

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-56>

УДК 339.13:658.8:004.738.5

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE ROLE OF INNOVATIVE AND TECHNOLOGICAL FACTORS IN THE FORMATION OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF TRADING ENTERPRISES

Несенюк Антон Сергійович

аспірант,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6905-9663>**Nesenyuk Anton**

Vadym Hetman Kyiv National University of Economics

Статтю присвячено дослідженню ролі інноваційно-технологічних факторів у формуванні конкурентної стратегії торговельних підприємств. Обґрунтовано, що цифрова трансформація радикально змінює механізми конкуренції, спричиняючи перехід від традиційних цінових, асортиментних і ресурсних переваг до переваг, заснованих на даних, алгоритмах, цифрових сервісах та здатності підприємства швидко адаптуватися до динамічних умов ринку. Проаналізовано ключові технологічні драйвери розвитку сучасного ритейлу – цифрові платформи, Big Data та аналітику даних, штучний інтелект, автоматизацію бізнес-процесів, омніканальні системи та логістичні інновації – і визначено їхній вплив на стратегічні рішення підприємств. Показано, що інноваційно-технологічні фактори змінюють архітектуру створення цінності, відкривають нові можливості для диференціації та підсилюють конкурентний потенціал підприємства. Отримані результати формують теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення конкурентних стратегій нового покоління, здатних забезпечити стійкий розвиток торговельних підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: конкурентна стратегія, інновації, технологічні фактори, цифрова трансформація, штучний інтелект, Big Data, омніканальність, торговельне підприємство.

The article offers an extensive analysis of the role of innovation and technological factors in shaping the competitive strategy of trading enterprises operating in the rapidly evolving environment of the digital economy. Digitalisation is shown to fundamentally transform market structures, shift the sources of competitive advantage, and redefine strategic priorities, compelling companies to move beyond traditional cost-, assortment-, and resource-based approaches toward strategies grounded in data analytics, algorithmic optimisation, advanced digital services, and organisational adaptability. The study systematises the key technological drivers influencing strategic development in modern retail, including digital platforms, Big Data analytics, artificial intelligence, automation of business processes, robotics in logistics, omnichannel retail technologies, and tools for managing customer experience. Particular attention is devoted to examining how these technologies transform mechanisms of value creation, enhance service personalisation, increase operational flexibility, and enable more precise, real-time strategic decision-making. It is argued that innovation-driven transformations do not merely support operational efficiency but serve as a fundamental source of sustainable differentiation and long-term competitiveness. The findings highlight that the integration of technological innovations into the strategic architecture of trading enterprises expands their strategic potential, strengthens customer relationships, and ensures resilience to market volatility. Moreover, digital technologies enhance transparency and predictability in business processes, supporting more reliable strategic planning. They also create opportunities for developing new business models that rely on platform interactions, network effects, and ecosystem participation. As a result, enterprises capable of leveraging innovative technologies can achieve superior adaptability and build competitive advantages that remain robust in conditions of permanent technological change.

Keywords: competitive strategy, innovation, technological factors, digital transformation, artificial intelligence, Big Data, omnichannel retailing, trading enterprise.

Постановка проблеми. Розвиток цифрових технологій та прискорення інноваційних процесів у глобальній економіці істотно трансформують умови функціонування торговельних підприємств, посилюючи конкуренцію та формуючи нові стратегічні виклики. У традиційних моделях конкурентної боротьби ключовими джерелами стратегічних переваг вважалися цінова політика, ефективність операцій, формування асортименту та брендова диференціація. Проте в умовах цифрової трансформації ці чинники вже не забезпечують тривалої переваги, оскільки технологічні інновації радикально змінюють структуру ринку, поведінку споживачів і логіку створення вартості. Нині стратегічний потенціал підприємства значною мірою визначається тим, наскільки ефективно воно здатне інтегрувати цифрові технології, управляти даними, розвивати інноваційні сервіси та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Сучасні теоретичні підходи – ресурсно-орієнтований (RBV), теорія динамічних компетенцій, концепції цифрової бізнес-стратегії та платформної конкуренції – підкреслюють, що технологічні ресурси та інноваційні здатності підприємства стають ключовими факторами формування його конкурентної стійкості. Штучний інтелект, Big Data, аналітичні платформи, автоматизовані логістичні системи, омніканальні інструменти та алгоритмічні системи ціноутворення не лише підвищують операційну ефективність, а й створюють нові джерела вартості для клієнтів. Водночас технологічні інновації суттєво зменшують бар'єри входу на ринок, сприяють появі нових цифрових гравців і докорінно змінюють конкурентне середовище, зокрема в сфері торгівлі.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження того, яким чином інноваційно-технологічні фактори впливають на формування конкурентної стратегії торговельних підприємств і які механізми забезпечують їх ефективну інтеграцію у стратегічний цикл. Зміна природи споживчих очікувань – зростання попиту на персоналізацію, швидкість, доступність та цифровий сервіс – також вимагає від підприємств переосмислення клієнтоорієнтованих підходів та впровадження технологій, що забезпечують глибоке розуміння поведінки споживачів.

