

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЇ ЗА
ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ В
УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ LPP)**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент II курсу 291М групи
спеціальності: 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Біда Тарас Васильович

Керівник: д.е.н., проф. Ушкаренко Ю.В.
Рецензент: Алісевич В.Л., директор ТОВ
“Ратуш Агро”

Івано-Франківськ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ...	7
1.1. Сутність та структура конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.....	7
1.2. Інноваційні стратегічні підходи як інструмент підвищення конкурентоспроможності.....	12
1.3. Сталий розвиток як стратегічна основа функціонування ритейл-компаній.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ LPP НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	22
2.1. Загальна характеристика діяльності та стратегічних пріоритетів компанії LPP	22
2.2. Оцінка інноваційних практик LPP у сфері сталого розвитку	29
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .	36
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформацією глобального бізнес-середовища, у якому сталий розвиток та інноваційні стратегічні підходи стають ключовими чинниками формування конкурентних переваг рітейл-компаній. Сучасні споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну чи якість товарів, а й на екологічність виробництва, етичність бізнесу та соціальну відповідальність брендів. У таких умовах компанії, здатні інтегрувати принципи сталого розвитку у власні бізнес-моделі, отримують довгострокові стратегічні переваги, підвищують лояльність клієнтів та інвестиційну привабливість.

Рітейл-сектор, який характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами споживчих трендів і цифровізацією, потребує постійного оновлення управлінських підходів та бізнес-моделей. Використання інноваційних інструментів, таких як автоматизація процесів, цифрова аналітика, екологічний дизайн продуктів і розвиток e-commerce, дозволяє компаніям ефективніше адаптуватися до викликів сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика формування конкурентних переваг підприємств та впровадження інноваційних стратегій у сучасних умовах активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед українських авторів значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад зробили О. Гайдай (2020), яка розглядає конкурентні переваги через призму ресурсного підходу, та А. Гриненко (2020), що акцентує на концептуальних основах управління конкурентоспроможністю підприємств. М. Деркач (2022) визначає стратегічні орієнтири розвитку конкурентних переваг у контексті інноваційної діяльності, а М. Дубина (2020) уточнює сутність цього поняття, виділяючи внутрішні та зовнішні чинники формування.

Н. Кіреєва (2023) досліджує особливості конкурентних переваг малого бізнесу в умовах глобалізації, тоді як Н. Климчук (2023) наголошує

на ролі маркетингових інструментів у забезпеченні стійкої ринкової позиції. А. Князевич (2021) трактує конкурентні переваги як складову стратегічного потенціалу підприємства, а Л. Коваль (2024) підкреслює взаємозв'язок конкурентоспроможності та стратегічного управління.

В умовах цифрової економіки, за дослідженням О. Козака (2021), ключову роль у формуванні переваг відіграють цифрові технології та інноваційні бізнес-моделі. Ю. Котенко (2020) пропонує класифікацію конкурентних переваг і визначає напрями їх формування. Значна увага приділяється нематеріальним чинникам – О. Левченко (2022) розглядає бренд як інструмент посилення конкурентних позицій. На важливості інновацій як джерела переваг наголошують О. Мельник (2021) та І. Мірошниченко (2021), а О. Пащенко (2023) пов'язує ефективність бізнес-моделі з якістю сформованих конкурентних переваг.

Серед зарубіжних дослідників Г. Адарква і Т. Мелонес (2022) розглядають специфічні переваги компаній на ринках, що розвиваються, Б. Агазу і К. Кєро (2024) – інноваційну стратегію як чинник конкурентоспроможності, С. Андрі та П. Сірегар (2024) — вплив динамічних можливостей на інновації. К. Фабріціо (2022) досліджує взаємозв'язок між інноваційністю та стійкими перевагами, а Д. Джером (2024) наголошує на ролі технологій у формуванні конкурентних позицій. Класичне бачення інновацій як рушійної сили розвитку сформував С. Клайн (1986).

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором розроблено інноваційні стратегічні підходи до формування конкурентних переваг ритейл-компаній на засадах сталого розвитку).

Метою даного дослідження є визначення та обґрунтування ефективних інноваційних стратегічних підходів для формування конкурентних переваг рітейл-компаній в умовах сталого розвитку на прикладі компанії LPP.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сутність та структуру конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі, визначити їх роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності;
- дослідити інноваційні стратегічні підходи як інструмент підвищення конкурентоспроможності рітейл-компаній;
- оцінити значення сталого розвитку як стратегічної основи функціонування рітейл-компаній;
- провести загальну характеристику діяльності та стратегічних пріоритетів компанії LPP, включаючи аналіз організаційної структури, бізнес-моделі та операційної ефективності;
- здійснити оцінку інноваційних практик LPP у сфері сталого розвитку, включаючи використання екологічних матеріалів, цифрових технологій та ESG-ініціатив;
- розробити рекомендаційні напрями вдосконалення інноваційної стратегії формування конкурентних переваг рітейл-компаній, враховуючи принципи сталого розвитку та сучасні тенденції ринку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю рітейл-компанії в умовах реалізації принципів сталого розвитку.

Предмет дослідження: механізми та інструменти формування конкурентних переваг рітейл-компаній через інноваційні стратегічні підходи та впровадження принципів сталого розвитку.

У роботі використано методи аналізу та синтезу для вивчення теоретичних засад конкурентних переваг і сталого розвитку, метод порівняння для зіставлення різних підходів до формування інноваційних

стратегій, метод систематизації для структуризації інформації про практики рітейл-компаній, а також метод узагальнення для формування висновків щодо ефективності інноваційних підходів у сфері сталого розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному узагальненні теоретичних підходів до формування конкурентних переваг рітейл-компаній через інноваційні стратегії сталого розвитку та адаптації цих підходів до практики компанії LPP, що дозволяє виокремити інтегровані моделі підвищення конкурентоспроможності у сучасних умовах ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформованих рекомендацій щодо впровадження інноваційних стратегій сталого розвитку для підвищення конкурентних переваг рітейл-компаній, оптимізації управлінських та виробничих процесів, розвитку цифрових і екологічних ініціатив, а також зміцнення репутаційного та соціального капіталу підприємств.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (м. Івано-Франківськ, 13-14 листопада 2025 р.).

Структура: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та структура конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамічністю, глобалізацією ринків і швидким технологічним розвитком, формування та утримання конкурентних переваг набуває ключового значення для забезпечення сталого функціонування та зростання підприємств. Конкурентні переваги виступають результатом системної взаємодії внутрішніх ресурсів, управлінських рішень та зовнішніх чинників ринкового середовища. Їх сутність полягає у здатності підприємства створювати для споживачів більшу цінність порівняно з конкурентами, що проявляється у вищій якості продукції, інноваційності, ефективності бізнес-процесів або силі бренду. Структура конкурентних переваг є багаторівневою та включає матеріальні (ресурсні, технологічні, фінансові) і нематеріальні (репутаційні, інформаційні, організаційні) компоненти, які у своїй сукупності визначають стратегічний потенціал підприємства. Успішне управління конкурентними перевагами передбачає не лише їх формування, але й постійне оновлення та адаптацію до змін зовнішнього середовища, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток суб'єкта господарювання.

На думку Г. К. Адаркви та Т. П. Малонас, конкурентні переваги підприємства формуються насамперед завдяки унікальним внутрішнім ресурсам і компетенціям, що забезпечують його стійкість у мінливому ринковому середовищі. Дослідники підкреслюють, що фірмоспецифічні

переваги охоплюють не лише матеріальні ресурси, а й нематеріальні активи – такі як знання, репутація, організаційна культура та управлінські практики. Саме поєднання цих чинників створює фундамент для довготривалої конкурентоспроможності [21, с. 544]. Особливу увагу автори приділяють умовам функціонування підприємств у країнах із ринками, що розвиваються, де ключову роль відіграють адаптивність, інноваційність і стратегічна гнучкість. Вони доводять, що здатність підприємства швидко перебудовувати бізнес-модель відповідно до змін зовнішнього середовища є критичною складовою сучасних конкурентних переваг.

На думку Б. Г. Агаза та К. А. Кєро, у сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємства виступає інноваційна стратегія. Автори наголошують, що інновації не є окремим елементом діяльності, а становлять системну основу конкурентоспроможності, забезпечуючи стійке зростання, адаптивність до змін середовища та підвищення цінності для споживачів [22]. Дослідники підкреслюють, що ефективність інноваційної стратегії визначається не лише наявністю технологічних рішень, але й здатністю підприємства інституціоналізувати процеси створення знань, розподілу ресурсів і стратегічного управління змінами. Вони виділяють три складові інноваційної конкурентної переваги: управлінську (організаційна культура та лідерство), операційну (процеси і технології) та ринкову (позиціонування, сприйняття бренду, взаємодія з клієнтами).

На думку Б. Дециньського, конкурентні переваги підприємства формуються через систему взаємозв'язків і управління відносинами як із клієнтами, так і з іншими стейкхолдерами. Автор підкреслює, що для досягнення стійких конкурентних переваг недостатньо покладатися лише на внутрішні ресурси чи технології – необхідно інтегрувати керовані відносини, які забезпечують довгострокову цінність і диференціацію на

ринку [25, с. 16]. Науковець пише, що структура конкурентних переваг включає три взаємопов'язані компоненти: ресурсні активи підприємства, процеси взаємодії з ринком і партнерами та організаційні компетенції, що дозволяють ефективно реалізовувати стратегію управління відносинами. Він також акцентує на значенні адаптивності та здатності підприємства трансформувати взаємозв'язки в стійку конкурентну позицію.

