

УДК: 658.5

Куцик В. І.

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436

к.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Душенко О. А.

olegdushenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8828-7952

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті розглядається проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібною торгівлю в умовах зростаючої турбулентності економічного середовища, спричиненої структурними змінами у споживчих уподобаннях, цифровою трансформацією, наслідками пандемії COVID-19 та військової агресії росії проти України. Висвітлено ключову роль роздрібною торгівлю в національній економіці та наголошено на необхідності вдосконалення організаційно-економічних механізмів, спрямованих на формування та підтримку конкурентних переваг підприємств цієї галузі. На основі огляду наукових джерел у статті наведено теоретичне обґрунтування поняття конкурентоспроможності та визначено багатofакторний характер її формування. Особлива увага приділяється системному підходу як методологічній основі дослідження, що дозволяє розглядати підприємство роздрібною торгівлю як відкриту соціально-економічну систему, чутливу до зовнішніх та внутрішніх змін. У статті представлено ієрархічну класифікацію факторів конкурентоспроможності, яка охоплює макро-, мезо- та мікрорівні впливу, та структурно-логічну модель факторного поля. Внутрішні фактори (асортимент, сервіс, ефективність, мотивація персоналу) розглядаються у зв'язку із зовнішніми факторами (ринковий попит, конкуренція, регуляторне середовище), що дозволяє визначити ключові точки управлінського впливу. Обґрунтовано доцільність поєднання якісного та кількісного аналізу, використання статистичних методів та експертних оцінок для підвищення точності діагностики стану конкурентоспроможності. Зроблено висновок, що системний підхід дозволяє не лише виявити ключові фактори, а й виявити їх взаємозалежності, що є критично важливим для розробки адаптивних стратегій у сфері роздрібною торгівлю. Підкреслено необхідність подальшого розвитку методологічного інструментарію, що інтегрує системний аналіз з інструментами стратегічного управління. Отримані результати мають як теоретичну, так і прикладну цінність, особливо в умовах економічної нестабільності та постійних трансформацій споживчого ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, роздрібна торгівля, системний аналіз, фактори впливу, стратегічне управління, внутрішні й зовнішні чинники, економічна турбулентність.

Kutsyk Valentyna

valentynakutsyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8230-9436

Ph.D, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Dushenko Oleg

olegdushenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8828-7952

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

SYSTEMATIC ANALYSIS OF COMPETITIVENESS FACTORS OF RETAIL ENTERPRISES: METHODOLOGICAL ASPECT

Abstract. The article considers the problem of ensuring the competitiveness of retail enterprises in the conditions of increasing turbulence in the economic environment, caused by structural changes in consumer preferences, digital transformation, the consequences of the COVID-19 pandemic and Russia's military aggression against Ukraine. The key role of retail in the national economy is highlighted and the need to improve organizational and economic mechanisms aimed at forming and supporting the competitive advantages of enterprises in this industry is emphasized. Based on a review of scientific sources, the article provides a theoretical justification for the concept of competitiveness and determines the multifactorial nature of its formation. Particular attention is paid to the systemic approach as a methodological basis for the study, which allows considering a retail enterprise as an open socio-economic system sensitive to external and internal changes. The article presents a hierarchical classification of competitiveness factors, which covers macro-, meso- and micro-levels of influence, and a structural-logical model of the factor field. Internal factors (assortment, service, efficiency, staff motivation) are considered in connection with external factors (market demand, competition, regulatory environment), which allows identifying key points of managerial influence. The feasibility of combining qualitative and quantitative analysis, the use of statistical methods and expert assessments to increase the accuracy of diagnostics of the state of competitiveness is substantiated. It is concluded that a systemic approach allows not only to identify key factors, but also to identify their interdependencies, which is critically important for the development of adaptive strategies in the retail sector. The need for further development of methodological tools that integrate systemic analysis with strategic management tools is emphasized. The results obtained have both theoretical and applied value, especially in conditions of economic instability and constant transformations of the consumer market.