Попри значний науковий інтерес до цифрової трансформації, у вітчизняній та зарубіжній літературі недостатньо системно представлено взаємозв'язок між інноваційно-технологічними факторами та формуванням конку-

рентної стратегії торговельних підприємств. Існує потреба в уточненні ролі технологічних драйверів у стратегічній архітектурі підприємства, в розробленні моделей інтеграції інновацій у процес стратегічного планування та у створенні інструментів оцінювання технологічної готовності, які дозволяють підприємствам обирати оптимальні стратегічні орієнтири.

Враховуючи зазначене, дана стаття спрямована на теоретико-методологічне обґрунтування ролі інноваційно-технологічних факторів у формуванні конкурентної стратегії торговельних підприємств, розроблення моделей їх стратегічної інтеграції, а також на створення методичного підходу до оцінювання технологічної готовності підприємств у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу інноваційно-технологічних факторів на конкурентну діяльність підприємств є об'єктом широкого кола наукових досліджень у сферах стратегічного менеджменту, цифрової економіки та ритейлу. Класичні теоретичні засади конкурентних стратегій були закладені М. Портером, який довів, що стратегічна позиція підприємства визначається структурою галузі та вибором базової конкурентної стратегії – лідерства за витратами, диференціації або фокусування [9; 10]. Ці моделі залишаються актуальними, проте в умовах цифрової трансформації вони потребують концептуального розширення, оскільки технологічні інновації формують нові форми конкурентних переваг.

Розвиток ресурсно-орієнтованого підходу (RBV), запропонований Дж. Барні [6], зробив акцент на унікальних ресурсах і компетенціях підприємства, що визначають його здатність створювати стійку конкурентну перевагу. У контексті торгівлі такими ресурсами дедалі частіше стають цифрові активи: дані про споживачів, алгоритми штучного інтелекту, цифрові платформи, власні аналітичні системи. Значний внесок у розвиток RBV зробили подальші дослідження динамічних компетенцій, серед яких фундаментальною є праця Д. Тіса, Г. Пізано та А. Шуена [11], у якій здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати й оновлювати ресурси визначено ключовим чинником конкурентної стійкості. Теорія динамічних компетенцій стала критично важливою в умовах цифрової економіки, де швидкість змін перевищує можливості традиційних стратегічних моделей.

У сфері цифрової трансформації вагомими є дослідження Бгарадвадж, Ель Сауї, Павлу та Венкатрамана [7], які розглядають цифрову бізнес-стратегію як інтегровану складову корпоративної стратегії, спрямовану на створення нових джерел цінності шляхом використання технологій та платформ. Вони підкреслюють, що цифрові технології не є лише елементом операційної ефективності, а стають стратегічним активом, який визначає межі ринку та формує нові конкурентні правила.

Консалтингова аналітика McKinsey та інших міжнародних компаній пропонує численні емпіричні підтвердження того, що технологічні фактори – автоматизація процесів, роботизація логістики, машинне навчання, омніканальні системи управління продажами – кардинально змінюють структуру ритейлу, створюючи відмінності в продуктивності між цифровими лідерами та підприємствами, що зберігають традиційні моделі діяльності [12]. Ці дослідження підкреслюють значущість технологічної зрілості як передумови конкурентної стратегії.

