

Антон С. Несенюк*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено теоретичні засади формування конкурентної стратегії торговельних підприємств у сучасних умовах економічної трансформації та цифровізації бізнес-процесів. Визначено сутність поняття «конкурентна стратегія» як системи довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення й утримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання ресурсів, технологій та інновацій. Узагальнено підходи провідних зарубіжних і вітчизняних науковців до типології та механізмів формування конкурентних стратегій.

Систематизовано класифікаційні підходи до визначення типів конкурентних стратегій торговельних підприємств за різними ознаками: способом конкуренції, джерелом конкурентної переваги, часовим горизонтом, рівнем інноваційності та напрямом розвитку ринку. Особливу увагу приділено сучасним моделям, що базуються на цифровій трансформації, омніканальності, клієнтоорієнтованості та сталому розвитку.

Розроблено теоретичну схему формування конкурентної стратегії торговельного підприємства, яка включає п'ять основних етапів: аналіз середовища, ідентифікацію конкурентних переваг, вибір типу стратегії, реалізацію управлінських рішень і оцінку результативності. Виокремлено групи зовнішніх, внутрішніх і цифрових факторів, що визначають вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Доведено, що ефективна конкурентна стратегія у сфері торгівлі має базуватися на поєднанні ресурсно-орієнтованого та маркетингового підходів, інтеграції логістичних, аналітичних та комунікаційних інструментів управління. Визначено, що в умовах цифрової економіки ключовими джерелами конкурентної переваги стають інноваційність, аналітика даних, персоналізація клієнтського досвіду та стратегічна гнучкість.

Результати дослідження можуть бути використані у процесі стратегічного планування торговельних підприємств, розробленні корпоративних програм розвитку та формуванні політики конкурентоспроможності на рівні галузі. Перспективами подальших досліджень є побудова моделей оцінювання ефективності цифрових конкурентних стратегій і визначення ролі штучного інтелекту у стратегічному управлінні торгівлею.

Ключові слова: конкурентна стратегія, торговельне підприємство, конкурентоспроможність, стратегічне управління, цифровізація, диференціація, ринкові переваги.

Табл. 3. Літ. 19.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-286-324-329

Anton Nesenjuk

THEORETICAL PRINCIPLES OF FORMING A COMPETITIVE STRATEGY OF TRADE ENTERPRISES

The article examines the theoretical principles of forming a competitive strategy of trade enterprises in modern conditions of economic transformation and digitalization of business processes. The essence of the concept of "competitive strategy" is determined as a system of long-term management decisions aimed at achieving and maintaining competitive advantages through the effective use of resources, technologies and innovations. The approaches of leading foreign and domestic scientists to the typology and mechanisms of forming competitive strategies are summarized.

* Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

Classification approaches to determining the types of competitive strategies of trade enterprises according to various criteria are systematized: the method of competition, the source of competitive advantage, the time horizon, the level of innovation and the direction of market development. Particular attention is paid to modern models based on digital transformation, omnichannel, customer orientation and sustainable development.

A theoretical scheme for the formation of a competitive strategy of a trading enterprise has been developed, which includes five main stages: environmental analysis, identification of competitive advantages, choice of strategy type, implementation of management decisions and assessment of effectiveness. Groups of external, internal and digital factors that determine the choice of the strategic direction of the enterprise's development have been identified.

It has been proven that an effective competitive strategy in the field of trade should be based on a combination of resource-oriented and marketing approaches, integration of logistical, analytical and communication management tools. It has been determined that in the conditions of the digital economy, innovation, data analytics, personalization of customer experience and strategic flexibility become key sources of competitive advantage.

The results of the study can be used in the process of strategic planning of trading enterprises, development of corporate development programs and formation of competitiveness policy at the industry level. Prospects for further research include building models for assessing the effectiveness of digital competitive strategies and determining the role of artificial intelligence in strategic trade management.

