

**Замуренко Д.В.**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький, Україна

## **РЕГІОНАЛЬНА МЕРЕЖА СУПЕРМАРКЕТІВ ЯК СКЛАДНА ВІДРИТА СИСТЕМА: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Масштаб або масштаб впливу як фактор зовнішнього середовища є одним з ключових при аналізі регіональних мереж, при цьому виділяють три групи факторів напрямку впливу: розвиток конкретної торговельної мережі, розвиток торговельних мереж у регіоні, розвиток торговельних мереж у державі [1, с. 47]. Акцент на масштабності об'єктивно приводить до необхідності використання системного підходу та системного аналізу в дослідженні конкурентоспроможності регіональних мереж супермаркетів.

Регіональну мережу супермаркетів доцільно розглядати як складну відкриту систему, яка характеризується такими ознаками, як: поліелементність (наявність великої кількості елементів), поліструктурність (багатоманітність зв'язків між елементами та наявність різних типів структури), поліфункціональність (наявність багатьох функцій, які перебувають між собою в певній залежності та підпорядкованості), організація (складна впорядкованість, підпорядкованість, ієрархія та складні процеси, що відбуваються в системі з метою її впорядкування), еволюція (складність виникнення, утворення та життєвого шляху) [2, с. 45], відкритість (взаємозв'язок із зовнішнім середовищем та відсутність чітко визначеної межі, що відокремлює їх від нього) [3, с. 78].

У випадку регіональної мережі супермаркетів поліелементність проявляється в наявності багатьох взаємопов'язаних підсистем (множини пов'язаних елементів): окремих торговельних точок, логістичної інфраструктури, централізованих сервісів управління, ІТ-платформ, персоналу та споживачів. Взаємодія між цими елементами має нелінійний характер і супроводжується численними контурами зворотного зв'язку (зміна попиту, корекція асортименту, реакція покупців, новий розподіл товаропотоків тощо). Поліструктурність регіональної мережі супермаркетів проявляється у паралельному існуванні організаційної, територіальної, логістичної, інформаційної та фінансової структур, поєднаних між собою різними типами зв'язків. Поліфункціональність мережі проявляється у поєднанні торговельної, логістичної, маркетингової, фінансової, аналітичної та сервісної функцій, що перебувають у відносинах підпорядкованості й координації та реалізуються через багаторівневу організацію системи (рівень магазину, регіону, корпоративного центру), яка забезпечує впорядкування процесів і підтримання внутрішньої цілісності.

Еволюція роздрібної мережі супермаркетів проявляється через складність її виникнення, розширення та трансформації бізнес-моделі в часі. Зовнішня поведінка (динаміка) такої системи відображається у зміні форматів торговельних точок (від окремих магазинів «біля дому» до повноцінних супермаркетів і гіпермаркетів), коливанні частки ринку, асортиментної політики, цінових стратегій і комунікацій з клієнтами. Внутрішня динаміка охоплює перерозподіл функцій між корпоративним центром, регіональними офісами та окремими магазинами, зміну організаційної структури, впровадження нових ІТ-рішень, логістичних схем та форматів взаємодії з постачальниками. Внутрішня та зовнішня рівноважність системи забезпечується пошуком балансу між рентабельністю і ціною привабливості, стандартизацією й локальною адаптацією, стабільністю операційних процесів і необхідністю інновацій у відповідь на зміну конкурентного середовища, регуляторних вимог та споживчих уподобань. У розвитку мережі можна чітко простежити етапи (становлення, активне розширення, консолідація, можливе форматне чи брендингове перезавантаження). Також можна виокремити так звані точки біфуркації, під якими розуміють критичні моменти, коли зовнішні шоки (економічні кризи, війна, зміни регуляторних вимог, поява потужних конкурентів тощо) або внутрішні рішення (зміна формату, стратегії розвитку, вихід у нові сегменти) змінюють траєкторію подальшого

розвитку системи.

Як відкрита система, роздрібна мережа супермаркетів перебуває у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем і не має чітко окреслених «жорстких» меж ні в просторовому, ні у функціональному вимірі. Відсутність чіткої межі між «внутрішнім» і «зовнішнім» виміром проявляється, зокрема, у тому, що споживачі, локальні постачальники чи партнери одночасно є елементами зовнішнього середовища і інтегральною частиною бізнес-моделі мережі. Саме ця відкритість обумовлює високу чутливість роздрібних мереж до змін оточення та робить адаптаційні механізми ключовою умовою підтримання їх конкурентоспроможності.

Для роздрібних мереж важливою є така характеристика як синергія, коли узгоджена взаємодія торговельних точок, логістичної інфраструктури, централізованого маркетингу та єдиних ІТ-рішень забезпечує такий сукупний результат (охоплення ринку, стабільність постачання, впізнаваність бренду, лояльність клієнтів), який є якісно вищим за потенціал кожного окремого елемента системи, взятого ізольовано. Унаслідок цього формуються такі інтегральні властивості мережі як сила бренду, ефекти економії на масштабі, результативність мережевих програм лояльності, що мають системний, тобто якісно новий характер і не зводяться до простої суми характеристик окремих магазинів.

Переваги мереж в контексті їх конкурентоспроможності описуються достатньо детально. Натомість недоліки регіональних мереж супермаркетів саме як системи аналізуються в меншій мірі. Попри очевидні переваги масштабу, регіональна мережа супермаркетів як система має низку обмежень конкурентоспроможності порівняно з окремим торговельним підприємством. До ключових недоліків належать втрата локальної гнучкості та чутливості до специфіки мікроринку, надмірна стандартизація асортименту та сервісу, бюрократизація процесу ухвалення рішень і повільніша реакція на зміну попиту. Мережевий формат також характеризується вищим порогом безбитковості, системними операційними ризиками (збій ІТ-інфраструктури, логістики) та підвищеною репутаційною вразливістю: негативні події в одній точці можуть масштабуватися на весь бренд. У цьому сенсі конкурентоспроможність мережі не є «автоматично вищою», а супроводжується специфічними компромісами порівняно з незалежним магазином.

Розгляд регіональної мережі супермаркетів як складної системи дозволяє виокремити специфічну групу ризиків, які принципово відрізняються від ризиків окремого магазину: системні та каскадні ризики (помилки в централізованій ціновій або асортиментній політиці, порушення функціонування ІТ-інфраструктури чи логістичних вузлів одночасно впливають на функціонування значної кількості торговельних точок); репутаційні ризики мережевого масштабу, коли інциденти в одному підрозділі трансформуються у втрату довіри до бренду загалом; ризик стратегічної інерції та тиражування хибних управлінських моделей у всіх магазинах через надмірну стандартизацію управлінських рішень і бізнес-процесів; агентські ризики через складну багаторівневу структуру управління. У сукупності це свідчить, що підвищення конкурентоспроможності мережі супермаркетів як системи супроводжується не лише ефектами масштабу, а й зростанням масштабів і складності ризиків, якими необхідно цілеспрямовано управляти.

### Література:

1. Власова Н.О. Колчкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія. ХарківАдва™, 2012. 255 с. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/50583343.pdf>
2. Дудник І.М. Вступ до загальної теорії систем. К.: Кондор. 2010. 129 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_1142\\_42884991.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_1142_42884991.pdf)
3. Ситник Г.П., Комаха Л.Г., Рудик А.О. Основи теорії систем та системного аналізу: навчальний посібник / за заг. ред. Г.П. Ситника ; ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 160 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/391/files/16db659a-6764-4c03-86b2-f517aec290b6.pdf>