І. Фаріди та Д. Сетіавана вважають, що конкурентні переваги підприємства тісно пов'язані зі стратегією бізнесу, яка інтегрує управління продуктивністю та інноваційні підходи. Автори наголошують, що лише системне поєднання ефективних операційних процесів та інноваційних практик дозволяє підприємству досягати стійких переваг на ринку та забезпечувати довгострокове зростання [27]. Вони зазначають, що структура конкурентних переваг включає три ключові компоненти: операційну ефективність, яка визначає продуктивність підприємства; інноваційну спроможність, що забезпечує адаптацію та диференціацію; та стратегічне управління, яке поєднує ресурси та процеси для створення цінності. Вони підкреслюють, що конкурентна перевага виникає саме на перетині цих компонентів і є динамічною, залежною від зовнішніх умов ринку та внутрішніх управлінських рішень.

Н. Р. Кірома, С. Сударматіна та Х. Сумарсоно пишуть, що конкурентні переваги мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) на міжнародному рівні формуються через поєднання унікальних ресурсів, управлінських компетенцій та здатності адаптуватися до зовнішнього середовища. Автори підкреслюють, що для ММСП стійка конкурентна перевага залежить не лише від технологічних чи фінансових аспектів, а й від ефективного використання знань, інновацій та стратегічного управління відносинами з клієнтами та партнерами [30, с. 504-505]. Співавтори у своєму систематичному огляді літератури виділяють основні структурні елементи конкурентних переваг: ресурсну базу підприємства, процеси адаптації до ринку та організаційні компетенції, що забезпечують

гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Вони також акцентують на важливості інтеграції внутрішніх і зовнішніх ресурсів для досягнення міжнародної конкурентоспроможності.

О. Мартіна зазначає, що конкурентні переваги підприємства тісно пов'язані з його корпоративною стратегією, оскільки саме стратегічне планування дозволяє ефективно поєднувати ресурси, компетенції та ринкові можливості для досягнення стійкої переваги над конкурентами. Автор підкреслює, що структура конкурентних переваг включає ресурсні активи, процеси управління та стратегічні орієнтири, які формують здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища [34, с. 4]. На нашу думку, висновки науковця підтверджують цінність цілісного стратегічного підходу, де конкурентна перевага не є випадковим результатом, а продуктом системного поєднання ресурсів, процесів та довгострокових управлінських рішень. Це особливо актуально в умовах сучасного бізнес-середовища, де швидкі зміни ринку потребують гнучкої та адаптивної стратегії.

На думку Х. Мульйоно та А. Р. Сямсурі, конкурентні переваги підприємства значною мірою залежать від організаційної гнучкості та впровадження відкритих інновацій. Автори підкреслюють, що здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та інтегрувати зовнішні інноваційні ідеї дозволяє малим і середнім підприємствам (МСП) зберігати конкурентоспроможність і ефективно задовольняти потреби споживачів [33, с. 269]. Науковці виділяють, що структура конкурентних переваг включає три ключові елементи: гнучкі організаційні процеси, інноваційний потенціал, та здатність інтегрувати знання і технології з зовнішніх джерел. Вони доводять, що поєднання цих чинників формує стійку конкурентну позицію, особливо для підприємств у динамічних секторах, таких як кулінарний бізнес.

У власній оцінці можна зазначити, що результати дослідження підтверджують необхідність поєднання внутрішньої гнучкості та

відкритої інноваційної діяльності як основи формування конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Це демонструє, що навіть невеликі підприємства можуть конкурувати на ринку за умови ефективного управління знаннями та інноваціями.

І. Отаче вважає, що конкурентні переваги підприємства є критичною ланкою між інноваційним потенціалом, стратегічною гнучкістю та ефективністю діяльності МСП. Автор наголошує, що здатність підприємства адаптувати стратегії відповідно до умов ринку та інтегрувати інновації визначає його стійку конкурентоспроможність, особливо в умовах високої конкуренції [35, с. 249]. Він пише, що структура конкурентних переваг включає інноваційні здібності, що дозволяють створювати нові продукти та процеси; стратегічну гнучкість, яка забезпечує швидку адаптацію до змін; та управлінські компетенції, що перетворюють ці ресурси на реальні переваги на ринку. Автор також підкреслює роль інтенсивності конкуренції як фактора, що визначає швидкість і масштаб використання конкурентних переваг для підвищення ефективності МСП.

Отже, конкурентні переваги в сучасному бізнес-середовищі – це здатність підприємства виділятися серед конкурентів і досягати стійкого розвитку завдяки унікальному поєднанню ресурсів, компетенцій та управлінських процесів. Вони формуються не лише через наявність матеріальних та фінансових ресурсів, а й через нематеріальні активи, такі як знання, досвід, репутація, бренд, організаційна культура та інноваційний потенціал. Структурно конкурентні переваги включають три основні складові: ресурсну базу, що забезпечує можливості підприємства; компетенції та внутрішні процеси, які дозволяють ефективно організовувати діяльність і впроваджувати інновації; та ринкові фактори, що визначають здатність підприємства адаптуватися до потреб клієнтів, умов конкуренції та змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції

конкурентні переваги виступають провідним інструментом забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вони дозволяють компанії не лише підтримувати існуючі позиції на ринку, а й постійно створювати додаткову цінність для клієнтів, партнерів і стейкхолдерів, забезпечуючи довгострокову ефективність та стійкість бізнесу.

1.2. Інноваційні стратегічні підходи як інструмент підвищення конкурентоспроможності

Інноваційні стратегічні підходи виступають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Вони забезпечують можливість гнучкого реагування на зміни ринку, швидкої адаптації до технологічних зрушень та формування нових джерел цінності для споживачів. Інновації сьогодні розглядаються не лише як результат науково-технічної діяльності, а як системний процес, що охоплює всі рівні управління – від стратегічного планування до реалізації операційних рішень. Застосування інноваційних стратегічних підходів дозволяє підприємствам створювати унікальні конкурентні переваги за рахунок розвитку нових продуктів, удосконалення бізнес-моделей, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності управлінських процесів. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової стійкості підприємства, зміцненню його ринкових позицій та здатності протидіяти зовнішнім викликам.

На думку С. Андрі та П.А. Сірегара, основним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах є розвиток динамічних здібностей, які забезпечують здатність організації постійно оновлювати свої ресурси, процеси та технологічні рішення відповідно до змін ринкового середовища. Автори доводять, що саме

поєднання динамічних компетенцій із інноваційними стратегічними підходами формує основу стійкої конкурентної переваги [23, с. 264].

Дослідження на прикладі малих і середніх підприємств з переробки саго показало, що впровадження інновацій – у виробничих процесах, маркетингових рішеннях та управлінні, має безпосередній вплив на підвищення ефективності діяльності та ринкової гнучкості. Таким чином, інноваційна стратегія виступає не лише окремим напрямом розвитку, а інтегрованою складовою управлінської системи, що забезпечує підприємству здатність швидко адаптуватися до нових умов і підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

М. Новітасарі та Д. Агустії Д. вважають, що впровадження зелених інновацій є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки воно поєднує економічну ефективність із екологічною відповідальністю. Автори підкреслюють, що інноваційні підходи, спрямовані на зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, не лише покращують корпоративну репутацію, а й безпосередньо сприяють підвищенню результативності бізнесу через оптимізацію ресурсів, енергоефективність та зростання довіри з боку споживачів [34, с. 219]. Дослідження підтверджує, що конкурентна перевага виступає посередником між екологічними інноваціями та фінансовими результатами підприємства, тобто саме інноваційна стратегія «зеленого розвитку» забезпечує стійку позицію на ринку. Інноваційні стратегічні підходи, зорієнтовані на екологічну модернізацію, стають інструментом формування довгострокової конкурентоспроможності та підвищення загальної ефективності бізнесу.

На думку Р.В. Пахлеві, ефективна реалізація принципів корпоративного управління, зокрема на засадах етичних і соціально відповідальних підходів, виступає важливим чинником формування конкурентних переваг у малому та середньому бізнесі. Автор підкреслює, що дотримання принципів прозорості, справедливості, підзвітності та

соціальної відповідальності сприяє зміцненню довіри між підприємством і його стейкхолдерами, що, своєю чергою, створює сприятливі умови для реалізації інноваційних стратегічних рішень [36, с. 17]. Згідно з результатами систематичного огляду, підприємства, які впроваджують інноваційні управлінські підходи, засновані на принципах доброчесності та сталого розвитку, досягають вищого рівня конкурентоспроможності, стабільності та адаптивності до змін ринку. Таким чином, інноваційні стратегічні підходи, інтегровані в систему корпоративного управління, формують основу для довгострокового розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

На думку Т. Тонг, К. Ікбала, А. Азмавані, ключовим джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємств високотехнологічного сектору є розвиток базових технологічних компетенцій, які забезпечують здатність до постійного впровадження інновацій. Автори зазначають, що технологічна компетентність охоплює не лише наявність сучасних технологій, а й ефективне управління знаннями, інтеграцію науково-дослідних процесів та здатність швидко комерціалізувати інноваційні рішення [38]. Загалом, стратегічне поєднання технологічних ресурсів із інноваційними управлінськими підходами сприяє підвищенню гнучкості підприємств, покращенню якості продукції та формуванню унікальних конкурентних переваг. Інноваційні стратегічні підходи, засновані на розвитку технологічних компетенцій, є визначальним інструментом зміцнення позицій підприємств у глобальному конкурентному середовищі.