Keywords: competitive strategy, trading enterprise, competitiveness, strategic management, digitalization, differentiation, market advantages.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.04.2025.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високою мінливістю ринкового середовища, посиленням конкуренції, активною цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією споживчих переваг. За цих обставин формування ефективної конкурентної стратегії стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та адаптивності підприємств до викликів ринку.

Розроблення конкурентної стратегії передбачає визначення довгострокових цілей підприємства, вибір способів досягнення конкурентних переваг та створення механізмів підтримки цих переваг у динамічному середовищі. Особливої ваги це набуває для торговельних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від споживчого попиту, маркетингових тенденцій та логістичної ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику конкурентних стратегій розглядали у своїх працях М. Портер [3], І. Ансофф [4], Г. Мінцберг [5], А. Томпсон, А. Стрікланд [6] та інші. М. Портер запропонував модель базових конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [3]. І. Ансофф підкреслював, що стратегічне управління передбачає узгодження цілей підприємства з ринковими можливостями через розроблення портфеля стратегій [4]. Г. Мінцберг визначав стратегію як «послідовність рішень і дій, що формують поведінку підприємства у конкурентному середовищі» [5].

У сучасних умовах зростає роль динамічного підходу до стратегії, який передбачає постійну адаптацію до змін середовища. Так, Т. Гринько та Л. Лігоненко зазначають, що конкурентна стратегія має ґрунтуватися на

поєднанні гнучкості, інноваційності та ефективності управлінських рішень [8]. Вітчизняні дослідники О. Кузьмін і О. Гречаник трактують конкурентну стратегію торговельного підприємства як інтегровану систему управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг за рахунок оптимального поєднання маркетингових, логістичних та фінансових інструментів [9].

Таким чином, конкурентна стратегія — це система цілей, принципів і дій, що забезпечують досягнення підприємством стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Метою статті є теоретичне узагальнення засад формування конкурентної стратегії торговельних підприємств в умовах ринкових трансформацій.

Основні результати дослідження. Конкурентні стратегії можна класифікувати за різними ознаками: за об'єктом конкуренції, напрямом дій, рівнем охоплення ринку, джерелом конкурентної переваги, терміном реалізації тощо.

Таблиця 1. Класифікація конкурентних стратегій торговельних підприємств, узагальнено автором за [3; 4; 8; 10]

Ознака класифікації	Вид конкурентної стратегії	Характеристика
За М. Портером	Лідерство за витратами; диференціація; фокусування	Орієнтація на мінімізацію витрат, унікальність товару чи роботу з нішевим сегментом [3]
За І. Ансоффом	Розвиток ринку; розвиток продукту; диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок нових ринків або товарів [4]
За способом конкуренції	Цінова; нецінова	Цінова — зниження витрат і цін; нецінова — підвищення якості, сервісу, бренду [8]
За часовим горизонтом	Короткострокова; довгострокова	Залежить від стабільності середовища та ресурсних можливостей
За рівнем інноваційності	Традиційна; інноваційна	Інноваційна передбачає використання цифрових технологій, аналітики, CRM [10]

Дослідження сучасних тенденцій у торгівлі засвідчують, що найбільш ефективними стають гібридні стратегії, які поєднують ознаки кількох типів. Наприклад, стратегія «розумної диференціації» передбачає поєднання помірних цін і високої цінності для споживача [12].

Особливої актуальності набувають омніканальні стратегії, які інтегрують офлайн- і онлайн-канали продажу, використовуючи аналітику даних, системи лояльності та персоналізацію обслуговування [14].

3. Фактори, що впливають на вибір конкурентної стратегії

На формування конкурентної стратегії торговельного підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Як зазначає Л. Фролова, ефективність стратегії визначається узгодженістю внутрішнього потенціалу підприємства з викликами зовнішнього середовища [15].

Формування конкурентної стратегії передбачає послідовність дій, що поєднують аналітичний, стратегічний та управлінський аспекти.

