

УДК 339.37:65.012.4(477)

JEL Classification: L81, M11, D81, O21

DOI: 10.31713/ve2202617

Метіль Т. К.¹

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0002-4553-4343

E-mail: tatanametil@gmail.com

¹Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ

Статтю присвячено дослідженню сценарного планування як інструменту забезпечення стратегічної гнучкості торговельних мереж України в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення. Розкрито сутність і методологічні засади сценарного підходу у стратегічному управлінні підприємствами роздрібної торгівлі. Визначено ключові фактори невизначеності, що детермінують сценарні розгалуження для торговельних операторів. Розроблено авторську матрицю сценаріїв розвитку торговельних мереж України та обґрунтовано стратегічні відповіді для кожного сценарію. Встановлено взаємозв'язок між рівнем сценарної готовності підприємства та його конкурентоспроможністю. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом торговельних мереж при розробці стратегічних планів розвитку.

Ключові слова: сценарне планування; стратегічна гнучкість; торговельні мережі; невизначеність; стратегічне управління; воєнна економіка; післявоєнне відновлення; надійні стратегії; стійкість ланцюгів поставок; купівельна спроможність споживачів.

Актуальність теми. Торговельний сектор України є одним із ключових елементів економічної системи країни, що забезпечує не лише рух товарів від виробника до споживача, а й значний внесок у формування валового внутрішнього продукту, зайнятості та доходів державного бюджету. За даними Державної служби статистики України, питома вага роздрібної торгівлі у структурі ВВП у 2021 р. становила близько 14%, а кількість зайнятих у галузі перевищувала 1,2 млн осіб [9]. Разом із тим, повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 року кардинально змінило умови функціонування торговельних

мереж, поставивши перед їхнім менеджментом принципово нові виклики у сфері стратегічного управління.

В умовах безпрецедентної невизначеності, що характеризує сучасне середовище функціонування вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі, традиційні інструменти стратегічного планування, засновані на екстраполяції минулих тенденцій, виявляються практично непридатними. Як зазначає П. Шварц, традиційні прогностичні моделі втрачають цінність тоді, коли *«рівень невизначеності настільки високий, що жоден окремий прогноз не може слугувати надійним орієнтиром»* [2, С. 17]. На зміну детерміністичним підходам приходиться потреба у гнучких, адаптивних методологіях, здатних оперувати множинністю майбутніх станів бізнес-середовища. Саме таким інструментом є сценарне планування — метод, що дозволяє підприємству системно осмислювати альтернативні варіанти розвитку подій та завчасно готувати відповідні стратегічні відповіді.

Незважаючи на значний прогрес у розробці теоретичних засад сценарного планування у зарубіжній науці (Shell, 1970-і рр.; П. Шварц [2]; К. ван дер Хейден [3]), його адаптація до специфіки торговельних мереж, що функціонують в умовах воєнної та перехідної економіки, залишається недостатньо дослідженою. Це і зумовлює актуальність та наукову значущість обраної теми дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розробка концептуальних засад застосування сценарного планування як методологічного підґрунтя стратегічної гнучкості торговельних мереж України в умовах воєнного та повоєнного розвитку. Для досягнення поставленої мети вирішувалися такі завдання: дослідити сутність і методологічні принципи сценарного планування у контексті стратегічного управління підприємствами торгівлі; ідентифікувати ключові фактори невизначеності для торговельних мереж України; розробити матрицю сценаріїв та стратегічних відповідей; обґрунтувати механізм імплементації сценарного підходу в систему стратегічного управління торговельними мережами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні основи сценарного планування закладені у працях П. Вака [1], який першим запровадив сценарний підхід у корпоративній практиці Shell у 1970-х роках, описавши два альтернативні сценарії розвитку нафтового ринку. П. Шварц [2, С. 11–23] розвинув цю ідею, запропонувавши структурований метод *«стратегічних ландшафтів»*, що дозволяє

ідентифікувати ключові рушійні сили та побудувати матрицю сценаріїв. К. ван дер Хейден [3, С.44–68] розробив концепцію множинних майбутніх та обґрунтував роль організаційного навчання у процесі сценарного планування.