Keywords: competitiveness, retail, systems analysis, influencing factors, strategic management, internal and external factors, economic turbulence.

JEL Classification: D21, H32, L81, M21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-04>

Постановка проблеми. В умовах постійного загострення конкурентного середовища, структурних змін у споживчих уподобаннях, цифрової трансформації та глобальних економічних шоків (зокрема, пов'язаних із пандемією COVID-19 і воєнною агресією РФ проти України), питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі набуває особливої актуальності. Роздрібна торгівля виступає одним із ключових секторів національної економіки, що виконує не лише комерційну, а й соціальну функцію – забезпечення населення товарами

повсякденного попиту, зайнятість, податкові надходження до бюджету.

Проте підвищення конкуренції з боку мережових структур, зміна форм споживання, активізація електронної комерції та скорочення платоспроможного попиту внаслідок економічної нестабільності обумовлюють потребу у формуванні ефективних організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності. Це передбачає не лише виявлення критичних чинників впливу, а й застосування адекватного методичного інструментарію для

їх аналізу, що і актуалізує проблему дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми систематизації чинників конкурентоспроможності підприємства висвітлювалися у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: О. Амоші, Р. Аскофа, Дж. Барні, В. Геєця, Р. Квасницької, О. Климчука, П. Куцика, Р. Лупака, А. Мазаракі, М. Портера, Т. Хіла та ін. Попри наявність широкого теоретичного підґрунтя, у дослідників залишається низка методичних і прикладних проблем, які потребують подальшого опрацювання, зокрема: відсутність уніфікованого підходу до структурування факторного поля, невизначеність у методах кількісного оцінювання взаємозв'язків між блоками впливу, обмеженість емпіричних досліджень, адаптованих до українського ринку роздрібно́ї торгівлі, та недостатній рівень узгодження між методами системного аналізу та практиками стратегічного управління, що знижує ефективність впровадження аналітичних моделей у прикладній площині.

Таким чином, перспективним напрямом є подальший розвиток інтегрованих методичних підходів, що дозволять оцінювати конкурентоспроможність підприємств роздрібно́ї торгівлі як цілісну, динамічну та адаптивну систему.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття та аналіз методичного інструментарію системного аналізу чинників конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття конкурентоспроможності підприємства в економічній літературі трактується по-різному, залежно від методологічного підходу, об'єкта дослідження та рівня аналізу. У зарубіжних наукових школах фундаментальною вважається модель конкурентних сил М. Портера, відповідно до якої конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю формувати стійкі конкурентні переваги за рахунок диференціації, лідерства у витратах або фокусування [1].

Підтримуючи цю концепцію, Т. Хілл підкреслює, що конкурентоспроможність проявляється через досягнення підприємством таких результатів, як частка ринку, прибутковість, репутація бренду та рівень інноваційної активності [2]. Водночас представники ресурсного підходу в особі Дж. Барні вважають, що ключовим джерелом конкурен-

тоспроможності є унікальні, важкозамінні ресурси та компетенції підприємства [3].

Вітчизняні дослідники акцентують увагу на багатофакторності конкурентоспроможності, враховуючи специфіку трансформаційної економіки України. Так, В. Геєць трактує конкурентоспроможність як системну здатність підприємства забезпечувати динаміку розвитку на основі ефективного використання ресурсів та адаптації до ринкових умов [4]. О. Амоша, у свою чергу, наголошує на ролі інституційного середовища, що зумовлює рівень конкуренції та умови ринкового доступу [5].

Дискусія між підходами зосереджується навколо питання: чи є конкурентоспроможність результатом внутрішніх ресурсів та стратегій (ресурсно-компетентнісний підхід), чи зовнішніх умов і адаптивної поведінки (інституційно-поведінковий підхід). Зокрема, українські автори, на відміну від представників класичних західних шкіл, наголошують на контекстуальній вразливості підприємств роздрібно́ї торгівлі внаслідок макроекономічної та інституційної нестабільності.

