

pidpriemstva [Mechanism for ensuring enterprise economic security]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, 64–69. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).64-69](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).64-69)

Piletska, S. T., Korytko, T. Yu., & Tkachenko, Ye. V. (2021). Model intehralnoi otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Model of integral assessment of enterprise economic security]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3, 56–65. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)

Smerichevskiy, S. F., Arefieva, O. V., & Piletska, S. T. (2022). Formuvannya stratehichnykh rishen pry upravlinni zminamy na pidpriemstvi [Formation of strategic decisions in enterprise change management]. *Biznes Inform*, 6, 108–117. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>

Verhunenko, V., & Zachosova, N. (2024). Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu yak element stratehii rozvytku subiekta hospodariuvannya u

voiennyi chas [Management of financial and economic security as an element of business entity development strategy in wartime]. *Molodyi vchenyi*, 5, 109–115. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-21>

Zalizniuk, V. P., Safonik, N. P., & Kaia, A. S. (2022). Preventyvne upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh vedennia mizhnarodnoho biznesu [Preventive management of economic security under international business conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 41, 42–46. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-8>

Науковий керівник – Пілецька С. Т.,
доктор економічних наук, професор, професор
кафедри економіки, Державний університет «Київський
авіаційний інститут»

УДК 339.1

JEL Classification: D21; L21; L25

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-339-347>

ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ

© 2025 ЧЕКОТУН К. Ю.

УДК 339.1

JEL Classification: D21; L21; L25

Чекотун К. Ю. Основи забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах зовнішніх викликів

У статті розглянуто теоретико-методичні аспекти забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах зростання зовнішніх викликів. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації торговельних компаній до швидких змін у глобальному економічному середовищі, таких як політична нестабільність, економічні кризи, технологічні перетворення та зміна споживчих уподобань. Визначено рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а саме – оперативний, що фокусується на підтримці поточної конкурентоспроможності продукції; тактичний, який орієнтований на підтримку стабільного фінансового стану підприємства; та стратегічний, що націлений на забезпечення довгострокової інвестиційної та інноваційної привабливості компанії. Виявлено основні особливості прояву стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки, які полягають у здатності адаптуватися до змін, фокусуватися на клієнтах та активно використовувати інновації (адаптивність, фокус на клієнта, інноваційність та інші). У процесі дослідження також було проаналізовано основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність торговельних підприємств, і визначено ключові напрями їх стратегічного розвитку. Серед основних факторів виділяються гнучкість управління, здатність до швидкої адаптації, використання цифрових рішень, інтеграція в ланцюги поставок, стратегічне управління ризиками, побудова довіри через соціальну відповідальність та екологічність, розвиток клієнтоорієнтованості та партнерських відносин. Ключовими напрямками стратегічного розвитку підприємств торгівлі виступають: гнучкість і адаптивність, інноваційний підхід, диверсифікація ризиків, стратегічне планування та прогностичний аналіз, управління ланцюгами постачання та підтримка клієнтських відносин і лояльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегічна конкурентоспроможність, рівні забезпечення конкурентоспроможності, фактори конкурентоспроможності, торговельне підприємство, ризики.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 11.

Чекотун Костянтин Юрійович – здобувач, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: k.chekotun@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1053-3501>

**Chekotun K. Y. The Fundamentals of Ensuring the Strategic Competitiveness of a Trading Enterprise
in the Context of External Challenges**

This article examines the theoretical and methodological aspects of ensuring the strategic competitiveness of a trading enterprise in the face of increasing external challenges. The relevance of the research is determined by the need for trading companies to adapt to rapid changes in the global economic environment, such as political instability, economic crises, technological transformations, and changes in consumer preferences. Levels of ensuring the competitiveness of an enterprise are identified, namely: operational, which focuses on maintaining the current competitiveness of products; tactical, which is oriented towards maintaining the stable financial condition of the enterprise; and strategic, which aims to ensure the long-term investment and innovation attractiveness of the company. The main features of strategic competitiveness for trading enterprises in the context of unpredictable external dynamics have been identified, which consist of the ability to adapt to change, focus on customers, and actively utilize innovations (adaptability, customer focus, innovativeness, and others). The study also analyzed the primary factors influencing the competitiveness of trading enterprises and identified key directions for their strategic development. Among the main factors are management flexibility, the capacity for rapid adaptation, the use of digital solutions, integration into supply chains, strategic risk management, building trust through social responsibility and environmental sustainability, and the development of customer orientation and partnerships. The key directions of strategic development for trading enterprises are: flexibility and adaptability, an innovative approach, risk diversification, strategic planning and forecasting analysis, supply chain management, and support for customer relationships and loyalty.