Серед вітчизняних дослідників варто відзначити роботи Л. Лігоненко [4, С.112–135], яка систематизувала підходи до антикризового управління торговельними підприємствами і виокремила сценарний аналіз як один із ключових інструментів передкризового менеджменту. А. Мазаракі [5, С. 318–345] дослідив стратегічні засади розвитку роздрібної торгівлі в Україні, акцентуючи увагу на необхідності гнучкого стратегічного планування. І. Ансофф [6, С. 78–102] обґрунтував концепцію стратегічної гнучкості як здатності організації змінювати стратегічний напрям без критичної втрати ефективності, а Г. Мінцберг [7, С. 245–268] розвинув ідею «*стратегії, що виникає*») у контексті турбулентних умов.

Теоретичні засади вибору осей невизначеності при побудові сценарних матриць детально розроблено у праці Дж. Шумейкера [11, С.27–35], який запропонував критерії ранжування факторів за важливістю та непередбачуваністю. П. Бішоп, А. Гайнс та Т. Коллінз [10, С.8–17] провели порівняльний аналіз методів сценарного розвитку і дійшли висновку, що матричний підхід є найбільш придатним для підприємств, що функціонують у середовищі зі структурною невизначеністю. Дж. Рінгленд [12, С.86–97] систематизував міжнародний досвід застосування сценарного планування у ритейлі та виокремив «*стійкі стратегії*», ефективні за різних сценаріїв. А. Вілкінсон та Р. Купера [13, С. 119–126] показали, що підприємства, які системно застосовують сценарне планування, демонструють на 30–40% вищу стратегічну стійкість під час кризових епізодів.

Водночас, аналіз наявної наукової літератури свідчить про недостатню розробленість питань практичного застосування сценарного підходу саме для торговельних мереж в умовах воєнного конфлікту та повоєнної відбудови економіки. Згідно з аналітичною доповіддю Інституту економічних досліджень та політичних консультацій [14, С.12–19], переважна більшість українських торговельних мереж у 2022–2023 рр. діяла в режимі реактивного антикризового управління, не застосовуючи проактивного сценарного підходу. Це підтверджує доцільність проведення даного дослідження та розробки галузевої специфічної методології.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до аналізу стратегічного управління торговельними підприємствами в умовах підвищеної невизначеності. У процесі дослідження використано такі наукові методи: аналіз і синтез (для опрацювання теоретичних концепцій сценарного планування), абстрактно-логічний метод (для розробки концептуальних засад застосування сценарного підходу), матричний метод (для побудови сценарної матриці), PESTLE-аналіз та аналіз ключових факторів невизначеності (для ідентифікації сценарних драйверів) відповідно до методики Дж. Шумейкера [11, С. 27–30].

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані Державної служби статистики України щодо динаміки роздрібного товарообороту за 2020–2025 роки [9], звіти провідних торговельних мереж України (АТБ, Сільпо, Novus, Rukavychka), аналітичні матеріали Асоціації рітейлерів України [8] та аналітична доповідь щодо функціонування торговельних мереж в умовах війни [14], а також результати власних спостережень за трансформацією стратегічних підходів торговельних операторів.

Викладення основного матеріалу. Сценарне планування є методом стратегічного управління, що передбачає розробку кількох якісно відмінних, внутрішньо узгоджених описів можливих майбутніх станів бізнес-середовища з метою формування відповідних стратегічних відповідей організації [3, С. 3–10]. На відміну від традиційного прогнозування, яке намагається передбачити єдиний «найімовірніший» майбутній стан, сценарний підхід свідомо охоплює діапазон невизначеності. Як зазначає П. Вак [1, С. 73], *«сценарії — це не прогнози. Це інструменти для переосмислення власного уявлення про майбутнє з метою зміни сьогоднішніх рішень»*.

У контексті торговельних мереж сценарне планування виконує кілька ключових функцій. По-перше, воно забезпечує стратегічне передбачення, дозволяючи менеджменту системно відстежувати сигнали про зміни в зовнішньому середовищі та своєчасно коригувати стратегічні плани [11, С. 31–32]. По-друге, формує організаційну готовність — торговельна мережа, що пройшла процес сценарного планування, значно швидше адаптується до несподіваних подій, оскільки її персонал ментально «проживав» аналогічні ситуації [13, С. 120]. По-третє, підвищує якість стратегічних рішень через структурований аналіз взаємодій між різними факторами зовнішнього середовища [12, С. 88].