Таблиця 2. Основні фактори впливу на вибір конкурентної стратегії торговельного підприємства, узагальнено автором

Група факторів	Зміст впливу	Приклади
Зовнішні фактори	Конкурентне середовище, інтенсивність конкуренції, державне регулювання, поведінка споживачів	Економічні кризи, податкова політика, зміни купівельної спроможності
Внутрішні фактори	Ресурсний потенціал, кадрова компетентність, технологічна готовність, фінансова стійкість	Інноваційність персоналу, наявність CRM-системи, маркетинговий бюджет
Цифрові фактори	Рівень цифрової трансформації, аналітика даних, автоматизація процесів	Використання big data, онлайн-платформ, мобільних додатків
Соціально-економічні фактори	Зміни цінностей споживачів, екологічні тренди, соціальна відповідальність	Попит на «зелені» товари, сталий розвиток [11]

Таблиця 3. Етапи формування конкурентної стратегії торговельного підприємства, узагальнено автором

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Аналіз середовища	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель «п'яти сил Портера»	Визначення можливостей і загроз
2. Ідентифікація конкурентних переваг	Аналіз сильних сторін, ресурсів, компетенцій	Визначення унікальних можливостей
3. Вибір типу стратегії	Визначення напрямку дій (цінова, диференціаційна, фокусна, гібридна)	Формування стратегічного профілю
4. Реалізація стратегії	Впровадження управлінських, маркетингових, логістичних рішень	Досягнення ринкової позиції
5. Оцінка та коригування	Вимірювання ефективності, адаптація до змін	Підтримка конкурентної стійкості [9; 13]

Згідно з підходом ресурсної теорії, джерелом конкурентних переваг виступають унікальні ресурси підприємства, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та замінними [16]. В умовах цифрової економіки такими ресурсами стають дані, технології, інноваційні компетенції, клієнтські бази.

Вітчизняні автори наголошують, що конкурентна стратегія в торгівлі має ґрунтуватися на інтеграції маркетингового, логістичного та інформаційного управління [18]. Важливою передумовою є формування ціннісних пропозицій для клієнтів, що базуються на якості, сервісі, доступності та довірі [19].

У системі стратегічного управління торговельним підприємством конкурентна стратегія виконує роль «зв'язувальної ланки» між місією, цілями та інструментами управління. Вона має забезпечувати:

- узгодженість між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами ринку;
- адаптивність до змін середовища;
- інноваційність у використанні технологій;
- орієнтацію на клієнта як головного джерела цінності.

Сучасна конкуренція в торгівлі дедалі більше набуває нецінового характеру — головним стає досвід споживача, швидкість реакції, цифрові

сервіси, персоналізація. Це зумовлює потребу в розвитку стратегій, що базуються на аналітиці, кросканальності, сталому розвитку та соціальній відповідальності бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу уточнити сутність конкурентної стратегії торговельного підприємства як системи довгострокових рішень, спрямованих на досягнення й утримання конкурентних переваг через ефективне використання ресурсів, технологій та маркетингових інструментів.

Узагальнення теоретичних підходів показало, що конкурентні стратегії в торгівлі розвиваються від класичних концепцій (М. Портер, І. Ансофф) до гнучких цифрових моделей, орієнтованих на споживача та інновації. Запропоновані таблиці дозволяють систематизувати типи стратегій, фактори впливу та етапи їх формування.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделювання цифрових стратегій конкурентоспроможності торговельних підприємств і розроблення показників оцінювання їхньої ефективності.