Keywords: competitiveness, strategic competitiveness, levels of competitiveness provision, competitiveness factors, trading enterprise, risks.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 11.

Chekotun Kostiantyn Yu. – Applicant, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: k.chekotun@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1053-3501>

Сучасний економічний простір відзначається високою динамікою, невизначеністю та зростанням зовнішніх загроз, що висуває перед торговельними підприємствами нові вимоги щодо збереження та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Глобалізаційні процеси, політична нестабільність, економічні потрясіння, стрімкий технологічний розвиток, трансформація споживчих вподобань та екологічні виклики обумовлюють потребу в ефективних стратегічних інструментах для зміцнення ринкових позицій компаній. В умовах глобалізації та постійних системних криз конкурентоспроможність стає ключовим критерієм, що визначає ефективність діяльності підприємства та рівень попиту на його продукцію. Це поняття відображає не лише здатність компанії відповідати сучасним ринковим стандартам, але й її спроможність адаптуватися до динамічних змін, зумовлених економічними, політичними, технологічними та соціальними трансформаціями.

Дослідженням теоретико-методологічних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі займалися такі відомі українські науковці: Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Одінцева О. О. [1], Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. [2], Пашкуда Т. В., Афенді А. І. [3], Балабанова Л. В. [4], Гріщенко І., Сисоева І., Циганчук В. [5] та інші.

Незважаючи на ґрунтовність досліджень, в умовах сьогодення процес забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства ускладнюється через посилення непередбачуваності та впливу зовнішніх чинни-

ків. Саме тому питання формування та реалізації стратегічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності набувають особливої актуальності.

Метою статті є виявлення теоретико-методичних засад щодо забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах зовнішніх викликів.

Дослідження ґрунтується на вивченні теоретичних і методичних аспектів формування конкурентоспроможності торговельних підприємств. Для досягнення поставленої мети були застосовані методи системного та порівняльного аналізу, синтезу, групування. Особливий акцент зроблено на виявленні внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності в умовах мінливої зовнішньої ситуації.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка демонструє здатність компанії витримувати тиск конкурентів, залучати споживачів і утримувати їхню лояльність у довгостроковій перспективі. Вона поєднує ефективність управління, інноваційну активність, високу якість продукції та послуг, а також здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. У сучасному ринковому середовищі, де домінують глобальні корпорації, а конкуренція охоплює як локальні, так і міжнародні ринки, здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність визначає його виживання та стійкість [6].

У короткостроковій перспективі основним фактором успіху підприємства є його здатність досягати прибутковості через різні напрямки поточної діяльності. Однак у довгостроковій пер-

спективі забезпечення стабільності та розвитку організації значною мірою залежить від її здатності своєчасно передбачати можливі зміни на ринку та оперативно адаптувати стратегію, структуру та склад господарського портфеля до нових умов. Тому для досягнення ефективності в роботі підприємства необхідно впроваджувати системне прогнозування, яке не лише дасть змогу передбачити потенційні ризики та можливості, але й буде спрямоване на розробку конкретних стратегій та дій, які забезпечать досягнення поставлених цілей та максимізацію бажаних результатів [7].

Сучасні умови господарювання вказують на те, що управління конкурентоспроможністю переміщається від традиційного підходу, який зосереджувався на ресурсах і внутрішніх процесах, до стратегічного підходу, орієнтованого на майбутнє. Основна увага тепер приділяється нарощуванню потенціалу підприємства та пошуку но-

вих можливостей для його подальшого розвитку. Цей підхід підкреслює необхідність стратегічного планування та управління, здатність передбачати зміни на ринку та швидко адаптуватися до них. Крім того, він вимагає глибокого розуміння ринкових тенденцій, потреб споживачів і здатності до інновацій та пошуку нових рішень.

У рамках часових меж стратегічне управління може бути поділене на три рівні: *оперативний*, що фокусується на підтримці поточної конкурентоспроможності продукції; *тактичний*, який орієнтований на підтримку стабільного фінансового стану підприємства; та *стратегічний*, що націлений на забезпечення довгострокової інвестиційної та інноваційної привабливості компанії. Основні рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства наведено на *рис. 1*.

