УДК 005.511:339.137.2]:339.17 **DOI**: https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-02

Височин І. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0002-1738-8553
e-mail: i.vysochyn@knute.edu.ua

Інтеграція бізнес-моделі та стратегії як передумова забезпечення сталої конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі

Анотація. *Стаття присвячена системному дослідженню інтеграції бізнес-моделі та стратегії підприємств роздрібної торгівлі як ключових детермінант формування сталої конкурентоспроможності в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання ролі сталого розвитку. Обґрунтовано, що узгодженість цих двох управлінських компонентів забезпечує синергію ресурсів, процесів та ринкових можливостей, формуючи довгострокові конкурентні переваги. На основі аналізу сучасних наукових підходів, включно з концепцією потрійного підсумкового результату, визначено роль стратегічних, технологічних та організаційних інновацій у підвищенні стійкості бізнесу. Запропоновано принципи узгодження бізнес-моделі та стратегії (відповідність стратегічним цілям, гнучкість, синергія, ресурсна узгодженість, клієнтоцентричність) та інструменти оцінювання ефективності їх взаємодії (BSC, KPI-аналіз, benchmarking, value chain analysis, customer experience mapping). Показано, що невідповідність між стратегією та бізнес-моделлю призводить до операційної неефективності, втрати ринкових позицій і погіршення клієнтського досвіду. Практична значущість дослідження полягає у формуванні методологічної бази для проєктування та адаптації бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі відповідно до стратегічних орієнтирів та ринкових умов. Перспективи подальших досліджень стосуються впливу цифрових технологій, big data та штучного інтелекту на інтеграцію бізнес-моделі та стратегії, а також оцінки стійкості бізнесу в умовах економічної турбулентності.*

Ключові слова: *бізнес-модель; стратегія; конкурентоспроможність; конкурентні переваги; сталий розвиток; роздрібна торгівля; інтеграція.*

Vysochyn Iryna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Integration of Business Model and Strategy as a Prerequisite for Ensuring Sustainable Competitiveness in Retail Trade

Abstract. Introduction. *The growing role of integrated strategic management in ensuring sustainable competitiveness in retail is driven by globalization, digital transformation, the rising importance of sustainability, and rapid changes in consumer preferences. Modern retail is marked by market saturation, multichannel competition, and high innovation demands. In such an environment, not only developing an effective strategy but also building a business model capable of flexible adaptation while supporting economic, social, and environmental sustainability is crucial. Alignment and mutual reinforcement of business models and strategies are key to forming long-term competitive advantages, while poor integration reduces efficiency, weakens market positions, and limits sustainable growth.*

Purpose. *This article aims to systematically explore the relationship between a company's business model and strategy as determinants of sustainable competitiveness in retail, and to identify principles and mechanisms for their integration to ensure resilience and value creation for stakeholders.*

Results. *The study reviews theoretical approaches to defining business model–strategy interrelations, clarifies their roles in shaping competitive advantages, and outlines three integration models: strategy-driven, business model–driven, and integrated. It identifies key strategic axes for retail, such as competitive positioning, trade format, distribution channels, pricing, and growth strategies. Competitive advantages - cost-based or non-cost - emerge from the synergy of resources, capabilities, and market opportunities. Case studies of Ukrainian retailers (ATB, Rozetka, Silpo) demonstrate how successful integration drives market leadership and customer loyalty. Five principles for alignment are proposed: strategic goal coherence, flexibility, synergy, resource consistency, and customer centricity. Evaluation tools include the Balanced Scorecard, KPI analysis, benchmarking, value chain analysis, and customer experience mapping.*

Conclusions. *The findings confirm that the interplay between business model and strategy is decisive for sustainable competitiveness in retail. Strategy defines the development vector and market positioning, while the business model translates it into operational processes, resource allocation, and value delivery. The proposed principles and tools offer practical guidance for enhancing adaptability and long-term market viability. Future research should examine the influence of digital technologies on integration - especially in omnichannel retail, big data personalization, and AI-enabled logistics - as well as the resilience of business models under economic turbulence and shifting consumer behavior.*

