

Душенко О. А.

здобувач вищої освіти третього (доктор філософії)  
рівня ОНП «Економіка»,  
Львівський торговельно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8828-7952>

Oleg Dushenko

Lviv University of Trade and Economics

## СЕРЕДОВИЩЕ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СТРУКТУРНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### ENVIRONMENT FOR REALIZING COMPETITIVE ADVANTAGES OF TRADING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EXISTENTIAL CHALLENGES: THEORETICAL PRINCIPLES AND STRUCTURAL CHARACTERISTICS

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів, що формуються під впливом воєнних ризиків, макроекономічної нестабільності, інституційної турбулентності та цифрових трансформацій. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та визначення структурних характеристик середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі, а також виявлення трансформацій механізмів їх реалізації у кризовому середовищі. У статті узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування конкурентних переваг (галузевий, ресурсний, концепція динамічних здібностей, інституційний підхід) та визначено специфіку їх прояву в торговельній діяльності. Виокремлено структурні компоненти середовища реалізації конкурентних переваг: макроекономічний і безпековий, інституційно-регуляторний, галузево-конкурентний, логістично-інфраструктурний, цифрово-технологічний та соціально-поведінковий. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах воєнної та посткризової економіки.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, підприємства торгівлі, кризове середовище, екзистенційні виклики, цифровізація, інституційні фактори, логістична адаптивність.

**Abstract.** The article is devoted to the study of the environment for the realization of competitive advantages of trade enterprises in the conditions of existential challenges that are formed under the influence of military risks, macroeconomic instability, institutional turbulence and digital transformations. The relevance of the topic is due to the need to rethink traditional approaches to ensuring the competitiveness of trade enterprises in conditions of increased uncertainty and structural shifts in the economy of Ukraine. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and determine the structural characteristics of the environment for the realization of competitive advantages of trade enterprises, as well as to identify transformations of the mechanisms for their implementation in a crisis environment. The methodological basis is the systemic, structural-functional and institutional approaches, as well as methods of theoretical generalization, comparative analysis and logical-economic modeling. The article summarizes the evolution of scientific approaches to the interpretation of competitive advantages (industry, resource, the concept of dynamic capabilities, institutional approach) and identifies the specifics of their manifestation in trade activities. The author's clarification of the category "environment for the implementation of competitive advantages" is proposed as an integrated space of interaction of economic, institutional, logistical, digital and social factors that ensure the conversion of the internal potential of the enterprise into a sustainable market result. The structural components of the environment for the implementation of competitive advantages are identified: macroeconomic and security, institutional and regulatory, industry-competitive, logistics and infrastructure, digital and technological and social and behavioral. It is proven that in the conditions of existential challenges, the mechanisms for the implementation of competitive advantages are transformed: the role of financial stability, logistical flexibility, digitalization of business processes, partner networks and social responsibility is increasing. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed approach to form strategies for increasing the competitiveness of trade enterprises in the conditions of war and post-crisis economies.

**Keywords:** competitive advantages, trade enterprises, crisis environment, existential challenges, digitalization, institutional factors, logistical adaptability.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням глобальних трансформаційних процесів, що супроводжуються високим рівнем невизначеності, нестабільності та багатовимірних ризиків. Для України ці процеси посилюються воєнними діями, руйнуванням логістичних ланцюгів, міграційними зрушеннями, зниженням платоспроможного попиту населення та інституційною турбулентністю. У таких умовах підприємства торгівлі функціонують у середовищі екзистенційних викликів,

що ставлять під загрозу не лише їх конкурентні позиції, а й саме існування як суб'єктів господарювання. Відтак проблема формування та реалізації конкурентних переваг набуває нової якості, оскільки пов'язується не тільки з ефективністю, а й із резильєнтністю, адаптивністю та здатністю до стратегічного оновлення.

Традиційні підходи до аналізу конкурентних переваг, що ґрунтуються на концепціях галузевої конкуренції, ресурсної теорії фірми та стратегічного менеджменту, потребують переосмислення в умо-

вах системних загроз. Середовище реалізації конкурентних переваг перестає бути відносно стабільною сукупністю ринкових факторів і трансформується у динамічну, багаторівневу систему взаємодії економічних, інституційних, соціальних, технологічних і безпекових чинників. Для підприємств торгівлі це означає зміну структури конкурентної боротьби, переформатування бізнес-моделей, переоцінку ролі логістики, цифрових каналів збуту, партнерських мереж і довіри споживачів.