В. Чжан пише, що у сучасних умовах цифрової трансформації одним із провідних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств є поєднання динамічних здібностей із високим рівнем цифрової зрілості. Автор підкреслює, що підприємства електронної промисловості, які активно впроваджують цифрові технології у виробничі, логістичні та управлінські процеси, здатні не лише

підвищувати ефективність діяльності, але й створювати нові джерела вартості для клієнтів і партнерів [40 с. 17]. У дослідженні зазначено, що динамічні здібності – це здатність компанії передбачати зміни зовнішнього середовища, швидко адаптуватися до них та переосмислювати свої бізнес-моделі відповідно до технологічних і ринкових тенденцій. Високий рівень цифрової зрілості дозволяє підприємствам ефективно використовувати великі дані, штучний інтелект, автоматизацію та аналітичні інструменти для прийняття стратегічних рішень, що підвищують їхню інноваційну спроможність.

На нашу думку, саме інноваційні стратегічні підходи, засновані на цифрових рішеннях, стають основою формування конкурентних переваг у високотехнологічних галузях. Вони забезпечують не лише оперативну ефективність, а й стратегічну стійкість, здатність підприємства розвиватися в умовах турбулентності, зберігаючи лідерські позиції на ринку. Цифрова трансформація розглядається як системний елемент інноваційної стратегії, що інтегрує технологічний розвиток, управлінську гнучкість і довгострокову конкурентну стабільність.

На думку М. Херіянто, Ф.А. Фаджрі, М. Сугіарто, Т. Хандоко та С. Сйюфіана, конкурентоспроможність малих і середніх підприємств (МСП) значною мірою визначається здатністю до системного управління інноваціями, гнучкості бізнес-моделей і стратегічного мислення керівництва. Автори наголошують, що МСП, на відміну від великих корпорацій, мають обмежені ресурси, однак їхньою сильною стороною є швидкість адаптації, тісні зв'язки з клієнтами та готовність до експериментів. Саме це створює передумови для ефективного впровадження інноваційних стратегічних підходів [28, с. 83]. Результати систематичного огляду досліджень свідчать, що для МСП критично важливо розвивати організаційну культуру інноваційності, інвестувати у цифрові рішення, вдосконалювати маркетингові інструменти та формувати партнерські мережі. Автори роблять висновок, що інноваційні

стратегії виступають не лише засобом підвищення ефективності, але й фундаментом довгострокової стійкості підприємств у конкурентному середовищі.

З нашого погляду, наведене дослідження підкреслює тенденцію сучасного бізнесу: інновації перестають бути привілеєм великих компаній. Саме малі та середні підприємства дедалі частіше стають рушіями економічного розвитку, адже завдяки своїй гнучкості й відкритості до змін вони здатні швидше інтегрувати нові технології та формувати власні унікальні конкурентні переваги. Такий підхід узгоджується із сучасним баченням стійкого розвитку, де інноваційність розглядається як ключовий ресурс на всіх рівнях бізнесу.

Інноваційні стратегічні підходи у сучасному бізнес-середовищі виступають ключовим інструментом формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони ґрунтуються на системному впровадженні нововведень у всі сфери діяльності – від управління та організаційної структури до виробництва, маркетингу й комунікацій із ринком. Основна мета таких підходів полягає у створенні стійких конкурентних переваг, здатних забезпечити підприємству адаптивність до швидких змін зовнішнього середовища та технологічного прогресу. Інноваційна стратегія дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність внутрішніх процесів, а й формувати нову цінність для споживачів шляхом використання сучасних технологій, цифрових рішень та гнучких бізнес-моделей. Вона передбачає розвиток організаційних компетенцій, динамічних здібностей і культури інноваційності, що забезпечує здатність компанії до постійного оновлення та вдосконалення. Інноваційні стратегічні підходи є не лише засобом підвищення продуктивності чи прибутковості, а насамперед стратегічним інструментом довгострокового розвитку, який визначає місце підприємства у конкурентному середовищі. Їх застосування сприяє формуванню економічної стійкості, підвищенню гнучкості управління,

розширенню ринкових можливостей і зміцненню позицій підприємства в умовах глобальної конкуренції.

1.3. Сталий розвиток як стратегічна основа функціонування ритейл-компаній

Сталий розвиток виступає стратегічною основою функціонування сучасних ритейл-компаній, формуючи нову парадигму їхнього економічного, соціального та екологічного зростання. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції роздрібна торгівля вже не може обмежуватися лише економічними показниками ефективності – провідним чинником успіху стає здатність інтегрувати принципи сталості у всі бізнес-процеси. Це охоплює відповідальне використання ресурсів, зменшення екологічного сліду, етичне управління ланцюгами постачання, підтримку місцевих громад та забезпечення соціальної справедливості.

Сталий розвиток у ритейлі забезпечує формування довгострокової конкурентної переваги, адже споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну та якість товарів, а й на цінності, які поділяє компанія. Поєднання економічної доцільності з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтованістю створює основу для стабільного зростання, підвищення довіри до бренду та зміцнення його репутації. Сталий розвиток у діяльності ритейл-компаній перетворюється на стратегічний імператив, що забезпечує їхню життєздатність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

На думку О.С. Крістіана, конкурентні переваги підприємства тісно пов'язані з його здатністю до ефективного управління ресурсами та процесами, що безпосередньо впливає на організаційну ефективність. Автор підкреслює, що компанії, які здатні системно інтегрувати

внутрішні компетенції з вимогами ринку, досягають високої продуктивності та стійких позицій на ринку [24, с. 6].

У контексті сталого розвитку для рітейл-компаній висновки дослідження мають особливе значення. Впровадження принципів сталого розвитку: економічної, соціальної та екологічної відповідальності, дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги, підвищувати ефективність операцій, оптимізувати витрати та зміцнювати довіру споживачів. Конкурентна перевага і організаційна ефективність стають взаємопов'язаними елементами стратегії сталого розвитку, що забезпечує рітейл-компаніям не лише економічну вигоду, а й соціальну та екологічну відповідальність, що є провідною умовою їхньої стійкості та життєздатності на ринку.

На думку К.М. Фабріціо, Ф. Кацам, Г. Л. Мура, Л. С. Сілва, В. Сілва та С. П. Вейга, конкурентні переваги малих і середніх підприємств (МСП) формуються через розвиток динамічних здібностей, що забезпечують гнучкість, адаптивність та здатність до інновацій у змінному ринковому середовищі. Автори зазначають, що для МСП ефективне поєднання внутрішніх ресурсів, організаційних компетенцій та стратегічних ініціатив дозволяє створювати стійкі переваги перед конкурентами [26, с. 633]. Дослідження систематично аналізує літературу останніх років і вказує, що конкурентні переваги формуються через постійне оновлення продуктів і процесів, впровадження цифрових та екологічно орієнтованих рішень, а також розвиток управлінської гнучкості. У контексті сталого розвитку рітейл-компаній ці висновки підкреслюють, що поєднання динамічних здібностей із соціальною та екологічною відповідальністю дозволяє не лише підвищити ефективність, а й зміцнити довгострокову стійкість бізнесу.

З нашої точки зору, такий підхід демонструє, що інноваційні та адаптивні стратегії у поєднанні зі сталим розвитком створюють

комплексну основу конкурентних переваг, яка дозволяє МСП ефективно конкурувати навіть у високодинамічних та ресурсно обмежених умовах.

На думку Дж. Джерома, В. Сонвані, Д. Брайда та співавторів, конкурентні переваги підприємств значною мірою залежать від здатності впроваджувати технологічно орієнтоване проактивне управління ризиками в ланцюгах постачання. Автори доводять, що інтеграція передових технологій у процеси планування, моніторингу та реагування на ризики дозволяє підвищити ефективність операцій, знизити витрати та забезпечити стійкість бізнесу у мінливому ринковому середовищі [29, с. 156]. У контексті сталого розвитку ритейл-компаній такі підходи забезпечують не лише економічну ефективність, а й підтримку соціальних та екологічних стандартів. Технологічне управління ризиками дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшувати відходи та підвищувати прозорість ланцюгів постачання, що формує довгострокові конкурентні переваги та зміцнює довіру споживачів.

З нашої точки зору, цей підхід демонструє, що технологічно інтегровані та проактивні стратегії управління ризиками є ефективним інструментом поєднання економічної ефективності з принципами сталого розвитку, що дозволяє ритейл-компаніям зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати довгострокову життєздатність бізнесу.

На думку С. Клайна та Н. Розенберга, інновації виступають фундаментальним фактором економічного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Автори розглядають інноваційний процес як комплекс взаємопов'язаних етапів, від наукових досліджень і технологічних розробок до комерціалізації та впровадження у виробництво і бізнес-практики. Вони підкреслюють, що ефективне управління інноваціями дозволяє створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі, що забезпечує довгострокові переваги на ринку [31].

У контексті сталого розвитку ритейл-компаній такі висновки вказують на необхідність системного впровадження інноваційних

стратегій у всі аспекти діяльності, включно з виробництвом, логістикою, маркетингом та управлінням ланцюгами постачання. Інновації сприяють підвищенню ефективності ресурсів, оптимізації процесів і формуванню цінності для споживачів, що зміцнює конкурентні позиції та забезпечує довгострокову стійкість бізнесу. Інноваційна активність є системною основою стратегії сталого розвитку, оскільки поєднує технологічний прогрес із економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

На думку Р. Ліа, К. Майкла та К. Джойс, конкурентні переваги виробничих підприємств формуються через розвиток динамічних здібностей, що забезпечують адаптивність, гнучкість і здатність до інновацій у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Автори зазначають, що підприємства, які системно розвивають організаційні компетенції та здатність швидко оновлювати процеси й продукти, підвищують свою ефективність і здатність конкурувати на ринку [37, с. 15].