Keywords: *business model; strategy; competitiveness; competitive advantages; sustainable development; retail trade / retail; integration.*

[1]**Стаття надійшла до редакції**: 12.08.2025
Received: 12 August 2025

JEL Classification: *L81; M21; Q01*

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження зумовлена посиленням ролі інтегрованого стратегічного управління у забезпеченні сталої конкурентоспроможності роздрібної торгівлі в умовах глобалізації, цифрової трансформації, зростання ролі сталого розвитку та швидкої зміни споживчих преференцій. Сучасний ринок роздрібної торгівлі характеризується високою насиченістю, багатоканальною конкуренцією та підвищеними вимогами до інноваційності бізнес-процесів. У таких умовах ключового значення набуває не лише розроблення ефективної стратегії розвитку, а й побудова бізнес-моделі, здатної гнучко адаптуватися до зовнішніх змін і водночас підтримувати принципи економічної, соціальної та екологічної сталості.

Взаємодія та взаємне узгодження бізнес-моделі і стратегії виступають критичними чинниками формування стійких конкурентних переваг, що забезпечують підприємству довгострокову присутність і розвиток на ринку. Натомість, практика та результати сучасних досліджень демонструють, що недостатня інтеграція цих елементів призводить до зниження ефективності управлінських рішень, втрати ринкових позицій, зниження вартості бізнесу та обмеження його здатності до сталого зростання. Це обумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу механізмів інтеграції бізнес-моделі та стратегії у сфері роздрібної торгівлі з метою забезпечення сталої конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо інтеграції бізнес-моделей та стратегій з метою забезпечення сталої конкурентоспроможності формується на перетині підходів стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та концепцій сталого розвитку. Значну увагу дослідників привертає необхідність поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей у межах концепції потрійного підсумкового результату (Triple Bottom Line), запропонованої Дж. Елкінгтоном [1], що передбачає баланс між фінансовими показниками, соціальною відповідальністю та екологічною ефективністю. В цьому контексті дослідження W. Sapsanguanboon, W. Faijaidee та L. Potasin [2] пропонують концептуальну основу, яка інтегрує класичні конкурентні стратегії Портера з принципами циркулярної економіки, підкреслюючи роль лідерства, інновацій та міжгалузевої співпраці у формуванні довгострокових конкурентних переваг.

T.W. Thun, A. Schneider, C. Kayser та H. Zülch [3] у своєму дослідженні виявили, що аналітики капітальних ринків схильні більш позитивно оцінювати саме інтегровані стратегії сталого розвитку, ніж окремі, що свідчить про зростання значення комплексного підходу в оцінюванні інвестиційної привабливості компаній. Подібну думку розвивають P. Vrabcova, H. Urbancova та M. Hudakova [4], які, досліджуючи організації Чехії, визначили ключові чинники формування сталих конкурентних переваг: інтегровані системи управління, розвиток персоналу, організаційні структури для підтримки інновацій, звітність з корпоративної соціальної відповідальності та безперервність знань.

Важливий внесок у розвиток теоретичних засад формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі зробили С. Дражниця та А. Новосад [5], які конкретизували суть і значення конкурентних переваг як ключового інструмента успішного функціонування підприємств торгівлі, запропонували авторський варіант концепції їх формування, що ґрунтується на життєвому циклі конкурентних переваг, та розмежували теоретичний і прикладний базиси реалізації цієї концепції.

У площині інноваційного оновлення бізнес-моделей дослідження Xin An [6] демонструє, що стратегічні та технологічні інновації здатні трансформувати ціннісні пропозиції та мережі створення цінності, особливо у цифрових і платформних моделях. Це перегукується з висновками M. Hamdouna та M. Khmelyarchuk [7], які, на основі системного огляду літератури, ідентифікували технологічні інновації як ключовий чинник сталої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Схожий вектор розвитку відображають дослідження Г. Ткачука, А. Сотник та Т. Біляк [8], які аналізують вплив цифрової трансформації бізнес-моделей у роздрібній торгівлі на створення конкурентних переваг, підкреслюючи роль хмарних технологій, багатоканальної інтеграції, аналітики великих даних та платформних рішень у зміцненні ринкових позицій підприємств.