Особливість торговельної діяльності полягає в її високій чутливості до змін зовнішнього середовища. Торгівля виступає своєрідним «індикатором» стану економіки, оскільки безпосередньо реагує на коливання доходів населення, регуляторні обмеження, валютні ризики, порушення постачання та зміну споживчої поведінки. У контексті екзистенційних викликів конкурентні переваги підприємств торгівлі дедалі більше пов'язуються з гнучкістю організаційних структур, диверсифікацією каналів реалізації, цифровізацією операційних процесів, оптимізацією витрат та здатністю інтегруватися у партнерські та мережеві формати взаємодії.

Водночас у науковому дискурсі недостатньо систематизовано підходи до характеристики середовища саме як простору реалізації конкурентних переваг у кризових і воєнних умовах. Переважна частина досліджень зосереджується або на формуванні конкурентних переваг, або на загальних характеристиках ринкового середовища, не розкриваючи структурної конфігурації факторів, що забезпечують або обмежують їх практичну реалізацію. Це зумовлює необхідність уточнення теоретичних засад і структурних параметрів такого середовища з урахуванням сучасних викликів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств торгівлі активно досліджуються вітчизняними науковцями. Т. Данько, Н. Яворська та М. Тулінська пов'язують рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства з ефективністю системи управління та її впливом на економічні результати діяльності. Н. Сарай розглядає підвищення конкурентоспроможності як системний процес реалізації узгоджених управлінських рішень відповідно до довгострокової стратегії розвитку бізнесу. Т. Гринько, Т. Гвініашвілі та Н. Котловська акцентують увагу на внутрішніх чинниках формування конкурентних переваг, зокрема управлінні персоналом, бізнес-процесами, асортиментною політикою та супутніми послугами. Водночас питання реалізації конкурентних переваг у кризовому середовищі потребує подальшого поглибленого дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних засад і визначення структурних характеристик середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів. Для досягнення поставленої мети передбачено: уточнити економічну сутність поняття «середовище реалізації конкурентних переваг»; виокремити ключові структурні компоненти такого середовища; визначити специфіку їх трансформації під впливом системних ризиків; окреслити напрями адаптації підприємств торгівлі до нових умов функціонування.

Методологічну основу дослідження становить системний і структурно-функціональний підхід, що дозволяє розглядати середовище реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі як багаторівневу динамічну систему взаємодії економічних, інституційних, соціальних, технологічних та безпекових чинників. У межах системного підходу конкурентні переваги інтерпретуються не лише як результат внутрішніх ресурсних можливостей підприємства, а як функція якості та конфігурації середовища їх практичної реалізації. Метод теоретичного узагальнення та наукової абстракції застосовано для уточнення сутності категорії «середовище реалізації конкурентних переваг» та формування авторського трактування її змісту в умовах екзистенційних викликів. Метод структурної декомпозиції використано для виокремлення ключових компонентів середовища (ринкового, інституційного, логістичного, цифрового, соціального, безпекового). Порівняльний та аналітичний методи дозволили визначити специфіку трансформації зазначених компонентів у кризових і воєнних умовах. З метою оцінювання впливу середовищних факторів на конкурентні позиції підприємств торгівлі застосовано елементи факторного аналізу та логіко-економічного моделювання.

**Виклад основного матеріалу.** Формування теоретичних засад дослідження конкурентних переваг пов'язане з еволюцією підходів до розуміння природи конкуренції та джерел довгострокової результативності підприємств. Класичне обґрунтування галузевого підходу представлено в роботах М. Портера [1; 2]. У межах цієї концепції конкурентні переваги розглядаються як результат позиціонування підприємства в галузевій структурі, де ключовими детермінантами виступають інтенсивність конкуренції, загроза входження нових гравців, сила постачальників і споживачів, а також наявність товарів-замінників. Галузевий підхід акцентує увагу на зовнішніх факторах середовища та формуванні стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування.

Подальший розвиток теорії конкурентних переваг пов'язаний із формуванням ресурсної теорії фірми (resource-based view). У працях Дж. Барней обґрунтовано положення про те, що джерелом стійких конкурентних переваг є унікальні, цінні, рідкісні, важко імітовані та незамінні ресурси (VRIN-ресурси). Відповідно, конкурентоспроможність підприємства визначається не лише ринковою позицією, а й внутрішнім потенціалом – матеріальними, фінансовими, організаційними, інформаційними та нематеріальними активами [3; 15].