З початком війни багато компаній, у тому числі міжнародних, призупинили свою діяльність на ринку України, що призвело до спрощення ви-

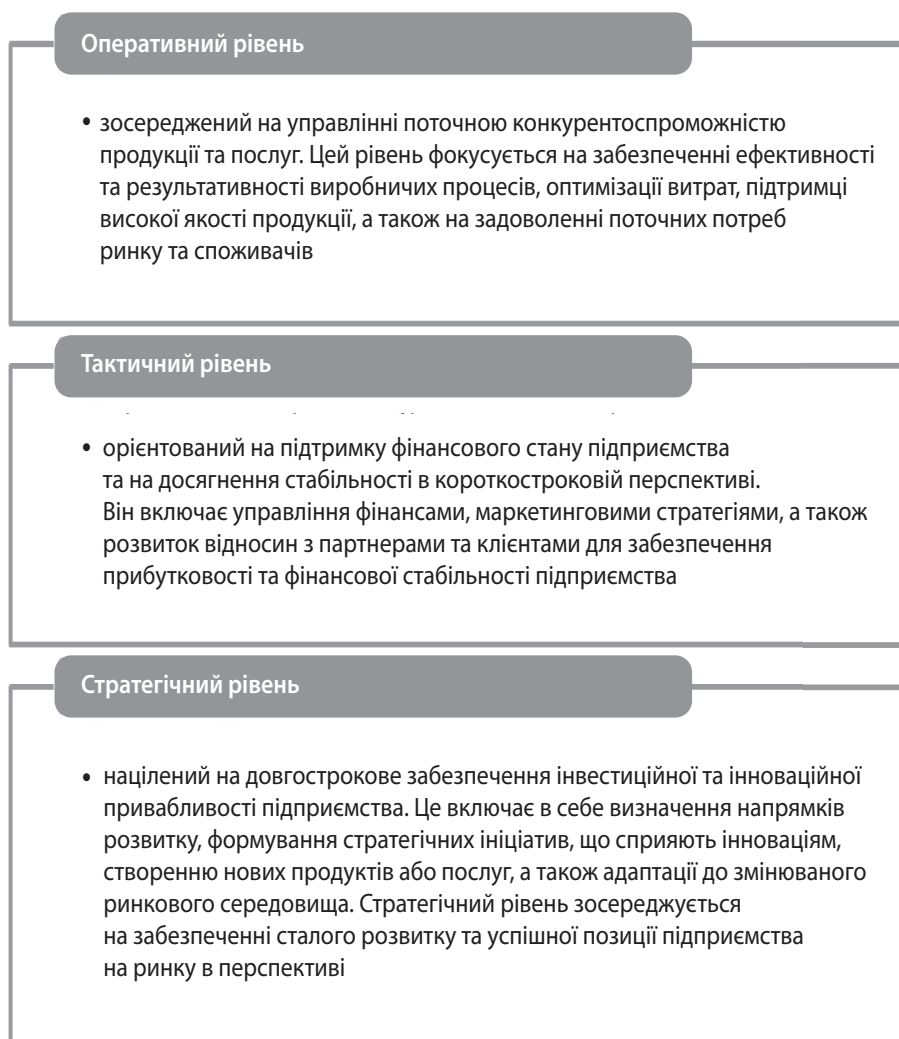


Рис. 1. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [8].

ходу на ринок суб'єктів господарювання. Повномасштабне вторгнення країни агресора, в першу чергу, вплинуло на зміну пріоритетів споживачів та збільшення попиту на продукти внутрішнього виробництва. Це зумовило зменшення обсягів імпорту, що призводить до інтенсифікації конкуренції серед місцевих виробників та сприяє розвитку вітчизняного виробництва. У сучасний час Україна

переживає історично значущий період, який невідомо як вплине на колективну свідомість та погляди українців у майбутньому [9].

Ідентифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства торгівлі охоплює системний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на здатність підприємства залишатися життєздатним і ефективним (рис. 2).