Особливу роль у забезпеченні сталості через нові бізнес-моделі та стратегічні підходи в умовах економіки спільного використання (sharing economy) досліджують S. Kang і Y. K. Na [9], доводячи значний вплив стратегічних інновацій, мереж цінності та соціальної конгруентності на створення спільної цінності та результативність підприємств.

На мікрорівні питання підприємницької орієнтації та бриколажу як динамічних можливостей розглядають K. Tajeddini, T. Gamage, J. Tajdini, S. Qalati та F. Siddiqui [10], акцентуючи на їхній ролі у диференціації портфеля послуг та управлінні ризиками з метою формування стійкої конкурентної переваги в роздрібній торгівлі. На макрорівні T. Rashad, V. Arulmurugan та S. Sethy [11] показують, що сталість конкурентоспроможності залежить не лише від внутрішніх стратегій підприємств, але й від системних умов у країні: розвитку досліджень і розробок, поширення знань, підприємницької щільності.

В українському науковому полі дослідження О. Швидкої [12] фокусуються на інтеграції екологічних та соціальних аспектів у бізнес-моделі підприємств, особливо в умовах війни, а Л. Ліпич [13] аналізує конкурентоспроможність підприємств крізь призму

стратегій розвитку, підкреслюючи роль безпеки, партнерств та нематеріальних ресурсів у кризових умовах. М. Чорна та співавтори [14] пропонують багатокритеріальну систему оцінки конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі за етапами життєвого циклу, що є важливим для адаптивного стратегічного управління.

Загалом, науковий дискурс охоплює широкий спектр аспектів - від концептуальних основ інтеграції стратегії та бізнес-моделі до інструментів оцінки та практик впровадження сталого розвитку в конкурентних умовах, проте він має певні прогалини у контексті галузевої специфіки роздрібної торгівлі.

Попри значний обсяг досліджень, питання інтеграції бізнес-моделей та стратегій для забезпечення сталої конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі залишаються недостатньо опрацьованими. Більшість наявних підходів орієнтовані на міжнародний чи міжгалузевий рівні, тоді як галузеві особливості роздрібної торгівлі, зокрема в умовах трансформаційної економіки, досліджені фрагментарно. Недостатньо розроблені емпіричні моделі, адаптовані до високої залежності від споживчого попиту, швидкої зміни форматів та зростання ролі цифрових каналів.

Потребує поглибленого вивчення поєднання екологічних, соціальних та економічних цілей з урахуванням ризиків воєнних і поствоєнних економік, а також інтеграція технологічних інновацій у бізнес-моделі з акцентом на трансформацію ланцюгів створення цінності, підвищення якості клієнтського досвіду та формування довгострокової лояльності споживачів.

Мало дослідженим залишається питання динамічної адаптації бізнес-моделей до умов високої волатильності, що потребує синхронізації їхніх елементів зі стратегічними цілями та зовнішнім середовищем. Також бракує комплексних підходів, які б поєднували оцінку конкурентних переваг за життєвим циклом підприємства з принципами сталого розвитку.

Отже, необхідна інтегрована методологія, здатна забезпечувати як проєктування, так і безперервне оновлення бізнес-моделі роздрібного підприємства відповідно до принципів сталого розвитку та вимог конкурентного середовища, враховуючи технологічні, соціальні, екологічні та інституційні чинники.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є системне дослідження взаємозв'язку між бізнес-моделлю та стратегією підприємства як детермінант формування сталої конкурентоспроможності у сфері роздрібної торгівлі, а також виявлення принципів і механізмів їхньої інтеграції для забезпечення довгострокової стійкості та створення цінності для зацікавлених сторін.