Інституційний підхід доповнює попередні концепції, розглядаючи конкурентні переваги як результат взаємодії підприємства з формальними та неформальними інститутами. У працях Д. Норга наголошено на ролі інституцій у зниженні транзакційних витрат і формуванні правил економічної взаємодії. Відповідно, ефективність реалізації конкурентних переваг залежить від стабільності регуляторного середовища, захисту прав власності, якості державного управління та рівня довіри в суспільстві [4].

Синтез зазначених підходів створює теоретичне підґрунтя для комплексного аналізу конкурентних переваг підприємств торгівлі, особливо в умовах екзистенційних викликів, коли одночасно трансформуються

як галузеві параметри, так і ресурсні та інституційні умови функціонування.

Слід зазначити, що особливість торговельної діяльності полягає у високій чутливості до змін споживчого попиту, логістичних потоків і макроекономічних умов. На відміну від виробничих підприємств, конкурентні переваги в торгівлі формуються переважно у сфері організації обігу товарів, управління асортиментом, ціноутворення та сервісу.

Ключовою складовою є логістична перевага, що охоплює ефективність постачання, швидкість обігу запасів, оптимізацію витрат на транспортування та складування. Дослідження ланцюгів створення вартості, започатковане М. Портером, а також подальші розробки у сфері supply chain management, підтверджують, що інтегровані логістичні системи є критичним чинником конкурентоспроможності торговельних компаній [5].

Цінова та сервісна конкуренція виступають традиційними інструментами боротьби за споживача. В умовах зниження платоспроможності населення особливого значення набувають стратегії оптимізації витрат і формування лояльності клієнтів через додаткові сервіси, програму лояльності, персоналізацію пропозицій.

Суттєвим фактором сучасних конкурентних переваг є омніканальність – інтеграція офлайн- і онлайн-каналів продажу в єдину систему взаємодії зі споживачем. Поширення електронної комерції та цифрових платформ зумовлює необхідність трансформації бізнес-моделей підприємств торгівлі та впровадження інструментів аналітики великих даних.

Важливу роль відіграють формати торговельних мереж (дискаунтери, супермаркети, гіпермаркети, convenience-store, маркетплейси), які формують різні моделі конкурентної поведінки та структуру витрат. Масштаб діяльності, централізація закупівель і стандартизація операційних процесів дозволяють мережевим структурам досягати економії на масштабі та посилювати свої конкурентні позиції.

У науковій літературі переважає зосередження на середовищі формування конкурентних переваг, тоді як питання їх реалізації залишається менш структурованим. У межах цього дослідження пропонується розглядати середовище реалізації конкурентних переваг як багаторівневу систему економічних, інституційних, технологічних, соціальних і безпекових умов, у межах яких відбувається практичне втілення стратегічних можливостей підприємства в ринковий результат.

Відмінність між середовищем формування та середовищем реалізації полягає в тому, що перше пов'язане переважно з накопиченням ресурсів і компетенцій, тоді як друге – з ефективністю їх використання в конкретних умовах ринкової взаємодії. У кризових і воєнних умовах саме характеристики середовища реалізації можуть виступати ключовим обмежувачем або катализатором конкурентних переваг.

Системно-середовищний підхід дозволяє інтегрувати галузевий, ресурсний, динамічний та інституційний виміри в єдину аналітичну модель, де конкурентні переваги розглядаються як результат складної взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх обмежень і стимулів.

Реалізація конкурентних переваг підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів відбувається

у складному багаторівневому середовищі, що формується під впливом глобальних, національних, галузевих і локальних чинників. З позицій системно-середовищного підходу таке середовище доцільно розглядати як структуровану сукупність взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких визначає ступінь конвертації внутрішнього потенціалу підприємства у стійкий ринковий результат [6; 14].

Макроекономічне середовище визначає загальні рамкові умови реалізації конкурентних переваг. До його ключових параметрів належать динаміка ВВП, рівень інфляції, валютна стабільність, доступність фінансових ресурсів, фіскальна політика та регуляторне навантаження. У воєнний період особливого значення набувають безпекові фактори: ризики фізичного знищення інфраструктури, порушення логістичних шляхів, міграційні процеси, зміна територіальної структури попиту [7; 15].

За даними Світового банку та OECD, нестабільність макроекономічних показників істотно впливає на інвестиційну активність і споживчі настрої, що прямо позначається на результатах діяльності торговельних підприємств. В українських дослідженнях наголошується, що інституційна стійкість і державна підтримка бізнесу є критичними для збереження конкурентних позицій у кризових умовах [8; 9].