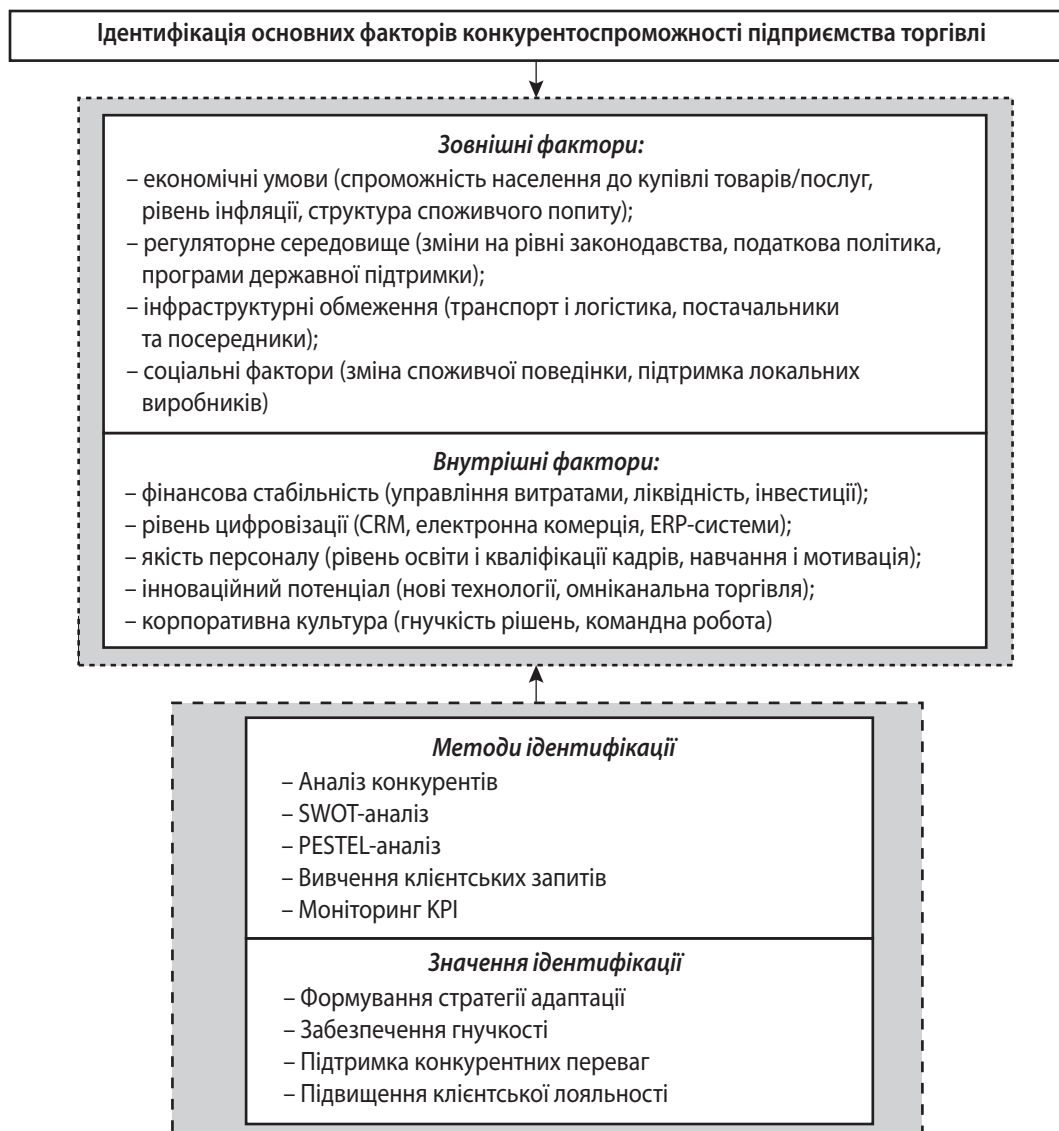


Рис. 2. Ідентифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка.

Отже, ідентифікація основних факторів конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах сучасних викликів є ключовим етапом для забезпечення його стійкості та розвитку. Військові конфлікти, економічна нестабільність, швидкі технологічні зміни та інші зовнішні виклики обумовлюють необхідність адаптивності бізнесу, ефективного управління ресурсами, зокрема людським капіталом, та орієнтації на інновації. Серед основних факторів виділяються гнучкість

управління, здатність до швидкої адаптації, використання цифрових рішень, інтеграцію в ланцюги поставок, стратегічне управління ризиками, побудову довіри через соціальну відповідальність та екологічність, а також розвиток клієнтоорієнтованості та партнерських відносин.

Комплексний підхід до визначення та реалізації цих факторів є запорукою досягнення підприємством конкурентних переваг навіть у найбільш непередбачуваних умовах.

Умови непередбачуваної зовнішньої динаміки, такі як глобальні економічні кризи, геополітичні конфлікти, швидкі технологічні зміни чи пандемії, вимагають від підприємств торгівлі нових підходів

до формування та підтримки стратегічної конкурентоспроможності. Основні особливості прояву цієї конкурентоспроможності можна описати через ключові аспекти, які представлені в *табл. 1*.