Виклад основного матеріалу дослідження. В загальному вигляді стратегія підприємства визначається як інтегрований довгостроковий план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом оптимального використання ресурсів і формування стійких переваг [15]. Для роздрібної торгівлі доцільно виділяти стратегії за такими осями:

- конкурентна позиція (лідерство за витратами, диференціація, фокусування);
- формат торгівлі (гіпермаркет, супермаркет, спеціалізований магазин, convenience, онлайн-ритейл, платформи);
- канали збуту (офлайн, онлайн, омніканальна інтеграція);
- цінова політика (преміум, середній сегмент, економ-сегмент);
- розвиток (експансія, франчайзинг, злиття і поглинання) та стабілізація (оптимізація, ризик-менеджмент).

У сучасних умовах все більшого значення набувають стратегії клієнтоорієнтованості, цифрової трансформації та сталого розвитку, які формують нові вимоги до архітектури бізнес-моделі та набору ключових компетенцій.

Бізнес-модель у сучасній науковій літературі розглядається як цілісна система, що описує логіку створення, надання та отримання цінності підприємством. За визначенням А. Остервальдера та І. Піньє [16], бізнес-модель є «архітектурою створення вартості», яка охоплює ключові елементи діяльності компанії: сегменти споживачів, ціннісну пропозицію, канали збуту, взаємини з клієнтами, ключові ресурси, види діяльності, партнерські мережі, структуру витрат та потоки доходів. В контексті роздрібної торгівлі бізнес-модель визначає, яким чином підприємство організовує асортимент, логістику, взаємодію з постачальниками, маркетингові комунікації та післяпродажне обслуговування. З позицій стратегічного менеджменту, бізнес-модель виконує функцію операційного втілення обраної стратегії, забезпечуючи її реалізацію на практиці.

Важливим аспектом дослідження є питання конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку та утримувати або зміцнювати позиції порівняно з конкурентами, забезпечуючи при цьому прибутковість і стійкість у довгостроковій перспективі. Науковці (М. Портер, Г. Хамел, К. Прахалад) [15, 17] підкреслюють, що конкурентоспроможність є результатом синергії внутрішніх ресурсів та зовнішніх ринкових можливостей.

У свою чергу, конкурентні переваги – це унікальні характеристики підприємства (технології, бренд, доступ до ресурсів, логістика, місце розташування, система лояльності тощо), які забезпечують йому перевагу над конкурентами [15]. Вони можуть бути ціновими (низька собівартість, оптимальна ціна) та неціновими (висока якість, інноваційний сервіс, сильний бренд).

Подальший аналіз доцільно зосередити на взаємозв'язку бізнес-моделі та стратегії, адже саме їх узгодженість визначає ефективність досягнення цілей підприємства. Стратегія окреслює довгостроковий напрям розвитку та визначає бажані позиції підприємства на ринку, тоді як бізнес-модель конкретизує механізми реалізації обраного стратегічного курсу, трансформуючи його у комплекс взаємопов'язаних операційних рішень.

Бізнес-модель виконує роль операційного «містка» між стратегічним баченням і поточними бізнес-процесами. Вона дозволяє оцінити, чи є наявні ресурси, партнерські зв'язки та внутрішні компетенції достатніми для реалізації поставлених стратегічних цілей. В роздрібній торгівлі бізнес-модель визначає архітектуру створення ціннісної пропозиції (асортимент, сервіс, інноваційні формати обслуговування), конфігурацію каналів збуту (офлайн, онлайн, омніканальні рішення), підходи до управління взаєминами з клієнтами (програми лояльності, персоналізовані пропозиції) та модель доходів (цінова політика, структура маржі). Таким чином, стратегічні рішення про вихід на нові ринки, розширення асортименту чи зміну формату торгівлі неможливо приймати без оцінки здатності бізнес-моделі підтримати ці зміни.

