

УДК 339.137:334.723
JEL L25, L26

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.53.0.5319>

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Алла Степанова¹, Юлія Народовська²

¹Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90а,
e-mail: stepanova_alla@knu.ua
ORCID: 0000-0002-1711-7948

²Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
03022, м. Київ, вул. Васильківська, 90а,
e-mail: unarovovska@gmail.com

Анотація. Досліджуються теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства як ключового чинника його стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Актуальність проблематики зумовлена зростанням ролі інновацій, ефективного управління ресурсами та здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика, що охоплює якість продукції, рівень цін, маркетингові та управлінські стратегії, використання сучасних технологій та людського капіталу. В Україні особливої ваги набуває дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності у зв'язку з інтеграцією у світовий економічний простір та необхідністю підвищення ефективності вітчизняних підприємств. Теоретичний аналіз може стати підґрунтям для вироблення практичних рекомендацій щодо зміцнення позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також для формування стратегій довгострокового розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, стратегія розвитку, конкурентні переваги, ринкове позиціонування, адаптивність.

Постановка проблеми. В умовах сучасної української економіки, яка перебуває в процесі трансформації та інтеграції до світової економіки, проблема формування конкурентоспроможності та управління нею набуває ще більшої важливості. Підприємства, що діють на території України, змушені враховувати специфічні умови функціонування (обмеженість ресурсів, висока динаміка ринкових змін, високий загальний рівень конкуренції та умови, що пов'язані з військовим станом), особливо у провідних галузях економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вчені та практики підходять до аналізу конкурентоспроможності з різних точок зору, акцентуючи увагу на здатності підприємства до адаптації або на інноваційних можливостях, ефективності менеджменту чи наданні унікальної цінності споживачам. Однак, незважаючи на різноманітність під-

ходів, основним залишається розуміння конкурентоспроможності як здатності підприємства досягати високих економічних результатів у порівнянні з іншими підприємствами [6].

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як ключовий індикатор його функціонування, що визначає рівень життєздатності на ринку та здатність адаптуватися до мінливих умов господарського середовища, у тому числі в умовах невизначеності. За підходом М. Портера, конкурентоспроможність трактується як властивість товару, послуги чи суб'єкта ринкових відносин забезпечувати ефективне функціонування на ринку поряд з аналогічними товарами, послугами чи суб'єктами, що діють у межах відповідного сегмента [12].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю забезпечувати високу економічну ефективність через оптимальне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Значущим елементом є адаптивність, яка виявляється у здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, гнучкості його стратегій та операційної діяльності [7].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є системною категорією, яка інтегрує в собі складові різного характеру, що дозволяють підприємству досягати успіху в умовах жорсткої конкуренції, зберігаючи динамічність та стійкість у довгостроковій перспективі в поєднанні з механізмами конкурентоспроможності, утворюючи єдину систему.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності підприємства в умовах сьогодення.

Методи дослідження. У дослідженні було використано діалектичний метод наукового пізнання та узагальнення для систематизації напрацювань у формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємства та методи аналізу і синтезу для формування рекомендацій щодо перспектив обраного об'єкту дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Механізм формування конкурентоспроможності та управління нею є складною системою взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання в умовах ринкової конкуренції, що охоплює сукупність методів, інструментів, принципів та заходів, які сприяють досягненню конкурентних переваг та зміцненню позицій підприємства на ринку [3].

Значущість розуміння механізму формування конкурентоспроможності підприємства зумовлюється тим, що цей механізм забезпечує здатність організації оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до змін, знижувати ризики та підвищувати ефективність своєї діяльності. Особливе значення в цьому контексті має аналіз чинників, які впливають на конкуренцію: рівень розвитку технологій, інноваційний потенціал, якість продукції, ефективність системи управління, а також інструменти, що дозволяють підприємству орієнтуватися на потреби цільової аудиторії.

Основою механізму є стратегічне управління, яке передбачає визначення ключових напрямів розвитку підприємства, встановлення пріоритетів та розробку конкурентних стратегій. При цьому важливим елементом є аналіз ринкового середовища, який дає змогу оцінити конкурентну ситуацію, ідентифікувати потреби споживачів та визначити тенденції, що впливають на ринок [1, 5].

Реалізація механізму формування конкурентоспроможності ґрунтується на ефективному управлінні ресурсами підприємства. Матеріальні, фінансові, людські та інші ресурси мають бути раціонально використані для досягнення поставлених цілей.