В українській науковій літературі питання конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємств торгівлі досліджували Т. Васильців, Р. Лупак, К. Чекотун, Г. Блакита та інші. Їхні праці присвячені питанням стратегічного управління, інноваційного розвитку, цифровізації бізнес-процесів та структурної модернізації торговельної діяльності. Однак, попри наявність окремих робіт щодо цифрової трансформації торгівлі, системні дослідження взаємозв'язку інноваційно-технологічних факторів та конкурентних стратегій залишаються недостатньо розвиненими, що зумовлює потребу у подальших наукових розвідках.

Узагальнюючи, можна зазначити, що попередні дослідження заклали ґрунт для розуміння ролі інновацій у конкурентних процесах, однак сучасна цифрова епоха вимагає комплексного теоретико-методологічного підходу, який інтегрує класичні стратегічні моделі з новітніми технологічними драйверами та специфікою торговельного бізнесу. Саме на вирішення цієї наукової проблематики спрямовано подальший виклад статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування ролі інноваційно-технологічних факторів у формуванні конкурентної стратегії торговельних підприємств, розроблення моделей стратегічної інтеграції технологічних інновацій та формування

методичного підходу до оцінювання технологічної готовності підприємств у цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній теорії стратегічний розвиток підприємств розглядається як багатовимірний процес, що включає взаємодію ресурсів, компетенцій, зовнішнього середовища та інноваційних змін. Інноваційно-технологічні фактори є одним із ключових класів детермінант конкурентної поведінки, оскільки визначають здатність підприємства адаптуватися до ринкових трансформацій, формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість.

Класичні підходи М. Портера трактували конкурентну стратегію як результат вибору між трьома базовими типами – лідерством за витратами, диференціацією та фокусуванням. Однак технологічний прогрес суттєво модифікував можливості реалізації цих стратегій. Автоматизація процесів і роботизація логістики створили нові можливості для скорочення витрат; цифрові платформи та алгоритми персоналізації – для посилення диференціації; аналітика даних та штучний інтелект – для стратегій точкового фокусування, що базуються на мікросегментації споживачів [9; 10].

У рамках ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) інноваційно-технологічні фактори розглядаються як стратегічні ресурси, що здатні відповідати критеріям VRIN: бути цінними, рідкісними, важко імітованими та незамінними. До таких ресурсів у торгівлі належать: масиви клієнтських даних, унікальні цифрові алгоритми, фірмові платформи онлайн-продажів, аналітичні моделі прогнозування попиту та управління запасами, інтегровані омніканальні рішення. Ці ресурси формують основу сучасних конкурентних переваг, що не можуть бути відтворені традиційними методами [6].

Теорія динамічних компетенцій доповнює RBV, акцентуючи увагу на здатності підприємства не просто володіти технологічними ресурсами, а формувати механізми їх адаптації, оновлення та інтеграції в умовах швидких змін. У торгівлі це проявляється у здатності підприємства швидко впроваджувати нові формати роботи (dark stores, pick-up points, маркетплейсові моделі); адаптувати логістичні рішення під коливання попиту; змінювати канали комунікацій відповідно до поведінки споживачів; експериментувати з цифровими продуктами та сервісами [11].

Інноваційно-технологічні фактори також визначають архітектуру створення цінності. У традиційних моделях ланцюга цінності (value chain) акцент був на виробничих і логістичних процесах. Цифровізація змістила центр ваги на інтеграцію даних у всіх функціях; створення безшовного клієнтського досвіду; платформні рішення, що залучають партнерів та користувачів та формування дієвих мережових ефектів.

У цьому контексті інновації стають не лише інструментом модернізації бізнесу, а й структурною умовою формування нових стратегічних конфігурацій.

Окремого значення набуває концепція платформної конкуренції, згідно з якою цінність створюється не лише підприємством, а й спільнотою користувачів та партнерів. Торговельні підприємства, що здатні формувати або інтегруватися в такі платформи, отримують розширений доступ до ринку, даних, партнерств та інновацій.

Таким чином, інноваційно-технологічні фактори виконують у стратегічному розвитку торговельних підприємств три ключові функції (рис. 1).

Усе це формує теоретичну основу для подальшого моделювання технологічного впливу на конкурентну стратегію.