У контексті зростаючої складності конкурентного середовища у сфері роздрібно́ї торгівлі методологічно обґрунтоване дослідження чинників конкурентоспроможності вимагає використання системного аналізу як універсального інструменту ідентифікації та інтерпретації багатовимірних взаємозв'язків між внутрішніми й зовнішніми змінними. Системний аналіз дає змогу розглядати торговельне підприємство як складну відкриту соціально-економічну систему, що функціонує в умовах динамічної взаємодії з ринковим середовищем [6, 7, 13].

Доцільно стверджувати, що одним із базових принципів системного аналізу є цілісність сприйняття підприємства та елементів ринку, постачальників, споживачів і державних інституцій. Як зазначає Р. Акерофф, цінність системного підходу полягає у здатності аналізувати «структуру проблем, а не лише окремі їх компоненти» [6].

Іншим важливим принципом є ієрархічність, яка передбачає структурування факторів впливу на конкурентоспроможність за рівнями – макроекономічним (економічна стабільність, регуляторна політика), мезоекономічним (галузеві стандарти, регіональна інфраструктура), мікроекономічним (ціни, якість сервісу, асортиментна політика). Такий підхід забезпечує кращу видимість причинно-

наслідкових зв'язків і дає змогу визначити ключові точки втручання [8].

Принцип адаптивності підкреслює динамічну природу системи роздрібної торгівлі – здатність підприємства змінювати стратегії та поведінку відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Згідно з позицією Г. Гхошала та К. Бартлетта конкурентоспроможність в умовах турбулентного ринку залежить від здатності підприємства до самонавчання, інновацій та гнучкого реагування на інформаційні сигнали [9].

Системний підхід у дослідженні торговельної галузі вимагає також інтеграції кількісного та якісного аналізу, поєднання статистичного моделювання з експертними оцінками, що дозволяє враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні компоненти конкурентоспроможності [7, 13, 14].

Враховуючи принципи та особливості системного аналізу конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі, доцільним буде виокремити внутрішні та зовнішні чинники її формування (табл. 1).

Внутрішні чинники охоплюють ресурси, структуру і процеси, які контролюються самим підприємством і які воно може оперативіно трансформувати відповідно до стратегічних потреб. Серед них провідне місце займають: операційна ефективність (технологічна база, швидкість обслуговування, оптимізація витрат); якість і мотивація персоналу (висока плинність кадрів є однією з головних загроз для роздрібних мереж в Україні); цінова стратегія та політика знижок, які формують сприйняття споживачами співвідношення «ціна/цінність».

У працях С. Ільченко визначено, що внутрішні чинники формують «ядро стратегіч-

ної мобільності підприємства», що дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища з мінімальними втратами [10].

До зовнішніх чинників, що мають вирішальне значення в роздрібній торгівлі, належать: ринковий попит та його еластичність, включно зі змінами у споживачській поведінці; конкурентне середовище – інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, диференціація продуктів; інституційні умови – регуляторна політика, рівень адміністративного навантаження, доступ до інфраструктури.

Як зазначають О. Кузьмін, П. Куцик і О. Ковтун, зовнішнє середовище для суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні є надзвичайно мінливим, і тому стратегічне планування повинне спиратися на сценарне моделювання змін макро- та мезофакторів [11, 15]. Застосування такого підходу дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі формувати більш стійкі конкурентні стратегії, адаптовані до багатовекторних викликів сучасного ринку.

З метою систематизації виявлених факторів доцільно розглянути структурно-логічну модель факторного поля конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі, яка дозволяє представити ієрархію та взаємозв'язки між різними групами чинників (рис. 1).

Кожен з цих блоків має як внутрішні змінні, які підлягають контролю та регулюванню з боку підприємства, так і зовнішні параметри, що задають обмеження або створюють нові можливості. Наприклад, маркетингові інструменти без належної логістичної підтримки не забезпечують тривалого конкурентного ефекту, що підтверджує важливість синергії між блоками.