Для підприємства проведення аналізу конкурентів та стану конкуренції на ринку у відповідній галузі є одним з визначальних етапів у розробці ефективної конкурентної стратегії. Аналіз дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами, виявити потенційні можливості зростання та знизити ризик виникнення загроз, які безперечно можуть виникнути у конкурентному середовищі. Отримані результати дають змогу сформулювати обґрунтовані висновки, які слугуватимуть основою для стратегічного планування, спрямованого на підтримку та посилення конкурентних переваг суб'єкта господарювання на ринку.

Проблема інструментального забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств є досить актуальним питанням сучасності, що пов'язане з посиленням конкуренції на ринку, збільшенням важливості виживання суб'єктів господарювання в нестабільному середовищі та їх подальшим розвитком. Таким чином, постає потреба у перегляді й вдосконаленні теоретичної та методичної бази оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Створення єдиного зразку для оцінювання конкурентоспроможності є проблематичним, оскільки є обмеженість кількісних параметрів, які можна оцінити. Більшість важливих критеріїв, таких як політичні, культурні, соціальні та інші, які впливають на конкурентоспроможність, залишаються практично недоступними для прямої кількісної оцінки. Для подолання цих обмежень у сучасній науковій та практичній діяльності використовуються різноманітні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств (табл. 1). [10].

Серед методів оцінювання варто зазначити SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, матриці БКГ, McKinsey, модель Портера, індикативний підхід, метод аналізу ієрархій, використання теорії конкурентних переваг, матричні підходи та багато інших. Кожен інструментарій має свої переваги та обмеження, проте всі вони спрямовані на визначення конкурентних позицій підприємства та розробку дієвих стратегій для їх підтримки.

Поділ методів за критеріями дає змогу нам структурувати підходи до аналізу залежно від їх цілей, способів оцінювання, форми подання результатів, характеристик аналізу, ступеня охоплення діяльності підприємства та рівня прийняття управлінських рішень.

Сучасні наукові дослідження пропонують різноманітні методи оцінювання, які класифікуються за такими критеріями: підхід до оцінювання, спосіб подання результатів, характеристиками аналізу, рівень охоплення діяльності та рівень менеджменту. Кожна група методів має свої переваги та обмеження, що впливають на вибір інструментів залежно від конкретних цілей дослідження та умов функціонування підприємства [11].

Переваги методів оцінювання визначають придатність для аналізу певних аспектів конкурентоспроможності, таких як точність оцінки, динамічність, можливість прогнозування чи адаптація до специфіки діяльності компанії. Водночас недоліки кожної методичної групи можуть мати обмеження, які виникатимуть у процесі їх використання, наприклад, суб'єктивність, складність обробки великого обсягу даних чи неврахування важливих показників.

У контексті глобалізації, посиленні міжнародної конкуренції, цифровізації економіки та економічної турбулентності, викликаній геополітичними та макроекономічними факторами, важливість використання ефективних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств суттєво зросла.

Для українського ринку питання оцінювання конкурентоспроможності є особливо актуальним у контексті інтеграції в міжнародні економічні структури та адаптації

до умов європейських стандартів. Сучасний український бізнес стикається з викликами, спричиненими змінами регуляторного середовища, військовим станом, високим рівнем конкуренції в окремих галузях, нестабільністю валютного курсу та обмеженістю фінансових ресурсів. У таких умовах використання методів оцінювання, адаптованих до специфіки вітчизняного ринку, сприяє більш об'єктивній оцінці конкурентних позицій компаній, допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони, визначити ключові можливості для розвитку на основі проведеного аналізу.

Таблиця 1

Характеристика методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Критерій розподілу	Категорії методів	Методології
За підходом до оцінювання	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні прийоми, PESTLE-аналіз, метод аналізу сценаріїв
	Кількість	Інтегральний метод, диференційований метод, математичне моделювання, метод балів, кореляційно-інтеграційний аналіз, метод різниць.
За способом подання результатів	Табличні	Матриці БКГ, модель GE-McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця SPACE, матриці BCG, матриця Хофера-Шенделя, матриця Томпсона-Стрікланда, матриця Артура де Літтла.
	Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, метод лінійних профілів, карта стратегічних груп.
	Індексні	Інтегральні показники, теорія конкурентних переваг, індекси ефективності, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Розенблюта.
За рівнем охопленості діяльності	Узагальнені	Інтегральні методи, система балів, індексні підходи, методи багатокритеріального аналізу.
	Спеціалізовані	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції, матричні інструменти, метод життєвого циклу продукції (PLC).
За рівнем прийняття рішень	Стратегічні	Метод БКГ, модель McKinsey, аналіз сценаріїв, стратегічні карти.
	Тактичні	Інтегральні, аналіз конкурентних переваг, метод GAP-аналізу.
За характером аналізу	Оцінювання ринкових позицій	Модель п'яти сил Портера, модель BCG, модель GE-McKinsey, матриця Shell/DPM.
	Оцінювання рівня менеджменту	Метод LOTS, експертне оцінювання, ситуаційний аналіз, бенчмаркінг, модель BSC (Balanced Scorecard), карти стратегічних груп.
	Оцінювання фінансової стійкості	Методи прогнозування економічних показників, методи аналізу фінансово-економічної діяльності, DuPont-аналіз, CVP-аналіз.

Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [1, 4, 8, 9]

На світовому ринку зростає попит на методи, що базуються на інноваційних підходах. Значно вищий рівень конкуренції, викликаний активним впровадженням штучного інтелекту, автоматизації процесів, вимагає гнучкості та адаптивності у виборі методів конкурентоспроможності. У цьому контексті системні та комплексні підходи до аналізу (SWOT-аналіз, бенчмаркінг, теорії ефективної конкуренції) залишаються актуальними серед компаній різних галузей [13].

Практичність зазначених методів також зумовлена їх універсальністю та здатністю бути адаптованими до швидкісних змін зовнішнього середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управлінські аспекти конкурентоспроможності вирізняються наявністю складної багатоеlementної системи, яка складається з інтегрованих блоків, що взаємодіють між собою та чутливо реагують на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Така система проявляє себе як цілісний багатofункціональний та комплексний механізм управління конкурентними позиціями підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства виникає необхідність впроваджувати ефективні управлінські підходи та сучасні інструменти, які дають змогу створити гнучкий організаційно-економічний механізм. Такий механізм має відповідати на сучасні вимоги й тенденції конкретного ринкового сегменту, забезпечуючи адаптацію до нових умов.

Управління конкурентоспроможністю слід будувати на основі своєчасного виявлення потенційних загроз з боку конкурентного середовища, ретельного аналізу ринкової ситуації як у межах галузі, так і загалом, а також об'єктивного оцінювання позицій самого підприємства та його основних конкурентів. Особливу увагу варто приділяти розробці й реалізації комплексу дій, спрямованих на зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби. Не менш важливо ефективно застосовувати конкурентні механізми для забезпечення стабільного та довгострокового розвитку підприємства.

1. Балан, В. (2024). Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін на основі нечітких даних. *Сталий розвиток економіки*, (1(48)), 321-330. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44> (дата звернення: 22.04.2025).
2. Балан В.Г. (2018). Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навчальний посібник. Київ: Наукова столиця, 200 с.
3. Балдинюк, В. (2022). Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Дикань В.Л., Пономарьова Т.В. (2011). Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №36. С. 100-105. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/1209> (дата звернення: 27.04.2025).
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. (2019). Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
6. Іванюта В.Ф. (2008). Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. № 1-2. С. 97-101.
7. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
8. Левицька, А.О. (2013). Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. № 4. С. 155-163. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37688> (дата звернення: 27.04.2025).
9. Федулова Л. І. (2014). Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №2. С. 122-135. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2014.2-11> (дата звернення: 22.04.2025).
10. Ivanova, M., Varyanichenko, O., Sannikova, S., & Faizova, S. (2018). Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*, 173(9-10), 26-31. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V173-04> (дата звернення: 27.04.2025).
11. Kwilinski, A. (2019). Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. *Research Papers in Economics and*

- Finance*, 3(1), 7-16. URL: <https://doi.org/10.18559/ref.2018.1.1> (дата звернення: 27.04.2025).
12. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
 13. World Economic Forum. *Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. 2020. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/> (дата звернення: 27.04.2025).