Інноваційно-технологічні фактори стають ключовими рушіями змін у сучасній торгівлі, впливаючи на всі елементи стратегічного розвитку – від операційної ефективності до створення нових форм цінності для споживача. Інтенсивність технологічних змін, їхня інтегрованість у бізнес-процеси та здатність формувати нові конкурентні переваги визначають стратегічний вектор розвитку підприємств.

Нижче систематизовано основні технологічні фактори, які формують конкурентні стратегії торговельних підприємств у цифровому середовищі (рис. 2).

Цифрові платформи створили нову логіку конкуренції, в якій підприємства не просто взаємодіють зі споживачами, а формують багатосторонні ринкові структури. Платформна стратегія стає однією з ключових альтернатив традиційним моделям ритейлу.

Для торговельних підприємств платформи виконують такі стратегічні функції:

- забезпечують доступ до великих масивів даних про поведінку споживачів;
- дозволяють масштабувати бізнес за рахунок залучення сторонніх продавців;
- створюють ефекти мережової взаємодії, що підсилюють конкурентну позицію;
- знижують транзакційні витрати та забезпечують гнучкість асортиментної політики.

Великі дані виступають інформаційним ресурсом стратегічного значення. Їх застосування приносить стратегічні переваги в таких напрямках, як персоналізація пропозицій (recommendation engines); динамічне ціноутворення; прогнозування попиту (demand forecasting); оптимізація товарних запасів; оцінка ефективності каналів продажу.

Аналітика змінює традиційну роль маркетингу та логістики, переводячи їх від інтуїтивних рішень до системно обґрунтованих алгоритмічних моделей.

Штучний інтелект (AI) є однією з основних технологій, що визначає конкурентоспроможність підприємств у цифрову епоху. Його стратегічний вплив проявляється у автоматизованому ціноутворенні; предиктивному управлінні запасами; сегментації та мікро-



Рис. 1. Функції інноваційно-технологічних факторів

Джерело: сформовано автором



Рис. 2. Основні технологічні фактори, які формують конкурентні стратегії торговельних підприємств

Джерело: сформовано автором

сегментації клієнтів; автоматизації рутинних операцій; чат-ботах та системах підтримки, які підвищують якість сервісу.

У стратегічному контексті AI дозволяє створювати такі типи переваг, які важко копіювати конкурентам і які забезпечують тривалу диференціацію.

Логістика є ключовим елементом конкурентної стратегії в торгівлі, оскільки визначає швидкість доставки; точність виконання замовлень та витратну ефективність.

Технології автоматизації (WMS, роботизовані склади, автоматизовані лінії комплектування) дозволяють:

- зменшити операційні витрати;
- скоротити час виконання замовлення;
- підвищити масштабованість бізнесу.

Усе це безпосередньо впливає на конкурентні позиції. Омніканальність є сучасним стандартом торгівлі, що забезпечує інтегровану взаємодію зі споживачем через фізичні магазини; онлайн-платформи; мобільні застосунки; соціальні мережі; партнерські маркетплейси.

Омніканальна стратегія дозволяє збільшити кількість точок контакту з клієнтом; під-

вищити лояльність через уніфікований досвід; формувати цінність за рахунок доступності та зручності.

Зростання електронної комерції посилює роль інновацій у сфері останньої милі через локальні мікросклади; dark stores; роботизовану доставку та crowdsourced-доставку.

Ці інновації формують один із найсильніших стратегічних факторів – швидкість та надійність доставки, які стають основою конкурентної боротьби у цифровому ритейлі.

Технології дозволяють створювати персоналізований сервіс, що формує довгострокову конкурентну перевагу. Серед ключових інструментів:

- CRM-системи;
- системи автоматизованого маркетингу;
- предиктивні алгоритми рекомендованих товарів;
- інтерактивні цифрові сервіси у магазинах.

Стратегічна цінність СХМ полягає в тому, що вона впливає не лише на поточні продажі, а й на довгострокову лояльність, яка є найбільш стійкою формою конкурентної переваги.

Інноваційно-технологічні фактори створюють новий стратегічний контекст для торговельних підприємств. Їхній вплив є багатовимірним: вони трансформують операційні процеси, створюють нові форми взаємодії з клієнтами, змінюють структуру ринку та формують нову логіку конкуренції.