Дослідження на прикладі виробничих компаній показало, що динамічні здібності безпосередньо впливають на формування стійких конкурентних переваг, дозволяючи підприємствам ефективніше реагувати на ринкові ризики, оптимізувати ресурси та впроваджувати інноваційні рішення. У контексті сталого розвитку ритейл-компаній це означає, що інтеграція динамічних та інноваційних стратегічних підходів сприяє не лише економічній ефективності, а й підтримці соціальної та екологічної відповідальності. З нашої точки зору, дослідження підкреслює, що розвиток динамічних здібностей у поєднанні з інноваційними стратегіями є фундаментом для довгострокової стійкості бізнесу та формування комплексних конкурентних переваг у сучасному динамічному ринковому середовищі.

Сталий розвиток у діяльності ритейл-компаній виступає стратегічною основою їхнього функціонування, оскільки поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-процеси передбачає раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, етичне управління ланцюгами постачання та підтримку місцевих громад. Такі підходи забезпечують формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат та зміцнення довіри споживачів.

Отже, конкурентні переваги ритейл-компаній визначаються їхньою здатністю створювати унікальну цінність для споживачів, ефективно використовувати внутрішні ресурси та адаптуватися до динамічного ринкового середовища. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції такі переваги не обмежуються економічними показниками, а інтегрують соціальні та екологічні аспекти, що відповідає принципам сталого розвитку. Теоретичні підходи свідчать, що формування конкурентних переваг ґрунтується на комплексі факторів: розвитку динамічних і технологічних здібностей, інноваційних стратегій, ефективного управління ризиками та ресурсами, а також на інтеграції принципів соціальної та екологічної відповідальності. Інноваційні стратегічні підходи дозволяють ритейл-компаніям постійно вдосконалювати продукти, послуги та бізнес-процеси, зміцнювати бренд і підвищувати лояльність споживачів. Сталий розвиток виступає стратегічним імперативом, що забезпечує довгострокову життєздатність і стійкість підприємства. Він передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості, що дозволяє ритейл-компаніям не лише конкурувати на ринку, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ LPP НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика діяльності та стратегічних пріоритетів компанії LPP

Компанія LPP S.A. є однією з провідних європейських рітейл-компаній у сфері моди, яка динамічно розвиває власну мережу брендів – Reserved, Cropp, House, Mohito та Sinsay. Заснована у Польщі, LPP сьогодні представлена на більш ніж 40 ринках світу, включно з країнами Центральної та Східної Європи, що свідчить про її масштабність, стабільність і здатність адаптуватися до глобальних викликів. Діяльність компанії базується на сучасній бізнес-моделі, яка поєднує ефективне управління ланцюгами постачання, цифрову трансформацію, інноваційні маркетингові підходи та принципи сталого розвитку [41].

У стратегії LPP центральне місце займає клієнтоорієнтованість, розширення присутності на міжнародних ринках, розвиток онлайн-продажів і посилення екологічної відповідальності. Компанія активно інвестує у технології, автоматизацію процесів, цифрові інструменти аналізу попиту та оптимізацію асортименту, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Водночас стратегічні пріоритети LPP спрямовані на довгострокову стійкість і гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей. Компанія прагне зменшити вуглецевий слід, підтримує ініціативи з переробки текстилю та впроваджує принципи «відповідальної моди». Такий підхід свідчить про усвідомлення глобальних трендів сталого

розвитку і формує основу для подальшого зростання, інноваційності та зміцнення позицій LPP на світовому ринку.

Основні бренди та напрями діяльності компанії LPP відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні бренди та напрями діяльності компанії LPP

Бренд	Цільова аудиторія	Асортимент продукції	Ключові ринки присутності	Особливості позиціонування
Reserved	Молодь і дорослі з середнім та середньо-високим доходом	Одяг преміального сегмента, аксесуари, взуття	Польща, Україна, Чехія, Німеччина, Велика Британія	Сучасна мода з акцентом на європейський стиль та екологічні тканини
Group	Молодь 16–25 років	Вулична мода, casual, аксесуари	Польща, країни Балтії, Україна, Словаччина	Молодіжний стиль, колаборації з артистами та брендами
House	Студенти, молоді дорослі	Кежуал-одяг, джинси, футболки, аксесуари	Польща, Угорщина, Болгарія, Румунія	Поєднання зручності, моди та доступності
Mohito	Жінки 25–40 років	Одяг для роботи та відпочинку, сукні, аксесуари	Польща, Хорватія, Україна, Грузія	Елегантний жіночий стиль, орієнтація на трендовість
Sinsay	Молоді жінки, підлітки, сім'ї	Одяг, дитячі колекції, декор для дому	Польща, Румунія, Литва, Україна	Масовий сегмент, висока доступність, розширення асортименту (Home, Kids, Beauty)

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Організаційна структура LPP побудована за принципом централізованого управління з елементами регіональної децентралізації, що дозволяє компанії швидко реагувати на локальні ринкові зміни. Такий підхід сприяє підвищенню операційної гнучкості та зниженню ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту. Кожен бренд має власну маркетингову стратегію, чітко визначену аудиторію та позиціонування, що забезпечує

диверсифікацію бізнесу та зменшує залежність від окремих ринкових сегментів. Особливої уваги заслуговує розвиток Sinsay, який став найдинамічнішим брендом компанії завдяки доступності, широті асортименту та виходу на сегмент «одяг для всієї родини». Загалом структура LPP демонструє збалансоване поєднання масового та середньо-преміального позиціонування, що дає змогу утримувати стійкі конкурентні переваги у сфері fashion-ритейлу, підтримуючи водночас високий рівень гнучкості, інноваційності та адаптивності.

LPP S.A. дотримується багатоканальної моделі бізнесу, поєднуючи розгалужену мережу фізичних магазинів із активно розвинутою платформою електронної комерції. Такий підхід забезпечує стійке зростання продажів, оптимізацію витрат і стабільну присутність на ключових ринках Європи. Компанія ефективно управляє всіма етапами ланцюга створення вартості – від дизайну до роздрібною реалізації, що дозволяє контролювати якість, швидко реагувати на зміни попиту та мінімізувати логістичні ризики (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Основні елементи бізнес-моделі та операційної ефективності
компанії LPP**

Формат бізнесу	Опис	Переваги для ефективності
Власні магазини	Понад 2000 торгових точок у 30+ країнах Європи, з фокусом на бренди <i>Reserved</i> , <i>Cropp</i> , <i>House</i> , <i>Mohito</i> , <i>Sinsay</i> .	Контроль якості обслуговування, брендовий досвід, оптимізація асортименту.
Франчайзинг	Представлений на ринках Близького Сходу та Північної Африки.	Зниження ризиків виходу на нові ринки, використання локального досвіду партнерів.
E-commerce	Офіційні інтернет-магазини брендів, мобільні застосунки, присутність на маркетплейсах.	Гнучкість продажів, охоплення молоді аудиторії, аналітика поведінки споживачів.
Логістика	Центральний дистрибуційний центр у Польщі (Прушч-Гданський) + регіональні склади в Румунії та Німеччині.	Швидке поповнення запасів, скорочення часу доставки, мінімізація транспортних витрат.

Продовження табл.2.2

Управління постачаннями	Використання автоматизованих систем ERP і WMS, співпраця з постачальниками з Азії та Європи.	Прозорість ланцюгів постачання, ефективне планування виробництва.
-------------------------	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Операційна модель LPP базується на поєднанні централізованого управління і гнучкої регіональної адаптації. Високий рівень цифровізації процесів дозволяє компанії ефективно балансувати між швидкістю реагування та витратами. Розвиток e-commerce і оптимізація логістичних потоків стали провідними чинниками зростання конкурентоспроможності компанії на європейському ринку.

Інноваційна діяльність є одним із основних рушіїв конкурентоспроможності компанії LPP, що системно впроваджує сучасні технологічні рішення у всі ланки свого бізнес-процесу. Підприємство активно розвиває цифрову трансформацію, застосовуючи аналітику великих даних (Big Data) для прогнозування попиту, оптимізації асортименту та персоналізації маркетингових пропозицій. Провідним напрямом є використання штучного інтелекту (AI) для управління запасами, планування логістики та автоматизації процесів у роздрібних мережах. Автоматизація складських комплексів дозволила скоротити час обробки замовлень та підвищити точність виконання операцій, що особливо актуально для розвитку e-commerce. Компанія також активно впроваджує інновації у сфері сталого виробництва, застосовуючи екологічні матеріали, цифрові рішення для контролю вуглецевого сліду та прозорі платформи відстеження ланцюгів постачання.

