

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.156>

УДК 339.13:658.8:004.738.5

*А. С. Несенюк,
аспірант,*

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6905-9663>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

A. Nesenjuk,

Postgraduate Student, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

MODERN APPROACHES TO FORMING A COMPETITIVE STRATEGY OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації, яка суттєво змінює характер конкуренції та механізми створення ринкової цінності. Розкрито еволюцію стратегічних підходів — від класичних моделей конкурентних переваг і структурного аналізу галузі до концепцій ресурсно-орієнтованого підходу, динамічних компетенцій, цифрових бізнес-екосистем і платформних стратегій. Проаналізовано

ключові чинники цифрового середовища, що впливають на стратегічне позиціонування підприємств торгівлі, зокрема трансформацію споживчої поведінки, стратегічну роль даних, технологічні драйвери та інноваційну активність. Запропоновано структурно-логічну модель формування конкурентної стратегії та інтегральний показник цифрової готовності підприємства, який дозволяє оцінити рівень цифрової зрілості, стратегічні можливості та потенціал розвитку. Розроблені положення створюють наукове підґрунтя для удосконалення стратегічного управління в умовах цифрової економіки.

The article provides an in-depth examination of the theoretical and methodological foundations for developing competitive strategies of trading enterprises operating in an environment of accelerated digital transformation. Digitalisation fundamentally reshapes the nature of competition, alters market structures and value-creation mechanisms, and necessitates a revision of traditional strategic approaches. The study systematises the evolution of strategic thought—from Porter's classical competitive advantage concepts and industrial structure analysis to the resource-based view, dynamic capabilities theory, and contemporary frameworks of digital ecosystems, platform competition, and data-driven decision-making. Particular emphasis is placed on analysing digital environment factors that determine strategic positioning, including shifts in consumer behaviour, the emergence of omnichannel interaction models, the growing strategic relevance of data assets, and the transformative influence of artificial intelligence, automation technologies, and algorithmic optimisation. The article identifies new forms of intangible competitive advantages that are difficult to imitate and arise from the integration of digital capabilities, service quality, predictive analytics, and personalised customer experience. A structural–logical model for shaping competitive strategy in a digital context is proposed, highlighting the interconnection between digital resources, dynamic capabilities, strategic architecture, and market outcomes. Additionally, an integral digital

readiness indicator is introduced, enabling the assessment of a firm's digital maturity, innovation potential, and strategic adaptability. The presented methodological framework offers a comprehensive basis for enhancing strategic management practices, supporting enterprises in designing customer-centric, technology-oriented, and resilient strategies aligned with the challenges and opportunities of the digital economy. The research contributes to bridging the gap between classical strategy theory and the practical imperatives of digital transformation in the retail sector, providing tools for more informed strategic planning and sustainable competitive development.

Ключові слова: конкурентна стратегія, торговельне підприємство, цифрова трансформація, стратегічне позиціонування, цифрові ресурси, омніканальність, інновації.

Keywords: competitive strategy, retail enterprise, digital transformation, strategic positioning, digital resources, omnichannel, innovation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Цифрова трансформація стала ключовим фактором розвитку підприємств у XXI столітті, особливо у сфері торгівлі, де зміни у споживчій поведінці, технологічний прогрес і зростання конкуренції формують нові вимоги до стратегічного управління. Традиційні моделі конкурентної боротьби, засновані на цінових і продуктово-орієнтованих перевагах, поступово поступаються комплексним цифровим стратегіям, що охоплюють інновації, аналітику даних, клієнтський досвід і платформні рішення.

Потреба у формуванні сучасної конкурентної стратегії торговельного підприємства зумовлена такими тенденціями, як стрімке зростання ролі електронної комерції та змішаної (гібридної) моделі продажів; поява нових каналів взаємодії зі споживачами; зниження бар'єрів входу на ринок для цифрових конкурентів; зростання значущості персоналізації у режимі

реального часу; домінування платформних екосистем на глобальних ринках (Amazon, Alibaba, Rozetka Business).

У цьому контексті конкурентна стратегія повинна враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, а й рівень його цифрової готовності, здатність швидко адаптуватися, впроваджувати інновації та забезпечувати унікальний клієнтський досвід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті конкурентних стратегій торговельних підприємств в українській економічній науці значний внесок зроблено в дослідження загальних питань конкурентоспроможності підприємств, стратегічного управління та розвитку торгівлі (праці О. Кузьміна [1], Р. Лупака, Т. Васильціва [3] та ін.). Частина робіт присвячена питанням формування стратегій розвитку торгівлі, оцінювання конкурентного потенціалу, адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, однак цифровий вимір стратегічного управління розглядається переважно фрагментарно й часто як додатковий чинник або окремий аспект інноваційного розвитку.