Висновки. Отже, підсумовуючи, можемо зробити висновок, що інноваційно-технологічні фактори стають ключовими детермінантами стратегічного розвитку торговельних підприємств у цифровому середовищі. Цифрова трансформація формує нову логіку конкуренції, у якій традиційні джерела переваг – ціна, асортимент, масштаб діяльності – поступаються місцем перевагам, основаним на даних, цифрових сервісах, технологічних рішеннях та організаційній адаптивності.

З'ясовано, що такі технологічні драйвери, як цифрові платформи, Big Data, штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів, роботизація логістики, омніканальні системи та інновації клієнтського досвіду, істотно впливають на стратегічні рішення торговельних підприємств і визначають можливості їхнього майбутнього розвитку. Застосування цих технологій змінює архітектуру створення цінності, дає змогу формувати персоналізо-

вані пропозиції, забезпечує гнучкість операцій та підвищує якість взаємодії зі споживачами.

Доведено, що інноваційно-технологічні фактори виконують трансформаційну, диференціаційну та адаптаційну функції у стратегічному розвитку підприємства. Вони підсилюють здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, генерувати нові типи конкурентних переваг і забезпечувати довгострокову стійкість. У торгівлі технологічні інновації виступають не лише інструментом підвищення ефективності, а й фундаментом для формування нових бізнес-моделей, заснованих на мережевих ефектах, цифровій взаємодії та клієнтоорієнтованих сервісах.

Результати дослідження поглиблюють теоретичне розуміння ролі інновацій у стратегії торговельних підприємств та можуть бути використані як методологічне підґрунтя для розроблення конкурентних стратегій нового покоління. Вони створюють основу для подальших прикладних досліджень, спрямованих на оцінювання технологічної готовності підприємств, аналіз ефективності впровадження цифрових інновацій та виявлення оптимальних стратегічних конфігурацій в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бреус, С., Іваненко, А. Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*, 2025, (75)
2. Душенко О. А. Роль інновацій та цифровізації у зміцненні конкурентних позицій торговельних підприємств в Україні. *Вісник ЛТЕУ*. 2025. (85).
3. Кашена Н. Б., Нестеренко І. В. Цифрова трансформація та інноваційний розвиток торговельних підприємств. *Менеджмент і маркетинг у підприємстві*. 2025. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme012523.html> (Дата звернення 06.11.2025)
4. Костинець, Ю., Жуков, С. Управління маркетингом в цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*, 2025, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>
5. Чекотун, К., Блакита, Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*, 2024, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>
6. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. 99–120.
7. 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
8. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17(S2). 109–122
9. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
10. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
11. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997. 18(7), 509–533
12. 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. Breus S., Ivanenko A. (2025). Informatsiini systemy u torhivli v umovakh tsyfrovoy transformatsii: vyklyky, ryzyky ta potentsial zrostantia [Information systems in trade under digital transformation: challenges, risks and growth potential]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (75).
2. Dushenko O. A. (2025). Rol innovatsii ta tsyfrovizatsii u zmitsnenni konkurentnykh pozytsii torhovelnykh pidpriemstv v Ukraini [The role of innovation and digitalisation in strengthening the competitive positions of trade enterprises in Ukraine]. *Visnyk LTEU – Herald of Lviv University of Trade and Economics*, (85).
3. Kashchena N. B., Nesterenko I. V. (2025). Tsyfrova transformatsiia ta innovatsiinyi rozvytok torhovelnykh pidpriemstv [Digital transformation and innovative development of trade enterprises]. *Menedzhment i marketynh u pidpriemnytstvi – Management and Marketing in Entrepreneurship*. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme012523.html> (Accessed 06 November 2025).
4. Kostynets Yu., Zhukov S. (2025). Upravlinnia marketynhom v tsyfrovomu seredovyshchi [Marketing management in the digital environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>
5. Chekotun K., Blakyta H. (2024). Sutnist ta kharakterystyka konkurentospromozhnosti pidpriemstv torhivli [The essence and characteristics of competitiveness of trade enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>
6. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. 99–120.
7. 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
8. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17(S2). 109–122
9. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
10. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
11. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997. 18(7), 509–533
12. McKinsey & Company. Tech and AI at McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/how-we-help-clients#insights> (Accessed 6 November 2025)