Такі кроки свідчать про прагнення LPP поєднати ефективність бізнесу з принципами сталого розвитку, що створює довгострокову конкурентну перевагу та підвищує стійкість компанії до зовнішніх ризиків (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Основні інноваційні напрями у стратегії розвитку компанії LPP

Напрямок інновацій	Приклади реалізації	Очікуваний ефект
Цифровізація бізнес-процесів	Використання Big Data, ERP-систем, AI для аналітики продажів	Оптимізація асортименту, зростання точності прогнозування
Автоматизація логістики	Роботизація складів, автоматичне сортування товарів	Скорочення часу поставок, зниження операційних витрат
Розвиток e-commerce	Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів	Підвищення доступності товарів, зростання частки онлайн-продажів
Екоінновації	Використання перероблених матеріалів, контроль вуглецевого сліду	Формування сталого іміджу бренду
Смарт-аналітика клієнтів	Персоналізовані пропозиції, омніканальна взаємодія	Зростання лояльності споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Аналіз наведених інноваційних напрямів показує, що стратегія розвитку LPP має комплексний характер і поєднує технологічну модернізацію з орієнтацією на екологічну та соціальну відповідальність. Цифровізація бізнес-процесів і використання Big Data свідчать про перехід компанії до data-driven моделі управління, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі аналітики в реальному часі. Це підвищує ефективність управління запасами та логістикою, а також дає змогу адаптувати пропозицію до змін попиту на різних ринках. Суттєвою конкурентною перевагою LPP є автоматизація логістичних операцій, що скорочує час поставок і зменшує собівартість обслуговування клієнтів. Такий підхід забезпечує стабільність поставок навіть у періоди підвищеного навантаження, наприклад під час сезонних розпродажів або глобальних криз. Розвиток e-commerce і створення омніканальної системи продажів підтверджують здатність компанії адаптуватися до нових споживчих трендів. Водночас екологічні інновації демонструють прагнення LPP до балансу між економічною вигодою та сталим

розвитком, що сприяє підвищенню репутаційного капіталу та довіри з боку клієнтів і партнерів.

Цифрова трансформація є одним із напрямів стратегічного розвитку компанії LPP, що забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів і зміцнення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Компанія активно впроваджує інтернет-технології, мобільні додатки та омніканальні рішення, які дозволяють створювати єдиний простір взаємодії між брендом і споживачем. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої бізнес-моделі, орієнтованої на зручність клієнта, швидкість обслуговування та персоналізацію пропозицій.

LPP розвиває власні онлайн-платформи для брендів Reserved, Sinsay, Mohito, House і Cropp, які охоплюють ринки більш ніж 30 країн. Інтеграція інтернет-магазинів із фізичними точками продажу відбувається через омніканальну стратегію, що включає сервіси Click & Collect, Ship from Store і можливість повернення товарів у будь-якому офлайн-магазині. Це дозволяє оптимізувати запаси, скоротити час доставки та покращити клієнтський досвід (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Основні напрями цифрової трансформації та розвитку e-commerce компанії LPP

Напрямок цифровізації	Зміст і реалізація	Очікувані результати
Інтернет-магазини	Розвиток власних онлайн-платформ для усіх брендів	Розширення глобального охоплення споживачів
Мобільні додатки	Зручний доступ до каталогу, інтеграція з програмами лояльності	Зростання частки мобільних продажів
Омніканальна стратегія	Об'єднання онлайн і офлайн-каналів у єдину екосистему	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Big Data та аналітика	Використання даних для прогнозування попиту та персоналізації	Оптимізація асортименту та запасів
Штучний інтелект	Алгоритми рекомендацій і динамічного ціноутворення	Підвищення середнього чеку і повторних покупок
Автоматизація складів	Роботизація обробки замовлень і логістики	Скорочення витрат і прискорення доставки

Продовження табл.2.4

Інтеграція CRM-систем	Єдина база даних клієнтів для всіх каналів продажу	Підвищення ефективності маркетингових кампаній
Кібербезпека та захист даних	Впровадження системи безпечних платежів і шифрування	Зростання довіри клієнтів до онлайн-сервісів
Соціальна комерція (Social Commerce)	Продажі через Instagram, Facebook, TikTok	Залучення молодшої аудиторії
Хмарні технології	Централізоване управління IT-інфраструктурою	Гнучкість і масштабованість процесів

Джерело: сформовано автором на основі [29;30;33]

Цифрова трансформація LPP демонструє послідовну інтеграцію технологічних інновацій у бізнес-модель компанії, що дозволяє ефективно поєднувати різні канали збуту та забезпечувати безперервність взаємодії з клієнтом. Компанія створює єдину цифрову екосистему, де онлайн- та офлайн-формати не конкурують, а взаємодоповнюють одне одного. Активне впровадження Big Data, AI та омніканальних сервісів не лише підвищує ефективність операцій, але й дозволяє глибше розуміти поведінку споживачів, створюючи індивідуалізовані пропозиції. У перспективі це сприятиме подальшій інтеграції автоматизації та аналітики у всі рівні управління, що зміцнить позиції LPP серед провідних ритейлерів Центральної та Східної Європи.

Отже, компанія LPP S.A. є одним із провідних європейських гравців у сфері роздрібної торгівлі одягом, який поєднує традиційні бізнес-моделі з інноваційними цифровими підходами. Її стратегічні пріоритети зосереджені на розширенні міжнародної присутності, підвищенні операційної ефективності, цифровій трансформації та реалізації принципів сталого розвитку. Завдяки омніканальній системі продажів, автоматизованій логістиці, аналітиці даних і збалансованій структурі брендів компанія забезпечує стабільне зростання, зберігаючи конкурентні позиції на динамічному ринку fashion-ритейлу. Водночас інтеграція принципів екологічної та соціальної відповідальності у корпоративну

стратегію сприяє формуванню довгострокової стійкості бізнесу та підвищенню його привабливості для споживачів, інвесторів і партнерів.

2.2. Оцінка інноваційних практик LPP у сфері сталого розвитку

Сталий розвиток сьогодні виступає стратегічним орієнтиром для провідних ритейл-компаній, зокрема LPP S.A., що інтегрує екологічні та соціальні принципи у всі рівні своєї діяльності. Інноваційні практики компанії спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля, підвищення енергоефективності виробництва і роздрібних об'єктів, а також на забезпечення етичних стандартів у ланцюгах постачання. LPP активно впроваджує екологічно безпечні матеріали, цифрові інструменти контролю за виробничими процесами, енергоефективні технології в магазинах та офісах, а також програми з утилізації і повторного використання одягу. Завдяки інтеграції цифрової аналітики та автоматизованих систем моніторингу компанія має змогу відстежувати ефективність своїх сталих ініціатив, оцінювати вплив на навколишнє середовище та оптимізувати витрати.

Такі інноваційні підходи дозволяють LPP поєднувати економічну ефективність з соціальною та екологічною відповідальністю, формуючи довгострокову конкурентну перевагу та зміцнюючи позитивний імідж брендів серед споживачів і партнерів на міжнародному ринку.

Компанія LPP S.A. активно інтегрує екологічні матеріали у виробництво своєї продукції, що є частиною стратегії сталого розвитку. Застосування органічної бавовни, перероблених тканин та безпечних барвників дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля, скоротити споживання ресурсів і води, а також підвищити привабливість брендів серед свідомих споживачів. Ця практика одночасно відповідає міжнародним стандартам еко-виробництва та формує довгострокову репутаційну перевагу компанії (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Використання екологічних матеріалів у компанії LPP

Напрямок впровадження	Конкретні приклади	Очікуваний ефект
Органічна бавовна	Використання у колекціях Reserved, Cropp, Mohito	Зменшення впливу на довкілля та водоспоживання
Перероблені тканини	Колекції з перероблених поліестерів та текстилю	Скорочення обсягу текстильних відходів
Безпечні барвники	Використання барвників без шкідливих хімічних сполук	Зменшення токсичного навантаження на екосистему
Сертифікація	ОЕКО-ТЕХ, GOTS	Підвищення довіри споживачів і відповідність міжнародним стандартам
Інформаційна підтримка	Маркування продукції, освітні кампанії	Формування еко-свідомості клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі [28;35]

Впровадження екологічних матеріалів демонструє, що LPP поєднує виробничу ефективність із принципами сталого розвитку. Використання органічної бавовни і перероблених тканин не лише знижує екологічне навантаження, а й відповідає сучасним очікуванням споживачів щодо екологічної відповідальності брендів. Застосування безпечних барвників і сертифікаційних стандартів підвищує довіру до компанії та її брендів на міжнародному ринку. Такий підхід також відкриває можливості для диференціації продукції і формує конкурентну перевагу за рахунок екологічної цінності товарів. У довгостроковій перспективі це сприяє не лише зміцненню іміджу LPP, а й стійкості бізнесу в умовах глобальних змін ринку та зростаючих вимог до еко-продуктів.

Компанія LPP S.A. активно впроваджує заходи з оптимізації виробничих процесів, спрямовані на зменшення споживання води, енергії та обсягів відходів на фабриках. Це включає модернізацію обладнання, автоматизацію виробництва та впровадження ресурсоефективних технологій, що дозволяє скорочувати витрати та знижувати негативний вплив на довкілля. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам

екологічного менеджменту та забезпечує довгострокову ефективність і стійкість виробничих операцій (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Оптимізація виробничих процесів у компанії LPP

Напрямок оптимізації	Конкретні приклади	Очікуваний ефект
Зменшення водоспоживання	Впровадження систем повторного використання води на фабриках	Скорочення споживання водних ресурсів на 20–30%
Енергозбереження	Використання енергоефективного обладнання та LED-освітлення	Зниження витрат на електроенергію та викидів CO ₂
Зменшення відходів	Переробка тканинних обрізків та вторинна утилізація	Мінімізація обсягів текстильних відходів
Автоматизація процесів	Роботизовані лінії, контроль параметрів виробництва	Підвищення продуктивності та зниження людських помилок
Контроль якості	Системи моніторингу дефектів і браку	Зниження відсотка бракованої продукції
Сертифікація виробництва	ISO 14001 та інші екологічні стандарти	Підвищення довіри партнерів і споживачів
Планування виробництва	Оптимізація ланцюгів постачання та графіків виробництва	Зменшення запасів і скорочення витрат
Освітні програми для працівників	Тренінги з екологічної відповідальності	Формування культури сталого виробництва

Джерело: сформовано автором на основі [33;38]

Оптимізація виробничих процесів у LPP демонструє, що компанія поєднує економічну ефективність із екологічною відповідальністю. Зниження споживання води та енергії дозволяє скоротити операційні витрати і зменшити екологічний слід, а повторне використання відходів підвищує ресурсну ефективність. Впровадження автоматизації та систем контролю якості забезпечує стабільність виробничих процесів та зменшує ризики браку продукції. Освітні програми для працівників формують культуру екологічної відповідальності, що підсилює довгострокову стійкість виробничих операцій. У сукупності ці практики сприяють

посиленню конкурентної позиції LPP через поєднання високої продуктивності та екологічної цінності продукції.