Таким чином, макроекономічний і безпековий компонент виступає базовим рівнем, який може як стимулювати, так і обмежувати реалізацію конкурентних переваг. Окрім того визначають ще й інші компоненти впливу на формування конкурентних переваг підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів. До них належать:

1. Інституційно-регуляторний компонент. Інституційне середовище охоплює систему формальних правил (законодавство, податкову систему, антимонопольну політику, митне регулювання) та неформальних норм (довіра, ділова культура, рівень корупції).

Для підприємств торгівлі в Україні особливого значення набувають регуляторні зміни, пов'язані з дерегуляцією, цифровізацією адміністрування, митними процедурами та інтеграцією до європейського економічного простору.

2. Галузево-конкурентний компонент. Галузеве середовище формується під впливом інтенсивності конкуренції, структури ринку, рівня концентрації та поведінки основних гравців. Згідно з моделлю п'яти сил М. Портера, конкурентні позиції підприємств торгівлі залежать від сили постачальників і споживачів, бар'єрів входу, загрози заміників і внутрішньогалузевої боротьби.

3. Логістично-інфраструктурний компонент. Логістична ефективність є ключовою структурною характеристикою середовища реалізації конкурентних переваг у торгівлі. Відповідно до концепції управління ланцюгами постачання, інтеграція постачальників, дистрибуторів і торговельних мереж дозволяє мінімізувати витрати та підвищити швидкість обігу товарів [10].

В українських реаліях воєнні ризики призвели до трансформації логістичних маршрутів, локалізації постачання та переорієнтації імпорتنих потоків. Таким чином, доступність інфраструктури (транспортної, складської, цифрової) виступає визначальною умовою реалізації конкурентних переваг.

4. Цифрово-технологічний компонент. Цифровізація суттєво змінює механізми конкуренції в торгівлі. Розвиток електронної комерції, омніканальних моделей, систем CRM і Big Data-аналітики створює нові джерела конкурентних переваг.

За даними Світового Економічного Форуму, цифрова трансформація підвищує адаптивність підприємств і забезпечує швидке реагування на зміни попиту [11].

5. Соціально-поведінковий компонент. Середовище реалізації конкурентних переваг включає також споживчі настрої, рівень довіри, лояльність клієнтів і зміни моделей споживання. У кризових умовах зростає орієнтація на ціну, безпеку, локальні бренди та соціальну відповідальність бізнесу. Соціально-поведінковий компонент визначає ступінь сприйняття конкурентних переваг ринком і рівень їх комерційної реалізації (табл. 1).

Кризове та воєнне середовище суттєво змінює характер реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі. Якщо у відносно стабільних умовах механізми їх реалізації ґрунтувалися на оптимізації витрат, масштабуванні діяльності, диференціації асортименту та розвитку сервісних інструментів, то в умовах екзистенційних викликів ключового значення набувають адаптивність, швидкість управлінських рішень, гнучкість логістики та здатність до інституційної взаємодії.

Для підприємств торгівлі трансформація механізмів реалізації конкурентних переваг проявляється у декількох взаємопов'язаних напрямках:

1. Зміна економічного механізму. В умовах скорочення платоспроможного попиту та зростання витрат пріоритетом стає оптимізація операційних процесів, скорочення непрямих витрат, перегляд асортиментної політики та підвищення оборотності капіталу.

У кризовому середовищі конкурентні переваги дедалі більше формуються через фінансову стійкість, здатність до швидкої диверсифікації джерел доходів та управління ризиками.

2. Трансформація організаційно-управлінського механізму. Підвищена невизначеність зумовлює перехід від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких управлінських моделей. Актуалізуються принципи децентралізації управління, проєктного підходу, посилення антикризових функцій менеджменту. Для підприємств торгівлі це означає необхідність поєднання комерційних цілей із підтримкою споживачів та локальних громад.

