-Маркет».
Благодійність та підтримка населення: Під час війни компанія надала допомогу українським захисникам і цивільному населенню на понад 2 млрд грн, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності.
Розширення мережі: «АТБ» продовжує планове розширення торговельної мережі, приділяючи особливу увагу західним регіонам України, які стали хабом для внутрішньо переміщених осіб.
Модернізація магазинів: компанія впроваджує оновлену концепцію магазинів, що включає використання технологій та рішень для покращення обслуговування клієнтів.
«NOVUS» Джерела [13, 15, 20]
Підтримка економіки України: У 2024 році «NOVUS» сплатив 2,5 млрд грн податків, роблячи значний внесок у розвиток та відновлення економіки країни.
Розширення мережі та створення робочих місць: Протягом 2023-2024 років компанія відкрила 15 нових магазинів, включаючи супермаркети «NOVUS», компактні магазини «Мі Маркет» та дискаунтери «Хапайка». Це сприяло створенню нових робочих місць та покращенню доступності якісних продуктів для населення.
Випуск корпоративних облігацій: У 2024 році «NOVUS Україна» вперше випустила корпоративні облігації на суму 400 млн грн, забезпечені комерційною нерухомістю в Києві. Це рішення спрямоване на залучення додаткових інвестицій для подальшого розвитку та впровадження інноваційних проектів.
Планове розширення у 2025 році: Компанія планує відкрити понад 50 нових магазинів у 2025 році, що свідчить про її стабільне зростання та впевненість у майбутньому розвитку.
«СІЛЬПО» Джерела [7; 14]
Підтримка локальних виробників: Проект «Лавка Традицій» сприяє розвитку малих гастрономічних підприємств, надаючи їм можливість реалізовувати продукцію в мережі «Сільпо».
Благодійність: Спільно з фондом «Клуб Добродіїв» проводяться акції на підтримку дітей із малозабезпечених сімей, де гості можуть перераховувати бали з програми лояльності на благодійність.
Створення безпечних умов праці: Компанія впроваджує міжнародні стандарти ISO 39001 та ISO 45001 для забезпечення безпеки дорожнього руху та охорони здоров'я працівників.
Медичне страхування: «Сільпо» пропонує співробітникам програми медичного страхування та страхування життя, забезпечуючи захищене робоче середовище.
«АШАН» Джерела [8; 19]
Підтримка працевлаштування осіб з інвалідністю: Компанія активно впроваджує політику різноманітності та інклюзії, забезпечуючи працевлаштування понад 6% співробітників з інвалідністю, що є одним із найвищих показників серед відповідальних бізнесів в Україні.
Благодійність та підтримка населення: Під час війни «Ашан Україна» надає значну гуманітарну допомогу населенню та армії, зокрема, через благодійний фонд «Ашан з тобою», спрямовуючи кошти на підтримку постраждалих співробітників та їхніх сімей.

1
Розвиток цифрових сервісів та електронної комерції: У 2024 році компанія інвестувала у відкриття магазинів ультра наближеності, розвиток електронної комерції та покращення програми лояльності, працюючи над мінімізацією збитків.
Оптимізація операційних процесів: «Ашан Україна» проводить реструктуризацію, зокрема, переводячи деякі магазини в онлайн-формат, як-от гіпермаркет у Чернівцях, що є частиною стратегії оптимізації бізнесу та розвитку цифрових сервісів.
«METRO-УКРАЇНА» Джерела [5; 6]
Гуманітарна допомога: У 2022–2023 роках компанія надала понад 58 мільйонів гривень благодійної допомоги, включаючи 891,3 тони харчових продуктів та 131,2 тони засобів індивідуальної гігієни, більшу частину з яких передано на потреби ЗСУ та підрозділів ТРО.
Підтримка співробітників: «METRO Україна» зосередилася на підтримці своїх співробітників та їхніх родин, забезпечуючи стабільність та безпеку в умовах війни.
Розвиток комунікаційної платформи «ОПТОКУЛЬТУРА»: Компанія запустила нову комунікаційну платформу, спрямовану на популяризацію усвідомленого споживання та оптових закупівель, що сприяє зменшенню витрат та оптимізації ресурсів.
Інвестиції в розвиток бізнесу: «METRO» планує інвестувати до 2,5% від загального обсягу продажів до 2025 року в розвиток бізнесу, зокрема в інноваційні проекти та оптимізацію операційних процесів.