Таблиця 1

Структура класифікації чинників конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі

Рівень впливу	Чинник	Критерій оцінки	Джерело
Внутрішній	Асортимент товарів	Широта та глибина асортименту	Опитування, аналітика
	Рівень обслуговування	Швидкість, культура, взаємодія	Таємний покупець
Зовнішній	Конкуренти на ринку	Кількість, асортимент, цінова політика	Полеві дослідження
	Споживачські преференції	Лояльність, середній чек, час покупок	Соціологічне опитування

Джерело: сформовано автором на основі [7, 13]



Рис. 1. Структурно-логічна модель факторного поля конкурентоспроможності підприємства роздрібно́ї торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі [11, 15]

Аналіз результатів досліджень торговельних підприємств свідчить про те, що взаємозв'язок між блоками є визначальним чинником конкурентної стабільності. Наприклад, маркетинг без логістики породжує розрив очікувань споживача, інновації без фінансового ресурсу залишаються нереалізованими, а цінова стратегія, відірвана від обліку витрат, призводить до втрати маржі.

Саме тому у системному підході, на відміну від факторного або галузевого аналізу, оцінюється не просто сукупність факторів, а структура їх взаємодії, що дозволяє виявити ключові точки управлінського впливу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, конкурентоспроможність підприємств роздрібно́ї торгівлі є багатофакторним, динамічним та контекстно залежним явищем, формування якого зумовлено взаємодією внутрішніх ресурсних, організаційно-управлінських та зовнішніх ринково-інституційних чинників. Аналіз конкурентоспроможності через призму системного підходу дозволяє виокремити ключові факторні блоки (маркетинговий, логістичний, фінансовий, інноваційно-організаційний) та виявити характер їх взаємозв'язку, а застосування принципів системного аналізу (цілісності, взаємозалежності, ієрархічності та адаптивності) дозволяє не лише формалізувати чинники впливу,

а й перейти до етапу конструювання інтегрованих механізмів забезпечення конкурентних переваг.

Разом з тим, варто визначити, що проблемами, які визначатимуть подальші дослідження у заданій тематиці, є відсутність апробованих моделей оцінювання взаємозв'язків між функціональними блоками підприємства та слабка інтеграція системного аналізу з інструментами стратегічного управління.

Таким чином, системний підхід до вивчення конкурентоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі відкриває перспективи для комплексного дослідження цього феномена як у теоретико-методичному, так і в прикладному вимірі, сприяючи підвищенню стійкості та результативності функціонування торговельного сектора в умовах економічної турбулентності.

ЛІТЕРАТУРА

1. How Information Gives You Competitive Advantage. Michael E. Porter and Victor E. Millar. *Harvard Business Review*. From the Magazine (July 1985). URL: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
2. Борова А. О. Моделювання конкурентоспроможності підприємства за допомогою нечіткої логіки. *Науковий вісник Донбаської машинобудівної академії*. 2015. № 1. С. 132–137.

3. Калініна Г. Г., Кравченко А. В. Визначення впливу змін оточення на конкурентоспроможність морських портів. *Менеджер*. 2019. № 4. С. 30–38.

4. Навроцька Н. А. Конкурентоспроможність української економіки в умовах глобалізації. *Вісник Донецького національного університету. Серія «Економіка і право»*. 2010. № 1. С. 278–285.

5. Амоша О. І., Шамілева Л. Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 3–8.

6. Ackoff R. *Towards a System of Systems Concepts*. Institute of Management Sciences, 1971. 11 p.

7. Мазаракі А. А., Лагутін В. Д. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом та споживанням. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 4–18.

8. Кваснюк Б. Є., Кіреєв С. І., Даниленко А. І. та ін. Макроекономічне прогнозування: системний підхід. Інститут економічного прогнозування НАН України, 2004. 116 с.

9. Ghoshal S., Bartlett C. *The Individualized Corporation : A Fundamentally New Approach to Management : Great Companies are Defined by Purpose, Process, and People*. Harper Business, 1997.