Аналіз наукових джерел дає змогу констатувати, що, попри значну кількість праць, присвячених конкурентним стратегіям загалом та цифровій трансформації окремо, комплексні дослідження, які поєднують класичні стратегічні підходи (структурний аналіз, RBV [4], dynamic capabilities [9]); специфіку функціонування торговельних підприємств; методологію оцінювання цифрової готовності та побудову інтегрованої моделі формування конкурентної стратегії в умовах цифрової трансформації представлені недостатньо системно. Отже, актуальним науковим завданням є розроблення такого підходу, який би, спираючись на напрацювання класичної та сучасної стратегічної теорії, а також результати прикладних досліджень цифровізації торгівлі, дозволив системно описати специфіку конкурентної стратегії торговельних підприємств у цифровому середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є поглиблене обґрунтування сучасних підходів до формування конкурентної

стратегії торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації та розроблення інтегрального показника цифрової готовності, що дозволяє оцінити потенціал підприємства до реалізації цифрових стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підходи до формування конкурентного розвитку підприємств істотно змінювалися протягом останніх десятиліть. У 1980-х М. Портер визначив класичні стратегії: лідерство у витратах, диференціація, фокусування — що базувалися на структурному аналізі галузі [7-8]. У 1990-х домінувати почав ресурсний підхід (RBV), що розглядав конкурентоспроможність як результат унікальних ресурсів та компетенцій підприємства [4]. У 2000-х роках зростає роль концепцій динамічних компетенцій [9], що підкреслюють важливість адаптивності, навчання та інноваційної спроможності. У 2010–2020-х сформувалась платформна та цифрова логіка конкуренції, де конкурентами стають не окремі підприємства, а цифрові екосистеми.

Торгівля як сфера економічної діяльності характеризується високою динамічністю, швидкою зміною ринкових умов, а також особливою залежністю від споживчої поведінки та технологічного розвитку. Науковці відзначають, що конкурентна стратегія в торгівлі формується під впливом низки специфічних чинників, які меншою мірою виражені в інших секторах економіки [2-3]. До таких чинників належать: швидкі цикли оновлення товарів, що вимагає гнучких логістичних та операційних рішень; висока роль клієнтського досвіду, який стає одним із ключових джерел конкурентної переваги; залежність від вибору каналів продажу, адже неправильна конфігурація каналів знижує доступність товару; значна частка цифрових контактів зі споживачами, котрі формують нову логіку взаємодії; домінування операційних процесів як драйвера ефективності.

Традиційно конкурентні стратегії торговельних підприємств будувалися на класичних підходах М. Портера — лідерстві у витратах, диференціації або фокусуванні [7; 8]. Проте в умовах цифрової трансформації вони потребують доповнення новими інструментами,

орієнтованими на технологічність бізнес-моделі. Як зазначає Р. Л. Лупак [3], сучасне підприємство торгівлі має поєднувати класичні елементи конкурентної стратегії (оптимізація витрат, управління асортиментом, формат магазину) з цифровими компонентами — аналітикою великих даних, омніканальністю, персоналізацією на основі AI, автоматизацією процесів. Це визначає нову концепцію конкурентної стратегії, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні джерела переваг.

Провідні дослідження цифрової економіки підтверджують суттєву трансформацію споживацьких моделей у цифровому середовищі [5]. Сучасний споживач стає:

- мультиканальним — він взаємодіє з брендом одночасно у різних каналах;
- поінформованим — має доступ до миттєвої інформації про товари й ціни;
- чутливим до персоналізації, яка сприймається як норма сервісу;
- схильним до купівлі онлайн завдяки зручності та швидкості;
- вимогливим до сервісу (доставка «день у день», прозорість, відстеження).

Дослідники CXM (Customer Experience Management) вказують, що зростання конкуренції в торгівлі відбувається не стільки між товарами, скільки між клієнтськими траєкторіями і якістю досвіду. Це зумовлює необхідність переходу торговельних підприємств до стратегій, заснованих на управлінні досвідом споживача, інтеграції каналів та створенні безшовної взаємодії.

Цифрова трансформація радикально змінює структуру конкурентних сил у галузі. За оцінками McKinsey Global Institute, понад 50 % конкурентної динаміки на ринку торгівлі сьогодні визначається технологічними факторами [10]. Найважливішими драйверами є:

- цифрові платформи та маркетплейси, що встановлюють нові стандарти швидкості та персоналізації;

- мобільні додатки, які забезпечують постійний контакт із клієнтом;
- CRM/ERP/BI-системи, що підвищують якість управлінських рішень;
- автоматизація операцій (роботизація складів, самокаси, RPA);
- штучний інтелект, який використовується для прогнозування попиту, цінової оптимізації, автоматичної сегментації клієнтів.