Таблиця 1

Основні особливості прояву конкурентоспроможності підприємства торгівлі

Ключовий аспект прояву	Опис аспекту прояву
Адаптивність до змін	Здатність швидко реагувати на зовнішні виклики, змінюючи стратегії, асортимент або бізнес-моделі
Фокус на клієнта	Орієнтація на розуміння потреб споживачів, персоналізація пропозицій та мультиканальна взаємодія
Інноваційність	Використання сучасних технологій для оптимізації процесів і створення нових форматів торгівлі
Управління ризиками	Здатність прогнозувати ризики, мінімізувати їх вплив і забезпечити фінансову стабільність
Репутація та сталий розвиток	Зосередження на екологічних і соціальних ініціативах для підвищення довіри до бренду
Орієнтація на партнерство	Створення альянсів для спільного використання ресурсів і стабільність ланцюгів поставок
Якість управління персоналом	Інвестиції в розвиток людського капіталу та створення програми лояльності для працівників
Прогнозування та аналітика	Використання даних для обґрунтованого прийняття рішень і моніторингу зовнішнього середовища

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, основні особливості прояву стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки полягають у здатності адаптуватися до змін, фокусуватися на клієнтах та активно використовувати інновації. Адаптивність забезпечується гнучким управлінням і швидким упровадженням нових технологій, що дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Фокус на клієнта включає персоналізацію пропозицій та мультиканальну взаємодію для задоволення потреб споживачів навіть у кризових умовах. Інноваційність проявляється через цифровізацію бізнесу, розробку нових форматів торгівлі та інтеграцію сучасних технологій.

Важливими аспектами є також управління ризиками, включно зі сценарним плануванням і фінансовою стійкістю, що сприяють стабільності підприємства. Репутація та сталий розвиток відіграють значну роль, адже споживачі цінують соціальну відповідальність і екологічність бізнесу. Партнерство з іншими компаніями та інтеграція в ланцюги поставок дозволяють розширити ресурси та забезпечити стійкість постачань.

Розвиток людського капіталу, через інвестиції в навчання персоналу та створення мотиваційних

програм, сприяє формуванню ефективної команди. Аналітика та прогнозування, завдяки сучасним інструментам, допомагають підприємствам краще розуміти ринкові тренди та ухвалювати обґрунтовані рішення, що в комплексі забезпечує їхню стратегічну конкурентоспроможність.

Також у сучасних мінливих умовах функціонування ринків та частих змін зовнішнього середовища підприємства торгівлі стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегій для збереження та зміцнення конкурентних позицій. Основні форми та підходи до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності:

1) *Інноваційні стратегії:*

✦ Цифрова трансформація бізнес-процесів дозволяє підприємствам покращувати ефективність, знижувати витрати та забезпечувати швидшу адаптацію до змін. Основні елементами є впровадження ШІ для аналізу поведінки споживачів і оптимізації логістичних процесів; використання технологій великих даних (Big Data) для прогнозування попиту та виявлення нових можливостей на ринку; перехід до електронної комерції (e-commerce) як одного з основних каналів збуту.

- ✦ Унікальні торгові пропозиції передбачають створення інноваційних продуктів і послуг, які задовольняють актуальні потреби споживачів, зокрема: екологічно чисті та стійкі продукти, інноваційні сервіси доставки, включно з безконтактними способами отримання замовлень тощо.
 - ✦ Омніканальна модель продажів – об'єднання всіх каналів взаємодії з клієнтами (онлайн-магазини, фізичні торгові точки, мобільні додатки) в єдину систему для створення безперервного досвіду покупця.
- 2) *Адаптивність до ринкових змін:*
- ✦ Гнучке управління передбачає швидке реагування на зміни ринкових умов завдяки впровадженню гнучких методів управління (Agile, Lean), що дозволяє підприємству швидко перебудовувати свої операції, знижувати витрати та мінімізувати ризики.
 - ✦ Аналіз тенденцій і ризиків, що передбачає здійснення регулярного моніторингу зовнішнього середовища для ідентифікації: нових конкурентів та їхніх стратегій, змін у законодавстві чи економічних умовах, поведінки споживачів та їхніх переваг та ін.
 - ✦ Диверсифікація – розширення асортименту товарів і послуг або вихід на нові географічні ринки з метою зниження залежності від одного сегмента ринку та зменшення ризику втрати доходів через локальні проблеми.
- 3) *Партнерські та мережеві підходи:*
- ✦ Стратегічні альянси, тобто партнерства з іншими компаніями для досягнення взаємної вигоди (спільні рекламні кампанії з іншими брендами, об'єднання логістичних ресурсів для зниження витрат тощо).
 - ✦ Побудова екосистем – створення інтегрованих платформ, що об'єднують партнерів, клієнтів і постачальників. Наприклад, маркетплейси, які забезпечують доступ до широкого спектра послуг.
 - ✦ Логістичні інновації – оптимізація ланцюгів постачання через використання новітніх логістичних рішень, таких як автоматизація складів або використання дронів для доставки.
- 4) *Орієнтація на клієнта:*
- ✦ Персоналізація передбачає надання товарів і послуг, адаптованих до індивідуальних потреб клієнтів, може включати використання аналітичних систем для вивчення уподобань клієнтів, пропозицію персоналізованих акцій і знижок.