10. Ільченко С. В., Глушко Г. М. Визначення конкурентоспроможності з урахуванням особливостей портової діяльності. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 63. С. 73–81.

11. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. 198 с.

12. Онегіна В. М., Антощенко В. В., Кравченко Ю. М. Кооперація, як основа забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств України. *Вісник ХНАУ*. 2020. № 4 (2). С. 79–90.

13. Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качан О. Є. Особливості державної політики модернізації системи внутрішньої торгівлі. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-06>

14. Куцик П. О. Внутрішня торгівля України у системі міжгалузевих зв'язків: сучасні тенденції і ключові диспропорції. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 31. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-01>

15. Куцик П., Ковтун О. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з використанням можливостей штучного інтелекту.

Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 5 (14). С. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>

REFERENCES

1. Porter, M. E. and Millar, V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. From the Magazine (July 1985), available at: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>

2. Borova, A. O. (2015). Modeliuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstva za dopomohoiu nechitkoi lohiky. *Naukovyi visnyk Donbaskoi mashynobudivnoi akademii*, no. 1, s. 132–137.

3. Kalinina, H. H. and Kravchenko, A. V. (2019). Vyznachennia vplyvu zmin otochennia na konkurentospromozhnist morskikh portiv. *Menedzher*, no. 4, s. 30–38.

4. Navrotska, N. A. (2010). Konkurentospromozhnist ukrainskoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Ekonomika i pravo"*, no. 1, s. 278–285.

5. Amosha, O. I. and Shamileva, L. L. (2016). Rozvytok trudovoho potentsialu promyslovosti na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti: kontseptualne ta naukovo-metodychne zabezpechennia. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2, s. 3–8.

6. Ackoff R. (1971). *Towards a System of Systems Concepts*. Institute of Management Sciences, 11 p.

7. Mazaraki, A. A. and Lahutin, V. D. (2016). Vnutrishnii rynok Ukrainy v umovakh dysbalansiv mizh vyrobnytstvom ta spozhyvanniam. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4, s. 4–18.

8. Kvasniuk B. Ye., Kireiev S. I., Danylenko A. I. and in. (2004). *Makroekonomichne prohnouzuvannia: systemnyi pidkhid*. Instytut ekonomichnoho prohnouzuvannia NAN Ukrainy, 116 s.

9. Ghoshal S. and Bartlett C. (1997). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management: Great Companies are Defined by Purpose, Process, and People*. Harper Business.

10. Ilchenko, S. V. and Hlushko, H. M. (2017). Vyznachennia konkurentospromozhnosti z urakhuvanniam osoblyvostei portovoi diialnosti. *Ekonomichni innovatsii*, vyp. 63, s. 73–81.

11. Kuzmin, O. Ye. (2016). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannia ta diahnostyka: monohrafiia. IFNTUNG, Ivano-Frankivsk, 198 s.

12. Onchina, V. M. Antoshchenkova, V. V. and Kravchenko, Yu. M. (2020). Kooperatsiia, yak osnova zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku ta konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh

pidpryemstv Ukrainy. *Visnyk KhNAU*, no. 4 (2), s. 79–90.

13. Kutsyk, P. O. Lupak, R. L. and Kachan, O. Ye. (2024). Osoblyvosti derzhavnoi polityky modernizatsii systemy vnutrishnoi torhivli. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, no. 41, s. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-06>

14. Kutsyk, P. O. (2021). Vnutrishnia torhivlia Ukrainy u systemi mizhhaluzevykh zviaziv: suchasni tendentsii i kliuchovi dysproportsii. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*,

no. 31, s. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-01>

15. Kutsyk P. and Kovtun O. (2024). Vyznachennia perspektyvnoho biznesu ta modeliuvanniaoptymalnykhstrategichnykhnaboriv dlia pidpryemstv z vykorystanniam mozhlyvostei shtuchnoho intelektu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 5(14), s. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>

*Стаття надійшла до редакції
19 квітня 2025 р.*