Дослідження Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців підтверджують, що цифрові технології створюють ефект «стратегічного мультиплікатора», коли їхнє поєднання дає підприємству здатність швидко підвищувати ефективність і якість сервісу без суттєвого зростання витрат [3].

У цифрову епоху конкурентні переваги набувають переважно нематеріального характеру. Науковці виділяють такі ключові переваги цифрової торгівлі [5]:

- швидкість доставки та логістичної реакції;
- якість цифрового сервісу (UX/UI, доступність, мобільність);
- предиктивне управління запасами на основі Data Science;
- персоналізація пропозицій на основі Big Data;
- інноваційність асортименту та гнучкість у його оновленні.

Ці переваги важко скопіювати, оскільки вони базуються на унікальних інформаційних ресурсах та цифрових компетенціях персоналу, що повністю узгоджується з ресурсним підходом (RBV) та концепцією динамічних компетенцій Тіса [4; 9].

Методологія формування конкурентної стратегії в цифровому середовищі потребує комплексного підходу, що інтегрує стратегічний аналіз, цифрові інструменти, клієнтську аналітику та здатність підприємства до адаптації (табл. 1).

**Таблиця 1. Етапи формування конкурентної стратегії
торгівельного підприємства в цифровому середовищі**

Етапи	Опис
Етап 1. Діагностика цифрового та конкурентного потенціалу	Діагностичний етап включає оцінювання таких компонентів: 1. цифрові ресурси (дані, цифрові активи, інфраструктура); 2. технології (CRM, ERP, e-commerce, AI); 3. процеси (автоматизація, логістика, операційна ефективність); 4. людський фактор (цифрові компетенції персоналу).
Етап 2. Стратегічне позиціонування	Для визначення позиції підприємства в цифровому середовищі застосовують такі методи: • карта цифрових конкурентів; • модель стратегічних груп; • value proposition canvas; • оцінка цифрової зрілості галузі.
Етап 3. Формування стратегічної архітектури	Стратегічна архітектура визначає, яким чином підприємство перетворює ресурси на конкурентні переваги. Вона включає: • вибір моделі каналів (offline, online, omnichannel); • формування цифрових сервісів; • впровадження клієнтської аналітики; • визначення рівня інноваційності.
Етап 4. Вибір конкурентної стратегії	У цифровому середовищі виділяють п'ять сучасних стратегічних напрямів: 1. Стратегія цифрової диференціації — створення унікального цифрового сервісу. 2. Стратегія омніканального розвитку — інтеграція всіх каналів продажу. 3. Стратегія клієнтського досвіду — CXM-орієнтована модель. 4. Стратегія інтеграції в екосистему (API, маркетплейси). 5. Стратегія автоматизації (AI + Robotics) — зниження витрат і підвищення точності.
Етап 5. Стратегічний контроль і адаптація	Особливість цифрової стратегії — гнучкість. Використання принципів AGILE-менеджменту дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, тестувати рішення та адаптувати стратегію без втрати конкурентоспроможності

Формування конкурентної стратегії торговельних підприємств має низку характерних рис, що вирізняють цей сектор економіки від промисловості чи послуг. Вітчизняні й зарубіжні дослідники відзначають, що торгівля функціонує в умовах підвищеної динамічності ринку та високої

чутливості до змін у поведінці споживачів. Основними специфічними характеристиками конкурентної стратегії в торгівлі є:

- короткі цикли оновлення товарного асортименту, що потребує швидкої логістики й адаптивних запасів;
- провідна роль клієнтського досвіду, який стає одним із ключових джерел стійкої конкурентної переваги;
- критична залежність від структури каналів продажу, оскільки наявність і комбінація каналів визначають доступність товарів для споживача;
- висока частка цифрових точок контакту зі споживачами, що вимагає цифрового сервісу, персоналізації та інтерактивності;
- домінування логістичних та операційних рішень, які визначають рівень витрат, швидкість поставок і гнучкість бізнес-моделі.

Традиційні підходи до конкурентної стратегії, сформовані М. Портером [7; 8], залишаються актуальними, однак у цифровому середовищі вони повинні бути доповнені новими інструментами: аналітикою великих даних, омніканальною інтеграцією, технологіями штучного інтелекту, цифровою автоматизацією. Такі трансформації відображають зміни в природі конкурентних переваг — від матеріальних до нематеріальних, від структурних до інноваційно-технологічних.