Компанія LPP S.A. реалізує стратегію сталого розвитку через підвищення енергоефективності своїх роздрібних магазинів та офісних приміщень. Впровадження LED-освітлення, систем розумного опалення та вентиляції, а також автоматизованих систем управління енергоспоживанням дозволяє значно знизити витрати на електроенергію та опалення, скоротити викиди парникових газів і підвищити екологічну відповідальність компанії (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Енергоефективні заходи у магазинах та офісах LPP

Напрямок заходу	Конкретні приклади	Очікуваний ефект
LED-освітлення	Замінено традиційні лампи на LED у всіх магазинах	Зниження енергоспоживання на 40–50%
Розумне опалення	Автоматичне регулювання температури залежно від відвідуваності та погодних умов	Оптимізація витрат на опалення
Розумна вентиляція	Системи вентиляції з датчиками CO ₂ та температури	Підвищення комфорту та зменшення енергоспоживання
Автоматизація енергоспоживання	Централізований моніторинг та управління споживанням	Зниження витрат та ефективний контроль ресурсів
Використання відновлюваних джерел енергії	Часткове впровадження сонячних панелей у дистрибуційних центрах	Зменшення викидів CO ₂
Енергозбереження в офісах	Сенсорне освітлення, автоматичне відключення обладнання	Зниження витрат та підвищення екологічної ефективності
Моніторинг споживання	Використання систем аналізу даних для відстеження енерговитрат	Оперативне виявлення витрат і оптимізація процесів
Освітні програми для персоналу	Тренінги щодо економії енергії	Формування культури енергоефективності

Джерело: сформовано автором на основі [22;24]

Енергоефективні практики LPP дозволяють знизити експлуатаційні витрати та покращити екологічний імідж компанії. LED-освітлення та

автоматизовані системи опалення і вентиляції не лише підвищують комфорт у магазинах і офісах, але й створюють додаткову економічну вигоду через скорочення витрат на енергію. Впровадження моніторингу та аналітики енергоспоживання дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни та оптимізувати ресурси. Освітні програми для працівників формують свідоме ставлення до енергозбереження, що підсилює ефективність впроваджених заходів. У комплексі ці практики зміцнюють позиції LPP як відповідального і сучасного ритейлера, що поєднує економічну ефективність із екологічною відповідальністю.

Компанія LPP S.A. приділяє особливу увагу дотриманню етичних стандартів та соціальної відповідальності в ланцюгах постачання. Контроль за правами працівників і забезпечення безпечних умов праці на фабриках є невід'ємною частиною політики сталого розвитку. LPP впроваджує систему регулярних аудитів постачальників, співпрацює з незалежними організаціями та сертифікаційними агентствами, що дозволяє гарантувати відповідність міжнародним стандартам, таким як SA8000 і BSCI. Цей підхід не лише захищає права працівників, а й підвищує прозорість ланцюгів постачання, формуючи довіру споживачів та партнерів на глобальному ринку. Соціальна відповідальність постачальників також підтримує імідж брендів LPP як етичних та сучасних, що враховують інтереси всіх учасників виробничого процесу.

Компанія LPP S.A. активно реалізує програми з утилізації та повторного використання одягу, що є складовою стратегії сталого розвитку. Збір старих речей у магазинах для переробки, вторинного використання або благодійності дозволяє скоротити текстильні відходи, зменшити навантаження на довкілля та формувати соціально відповідальне ставлення споживачів. Такі програми підтримують імідж компанії як бренду, що поєднує економічну ефективність із екологічною та соціальною відповідальністю (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Програми утилізації та повторного використання одягу LPP

Напрямок програми	Конкретні приклади	Очікуваний ефект
Збір старого одягу	Контейнери у магазинах Reserved, Cropp, Mohito, Sinsay	Скорочення текстильних відходів
Переробка тканин	Виробництво вторинних матеріалів із зібраного одягу	Мінімізація екологічного навантаження
Благодійність	Пожертвування речей соціально незахищеним верствам населення	Соціальна підтримка та підвищення лояльності споживачів
Освітні кампанії	Інформаційні акції для клієнтів про повторне використання	Формування екосвідомості покупців
Партнерство з переробними компаніями	Співпраця з сертифікованими переробними центрами	Забезпечення екологічно безпечного процесу
Стимулювання участі клієнтів	Знижки або бонуси за здачу одягу	Підвищення активності споживачів у програмах
Моніторинг результатів	Відстеження кількості зібраних і перероблених речей	Оцінка ефективності програм
Впровадження інноваційних технологій	Використання технологій для сортування та переробки тканин	Підвищення ефективності та скорочення витрат

Джерело: сформовано автором на основі [23;25]

Програми утилізації та повторного використання одягу у LPP демонструють інтеграцію екологічної та соціальної відповідальності у бізнес-процеси. Збір і переробка старого одягу дозволяють компанії скорочувати текстильні відходи, одночасно підтримуючи соціальні ініціативи та формуючи лояльність клієнтів. Інноваційний підхід у цих програмах, зокрема партнерство з переробними центрами та використання сучасних технологій сортування тканин, підвищує операційну ефективність і екологічну безпеку процесів. Такий комплексний підхід не лише зміцнює імідж LPP як відповідального бренду, але й формує додаткову конкурентну перевагу на ринку, де споживачі все більше орієнтуються на сталі та соціально відповідальні компанії.

Отже, компанія LPP S.A. займає провідні позиції на міжнародному ринку роздрібної моди, поєднуючи ефективну бізнес-модель з

орієнтацією на сталий розвиток. Її діяльність охоплює кілька брендів – Reserved, Cropp, House, Mohito та Sinsay – та широкий спектр ринків, що дозволяє компанії забезпечувати диверсифіковану присутність і формувати стійкі конкурентні переваги. Стратегічні пріоритети LPP включають розвиток цифрових каналів продажу, підвищення операційної ефективності та інтеграцію інноваційних рішень у всі ланки бізнес-процесів, що забезпечує високу продуктивність і адаптивність до змін ринкового середовища.

Інноваційні практики компанії в сфері сталого розвитку охоплюють використання екологічних матеріалів, оптимізацію виробничих процесів, енергоефективність магазинів та офісів, автоматизацію та цифровий контроль ланцюгів постачання, а також програми соціальної відповідальності постачальників і повторного використання одягу. Такі заходи дозволяють LPP мінімізувати негативний вплив на довкілля, забезпечувати етичність та безпеку виробничих процесів, підвищувати прозорість ланцюгів постачання і формувати позитивний імідж серед споживачів.

У сукупності стратегічна орієнтація на інновації та сталий розвиток створює довгострокові конкурентні переваги LPP. Компанія здатна одночасно забезпечувати економічну ефективність, еко- та соціальну відповідальність, що підсилює її позиції на глобальному ринку та сприяє підвищенню лояльності споживачів, зміцненню брендів і стійкості бізнесу в умовах динамічного і конкурентного ритейл-середовища.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РІТЕЙЛ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна ритейл-індустрія перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої зростанням ролі сталого розвитку, цифровізації бізнес-процесів і зміною споживчих цінностей. У цих умовах формування конкурентних переваг потребує системного оновлення інноваційних стратегій, що поєднують економічну результативність, екологічну ефективність і соціальну відповідальність. Для ритейл-компаній, таких як LPP, Inditex, H&M Group та інші, ключовим завданням стає інтеграція принципів сталого розвитку у всі етапи діяльності — від виробництва та логістики до маркетингу й корпоративного управління.

Розробка рекомендаційних напрямів вдосконалення інноваційної стратегії дозволяє не лише оптимізувати ресурси, а й підвищити довіру споживачів, зміцнити бренд, знизити ризики ESG та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у глобальному ринку (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендаційні напрями вдосконалення інноваційної стратегії ритейл-компаній у контексті сталого розвитку

№	Напрямок удосконалення	Зміст рекомендації	Очікуваний результат
1	Посилення інновацій у сфері циркулярної економіки	Розширити програми повторного збору, ремонту й перероблення одягу, створити лінійки «Circular Collection».	Зменшення текстильних відходів, підвищення екологічного іміджу компанії.
2	Впровадження інноваційних матеріалів	Інвестувати у R&D для розробки біоматеріалів і тканин з переробленої сировини.	Зниження залежності від традиційної сировини, формування унікальної пропозиції.