прикладі мереж АТБ, NOVUS, СІЛЬПО, АШАН, METRO відображають адаптивний, антикризовий підхід, що дозволяє балансувати між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю, які віддзеркалюються в їхніх дієвих ініціативах.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене вважаємо, що дослідження сучасних стратегій управління вітчизняними торговельними підприємствами не можливе без врахування концепцій «стійкого розвитку» та «соціально-економічної безпеки». Адже з однієї сторони стійкий розвиток торговельних підприємств, на прикладі досвіду ефективних мереж АТБ, NOVUS, СІЛЬПО, АШАН, METRO, вимагає гнучкості і адаптивності,

цифровізації та інновацій, фінансової стійкості, екологічної відповідальності, соціальної відповідальності та партнерства. А з іншої сторони є нагальна потреба враховувати нестабільні умови функціонування торговельних підприємств, а значить, проведення заходів щодо дотримання соціально-економічної безпеки, антикризового управління та ризик-менеджменту.

Тому, в умовах нестабільності стратегії управління стійким розвитком торговельними підприємствами базуються на синергії економічних, соціальних, екологічних та антикризових підходів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність бізнесу та дотриманні соціально-економічної безпеки.

Бібліографічний список:

1. Астаф'єва К. О., Адамовська К. С. Стратегії управління торговельним підприємством. Oxford, United Kingdom. July 24, 2020. С. 85–86. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.3>
2. Балабан М. П., Балабан П. Ю., Овсієнко А. М. Методичні підходи до визначення стратегії розвитку торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 5. С. 83–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2018_5_14
3. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
4. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_9_16
5. Відповідальний бізнес: як METRO Україна підтримує гуманітарні місії та сталий розвиток. 02.10.2024. URL: <https://eba.com.ua/vidpovidalnyj-biznes-yak-metro-ukrayina-pidtrymuje-gumanitarni-misiyi-ta-stalyj-rozvytok/>
6. Головне про сталий розвиток. Офіційний сайт METRO Кеш енд Керрі Україна. URL: <https://metro.ua/about-metro/csr>
7. Екологічна відповідальність. Офіційний сайт Сільпо. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/ekologichna-vidpovidalnist>
8. Звіт з Корпоративної соціальної відповідальності Auchan Україна-2023. URL: <https://auchan.ua/ua/brand/post/social-responsibility-report-ua/>