Методологічно процес сценарного планування для торговельної мережі включає п'ять послідовних етапів, що відповідають підходу Дж. Шумейкера [11, С. 28]: (1) ідентифікація ключових стратегічних питань; (2) аналіз факторів зовнішнього середовища та визначення рушійних сил; (3) ранжування факторів за критеріями важливості та невизначеності; (4) розробка сценарних «скелетів» на основі двох найбільш критичних осей невизначеності; (5) деталізація сценаріїв та формування стратегічних відповідей [1, С. 84; 10, С. 12].

На підставі PESTLE-аналізу та експертного оцінювання визначено фактори зовнішнього середовища, що мають найсуттєвіший вплив на стратегічний розвиток торговельних мереж України. За результатами ранжування за критеріями «важливість для галузі» та «ступінь невизначеності» відповідно до методики Дж. Рінгленд [12, С. 92] виокремлено дві осі, що формують основу сценарної матриці (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця факторів невизначеності для торговельних мереж
України**

Фактор	Важливість (1–5)	Невизначеність (1–5)	Пріоритет
Геополітичний контекст / тривалість конфлікту [8; 14, С. 23]	5	5	Ключова вісь 1
Динаміка доходів і платоспроможності населення [9]	5	4	Ключова вісь 2
Стабільність ланцюгів постачання [14, С. 31]	4	4	Критичний
Регуляторне середовище (цінове регулювання) [15]	4	3	Значний
Розвиток е-комерції та нових форматів [8]	3	4	Значний
Доступність фінансування та кредитних ресурсів [9]	4	3	Значний
Кадровий дефіцит (міграція, мобілізація) [8]	3	3	Помірний
Стабільність енергопостачання [14, С. 35]	4	3	Значний

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 14; 15].

Перша вісь «Геополітичний контекст» — відображає діапазон від сценарію завершення активної фази збройного конфлікту та початку повоєнного відновлення до продовження тривалого конфлікту з нестабільною лінією фронту.

За оцінкою Асоціації ритейлерів України [8], геополітичний фактор визнано домінуючим: до 78% торговельних мереж вважають його критично значущим для стратегічного планування. Ця вісь визначає масштаби фізичних ризиків (руйнування інфраструктури, перебоїв в електропостачанні), стан споживчого попиту та доступ до зовнішнього фінансування [14, С. 23–28].

Друга вісь «Динаміка споживчої платоспроможності» — охоплює спектр від прискореного відновлення реальних доходів населення (завдяки міжнародній допомозі, репатріації трудових мігрантів та зростанню заробітних плат у секторах відбудови) до подальшого скорочення купівельної спроможності під впливом інфляції та структурного безробіття. Статистика Держстату [9] зафіксувала падіння реального роздрібного товарообороту у 2022 р. на 26,4%, що підкреслює критичність цього фактора. Серед інших значущих факторів невизначеності ідентифіковано: стабільність ланцюгів постачання та доступність імпортованих товарів; інтенсивність конкуренції з боку нових форматів торгівлі; регуляторний режим; доступність і вартість фінансових ресурсів [15].

На основі двох визначених осей невизначеності (рис. 1) сформовано чотири базові сценарії розвитку середовища функціонування торговельних мереж України на горизонті 2025–2028 рр., що узгоджується з підходом до побудови бінарних сценарних матриць [11, С. 34; 12, С. 96].

Сценарій 1. «Відновлення та зростання» (деескалація конфлікту та зростання доходів). Даний сценарій передбачає завершення активної фази бойових дій та укладення перемир'я, що супроводжується масштабним залученням міжнародного фінансування для відбудови. Реальні доходи населення поступово відновлюються завдяки репатріації трудових мігрантів, зростанню зайнятості у відбудовчих секторах та активізації малого і середнього бізнесу.