3. Посилення логістично-мережевого механізму. Воєнні ризики та порушення транспортних коридорів зумовили переорієнтацію ланцюгів постачання, зростання значення локальних виробників і партнерських мереж. Конкурентні переваги реалізуються через гнучкість логістичних рішень, диверсифікацію

Таблиця 1 – Узагальнена характеристика компонентів середовища реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі

Компонент середовища	Ключові характеристики	Основні індикатори оцінювання	Вплив на реалізацію конкурентних переваг
Макроекономічний та безпековий	Макроекономічна стабільність; інфляція; валютні коливання; купівельна спроможність населення; воєнні ризики; доступ до фінансових ресурсів	Темпи зростання ВВП; рівень інфляції; індекс споживчих настроїв; обсяг роздрібного товарообороту; обсяг кредитування бізнесу; індекс економічної невизначеності	Визначає базові умови платоспроможного попиту та фінансової стійкості; формує рівень ризику реалізації стратегій
Інституційно-регуляторний	Податкова політика; антимонопольне регулювання; митні процедури; рівень дерегуляції; якість державного управління; цифровізація адміністративних послуг	Індекс легкості ведення бізнесу; рівень податкового навантаження; індекс сприйняття корупції; частка електронних сервісів; швидкість реєстраційних процедур	Знижує/підвищує транзакційні витрати; визначає передбачуваність середовища та стабільність реалізації стратегій
Галузево-конкурентний	Інтенсивність конкуренції; рівень концентрації ринку; бар'єри входу; сила постачальників і покупців; наявність товарів-замінників	Індекс концентрації (ННІ); частка найбільших мереж; динаміка відкриття/закриття підприємств; частка імпортованих товарів; рентабельність галузі	Визначає можливості позиціонування; формує умови для цінової або диференціаційної стратегії
Логістично-інфраструктурний	Розвиненість транспортної мережі; доступність складських площ; інтеграція ланцюгів постачання; швидкість обігу запасів; надійність постачальників	Логістичний індекс ефективності; тривалість постачання; коефіцієнт оборотності запасів; логістичні витрати у % до доходу; рівень локалізації постачання	Забезпечує швидкість та безперервність товарного обігу; мінімізує витрати; підвищує гнучкість
Цифрово-технологічний	Рівень цифровізації бізнес-процесів; розвиток e-commerce; омніканальні моделі; аналітика даних; автоматизація обліку	Частка онлайн-продажів; інвестиції в ІТ; рівень автоматизації складів; використання CRM/ERP; частка безготівкових платежів	Підвищує адаптивність; скорочує витрати; забезпечує персоналізацію пропозицій; розширює ринкове охоплення
Соціально-поведінковий	Споживчі пріоритети; рівень довіри; цінова чутливість; лояльність клієнтів; соціальна відповідальність бізнесу	Індекс споживчої довіри; частка повторних покупок; середній чек; рівень задоволеності клієнтів (NPS); структура споживчих витрат	Визначає сприйняття конкурентних переваг ринком; впливає на стабільність клієнтської бази

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7; 12; 13; 15]

постачальників і скорочення залежності від імпортерних каналів.

4. Цифрова трансформація механізмів реалізації. У кризовому середовищі цифровізація перестав бути інструментом конкурентної переваги «розвитку» і стає інструментом виживання. Розвиток електронної комерції, омніканальних продажів, автоматизація складських і облікових процесів забезпечують безперервність діяльності та збереження клієнтської бази.

5. Соціальна переорієнтація конкурентних стратегій. У період криз зростає значення довіри, соціальної відповідальності та репутаційного капіталу. Підприємства торгівлі, які підтримують локальні громади, забезпечують стабільність постачання соціально значущих товарів і демонструють прозорість діяльності, отримують довгострокові конкурентні переваги [13].

Таким чином, трансформація механізмів реалізації конкурентних переваг полягає у переході від традиційних моделей конкурентної боротьби до комплексних адаптивних стратегій, що інтегрують економічні, інституційні, цифрові та соціальні інструменти.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що середовище реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі в умовах екзистенційних викликів набуває багаторівневої, динамічної структури, де

ключову роль відіграють макроекономічні, інституційні, логістичні, цифрові та соціальні чинники.

Доведено, що в кризовому середовищі змінюється зміст механізмів реалізації конкурентних переваг: зростає значення фінансової стійкості та управління ризиками посилюється роль логістичної гнучкості та партнерських мереж, цифровізація стає обов'язковою умовою функціонування, а соціальна відповідальність і довіра формують довгострокову стійкість.

Обґрунтовано, що конкурентні переваги в умовах екзистенційних викликів повинні розглядатися не лише як результат ефективного використання ресурсів, а як функція якості середовища їх реалізації та здатності підприємства адаптуватися до його трансформацій. Отже, середовище реалізації конкурентних переваг підприємств торгівлі має багаторівневу структуру і взаємодія компонентів визначає ефективність трансформації ресурсів і стратегічних можливостей підприємства у стійкі конкурентні позиції. Умови екзистенційних викликів посилюють роль адаптивності, інституційної стабільності та цифрової інтегрованості як ключових характеристик середовища реалізації конкурентних переваг.