- ✦ CRM-системи – впровадження систем управління взаємодією з клієнтами для збору, аналізу та використання даних про клієнтів з метою підвищення їхньої лояльності.
 - ✦ Програми лояльності – розробка та впровадження програм заохочення, які мотивують клієнтів повертатися, а саме: накопичувальні бонуси, ексклюзивні пропозиції для постійних клієнтів та ін.
- 5) *Підвищення ефективності ресурсів:*
- ✦ Управління витратами через оптимізацію витрат шляхом автоматизації процесів, скорочення зайвих операцій і раціональне використання ресурсів.
 - ✦ Застосування принципів «зеленої» економіки. Інвестування в екологічно чисті технології, що знижують витрати на енергоресурси та забезпечують відповідність сучасним стандартам сталого розвитку.
 - ✦ Інвестиції в персонал. Навчання співробітників сучасним підходам до управління, продажів та взаємодії з клієнтами, що сприяє зростанню продуктивності та підвищенню якості обслуговування.
- 6) *Кризове управління та антикризові стратегії:*
- ✦ Планування сценаріїв – розробка кількох варіантів розвитку подій для швидкого реагування на кризи, включно зі: стратегією скорочення витрат у разі падіння попиту, альтернативними джерелами постачання.
 - ✦ Резервування ресурсів передбачає формування фінансових, матеріальних і людських резервів для забезпечення стабільності в періоди невизначеності.
 - ✦ Швидкість прийняття рішень, що передбачає оптимізацію процесу прийняття рішень для оперативного реагування на зовнішні зміни, включно зі створенням команд швидкого реагування.
- 7) *Іміджева стратегія:*
- ✦ Репутаційний менеджмент, у частині формування позитивного іміджу компанії через прозорість діяльності, активну комунікацію з клієнтами та стейкхолдерами.
 - ✦ Прозорість діяльності, що передбачає забезпечення відкритого інформування про корпоративну соціальну відповідальність, досягнення компанії та інновації.
 - ✦ Етика та стійкість, з акцентом на етичний поведінці, відповідальному ставленні до екології та підтримці соціальних ініціатив.

Отже, забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки базується на впровадженні багатокомпонентних підходів, що включають інновації, клієнтоорієнтованість, партнерства, адаптацію до змін і ефективне управління ресурсами. Такий підхід дозволяє не лише вижити в умовах невизначеності, але й зайняти підприємству лідерські позиції на ринку.

Таким чином, можна визначити, що забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки – це процес складний і багатогранний, який потребує адаптивного підходу до управління, стратегічного мислення та готовності до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. За таких умов, коли ринкова ситуація може змінюватися швидко та несподівано через економічні, політичні чи соціальні фактори, підприємство повинно бути здатним реагувати гнучко й ефективно. Основною особливістю забезпечення стратегічної конкурентоспроможності в таких умовах є необхідність постійного моніторингу й аналізу зовнішніх і внутрішніх змін, які можуть впливати на ринок, що включає в себе аналіз макроекономічних трендів, політичних і регуляторних змін, технологічних новинок і змін у поведінці споживачів. Тільки так підприємство може своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості для своєї діяльності.

Забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства торгівлі в умовах непередбачуваності повинно включати як адаптацію до змін і гнучкість організаційної структури, так і розвиток інноваційних рішень, а також базуватися на відповідних напрямках [10; 11]:

- 1) *Гнучкість і адаптивність* – підприємства повинні бути готові змінювати стратегію, структуру та процеси залежно від змін у зовнішньому середовищі. Це включає в себе здатність швидко реагувати на зміну попиту, вартість ресурсів, регулювання, нові технології тощо.
- 2) *Інноваційний підхід* – постійне впровадження нових технологій, розвиток нових продуктів та послуг, оптимізація бізнес-процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Підприємства торгівлі повинні інвестувати в інновації та модернізацію для підтримки лідерських позицій на ринку.
- 3) *Диверсифікація ризиків* – зниження залежності від одного джерела доходів чи ринку, що дає змогу зменшити вплив непередбачуваних змін на один конкретний сегмент.

Диверсифікація може бути як у вигляді розширення асортименту товарів і послуг, так і через розширення на нові ринки.