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2015. 296 с.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Economy and Society*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721>
3. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. Доступно: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
4. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
5. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
6. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management*. Boston: McGraw-Hill, 2003.
7. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах контролінгу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-07>.
8. Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2024. — 424 с.
9. Фролова Л. В. Матриця бізнес-стратегій підприємства: обґрунтування загальних стратегій та методика їх вибору. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2015. Вип. 47. С. 58–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_47_13.
10. Кулініч Т.В., Лозова І.О. Інноваційні стратегії в розрізі гуртової торгівлі. Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 292–297.
11. Лазаренко, Ю., Давиденко, М., Онанченко, О. Концептуальні підходи до управління формуванням конкурентної стратегії підприємства та практичні аспекти їх застосування в сучасному бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2024. (1), 178–185. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(26))
12. Porter M. E. What is Strategy? // *Harvard Business Review*. 1996.
13. Bain & Company. *The Power of Strategic Fit in Retail*. 2025. <https://www.bain.com/insights/the-power-of-strategic-fit-in-retail>
14. McKinsey & Company. *Retail's Outperformers: Lessons in Value Creation*. 2024. <https://www.mckinsey.com/industries/retail>
15. Лігоненко Л. О. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект // Актуальні проблеми економіки. 2022. № 3(237). С. 45–52.
16. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. 17, 99–120.
17. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson, 2022.
18. Іртищева І. О., Стегней М. І., Попович О. С. Механізми тактичного управління торговельних підприємств на основі використання їх потенціалу в умовах розвитку е-бізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 115–124. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ujae_2024_r03_a17.pdf

19. Костинець Ю.В., Костинець В.В., Єрмошенко М.М. Рітейл 5.0. оптимізація споживчоцентричного підходу в цифровому середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2023 № 2. С.111-121

1. Andrushkiv B.M., Kuzmin O.Ie. *Osnovy menedzhmentu*. Lviv: Svit., 2015. 296 s.
2. Arefieva O. V., Piletska S. T., Listrova M. Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia. *Economy and Society*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721>
3. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. Dostupno: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
4. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
5. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994.
6. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management*. Boston: McGraw-Hill, 2003.
7. Lopatynskiy Yu. M. Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriya: ekonomika ta upravlinnia. 2023. № 4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-07>.
8. Ekonomichni determinanty ta konkurentni rozvytku suchasnykh biznes-struktur : monohr. / za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. T. Hrynko. Dnipro: Vydavets Bila K. O., 2024. 424 s.
9. Frolova L. V. Matrytsia biznes-stratehii pidpriemstva: obgruntuvannia zahalnykh stratehii ta metodyka yikh vyboru. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii*. Seriya ekonomichna. 2015. Vyp. 47. S. 58-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2015_47_13.
10. Kulinich T.V., Lozova I.O. Innovatsiini stratehii v rozrizi hurtovoi torhivli. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. № 12. С. 292–297.
11. Lazarenko, Yu., Davydenko, M., Onanchenko, O. Kontseptualni pidkhody do upravlinnia formuvanniam konkurentnoi stratehii pidpriemstva ta praktychni aspekty yikh zastosuvannia v suchasnomu biznes-seredovyshchi. *Development Service Industry Management*. 2024. (1), 178–185. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(26))
12. Porter M. E. What is Strategy? // *Harvard Business Review*. 1996.
13. Bain & Company. *The Power of Strategic Fit in Retail*. 2025. <https://www.bain.com/insights/the-power-of-strategic-fit-in-retail>
14. McKinsey & Company. *Retails Outperformers: Lessons in Value Creation*. 2024. <https://www.mckinsey.com/industries/retail>
15. Lihonenko L. O. Konkurentna stratehiia pidpriemstva: teoretychnyi aspekt // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2022. № 3(237). S. 45–52.
16. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. 17, 99-120.
17. Kotler Ph., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson, 2022.
18. Irtyshcheva I. O., Stehnei M. I., Popovych O. S. Mekhanizmy taktychnoho upravlinnia torhov-elnykh pidpriemstv na osnovi vykorystannia yikh potentsialu v umovakh rozvytku e-biznesu. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*. 2024. T. 9, № 3. S. 115–124. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ujae_2024_r03_a17.pdf
19. Kostynets Yu.V., Kostynets V.V., Yermoshenko M.M. Riteil 5.0. optymizatsiia spozhyvchotsen-trychnoho pidkhodu v tsyfrovomu seredovyshchi. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2023 № 2. С.111-121