Перспективами подальших досліджень є формалізація інтегрального показника оцінювання середовища реалізації конкурентних переваг і його апробація на прикладі підприємств роздрібно торгівлі України.

#### Бібліографічний список:

- Porter M. E. *Competitive strategy* free press New York. PorterCompetitive Strategy.1980. P. 324–425.
- Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, (New York: The Free Press). 1985.
- Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. № 17 (1), 1991. P. 99–120.
- North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. 1990.
- Christopher M. *Logistics and supply chain management: logistics & supply chain management*. Pearson UK, 2016.
- Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. № 185. 2023. С. 49–53.
- Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. № 57. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
- Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
- OECD Economic Outlook, Volume 2023 Issue 1. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-1\\_ce188438-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-1_ce188438-en.html)
- Christopher M., Harrison A. Creating the agile supply chain: issues and challenges. *Developments in Logistics and Supply Chain Management: Past, Present and Future*. 2016. P. 61–68.
- The future of business is digital and sustainable. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/the-future-of-business-digital-sustainable-davos2023/>
- Сатир Л. М.,Кепко В. М, Шевченко А. О. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібно торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9.
- Пасько М. І. Засади управління конкурентною стійкістю підприємства в умовах воєнного стану. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації. Transformation of socio-economic systems in the context of globalization : колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Харків : Вид. Іванченка І. С., 2025. С. 527–550.
- Куцик П., Лупак Р., Вірт М., Качан О., & Щупаківський, Р. Державна політика модернізації системи внутрішньої торгівлі: зарубіжний досвід та імперативи його реалізації в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 6 (59), С. 384–401. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4572>
- Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., & Вірт М. Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 2 (55), С. 346–361. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4284>

#### References:

- Porter M. E. *Competitive strategy* free press New York. PorterCompetitive Strategy.1980. Pp. 324–425.
- Porter M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Barney J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. no. 17 (1), P. 99–120.
- North D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Christopher M. (2016) *Logistics and supply chain management: logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Hrynko T. V., Hvinashvili T. Z., Kotlovska N. M. (2023) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv optovoi torhivli [Managing the competitiveness of wholesale enterprises.]. *Ekonomichniy prostir*. No. 185. pp. 49–53. (in Ukrainian)
- Khmurova V., Kulnich V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia konkurentnyu perevahamy pidpriemstva [Features of managing the competitive advantages of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17> (in Ukrainian)

8. Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
9. OECD Economic Outlook, Volume 2023 Issue 1. Available at: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-1\\_ce188438-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-1_ce188438-en.html)
10. Christopher M., Harrison A. (2016) Creating the agile supply chain: issues and challenges. *Developments in Logistics and Supply Chain Management: Past, Present and Future*. Pp. 61–68.
11. The future of business is digital and sustainable. Available at: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/the-future-of-business-digital-sustainable-davos2023/>
12. Satyr L. M., Kepko V. M., Shevchenko A. O. (2025) Stratehii marketynhu innovatsii u sferi optovoi ta rozdribnoi torhivli dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Marketing strategies for innovation in wholesale and retail trade to increase the competitiveness of enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. no. 9. (in Ukrainian)
13. Pasko M. I. (2025). *Zasady upravlinnia konkurentnoiu stiikistiu pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. Transformatsiia sotsialno-ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii* [Transformation of socio-economic systems in the context of globalization]: kolektyvna monohrafiia / za red. d.e.n., prof. Chobitok V. I. Kharkiv : Vyd. Ivanchenka I. S., pp. 527–550. (in Ukrainian)
14. Kutsyk, P., Lupak, R., Virt, M., Kachan, O., & Shchupakivs'kyi, R. (2024). Derzhavna polityka modernizatsiyi systemy vnutrishn'oyi torhivli: zarubizhnyy dosvid ta imperatyvy yoho realizatsiyi v Ukraini. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 6 (59), pp. 384–401. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4572>
15. Kutsyk P., Lupak R., Shchupakivs'kyi R., Kachan O., & Virt M. (2024). Kontseptual'ni zasady uz'hodzhennya haluzevykh strukturnykh zrushen' iz potrebamy zabezpechennya konkurentospromozhnosti ekonomiky v umovakh tsyfrovyykh transformatsiy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 2 (55), pp. 346–361. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4284>

Стаття отримана: 11.02.2026

Стаття прийнята: 06.03.2026

Стаття опублікована: 09.04.2026