- 4) *Стратегічне планування та прогностичний аналіз* – підприємства повинні здійснювати комплексне стратегічне планування, орієнтуючись на довгострокові цілі, водночас враховуючи короткострокові зміни. Важливим аспектом є також впровадження систем прогнозування для зниження ризиків та визначення можливих сценаріїв розвитку.
- 5) *Управління ланцюгами постачання* – ефективне управління ланцюгами постачання дозволяє знижувати вразливість підприємства до змін в економічних і політичних умовах, забезпечуючи стабільність поставок і цінову доступність товарів.
- 6) *Підтримка клієнтських відносин і лояльності* – важливою складовою конкурентоспроможності є розвиток довгострокових відносин з клієнтами, що забезпечує стабільний попит і знижує вплив непередбачуваних змін на продажі.

Враховуючи зазначене, стратегічна конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах непередбачуваної зовнішньої динаміки залежить від здатності підприємства інтегрувати гнучкість, інновації та прогностичне мислення у свою діяльність. Така адаптивність дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й використовувати нові можливості для розвитку в умовах нестабільного середовища.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що забезпечення стратегічної конкурентоспроможності торговельного підприємства в сучасних умовах є комплексним процесом, який потребує системного підходу до аналізу зовнішніх викликів, внутрішніх можливостей компанії та їх взаємодії. У результаті проведеного аналізу були виявлені ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність торговельних підприємств, зокрема: політична нестабільність, економічні коливання, технологічні зміни, глобалізація ринків та зміна споживчих уподобань. Основними напрямками адаптації до цих викликів є: цифровізація бізнес-процесів, оптимізація логістичних ланцюгів, створення інноваційних продуктів та послуг, а також формування гнучких стратегій управління.

Однак, незважаючи на отримані результати, залишаються питання, що потребують подальшо-

го наукового осмислення. По-перше, важливим напрямком досліджень є детальний аналіз впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність торговельних підприємств, зокрема ролі штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей у формуванні нових бізнес-моделей. По-друге, актуальною залишається проблема оцінки ефективності стратегічних інструментів адаптації до зовнішніх викликів, що може бути вирішено через розробку методології кількісного та якісного аналізу. По-третє, слід звернути увагу на вивчення специфіки забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств у регіональному контексті, враховуючи особливості локальних ринків та соціально-економічні умови. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Гріщенко І. В., Білецька Н. В., Одінцова О. О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>
- Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2010. 384 с.
- Пашкуда Т. В., Афонді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
- Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ, 2004. 147 с.
- Гріщенко І. В., Сисоєва І. М., Циганчук В. А. Методи підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств на основі кластерного підходу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-135>
- Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.66
- Бідняк М. Н., Литвишко Л. О. Прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2005. Вип. 11.
- Бидик А. Г. Інноваційно-інвестиційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2002. Вип. 6. С. 96–99.
- Чекотун К. Ю. Фактори конкурентоспроможності підприємства торгівлі в період війни. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління пер-*

соналом. Серія «Економічні науки». 2024. Вип. 3. С. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-7>

- Сафонік Н. П. Стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2024. Вип. 107. С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>
- Носач Н. М. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі та шляхи її підвищення в умовах глобалізації. *Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації світової економіки : Всеукр. екон. форум з міжнар. участю (в онлайн-форматі) (м. Житомир, 27 квітня 2017 р.)*. Житомир : ЖДТУ, 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/346.pdf>

REFERENCES

- Balabanova, L. V. (2004). *Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv na osnovi marketynhu* [Managing enterprise competitiveness based on marketing]. DonHUET.
- Bidniak, M. N., & Lytyshko, L. O. (2005). Prohnozuvannia diialnosti pidpriemstva v umovakh konkurentnoho seredovyscha [Forecasting enterprise activity in competitive environment]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, 11.
- Bydyk, A. H. (2002). Innovatsiino-investytsiine zabezpechennia konkurentospromozhnogo rozvytku pidpriemstva [Innovation-investment support for competitive enterprise development]. *Visnyk Ternopil'skoi akademii narodnoho hospodarstva*, 6, 96–99.
- Chekotun, K. Yu. (2024). Faktory konkurentospromozhnosti pidpriemstva torhivli v period viiny [Factors of trade enterprise competitiveness during war period]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, 3, 48–52. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-7>
- Holovchuk, Yu. O., & Pchelianska, H. O. (2020). Osoblyvosti formuvannia stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva na osnovi paradyhmy innovatsiinoho rozvytku [Features of forming enterprise competitiveness enhancement strategy based on innovative development paradigm]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 66–70. <http://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66>
- Hrishchenko, I. V., & Biletska, N. V., & Odintsova, O. O. (2021). Mekhanizm formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Mechanism of enterprise competitiveness formation in modern economic conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-62>
- Hrishchenko, I. V., Sysoieva, I. M., & Tsyhanchuk, V. A. (2024). Metody pidvyshchennia konkurentospromozhnosti torhovelnnykh pidpriemstv na osnovi

klasterneho pidkhotu [Methods of increasing trade enterprises competitiveness based on cluster approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-135>

Mazaraki, A. A., Pshelinsii, D. M., & Smolin, I. V. (2010). *Torhovelne pidpriemstvo: stratehiia, polityka, konkurentospromozhnist* [Trading enterprise: strategy, policy, competitiveness]. KNTEU.