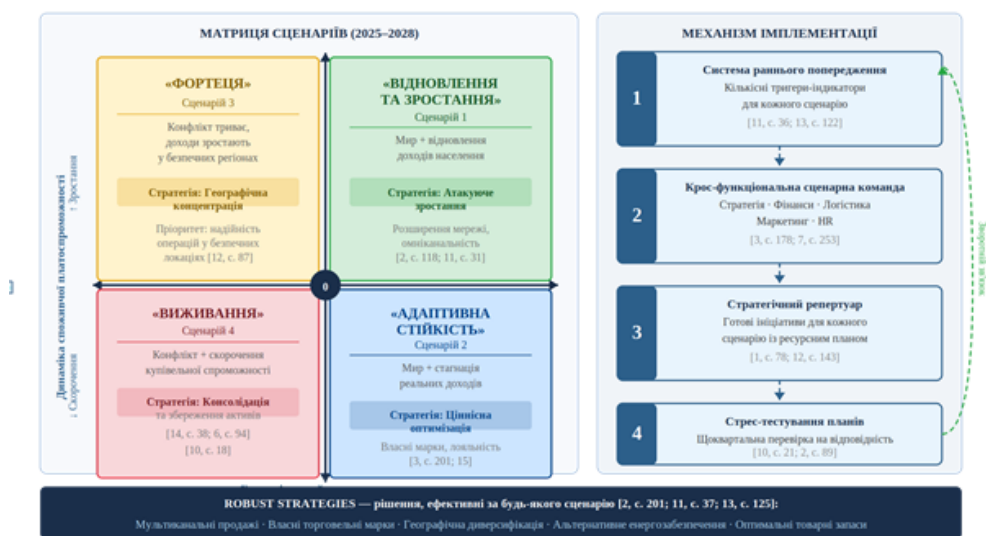


Рис. 1. Матриця сценаріїв та механізм імплементації сценарного планування для торговельних мереж України

Джерело: розроблено автором на основі [1–3; 10–13].

А. Вілкінсон та Р. Купера [13, С. 123] відзначають, що в аналогічних постконфліктних ситуаціях торговельний роздріб, як правило, демонструє *«швидше відновлення, ніж виробничий сектор, завдяки низьким капітальним бар'єрам»*. Для торговельних мереж цей сценарій передбачає агресивне розширення торговельних площ у деокупованих регіонах, інвестиції в модернізацію магазинів та розвиток омніканальних форматів. Стратегічна відповідь: *«Атакуюче зростання»* [2, С. 118].

Сценарій 2. *«Адаптивна стійкість»* (деескалація конфлікту та стагнація доходів). Геополітичне врегулювання відбувається, однак відновлення купівельної спроможності гальмується через значне боргове навантаження на державний бюджет, повільну реінтеграцію вимушених переселенців та структурні дисбаланси ринку праці. Попит концентрується у бюджетному та середньому сегментах. Згідно з дослідженням Завгородньої О. О. [15], в умовах стагнації доходів торговельні мережі, що зосереджені на власних торговельних марках, зберігають конкурентоспроможність значно краще, ніж орієнтовані на брендований імпорт. Торговельні мережі повинні оптимізувати формат і розмір магазинів, розвивати програми лояльності та сервісні переваги. Стратегічна відповідь: *«Ціннісна оптимізація»* [3, С. 201].

Сценарій 3. «Фортеця» (продовження конфлікту та зростання доходів у безпечних регіонах). Конфлікт продовжується з нестабільною лінією фронту, проте центральні та західні регіони демонструють певне економічне пожвавлення завдяки релокації підприємств, зростанню оборонного виробництва та збільшенню соціальних виплат. За даними Асоціації ритейлерів України [8], у 2022–2023 рр. торговельні мережі західних областей демонстрували приріст товарообороту на рівні 15–22% у зв'язку з міграцією населення. Стратегічна відповідь: «Географічна концентрація з операційною перевагою» [12, С. 87].