Водночас стратегія розвитку підприємства часто стає драйвером еволюції його бізнес-моделі. Наприклад, перехід до стратегії омніканальної присутності передбачає трансформацію логістичних процесів, інвестиції в IT-інфраструктуру та впровадження інтегрованих CRM-систем. Аналогічно, стратегія диференціації через підвищення якості сервісу змінює модель взаємодії з клієнтом, вимагаючи розширення функціоналу персоналу, запровадження додаткових сервісів і зміну підходів до формування цінності.

Вплив стратегії на бізнес-модель проявляється у трьох вимірах:

- *структурному* – зміна ключових елементів (ресурсів, партнерств, каналів);
- *функціональному* – зміна процесів створення та доставки цінності;
- *економічному* – коригування структури витрат та джерел доходів.

У табл. 1 наведено типові підходи до поєднання стратегічних орієнтирів та архітектури бізнес-моделі, що забезпечують стійкі конкурентні переваги у роздрібній торгівлі.

Таблиця 1 **Типові підходи до взаємодії бізнес-моделі та стратегії у роздрібній торгівлі**

Підхід до взаємодії	Сутність	Приклади у роздрібній торгівлі
Стратегія-детермінант	Передбачає, що стратегія розвитку підприємства виступає визначальним чинником, який формує архітектуру бізнес-моделі. Бізнес-модель адаптується під обраний стратегічний курс, забезпечуючи інструменти його реалізації. Такий підхід є характерним для традиційних концепцій стратегічного менеджменту, де планування передує операційним змінам.	Запровадження омніканального формату продажів (інтеграція офлайн- та онлайн-каналів) після ухвалення стратегії цифровізації; перехід до стратегії преміум-сегментації з відповідною зміною асортименту та сервісу.
Бізнес-модель як драйвер стратегії	Базується на припущенні, що унікальна або інноваційна бізнес-модель створює нові стратегічні можливості, відкриває ринкові ніші та формує конкурентні переваги, на основі яких вибудовується стратегія підприємства. У цьому випадку архітектура бізнес-моделі є відправною точкою для формування стратегічних орієнтирів.	Формат «магазин біля дому» (АТБ), який зумовив стратегію масового охоплення та цінового лідерства; інноваційні магазини без касирів (Amazon Go), що визначили стратегію диференціації за рахунок технологічного сервісу.
Інтегрована взаємодія	Характеризується взаємним та паралельним розвитком бізнес-моделі і стратегії, коли зміни у зовнішньому середовищі стимулюють одночасне коригування стратегічних орієнтирів та операційної архітектури бізнесу. Цей підхід є найбільш гнучким, але потребує високого рівня управлінських компетенцій, швидкого доступу до аналітичних даних та здатності до організаційних трансформацій.	«Нова пошта» одночасно адаптує стратегію (розвиток ринку e-commerce, міжнародна експансія) та бізнес-модель (розширення мережі поштоматів, впровадження мобільних додатків); мережі супермаркетів, які синхронно змінюють асортимент і цінову політику у відповідь на зміни споживчих трендів.

Джерело: розроблено автором на основі [15, 16]

Синергія бізнес-моделі та стратегії безпосередньо впливає на здатність підприємства забезпечувати вищий рівень цінності для споживача та знижувати витрати, що формує стійкі конкурентні переваги. Щоб проілюструвати, як це працює на практиці, розглянемо кілька прикладів успішної інтеграції бізнес-моделі та стратегії, які дозволили компаніям підвищити свої конкурентні переваги [18, 19, 20]:

- *АТБ-Маркет* – поєднання бізнес-моделі жорсткого дискаунтера зі стратегією швидкої географічної експансії забезпечило компанії лідерство за кількістю магазинів та цінову перевагу.
- *Rozetka* – інтеграція омніканальної бізнес-моделі з клієнтоорієнтованою стратегією, що дозволила поєднати зручність онлайн-замовлень з можливістю офлайн-повернень і видачі товару.
- *Сільпо* – реалізація бізнес-моделі преміум-ритейлу із стратегією диференціації за якістю сервісу та унікальністю пропозиції, що дозволило створити сильний бренд та підвищити лояльність клієнтів.