9. Корпорація АТБ. URL: https://www.atb.ua/?utm_source=chatgpt.com
10. Корпорація АТБ в умовах війни. 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-atb-borys-markov.html>
11. Мізіна О. В. Сучасні тенденції в формуванні маркетингової стратегії торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-21>
12. Петрук В. А., Петрук І. Р. Формування стратегії бізнесу торговельних підприємств у сучасних умовах підприємництва. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. Вип. 2. С. 171–180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2018_2_20
13. Рік інновацій, розвитку та соціальної відповідальності: Мережа Novus підбиває підсумки 2024 року. 31 грудня 2024 р. URL: https://rau.ua/povyni/novus-pidbivaie-pidsumki-2024-roku/#google_vignette
14. «Сільпо»: підсумки роботи за 2023 рік та плани стосовно майбутнього розвитку. 06 жовтня 2024 р. URL: <https://allretail.ua/news/79636-silpo-pidsumki-roboti-za-2023-rik-ta-plani-stosovno-maybutnogo-rozvitku>
15. Сомова Оля Маркетингова стратегія, що забезпечує сильний зв'язок зі споживачами та створює позитивний імідж бренду. Інтерв'ю з директором з маркетингу NOVUS. 22 січня 2025 р. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/intervyu-novus-maksim-belov/?utm_source=chatgpt.com
16. Соціально-економічна безпека: навчальний посібник / О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк та інші. Київ, 2019. 278 с.
17. Стеблюк С. В., Фізер Л. І. Роль фінансового аналізу у визначенні бізнес-стратегії торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.52>
18. Стратегічна сесія для АТБ від Strategic: пріоритети розвитку в умовах війни на 2023 рік. 11 листопада 2022 р. URL: https://strategic-ua.com/news/strategichna-sesiya-dlya-atb-vid-strategic-priorytety-rozvytku-v-umovah-vijny-na-2023-rik?utm_source=chatgpt.com
19. Труш Марта Будуємо відповідальний бізнес на довгострокову перспективу. 28 березня 2024 р. URL: <https://forbes.ua/leadership/buduemo-vidpovidalnyi-biznes-na-dovgostrokovu-perspektivu-marta-trush-seo-auchan-ukraina-28032024-20102>
20. 15 років незалежності NOVUS: як впровадження нових технологій рятує бізнес і забезпечує українців найнеобхіднішим. 30.08.2024. Українська правда. URL: https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2024/nezalezhnosti_novus/

References:

1. Astafyeva K. O., Adamovska K. S. (2020). *Stratehiyi upravlinnya torhovel'nykh pidpryyemstv*. [Strategies for managing a commercial enterprise]. Oxford, United Kingdom. July 24. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.3>
2. Balaban M. P., Balaban P. YU., Ovsienko A. M. (2018). *Metodychni pidkhody do vyznachennya stratehiyi rozvytku torhovel'nykh pidpryyemstv*. [Methodological approaches to determining the development strategy of commercial enterprises]. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya Ekonomichni nauky*. № 5. С. 83–90. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2018_5_14
3. Bilous, S., Trokhymenko, A., Kamins'kyi, V. (2024). *Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva v umovakh kryzy ta viys'kovykh vyklykiv*. [Strategic management of enterprise development in times of crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
4. Bsharat N. (2019). *Teoretychni zasady kontseptsii konkurentnoyi stratehiyi upravlinnya potentsialom konkurentospromozhnosti torhovel'nykh pidpryyemstv*. [Theoretical foundations of the concept of competitive strategy for managing the competitive potential of commercial enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*. № 9. С. 78–82. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_9_16
5. Business news: how METRO Ukraine supports humanitarian missions and sustainable development. October 02, 2024. Available at: <https://eba.com.ua/vidpovidalnyj-biznes-yak-metro-ukrayina-pidtrymuje-gumanitarni-misiyi-ta-stalyj-rozvytok/>
6. Head for sustainable development. Official website of METRO Cash and Carry Ukraine. Available at: <https://www.metro.ua/about-metro/csr>
7. Ecological perspective. Official website of Silpo. Available at: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/ekologichna-vidpovidalnist>
8. Auchan Ukraine Corporate Social Responsibility Report 2023. Available at: <https://auchan.ua/ua/brand/post/social-responsibility-report-ua/>
9. ATB Corporation. Available at: https://www.atb.ua/?utm_source=chatgpt.com
10. ATB Corporation in wartime (2023). Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-atb-borys-markov.html>
11. Mizina O. V. (2021). *Suchasni tendentsii v formuvanni marketynhovoyi stratehiyi torhovel'nykh pidpryyemstv* [Modern trends in the formation of marketing strategy of commercial enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 2. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-21>