Nosach, N. M. (2017). Konkurentospromozhnist pidpriemstv torhivli ta shliakhy yii pidvyshchennia v umovakh hlobalizatsii [Competitiveness of trade enterprises and ways to improve it under globalization conditions]. In *Rozvytok maloho ta serednoho biznesu v umovakh hlobalizatsii svitovoi ekonomiky* [Development of small and medium business under global economy globalization conditions]. ZhDTU. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/346.pdf>

Pashkuda, T. V., & Afendi, A. I. (2022). Napriamy rozvytku torhivli v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Di-

rections of trade development in Ukraine under martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>

Safonik, N. P. (2024). Stratehichni oriientyry zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic guidelines for ensuring enterprise competitiveness under digitalization conditions]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia «Ekonomichna»*, 107, 33–42. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>

Науковий керівник – Блакита Г. В.,
доктор економічних наук, професор, завідувачка
кафедри економіки та фінансів підприємства
Державного торговельно-економічного університету
(Київ)

УДК 338.1:658.5
JEL Classification: O10; O31; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-347-354>

СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2025 КРАСНОНОСОВА О. М., ЦУЙ Ц.

УДК 338.1:658.5
JEL Classification: O10; O31; O33

**Красноносова О. М., Цуй Ц. Стратегія інноваційного розвитку як інструмент
конкурентоспроможності підприємства**

Стратегія інноваційного розвитку розглянута як ключовий інструмент формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Уточнено зміст стратегії розвитку як комплексу довгострокових, узгоджених управлінських рішень, які поєднують аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, постановку цілей, розробку альтернативних сценаріїв та вибір оптимального напрямку руху. Головними характеристиками стратегії виокремлено довгостроковість, комплексність: узгодження ресурсів і процесів, гнучкість, адаптацію до змін зовнішнього середовища та конкурентну спрямованість у вигляді формування стійких переваг на ринку. Історичний огляд розкриває еволюцію стратегічного мислення від давньосхідних трактатів, таких як «Мистецтво війни» Сунь-Цзи і політичних роздумів Макіавеллі, до класичної школи наукового менеджменту Тейлора і Файоля. У другій половині XX століття інструменти корпоративного планування заклали Чандлер, Ансофф і група BCG, сформувавши формальні методи стратегічного аналізу. Далі М. Портер розвинув теорію конкурентних стратегій і «ланцюга створення цінності», а представники ресурсно-орієнтованого підходу (Пенроуз, Барні, Прахахалд і Хамел) обґрунтували роль внутрішніх ресурсів і компетенцій у забезпеченні довготривалої переваги. У 1990–2000 роках з'явилися концепції збалансованих показників (Kaplan і Norton) і динамічних спроможностей (Teese, Pisano і Shuen), що акцентували увагу на постійному моніторингу й адаптації стратегії до поточних умов. Початок XXI століття позначився зрушенням до інноваційних і цифрових стратегій: «Blue Ocean» (Kim & Mauborgne, 2005) пропонує створювати нові ринкові простори, «Agile Strategy» (Rigby, Sutherland & Noble, 2018) адаптує гнучкі методи управління, а цифрова стратегія (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014) інтегрує Big Data, AI, IoT і хмарні рішення в бізнес-моделі. Додатково зростає роль Lean Startup, Design Thinking та екосистемного підходу. Теоретично узагальнено, що сучасні інноваційні стратегії дозволяють підприємствам скорочувати час прийняття рішень, підвищувати ефективність використання ресурсів та зміцнювати позиції на глобалізованому ринку. Цифрові технології знижують бар'єри комунікації та нівелюють помилки в управлінні, сприяють побудові гнучкої корпоративної культури та відкривають нові шляхи розвитку підприємств. Таким чином теоретично доведено, що стратегія інноваційного розвитку є невід'ємним елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та здатності підприємства швидко реагувати на зміну ринкових умов.

Ключові слова: стратегія, підприємство, стратегія розвитку, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність підприємства.

Табл.: 3. **Бібл.:** 24.

Красноносова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна); старший науковий співробітник, офіс оцінювання діяльності наукових установ НАН України, Центр оцінювання діяльності наукових установ та наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України (вул. Володимирська, 54, Київ, 01030, Україна)