References

1. Balan, V. (2024). Metodichne zabezpechennia otsiniuvannia hotovnosti pidpriemstva do stratchichnykh zmin na osnovi nechitkykh danykh. Stalyi rozvytok ekonomiky [Methodological support for assessing the readiness of an enterprise for strategic changes based on fuzzy data]. *Sustainable development of the economy*, (1(48), 321-330. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44> [in Ukrainian] (accessed 22.04.2025)
2. Balan V.H. (2018). *Stratchichne upravlinnia. Metody portfelnoho analizu: navchalnyi posibnyk*. [Strategic Management. Portfolio Analysis Methods: A Textbook] Kyiv: Naukova stolytsia, 200 p. [in Ukrainian].
3. Baldyniuk, V. (2022). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. [Enterprise competitiveness management system]. *Economy and society*, (42). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> [in Ukrainian] (accessed 22.04.2025).
4. Dykan V.L., Ponomarova T.V. (2011). Metodichni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [Methodological approaches to assessing the competitiveness of an enterprise]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*. №36. C. 100-105. Retrieved from: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/1209> [in Ukrainian] (accessed 27.04.2025)
5. Dovhan L.Ye., Karakai Yu.V., Artemenko L.P. (2019). *Stratchichne upravlinnia: Navchalnyi posibnyk*. [Strategic Management: Textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 2019. 440 c. [in Ukrainian].
6. Ivaniuta V.F. (2008). Teoretyko-metodolohichni pidkhody formuvannia konkurentospromozhnosti. [Theoretical and methodological approaches to the formation of competitiveness]. *Agroinkom*. № 1-2. C. 97-101. [in Ukrainian] (accessed 27.04.2025)
7. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: navchalnyi posibnyk. I.A. Dmytriiev, I.M. Kyrchata, O.M. Shersheniuk. [Enterprise competitiveness: a textbook]. 2020. 340 c. [in Ukrainian].
8. Levytska, A.O. (2013). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii. [Methods of assessing the competitiveness of an enterprise: domestic and foreign approaches to classification]. *Mechanism of economic regulation*. №4. C. 155-163. Retrieved from: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37688> [in Ukrainian] (accessed 27.04.2025)
9. Fedulova L. I. (2014). Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv. [Conceptual principles of management of innovative development of enterprises]. *Marketing and management of innovations*. №2. C. 122-135. Retrieved from: <https://doi.org/10.21272/mmi.2014.2-11> [in Ukrainian] (accessed 22.04.2025).
10. Ivanova, M., Varyanichenko, O., Sannikova, S., & Faizova, S. (2018). Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*, 173(9-10), 26-31. Retrieved from: <https://doi.org/10.21003/ea.V173-04> (accessed 22.04.2025).
11. Kwilinski, A. (2019). Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. *Research Papers in Economics and Finance*, 3(1), 7-16. Retrieved from: <https://doi.org/10.18559/ref.2018.1.1> (accessed 22.04.2025).

12. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
13. World Economic Forum. *Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. 2020. Retrieved from: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/> (accessed 22.04.2025).

THEORETICAL FRAMEWORK FOR ENTERPRISE COMPETITIVENESS FORMATION

Alla Stepanova¹, Yuliia Narodovska²

¹*Taras Shevchenko National University of Kyiv, 03022, Kyiv, Vasylkivska Street, 90a
E-mail: stepanova_alla@knu.ua; ORCID: 0000-0002-1711-7948*

²*Taras Shevchenko National University of Kyiv, 03022, Kyiv, Vasylkivska Street, 90a
E-mail: unarovovska@gmail.com*

Abstract. The article examines theoretical approaches to the formation of enterprise competitiveness as a key factor of its stable functioning and development under conditions of growing dynamics and uncertainty in the modern market environment. The relevance of this issue is determined by the need to enhance the efficiency of domestic enterprises that face intensifying global competition, rapid technological changes, and a high level of risks. Enterprise competitiveness is viewed as an integral characteristic that reflects its ability to ensure stable demand for products and services, generate competitive advantages, adapt to changes in the external environment, and effectively utilize internal resources.

The study emphasizes the role of innovation, strategic management, marketing approaches, product quality, cost optimization, effective use of human capital, and organizational culture. It is noted that competitiveness is shaped not only at the level of an individual enterprise but also depends on industry-specific conditions, the development of the national economy, the state of the institutional environment, and government policy. For Ukrainian enterprises, the development of long-term strategies is particularly important, as they must take into account integration into the global economic space, the need for technological modernization, improvement of product quality, and compliance with international standards.

Theoretical analysis leads to the conclusion that enterprise competitiveness is a multifactor phenomenon that combines economic, social, organizational, and innovation-related dimensions. Understanding its essence and mechanisms of formation provides the basis for the development of practical recommendations aimed at improving the efficiency of enterprises, strengthening their market positions both in domestic and foreign markets. The paper argues that further research on the theoretical foundations of competitiveness will contribute to the development of comprehensive strategies focused on innovative growth, flexible resource management, and sustainable economic development.

Keywords: enterprise competitiveness, development strategy, competitive advantages, adaptability, market positioning.

*Стаття надійшла до редколегії 27.04.2025
Прийнята до друку 25.06.2025*