Невідповідність між обраною стратегією та бізнес-моделлю створює низку ризиків, а саме: операційна неефективність (стратегія передбачає масштабування, але бізнес-модель не має достатніх ресурсів та логістичних можливостей); втрата конкурентних позицій (цінова стратегія несумісна з витратною структурою бізнес-моделі, що знижує маржинальність); погіршення споживчого досвіду (стратегія орієнтована на сервіс, але бізнес-модель не передбачає достатньої кількості персоналу або інструментів персоналізації).

Таким чином, стала конкурентоспроможність у роздрібній торгівлі досягається лише за умови цілісної інтеграції бізнес-моделі та стратегії, їх постійного узгодження з ринковими умовами та потребами споживачів. Ефективне узгодження бізнес-моделі та стратегії у роздрібній торгівлі потребує системного підходу, який поєднує принципи стратегічного менеджменту з інструментами операційної оптимізації:

1. *Принцип відповідності стратегічним цілям* – бізнес-модель має бути побудована таким чином, щоб усі її елементи (ціннісна пропозиція, канали збуту, структура витрат, джерела доходів) прямо сприяли досягненню визначених стратегічних пріоритетів підприємства.
2. *Принцип гнучкості* – бізнес-модель повинна мати вбудовані механізми адаптації до змін ринкового середовища та дозволяти швидко коригувати операційні процеси у відповідь на зміни стратегії.
3. *Принцип синергії* – стратегія та бізнес-модель повинні взаємно підсилювати одна одну, забезпечуючи ефект, що перевищує суму результатів їхньої окремої реалізації.
4. *Принцип ресурсної узгодженості* – стратегія має враховувати реальні можливості та обмеження бізнес-моделі у площині фінансових, людських, технологічних та інфраструктурних ресурсів.
5. *Принцип клієнтоцентричності* – як стратегія, так і бізнес-модель повинні формувати та підтримувати цінність для споживача, оскільки саме вона є основою конкурентоспроможності.

Для оцінювання ефективності інтеграції бізнес-моделі та стратегії доцільно застосовувати комбінацію кількісних та якісних методів (табл. 2).

Таблиця 2 **Інструменти оцінювання ефективності узгодження бізнес-моделі та стратегії підприємств роздрібної торгівлі**

Інструмент	Сутність	Очікуваний результат застосування
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори, згруповані у площини «фінанси», «клієнти», «внутрішні процеси», «навчання та розвиток».	Комплексна оцінка досягнення стратегічних цілей через моніторинг ключових параметрів бізнес-моделі та їхнього узгодження зі стратегією.
KPI-аналіз	Визначення та відстеження ключових показників ефективності для кожного елемента бізнес-моделі (обсяг товарообороту, маржинальність, оборотність товарних запасів, рівень задоволеності клієнтів тощо).	Виявлення «вузьких місць» у взаємодії стратегії та бізнес-моделі, визначення пріоритетних напрямів покращення.
Benchmarking	Систематичне порівняння показників та практик підприємства з галузевими лідерами та безпосередніми конкурентами.	Визначення прогалин та напрямів вдосконалення інтеграції бізнес-моделі та стратегії, запозичення найкращих практик.
Value Chain Analysis	Детальний аналіз ланцюга створення цінності підприємства - від постачання сировини/товарів до взаємодії з кінцевим споживачем.	Оптимізація операційних процесів відповідно до обраної стратегії, підвищення ефективності використання ресурсів.
Customer Experience Mapping	Візуалізація та аналіз усіх точок взаємодії клієнта з підприємством (від першого контакту до післяпродажного сервісу).	Підвищення відповідності бізнес-моделі очікуванням і потребам споживачів, покращення лояльності та задоволеності клієнтів.