Сценарій 4. «Вживання» (продовження конфлікту та скорочення доходів). Найбільш несприятливий сценарій передбачає ескалацію бойових дій, руйнування критичної інфраструктури, зростання інфляції та безробіття, значне скорочення реальних доходів населення. Як зафіксовано в аналітичній доповіді [14, с. 38], у найбільш критичний період 2022 р. понад 40% торговельних точок у зоні активних бойових дій припинили роботу. Торговельні мережі переходять у режим максимального збереження ресурсів, фокусування на найбільш рентабельних форматах і локаціях. Стратегічна відповідь: «Операційна консолідація та збереження ключових активів» [6, С. 94; 10, С. 18].

Ефективне впровадження сценарного планування в практику торговельних мереж потребує відповідного організаційного та інструментального забезпечення. Запропонований механізм включає чотири взаємопов'язані блоки (рис. 1), що відповідають підходу, обґрунтованому П. Шварцем [2, С. 87–95] та адаптованому до умов торговельного підприємства.

Перший блок «Система раннього попередження» — передбачає формування переліку індикаторів – «тригерів», що сигналізують про матеріалізацію певного сценарію [11, С. 36]. Для кожного тригера встановлюються порогові значення, при досягненні яких менеджмент ініціює перехід до відповідної стратегічної відповіді. Наприклад, для сценарію «Відновлення та зростання» тригером може слугувати: підписання угоди про припинення вогню, відновлення іноземних прямих інвестицій вище порогового рівня, зростання індексу споживчих настроїв понад 100 пунктів [13, С. 122].

Другий блок «Сценарна команда» — передбачає формування крос-функціональної робочої групи, що на постійній основі моніторить зовнішнє середовище та готує рекомендації для вищого менеджменту

[3, С. 178]. До складу такої команди мають входити фахівці зі стратегічного планування, фінансів, логістики, маркетингу та управління персоналом. Г. Мінцберг [7, С. 253] обґрунтовує, що *«ефективна сценарна команда поєднує аналітичне мислення з інтуїтивним баченням, що знижує ризик групового мислення»*.

Третій блок «Стратегічний репертуар» — являє собою сукупність заздалегідь опрацьованих стратегічних ініціатив для кожного сценарію [1, С. 78; 12, С. 143]. Це дозволяє суттєво скоротити час від ухвалення рішення до його реалізації, оскільки потенційні дії вже обговорені, їх ресурсне забезпечення оцінено, а виконавці ознайомлені зі своїми завданнями.

Четвертий блок «Стрес-тестування планів» — передбачає регулярну (щоквартальну) перевірку стратегічних і операційних планів торговельної мережі на відповідність кожному зі сценаріїв [10, С. 21; 2, С. 89]. Аналізується: чи залишається бізнес-модель життєздатною при настанні найгіршого сценарію? Які адаптаційні кроки необхідні при переході між сценаріями? Які стратегічні «ставки» є однаково ефективними у більшості сценаріїв?

Особливою цінністю у контексті стратегічної гнучкості торговельних мереж є концепція «robust strategies» — стратегічних рішень, що забезпечують прийнятні результати за будь-якого реалістичного сценарію [2, С. 201; 11, С. 37; 13, С. 125]. Дж. Рінгленд [12, С. 201] наголошує, що *«стійкі стратегії є страховим полісом проти невизначеності: вони можуть не бути оптимальними у будь-якому сценарії, але вони ніколи не є катастрофічно хибними»*. Для торговельних мереж України до таких стратегій належать: диверсифікація географії присутності; розвиток власних торговельних марок [15]; формування мультиканальної моделі продажів (фізична торгівля та e-commerce) [8]; утримання оптимального рівня товарних запасів; інвестиції в альтернативне енергозабезпечення (генератори, сонячні панелі) [14, С. 47].

Результати проведеного дослідження підтверджують і розвивають висновки зарубіжних авторів щодо ефективності сценарного планування в умовах підвищеної невизначеності. К. ван дер Хейден [3, С. 44] наголошував, що головною цінністю сценарного планування є не точність прогнозів, а формування *«стратегічного розуміння»* — здатності організації швидко інтерпретувати нові сигнали та адаптувати свою поведінку. Це особливо актуально для торговельних мереж України, де швидкість реакції на зміни є більш

критичним фактором успіху, ніж точність довгострокових прогнозів [14, С. 52].