12. Petruk V. A., Petruk I. R. (2018). Formuvannya stratehiyi biznesu torhovel'nykh pidpryyemstv u such-asnykh umovakh pidpryyemnytstva. [Formation of business strategy of commercial enterprises in modern conditions of entrepreneurship]. *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky*. Vyp. 2. S. 171–80. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvpg_ekon_2018_2_20
13. The year of innovation, development and social inclusion: Merezha Novus expects to reach 2024. December 31, 2024. Available at: https://rau.ua/novyni/novus-pidbivaie-pidsumki-2024-roku/#google_vignette
14. "Silpo": budgets for 2023 and plans for future development. October 06, 2024. Available at: <https://allretail.ua/news/79636-silpo-pidsumki-roboti-za-2023-rik-ta-plani-stosovno-maybutnogo-rozvitku>
15. Somova Olya (2025). Marketynhova stratehiya, shcho zabezpechuye syl'nyy zv'yazok zi spozhyvachamy ta stvoryuye pozytyvnyy imidzh brendu. Interv'yu z dyrektorem z marketynhu NOVUS. January 22. Available at: https://web-promo.ua/ua/blog/intervyu-novus-maksim-belov/?utm_source=chatgpt.com
16. Socio-economic security: a textbook. (2019). / O.V. Bezpalko, A.D. Berger, T.M. Berezyanko and others. Kyiv: Department, 278 p.
17. Steblyuk S. V., Fizer L. I. (2020). Rol' finansovoho analizu u vyznachenni biznes-stratehiyi torhovel'nykh pidpryyemstv. [The role of financial analysis in determining the business strategy of commercial enterprises]. *Efektivna ekonomika*. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.52>
18. Strategic session for ATB from Strategic: development priorities in wartime for 2023. November 11, 2022. Available at: https://strategic-ua.com/news/strategichna-sesiya-dlya-atb-vid-strategic-priorytety-rozvytku-v-umovah-vijny-na-2023-rik?utm_source=chatgpt.com
19. Trush Marta (2024). We are building a responsible business for the long term. March 28. Available at: <https://forbes.ua/leadership/buduemo-vidpovidalnyi-biznes-na-dovgostrokovu-perspektivu-marta-trush-seo-auchan-ukraina-28032024-20102>
20. 15 years of independence of NOVUS: how the introduction of new technologies saves business and provides Ukrainians with the most necessary things. *Ukrainska Pravda*. August 30, 2024. Available at: https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2024/nezalezhnosti_novus/

STRATEGIES FOR MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF OBSERVING SOCIO-ECONOMIC SECURITY

Alina Berher

Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
National University of Food Technologies

Olena Dragan

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Department of Labor Economics and Management
National University of Food Technology

Summary. The article deals with the issue of researching the peculiarities of strategies for managing the sustainable development of trade enterprises in the conditions of observing socio-economic security. The types of trade enterprises management in conditions of instability are generalized, in particular, administrative, strategic, operational, marketing, anti-crisis, etc. The strategies for managing trade enterprises in conditions of instability are systematized. The priority factors in the formation of strategies for managing the sustainable development of trade enterprises are proposed, such as: customer focus; choice of competitive strategy; location and logistics; digitalization and omnichannel; optimization of business processes; human resources management; corporate social responsibility (CSR). The strategies for managing a trading enterprise by different types of management are substantiated with details on existing measures. The most common strategies used by trade enterprises depending on the goals and conditions of the market are investigated, in particular: competitive, anti-crisis, development, marketing, operational. The experience of the directions, factors, principles and their combinations used in the development of management strategies in unstable conditions of successful retail chains ATB, NOVUS, SILPO Auchan, METRO is summarized. The features of strategies for managing the sustainable development of trade enterprises in the context of economic and social initiatives in the conditions of observing socio-economic security by the retail chains ATB, NOVUS, SILPO Auchan, METRO are substantiated. The experience of economic initiatives of retail chains

shows their focus on increasing their competitiveness, optimizing costs and ensuring sustainable development. The experience of social initiatives of ATB, NOVUS, SILPO, Auchan, METRO retail chains shows that they are aimed at supporting society, employees and the environment. It is proved that the effectiveness of sustainable development management strategies of retailers is based on the synergy of economic, social, environmental and anti-crisis measures that ensure long-term business competitiveness and observing socio-economic security.

Key words: management strategies, sustainable development, trade enterprises, conditions of instability, socio-economic security.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2025