Джерело: узагальнено автором на основі [15, 21-24]

Впровадження зазначених інструментів дозволяє систематично контролювати взаємодію бізнес-моделі та стратегії, своєчасно виявляти невідповідності та здійснювати коригування.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що взаємозв'язок між бізнес-моделлю та стратегією підприємства роздрібної торгівлі є критично важливим чинником забезпечення сталої конкурентоспроможності. Стратегія визначає загальний вектор розвитку та бажані ринкові позиції, тоді як бізнес-модель забезпечує операційне втілення цього вектору у вигляді конкретних бізнес-процесів, ресурсних рішень та механізмів створення цінності для споживача.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у систематизації підходів до визначення взаємозв'язків між бізнес-моделлю та стратегією, уточненні їхніх ролей у формуванні конкурентних переваг та узагальненні моделей їхньої інтеграції. Практичне значення – у розробленні принципів узгодження цих двох управлінських категорій та пропозиції інструментів оцінювання ефективності їх взаємодії, що можуть бути використані як у стратегічному плануванні, так і в операційній діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу цифрових технологій на інтеграцію бізнес-моделі та стратегії, зокрема у контексті розвитку омніканальних форматів торгівлі, використання big data для персоналізації клієнтського досвіду та впровадження штучного інтелекту у процеси управління асортиментом і логістикою. Окремого вивчення потребують питання оцінки стійкості бізнес-моделі в умовах економічної турбулентності та зміни поведінки споживачів.

Література:

1. Elkington J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capston. 1997. 416 p.
2. Sapsanguanboon W., Faijaidee W., Potasin L. Strategic integration of sustainability for competitive advantage: a framework for balancing the triple bottom line. *Corporate Governance and Sustainability Review*. 2025. Volume 9. Issue 2. Pp. 110-119. DOI: 10.22495/cgsrv9i2p10
3. Thun T. W., Schneider A., Kayser C., Zülch H. The role of sustainability integration into the corporate strategy – A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations. *Heliyon*. 2024. № 10. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25008
4. Vrabcova P, Urbancova H., Hudakova M. Strategic Trends of Organizations in the Context of New Perspectives of Sustainable Competitiveness. *Journal of Competitiveness*. 2022. № 14 (2). Pp. 174–193. https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.10
5. Дражниця С., Новосад А. Удосконалення концептуальних підходів до формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 124- 128. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-23
6. Xin A. Research on the Contribution of Business Model Innovation to Sustainable Competitive Advantage of Enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management.* November 2024. Vol. 14. № 11. DOI: 10.4236/ajibm.2024.1411073
7. Hamdouna M., Khmelyarchuk M. Technological Innovations Shaping Sustainable Competitiveness—A Systematic Review. *Sustainability*. 2025. № *17* (5), 1953. https://doi.org/10.3390/su17051953
8. Ткачук Г. Ю., Сотник А. А., Біляк Т. О. Цифрова трансформація бізнес-моделей підприємств в сфері роздрібної торгівлі. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.89
9. Kang S., Na Y. K. Effects of Strategy Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in Sharing Economy Businesses on Creating Shared Value and Performance. *Sustainability.* 2020. № *12* (4), 1397. https://doi.org/10.3390/su12041397
10. Tajeddini K., Gamage T. C., Tajdini J., Qalati S. A., Siddiqui F. Achieving sustained competitive advantage in retail and consumer service firms: The role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage. *Journal of Retailing and Consumer Services.* November 2023. Volume 75. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103495
11. Rashad T., Arulmurugan V., Sethy S. Crafting sustainable competitiveness: a configural analysis of entrepreneurial interplay Available to Purchase. *Baltic Journal of Management.* 2025. № 20 (3). Pp. 401–420. https://doi.org/10.1108/BJM-04-2024-0187
12. Швидка О. П. Сталий розвиток і бізнес-моделі: інтеграція екологічних та соціальних аспектів. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. Вип. 55. С. 16-24. https://doi.org/doi.org/10.33111/sedu.2024.55.016.024
13. Ліпич Л. Г. Конкурентоспроможність підприємства з точки зору стратегії розвитку в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. № 43. С. 271-277. https://doi.org/10.5281/zenodo.14743628
14. Chorna M., Smolnyakova N., Volosov A. Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European Economy.* English Edition. October–December 2020.Vol. 19. № 4 (75). Pp. 694-710. URL: https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1487/1478
15. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. 1985. 557 p.
16. **Osterwalder A., Pigneur Y.** *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* Hoboken: John Wiley & Sons. 2010. 288 p. URL: https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf
17. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press. 1994. 327 p.
18. АТБ-Маркет. https://www.atbmarket.com/
19. Rozetka. https://rozetka.com.ua/
20. Сільпо. https://silpo.ua/
21. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. 1996. 336 p.
22. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (3rd ed.). John Wiley & Sons. 2015. 448 p.
23. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance (2nd ed.). ASQ Quality Press. 2006. 320 p.
24. Shaw C., Ivens J. Building Great Customer Experiences. Palgrave Macmillan. 2002. 240 p.