Запропонована авторська матриця сценаріїв базується на науково обґрунтованих критеріях вибору осей невизначеності [11, С. 34; 12, С. 92] та має практичне прикладне значення. Водночас, необхідно зазначити певні обмеження дослідження. По-перше, сценарна матриця є спрощенням реальної складності ситуації — на практиці між описаними чотирма сценаріями існує широкий спектр проміжних станів [10, С. 22]. По-друге, горизонт планування в 3–5 років є умовним та може потребувати коригування залежно від динаміки ситуації. По-третє, реалізація сценарного підходу вимагає відповідних управлінських компетенцій [7, С. 258], що може бути додатковим обмеженням для малих і середніх торговельних операторів.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Сценарне планування є одним із найбільш адекватних методів стратегічного управління торговельними мережами в умовах глибокої і тривалої невизначеності, спричиненої збройним конфліктом та його наслідками [1, С. 84; 2, С. 17]. На відміну від традиційних підходів, воно дозволяє не уникати невизначеності, а системно з нею працювати, перетворюючи потенційні ризики на джерело конкурентної переваги [3, С. 10].

2. Для торговельних мереж України найбільш критичними осями невизначеності є геополітичний контекст (тривалість та інтенсивність конфлікту) та динаміка споживчої платоспроможності [8; 9]. На перетині цих осей сформовано чотири базові сценарії: «Відновлення та зростання», «Адаптивна стійкість», «Фортеця» та «Виживання» (рис. 1), – кожен з яких потребує відповідної стратегічної відповіді.

3. Ефективна імплементація сценарного підходу в систему стратегічного управління торговельними мережами передбачає формування чотириблочного механізму: системи раннього попередження [11, С. 36], крос-функціональних сценарних команд [3, С. 178], стратегічного репертуару [12, С. 143] та регулярного стрес-тестування планів [10, С. 21].

4. Ключовою категорією стратегічної гнучкості є концепція «robust strategies» – стратегічних рішень, ефективних за будь-якого сценарію [12, С. 201; 13, С. 125]. Для торговельних мереж України до таких рішень належать: мультиканальна модель продажів, розвиток

власних торговельних марок, географічна диверсифікація та інвестиції в альтернативне енергозабезпечення [14, С. 47; 15].

5. Впровадження сценарного планування є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності торговельних мереж в умовах подальшої трансформації ринку та євроінтеграції України [6, С. 102], оскільки формує засади стратегічного мислення та організаційної адаптивності, необхідних для успішного функціонування у відкритому конкурентному середовищі ЄС [7, С. 268].

Перспективним напрямом подальших досліджень є кількісна верифікація запропонованої методики сценарного планування на основі емпіричних даних торговельних мереж, а також розробка галузевих стандартів сценарного аналізу для підприємств вітчизняного ритейлу відповідно до рекомендацій [10; 15].

1. Wack P. Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 63. No. 5. P. 72–89. 2. Schwartz P. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Doubleday, 1991. 272 p. 3. van der Heijden K. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester: Wiley, 1996. 305 p. 4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с. 5. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Київ: Хрещатик, 1999. 800 с. 6. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan, 1979. 236 p. 7. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998. 406 p. 8. Асоціація ритейлерів України. Аналітичні звіти 2022–2024. URL: <https://rau.ua/analytics/> (дата звернення: 10.03.2026). 9. Державна служба статистики України. Роздрібна торгівля в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026). 10. Bishop P., Hines A., Collins T. The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*. 2007. Vol. 9. No. 1. P. 5–25. DOI: <https://doi.org/10.1108/14636680710727516> 11. Schoemaker P. J. H. Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36. No. 2. P. 25–40. 12. Ringland G. *Scenario Planning: Managing for the Future*. Chichester: Wiley, 1998. 436 p. 13. Wilkinson A., Kupers R. Living in the futures. *Harvard Business Review*. 2013. May. P. 118–127. 14. Торговельні мережі України в умовах війни: адаптація і виживання. Аналітична доповідь. Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2023. 64 с. 15. Завгородня О. О. Стратегічне управління підприємствами торгівлі в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-15>.