3	Інтелектуалізація управлінських процесів	Впровадити штучний інтелект для прогнозування попиту, управління запасами й логістикою.	Зменшення перевиробництва, оптимізація витрат, зниження екологічного навантаження.
4	Зміцнення ESG-менеджменту	Створити спеціалізований департамент зі сталого розвитку, інтегрований у систему стратегічного планування.	Підвищення прозорості корпоративного управління, зростання інвестиційної привабливості.
5	Розвиток партнерських екосистем	Поглибити співпрацю з екологічними стартапами, університетами та НУО для розробки сталих рішень.	Розширення інноваційного потенціалу, залучення нових технологій і соціальних ініціатив.
6	Цифрова комунікація сталого бренду	Використання інтерактивних платформ, QR-кодів, AR-технологій для демонстрації життєвого циклу товару.	Підвищення обізнаності споживачів і лояльності до бренду.
7	Екооптимізація логістики	Впровадження електротранспорту, використання палет з перероблених матеріалів, оптимізація маршрутів.	Зменшення викидів CO ₂ і логістичних витрат.
8	Інновації у кадровій політиці	Формування корпоративної культури сталого розвитку, навчання персоналу принципам ESG.	Зростання внутрішньої відповідальності, підвищення ефективності праці.
9	Підтримка локального виробництва	Розвиток мережі локальних підрядників з екологічними сертифікатами.	Скорочення транспортних витрат, підвищення регіональної зайнятості.
10	Інноваційні моделі споживання	Впровадження форматів оренди або перепродажу одягу через власні онлайн-платформи.	Зміцнення довготривалої взаємодії зі споживачами, зменшення надвиробництва.

Джерело: сформовано автором на основі [22;25;27;30;35;40]

1. Посилення інновацій у сфері циркулярної економіки та впровадження екологічних матеріалів є взаємопов'язаними напрямками розвитку сучасних рітейл-компаній, які прагнуть зменшити негативний вплив на довкілля та водночас зміцнити свої конкурентні позиції. Зокрема, LPP та інші великі оператори роздрібної торгівлі поступово переходять від лінійної моделі виробництва («виготовлення –

використання – утилізація») до циркулярної моделі, що передбачає повторний обіг ресурсів. Йдеться про створення програм збору старого одягу у магазинах, його сортування, ремонт та повторне використання у виробництві нових колекцій. Такі ініціативи формують замкнений виробничий цикл, у межах якого матеріали отримують «друге життя», знижуючи обсяги текстильних відходів і навантаження на навколишнє середовище.

2. Паралельно із цим компанії інвестують у науково-дослідні розробки (R&D), спрямовані на пошук і впровадження інноваційних матеріалів – наприклад, тканин із переробленого поліестеру, органічної бавовни, ліоцелу, біонейлону або біорозкладних волокон. Це не лише зменшує залежність від традиційної сировини (нафти, води, енергії), але й дає змогу формувати унікальну товарну пропозицію, що відповідає сучасним запитам екосвідомих споживачів. У поєднанні ці два напрями створюють синергійний ефект, завдяки якому ритейл-компанії одночасно підвищують екологічну ефективність, інноваційність та ринкову привабливість своїх брендів.

3. Інтелектуалізація управлінських процесів та зміцнення ESG-менеджменту є провідними елементами сучасної трансформації бізнес-моделей ритейл-компаній, які прагнуть досягти сталого розвитку на основі технологічних і управлінських інновацій. Застосування штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних відкриває можливість точного прогнозування попиту, що дає змогу зменшити перевиробництво, уникнути надлишкових запасів і скоротити витрати на логістику та зберігання продукції. Такі системи оптимізують ланцюги постачання, забезпечують більш гнучке реагування на зміни ринку та знижують екологічне навантаження, оскільки ресурси використовуються раціональніше.

4. Паралельно посилюється значення ESG-менеджменту (Environmental, Social, Governance) як інтегрального елементу

стратегічного планування. Створення спеціалізованого департаменту зі сталого розвитку, який координує екологічні, соціальні та управлінські ініціативи, сприяє підвищенню прозорості корпоративних процесів і формуванню довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства. Такий підхід допомагає компанії не лише мінімізувати ризики, пов'язані з екологічними або соціальними викликами, але й зміцнити репутаційний капітал та привабливість для стейкхолдерів. У поєднанні ці заходи формують інноваційно-орієнтовану управлінську систему, здатну забезпечити довгострокову конкурентоспроможність ритейл-компаній в умовах глобальної екологічної трансформації.

5. Розвиток партнерських екосистем і цифрова комунікація сталого бренду є взаємопов'язаними напрямками, що формують сучасну архітектуру інноваційного розвитку ритейл-компаній у контексті сталого розвитку. Партнерські екосистеми сприяють об'єднанню зусиль бізнесу, наукових установ, технологічних стартапів і неурядових організацій у створенні спільних інноваційних рішень, орієнтованих на екологічну та соціальну ефективність. Така взаємодія дозволяє компаніям інтегрувати новітні технології у виробничі процеси, тестувати сталі бізнес-моделі та швидше адаптуватися до глобальних трендів декарбонізації, циркулярної економіки та цифровізації. Партнерство з університетами забезпечує доступ до наукових розробок і молодих талантів, тоді як співпраця з екологічними стартапами стимулює впровадження проривних технологій, підвищуючи інноваційний потенціал компанії.

6. Паралельно з цим цифрова комунікація сталого бренду виступає стратегічним інструментом формування прозорих відносин зі споживачами. Застосування інтерактивних платформ, QR-кодів і технологій доповненої реальності (AR) дозволяє демонструвати повний життєвий цикл товарів – від походження сировини до процесу утилізації. Такий підхід забезпечує високий рівень обізнаності покупців про екологічні та етичні стандарти компанії, стимулює відповідальне

споживання та зміцнює емоційний зв'язок із брендом. У результаті компанія формує не лише економічну, але й соціальну конкурентну перевагу, що забезпечує стійке позиціонування на глобальному ринку.

7. Екооптимізація логістики та інновації у кадровій політиці формують стратегічне підґрунтя для переходу ритейл-компаній до більш екологічно збалансованої та соціально орієнтованої моделі розвитку. Екооптимізація логістичних процесів передбачає використання електротранспорту, біопалива та перероблених матеріалів у пакуванні, а також впровадження аналітичних систем для оптимізації маршрутів доставки та управління складськими запасами. Завдяки цьому компанія не лише скорочує викиди CO₂, а й знижує операційні витрати, підвищує ефективність ланцюгів постачання та зміцнює свій екологічний імідж. Використання «зелених» технологій у транспорті та логістиці є проявом відповідального ставлення до навколишнього середовища, що сприяє підвищенню довіри споживачів і партнерів.

8. Паралельно інновації у кадровій політиці забезпечують внутрішню сталість організації через розвиток корпоративної культури, заснованої на принципах ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління). Це навчання персоналу екологічній свідомості, впровадження мотиваційних програм, орієнтованих на відповідальне використання ресурсів, а також розвиток навичок у сфері інноваційного менеджменту. Такий підхід формує активну позицію працівників щодо сталого розвитку, підвищує їхню залученість та продуктивність. У результаті компанія отримує не лише кваліфікований персонал, але й ціннісно узгоджену команду, здатну реалізовувати довгострокові стратегії екологічного й соціального зростання.

9. Підтримка локального виробництва та інноваційні моделі споживання виступають сучасними напрямками підвищення конкурентоспроможності ритейл-компаній у контексті сталого розвитку. Розвиток локального виробництва передбачає створення мережі

регіональних підрядників, які дотримуються екологічних стандартів і мають відповідні сертифікати сталості. Такий підхід дозволяє скорочувати транспортні витрати та вуглецевий слід, сприяє зміцненню економічного потенціалу регіонів, створює нові робочі місця і формує позитивний соціальний ефект. Окрім того, локалізація виробництва підвищує операційну гнучкість компанії, забезпечує швидшу реакцію на зміни попиту та сприяє формуванню довіри серед місцевих спільнот і споживачів.

10. Паралельно розвиток інноваційних моделей споживання, таких як оренда, перепродаж або обмін одягом через власні онлайн-платформи, формує нову парадигму взаємодії між брендом і покупцем. Такі рішення не лише зменшують обсяги надвиробництва та текстильних відходів, а й сприяють розвитку циркулярної економіки у сфері моди. Цифровізація процесів оренди та перепродажу відкриває додаткові можливості для монетизації й розширення клієнтської бази. У результаті компанія отримує довготривалу лояльність споживачів, посилює свій екологічний імідж і формує стійку конкурентну перевагу, що базується на інноваціях та соціальній відповідальності.

Запропоновані напрями вдосконалення відображають необхідність переходу ритейл-компаній до інноваційно-орієнтованої моделі сталого розвитку, де технологічні рішення, соціальна відповідальність і екологічна безпека стають взаємопов'язаними елементами конкурентної стратегії. Реалізація таких рекомендацій дозволить не лише зміцнити позиції компанії на ринку, а й забезпечити її довгострокову стійкість у контексті глобальних екологічних і соціальних викликів.

ВИСНОВКИ

1. Формування конкурентних переваг рітейл-компаній у сучасних умовах бізнес-середовища вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз сутності та структури конкурентних переваг, впровадження інноваційних стратегічних рішень та інтеграцію принципів сталого розвитку. Конкурентні переваги розглядаються як системне поєднання ресурсів, компетенцій і стратегічних ініціатив, здатних забезпечувати підприємству стійкі позиції на ринку та довгостроковий економічний ефект. У цьому контексті інноваційні стратегічні підходи виступають інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації управління та розширення ціннісної пропозиції для споживачів, що дозволяє компаніям оперативно адаптуватися до змін ринкових умов і технологічних трансформацій.