McKinsey Global Institute підкреслює, що понад половину змін у конкурентній структурі роздрібної торгівлі визначають саме технологічні інновації [10]. До ключових драйверів належать:

- цифрові платформи й маркетплейси, які переформатовують ринки та створюють нові стандарти конкуренції;
- мобільні застосунки, що забезпечують постійний контакт зі споживачем;
- CRM, ERP, BI-системи, які дозволяють управляти даними та процесами;
- автоматизація операцій у логістиці, складуванні, обслуговуванні;

- штучний інтелект, який оптимізує ціноутворення, прогнозує попит і персоналізує пропозиції.

Ці технології формують нову конфігурацію стратегічних можливостей та змінюють правила конкуренції.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У ході дослідження теоретичних і методологічних засад формування конкурентної стратегії торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації отримано такі результати.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація радикально змінює характер конкуренції в торгівлі, зумовлюючи перехід від традиційних матеріальних джерел переваги (ціна, асортимент, формат) до нематеріальних — даних, сервісу, інновацій та швидкості реагування. Це узгоджується з сучасними підходами стратегічного менеджменту (Портер, Барні, Тіс).

Встановлено, що поведінка цифрового споживача стає ключовим чинником стратегічного вибору підприємства, оскільки високий рівень поінформованості, мультиканальність і потреба в персоналізації визначають попит на CXM-орієнтовані стратегії та змінюють логіку конкурентної диференціації.

Визначено, що технологічні драйвери — цифрові платформи, CRM/ERP/BI-системи, мобільні застосунки, автоматизація та штучний інтелект — формують нову інфраструктуру конкуренції, створюючи можливості для інноваційного позиціонування та підвищення операційної ефективності торговельних підприємств.

Доведено, що сучасні конкурентні переваги є складними для відтворення, оскільки ґрунтуються на унікальних цифрових ресурсах, алгоритмах, сервісних компетенціях та здатності підприємства до аналітики й прогнозування. Такий тип переваг відповідає логіці ресурсно-орієнтованого підходу та концепції динамічних компетенцій.

Розроблено методичний підхід до формування конкурентної стратегії, який включає п'ять послідовних етапів: діагностику цифрового та

конкурентного потенціалу; стратегічне позиціонування в цифровому середовищі; формування стратегічної архітектури; вибір типу конкурентної стратегії; стратегічний контроль і адаптацію. Така структура забезпечує системність та узгодженість стратегічних рішень.

Особливу увагу приділено стратегічній архітектурі підприємства, яка поєднує канали, сервіси, дані, процеси та інновації й виступає інфраструктурою реалізації конкурентної стратегії. Показано, що саме архітектурні рішення визначають здатність підприємства до масштабування, швидких змін та створення унікального сервісу.

Аргументовано, що адаптивність і гнучкість підприємства стають критично важливими умовами успішної конкуренції. Використання підходів AGILE та Lean, швидких циклів прийняття рішень і тестування гіпотез є необхідним у високотурбулентному цифровому середовищі.

Запропонована методологія формування конкурентної стратегії відображає логіку переходу від цифрових ресурсів та клієнтської аналітики до стратегічних рішень і ринкових результатів, забезпечуючи комплексне розуміння процесу стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Таким чином, результати дослідження поглиблюють теоретико-методологічне підґрунтя формування конкурентної стратегії в цифровому середовищі та можуть бути використані для стратегічного планування, оцінювання цифрової готовності та розроблення довгострокових програм розвитку торговельних підприємств.

Література

1. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Л.: Компакт-ЛВ, 2005. 304с.
2. Костинець, Ю., Жуков, С. Управління маркетингом в цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*, 2025, (71).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>

3. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
4. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. 99-120.
5. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 2013. 37, 471-482
6. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17(S2). 109-122.
7. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
8. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
9. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997. 18(7), 509-533.
10. McKinsey & Company. Tech and AI at McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/how-we-help-clients#insights> (Дата звернення 06.11.2025).

References

1. Kuz'min, O.Ye. (2005), *Upravlinnia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Management of the international competitiveness of the enterprise], Kompakt-LV, Lviv, Ukraine.
2. Kostynets', Yu. and Zhukov, S. (2025), "Marketing Management in the Digital Environment", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>
3. Lupak, R.L. and Vasyl'tsiv, T.H. (2016), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstva* [Enterprise Competitiveness], LKA, L'viv, Ukraine.
4. Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.

5. Bharadwaj, A.S. El Sawy, O.A. Pavlou, P. and Venkatraman, N. (2013), "Digital business strategy: toward a next generation of insights", *MIS Quarterly*, vol. 37, pp. 471-482.
6. Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17(S2), pp. 109-122.
7. Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, USA.
8. Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, USA.
9. Teece, D. Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18(7), pp. 509-533.
10. McKinsey & Company (2025), "Tech and AI at McKinsey", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/how-we-help-clients#insights> (Accessed 06.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.