REFERENCES:

1. Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), 72–89. 2. Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an*



Uncertain World. Doubleday. **3.** van der Heijden, K. (1996). Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Wiley. **4.** Lihonenko, L. O. (2001). Antykryzowe upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis enterprise management]. Kyiv National Trade and Economics University. [in Ukrainian] **5.** Mazaraki, A. A. (1999). Ekonomika torhovelnoho pidpriemstva [Economics of a commercial enterprise]. Khreshchatyk. [in Ukrainian] **6.** Ansoff, H. I. (1979). Strategic Management. Palgrave Macmillan. **7.** Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari. Free Press. **8.** Association of Retailers of Ukraine. (2022–2024). Analytical reports. Retrieved from <https://rau.ua/analytics/> **9.** State Statistics Service of Ukraine. (2025). Retail trade in Ukraine. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> **10.** Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development. Foresight, 9(1), 5–25. <https://doi.org/10.1108/14636680710727516> **11.** Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25–40. **12.** Ringland, G. (1998). Scenario Planning: Managing for the Future. Wiley. **13.** Wilkinson, A., & Kupers, R. (2013). Living in the futures. Harvard Business Review, May, 118–127. **14.** Institute for Economic Research and Policy Consulting. (2023). Ukrainian retail chains under war conditions: adaptation and survival. [in Ukrainian] **15.** Zavhorodnia, O. O. (2022). Strategic management of trade enterprises under uncertainty. Economy and Society, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-15> [in Ukrainian]

Metil T. K. ¹

Candidate of Economics Science, Associate Professor

ORCID ID: 0000-0002-4553-4343

E-mail: tatanametil@gmail.com

¹ Izmail State University of Humanities, Izmail, Ukraine

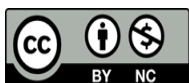
SCENARIO PLANNING AS THE BASIS OF STRATEGIC FLEXIBILITY OF RETAIL CHAINS IN UKRAINE

The article is devoted to the investigation of scenario planning as a methodological tool for ensuring the strategic flexibility of Ukrainian retail chains under conditions of unprecedented uncertainty caused by the full-scale armed conflict and the prospect of post-war economic recovery. The relevance of the study is determined by the inadequacy of traditional deterministic planning approaches for enterprises operating in an environment characterised by deep structural shifts, supply chain disruptions, significant fluctuations in consumer purchasing power, and unstable regulatory conditions. The purpose of the article is to develop the conceptual foundations for applying scenario planning as a methodological basis for the strategic flexibility of Ukrainian retail chains in wartime and post-war development conditions. The methodological basis of the research

comprises a systematic approach, PESTLE analysis, matrix method, and abstract-logical reasoning. The article reveals the essence and key methodological principles of the scenario approach in strategic management of retail enterprises, emphasising its fundamental distinction from conventional forecasting: rather than predicting a single most probable future, scenario planning deliberately embraces the range of uncertainty, transforming it from a threat into a strategic resource. Based on an analysis of the external environment and expert assessment, the two most critical axes of uncertainty for Ukrainian retailers have been identified: the geopolitical context (duration and intensity of the armed conflict) and the dynamics of consumer purchasing power. At the intersection of these axes, an original four-scenario matrix has been constructed: “Recovery and Growth”, “Adaptive Resilience”, “Fortress”, and “Survival”, each accompanied by a specific strategic response and a set of priority managerial initiatives. A practical mechanism for integrating scenario planning into the strategic management system of retail chains has been substantiated, consisting of four interrelated blocks: an early-warning system based on quantitative trigger indicators, a cross-functional scenario team, a pre-developed strategic repertoire, and regular stress-testing of operational plans. Special attention is given to the concept of “robust strategies” — decisions that deliver acceptable results across all plausible scenarios — which include multichannel sales models, private label development, geographic diversification, and investment in alternative energy supply. The findings contribute to advancing the theory of strategic management in crisis conditions and have direct practical application for retail chain management teams engaged in strategic development planning.

Keywords: scenario planning; strategic flexibility; retail chains; uncertainty; strategic management; wartime economy; post-war recovery; robust strategies; supply chain resilience; consumer purchasing power.

Отримано/Received: 20.03.2026
Прийнято до друку/Accepted: 24.04.2026
Опубліковано/Published: 29.06.2026



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.