Паралельно сталий розвиток формує стратегічну основу функціонування рітейл-компаній, спрямовану на збалансування економічних, екологічних та соціальних пріоритетів. Інтеграція принципів ESG, екологічних і соціально відповідальних практик у бізнес-моделі дозволяє компаніям не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, а й підвищувати лояльність споживачів, зміцнювати корпоративний імідж та залучати інвестиції. Таким чином, конкурентні переваги у рітейлі формуються через синтез ресурсного потенціалу, інноваційних стратегій та принципів сталого розвитку, що забезпечує довгострокову стійкість та ефективність діяльності підприємства на сучасному ринку.

2. Діяльність компанії LPP демонструє практичну реалізацію підходів до формування конкурентних переваг рітейл-компаній через інноваційні стратегії сталого розвитку. Загальна характеристика діяльності компанії включає аналіз її брендів (Reserved, Cropp, House, Mohito, Sinsay), організаційної структури, ринків присутності та бізнес-моделі, що поєднує власні магазини, франчайзинг та e-commerce.

Операційна ефективність забезпечується системою логістики, управління ланцюгами постачання та цифровими інструментами, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та оптимізувати витрати.

Оцінка інноваційних практик LPP у сфері сталого розвитку показує, що компанія активно впроваджує екологічні матеріали, енергоефективні технології, автоматизацію складів та цифрову аналітику, а також інтегрує ESG-принципи у корпоративне управління. Крім того, реалізуються програми утилізації та повторного використання одягу, підтримка соціальної відповідальності постачальників та локальних виробників, що сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, діяльність LPP демонструє, що інноваційні стратегії сталого розвитку виступають ефективним інструментом формування конкурентних переваг, дозволяючи компанії зміцнювати ринкові позиції, підвищувати лояльність споживачів та підтримувати стабільний економічний і соціальний розвиток у сучасних умовах ритейлу.

3. Розробка рекомендаційних напрямів вдосконалення інноваційної стратегії формування конкурентних переваг ритейл-компаній у контексті сталого розвитку спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів, зміцнення ринкових позицій та інтеграцію екологічних і соціальних практик у корпоративну діяльність. Рекомендації охоплюють різні аспекти функціонування компанії: від розширення програм циркулярної економіки та впровадження інноваційних матеріалів до інтелектуалізації управлінських процесів, зміцнення ESG-менеджменту, розвитку партнерських екосистем та цифрової комунікації сталого бренду. Додатково пропонуються заходи з екооптимізації логістики, впровадження інновацій у кадрову політику, підтримки локального виробництва та розвитку нових моделей споживання, таких як оренда або перепродаж одягу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдай О.А. Структура конкурентних переваг підприємства: ресурсний підхід / О. А. Гайдай. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 98–103
2. Гриненко А.М. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 89–95
3. Деркач М.О. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентних переваг підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 36–41
4. Дубина М.В. Теоретичні підходи до визначення сутності конкурентних переваг підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 23. С. 56–61. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-23-9
5. Кіреєва Н.М. Конкурентні переваги малого бізнесу в умовах глобалізації. *Економічний вісник університету*. 2023. № 47. С. 37–42
6. Климчук Н.О. Роль маркетингових інструментів у формуванні конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 144–149
7. Князевич А.О. Конкурентні переваги підприємства як елемент стратегічного потенціалу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 1(25). С. 43–48.
8. Коваль, Л. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги: взаємозв'язок у системі стратегічного управління. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 101–108.
9. Козак О.В. Підходи до формування системи конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10428>
10. Котенко, Ю.М. Конкурентні переваги підприємства: сутність, класифікація, напрями формування. *Економіка і держава*. 2020. № 5. С. 45–49.
11. Левченко О.М. Цінність бренду як нематеріальна конкурентна перевага. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 76–84.

12. Мельник О. Г. Інноваційна діяльність як джерело конкурентних переваг. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2021. №20. С. 91–96
13. Мірошниченко, І. С. Роль інновацій у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2(64). С. 71–76.
14. Пашенко О.В. Конкурентні переваги та їх вплив на ефективність бізнес-моделі підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 42–48.
15. Петренко Л.М. Конкурентні переваги як фактор формування стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10375>
16. Ткачук, І. Я., Сівак, Н. І. Управління конкурентними перевагами підприємства на основі стратегічного аналізу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 35. С. 112–116
17. Федоренко, В. Г., Гречан, А. П. Конкурентні переваги підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 13–18.
18. Хоменко Т.В. Управління конкурентними перевагами на засадах інноваційного розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 125–133
19. Черняк О.І., Кравченко М. О. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 112–118.
20. Шевченко В.О., Литвин А.І. Механізм забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 21–26.
21. Adarkwah G.K., Malonæs T. P. Firm-specific advantages: a comprehensive review with a focus on emerging markets. *Asia Pacific Journal*

of Management, 2022, Vol. 39, P. 539-585. DOI: 10.1007/s10490-020-09737-7.

22. Agazu B.G., Kero C.A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2024, Vol. 13, Art. 24. DOI: 10.1186/s13731-024-00381-9.

23. Andri S., Siregar P. A. The Influence of Dynamic Capabilities on Innovation and Competitive Advantage: A Study of Sago Processed MSMEs in Meranti Islands Regency / S. Andri, P. A. Siregar. *International Journal of Applied Economics, Accounting and Management (IJAEAM)*. 2024, 30 July. Vol. 2, No. 4. P. 257-278. DOI: 10.59890/ijaeam.v2i4.1829

24. Christian O. S. Competitive Advantage and Organisational Performance in Selected Firms. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*. 2020. Vol. 7, No. 5. P. 1–12. DOI: 10.21744/irjmis.v7n5.965.

25. Deszczyński B. Research on the Competitive Advantage of the Firm. In: *Firm Competitive Advantage Through Relationship Management*. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. P. 1-20. DOI: 10.1007/978-3-030-67338-3_1

26. Fabrizio C. M., Kaczam F., Moura G. L., Vieira Silva L. S., Vieira Silva W., Veiga C. P. Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*. 2022. Vol. 16, No. 3. P. 617-648. DOI: 10.1007/s11846-021-00459-8.

27. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, No. 3. Art. 163. DOI: 10.3390/joitmc8030163.

28. Heriyanto M., Fajri Febrian A., Meilan Sugiarto M., Handoko T., Syofian S. Competitive Advantage in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Systematic Mapping Studies. *Management Theory and Studies for Rural*

Business and Infrastructure Development, 2021, Vol. 43, No. 1, P. 77-89. DOI: 10.15544/mts.2021.07

29. Jerome J. J., Sonwaney V., Bryde D. et al. Achieving competitive advantage through technology-driven proactive supply chain risk management: an empirical study. *Annals of Operations Research*, 2024, Vol. 332, P. 149-190. DOI: 10.1007/s10479-023-05604-y

30. Kirom N. R., Sudarmiati S., Sumarsono H. Competitive Advantages of Micro, Small and Medium Enterprises (SMEs) in International: Systematic Literature Review. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*. 2023, 28 June. Vol. 4, No. 3. P. 504-507. DOI: 10.51601/ijersc.v4i3.645.

31. Kline S.J., Rosenberg N. An overview of innovation. *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*. 1986. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/7306#page=190>

32. Martin O. Corporate Strategy and Competitive Advantage. *International Review of Business & Management*. 2020. Vol. 2, No. 1. 8 p. DOI: 10.69610/j.irbm.20200414

33. Mulyono H., Syamsuri A. R. Organizational Agility, Open Innovation, and Business Competitive Advantage: Evidence from Culinary SMEs in Indonesia. *International Journal of Social Science and Business*. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 268-275. DOI: 10.23887/ijssb.v7i2.54083.

34. Novitasari M., Agustia D. Competitive advantage as a mediating effect in the impact of green innovation and firm performance. *Business: Theory and Practice*. 2023. Vol. 24, No. 1. P. 216-226. DOI: 10.3846/btp.2023.15865.

35. Otache I. Innovation capability, strategic flexibility and SME performance: the roles of competitive advantage and competitive intensity. *African Journal of Economic and Management Studies*. 2024. Vol. 15, No. 2. P. 248-262. DOI: 10.1108/AJEMS-06-2023-0221.

36. Pahlevi R. W. Implementation of Islamic corporate governance and competitive advantage in SMEs: A systematic literature review approach. *Asian Management and Business Review*, 2022, Vol. 2, No. 1, P. 13-23. DOI: 10.20885/AMBR.vol2.iss1.art2.
37. Rono Chemely Leah, Korir Kirwa Michael, Komen Kimosop Joyce. Effect of Dynamic Capabilities on Competitive Advantage of Manufacturing Firms in Nairobi, Kenya. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2021, Vol. 6, No. 1, P. 11-17. DOI: 10.11648/j.ajmse.20210601.12.
38. Tong T., Iqbal Kashif, Abd Rahman Azmawani. Core Technological Competence and Competitive Advantage: A Study on Chinese High-Tech SMEs. *Frontiers in Psychology*, 2022, Vol. 13, Art. 959448. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.959448.
39. Yevtushenko, N.; Fedorchenko, A. Competitive advantages in the market of consulting services: marketing aspect. *Business: Theory and Practice*, 2023, Vol. 24, No. 2, P. 501-511. DOI: 10.3846/btp.2023.15291
40. Zhang W. Driving Competitive Advantage: A Study of Dynamic Capability and Digital Maturity in the Electronic Manufacturing Industry. *International Journal of Science and Business*. 2024. Vol. 39, No. 1. P. 1-21
41. The official website of LPP SA - Polish clothing company. URL: <https://www.lpp.com/en/>