References:

1. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capston.
2. Sapsanguanboon, W., Faijaidee, W., & Potasin, L. (2025). Strategic integration of sustainability for competitive advantage: A framework for balancing the triple bottom line. *Corporate Governance and Sustainability Review, 9*(2), 110–119. https://doi.org/10.22495/cgsrv9i2p10
3. Thun, T. W., Schneider, A., Kayser, C., & Zülch, H. (2024). The role of sustainability integration into the corporate strategy – A perspective on analysts' perceptions and buy recommendations. *Heliyon, 10*, e25008. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25008
4. Vrabcova, P., Urbancova, H., & Hudakova, M. (2022). Strategic trends of organizations in the context of new perspectives of sustainable competitiveness. *Journal of Competitiveness, 14*(2), 174–193. https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.10
5. Дражниця, С., & Новосад, А. (2022). Удосконалення концептуальних підходів до формування конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету, 6*(2), 124–128. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-23
6. Xin, A. (2024). Research on the contribution of business model innovation to sustainable competitive advantage of enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management, 14*(11). https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.1411073
7. Hamdouna, M., & Khmelyarchuk, M. (2025). Technological innovations shaping sustainable competitiveness—A systematic review. *Sustainability, 17*(5), 1953. https://doi.org/10.3390/su17051953
8. Ткачук, Г. Ю., Сотник, А. А., & Біляк, Т. О. (2025). Цифрова трансформація бізнес-моделей підприємств в сфері роздрібної торгівлі. *Ефективна економіка, 2*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.89
9. Kang, S., & Na, Y. K. (2020). Effects of strategy characteristics for sustainable competitive advantage in sharing economy businesses on creating shared value and performance. *Sustainability, 12*(4), 1397. https://doi.org/10.3390/su12041397
10. Tajeddini, K., Gamage, T. C., Tajdini, J., Qalati, S. A., & Siddiqui, F. (2023). Achieving sustained competitive advantage in retail and consumer service firms: The role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage. *Journal of Retailing and Consumer Services, 75*, 103495. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103495
11. Rashad, T., Arulmurugan, V., & Sethy, S. (2025). Crafting sustainable competitiveness: A configural analysis of entrepreneurial interplay. *Baltic Journal of Management, 20*(3), 401–420. https://doi.org/10.1108/BJM-04-2024-0187
12. Швидка, О. П. (2024). Сталий розвиток і бізнес-моделі: інтеграція екологічних та соціальних аспектів. *Стратегія економічного розвитку України, 55*, 16–24. https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.016.024
13. Ліпич, Л. Г. (2024). Конкурентоспроможність підприємства з точки зору стратегії розвитку в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 43*, 271–277. https://doi.org/10.5281/zenodo.14743628
14. Chorna, M., Smolnyakova, N., & Volosov, A. (2020). Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European Economy, 19*(4), 694–710. https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1487/1478
15. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
16. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf
17. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
18. АТБ-Маркет. (n.d.). https://www.atbmarket.com/
19. Rozetka. (n.d.). https://rozetka.com.ua/
20. Сільпо. (n.d.). https://silpo.ua/
21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
22. Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
23. Camp, R. C. (2006). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance* (2nd ed.). ASQ Quality Press.
24. Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences*. Palgrave Macmillan.

Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License