

Б. А. Можарський,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6913-4891>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.271

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В. Mozharskyi,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

THEORETICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISE VIABILITY

У статті розглянуто ключова роль конкуренції для функціонування ринкової економіки. Будь-який суттєвий економічний процес має переломитися через конкурентні відносини. Він стає можливим лише тоді, коли підприємства можуть брати участь у ньому не зменшуючи, а посилюючи свої конкурентні позиції. У цьому сенсі конкуренція постає як головний регулятор ринкової економіки. Об'єктом розгляду є самостійна господарська одиниця (підприємство). Системне вивчення вимагає послідовного розгляду предмета дослідження у двох аспектах: по-перше він може бути представлений як модель, що описується системою категорій — логічних понять, по-друге, вона може бути розглянута з кількісної сторони за допомогою системи економічних показників-прогнозних, проєктованих планованих та статистичних. Обґрунтована необхідність мати на увазі, що системний підхід до вивчення соціально-економічних явищ і процесів, яка передбачає обов'язкове використання всього комплексу оцінок, якісно-категоріальних і кількісних показників, а також враховувати, що ефективна організація управління підприємством в обов'язковому порядку вимагає використання кількісних характеристик — економічних показників як в процесі попереднього вибору ці прийнятого рішення, необхідних для його реалізації ресурсів (планування) та оцінки реально досягнутих результатів та якості діяльності управлінського апарату (облік та статистика). Запропоновано розглядати загальні цілі, які відображають концепцію розвитку та розробляються на тривалу перспективу. Вони визначають основні напрямки програми розвитку підприємства, що потребує точного формулювання цілей та їх ув'язування з ресурсами. Поруч із формуванням цілей відбувається їх ранжування за принципом пріоритетності залежно від напрямів політики підприємства.

The article considers the key role of competition for the functioning of a market economy. The consensus among economists regarding the fundamental significance of competition is highlighted, positioning it as both a complement and counterweight to individualism. While self-interest motivates economic actors, competition channels their activities toward outcomes beneficial to society by rewarding those who best satisfy consumer interests—a concept fundamentally aligned with Adam Smith's principle of the "invisible hand." Competition acts as a subtle, flexible, and instantaneous selective mechanism that immediately creates incentives for enterprises to adapt to any market shifts, thereby ensuring the overall efficiency, proportionality, and dynamism of the market system. The independent economic unit, or enterprise, is identified as the central object and the main subject of competitive relations in the market.

The methodological core of the research stresses the absolute necessity of a systematic approach to studying socio-economic phenomena and processes within the enterprise. This approach mandates the concurrent analysis of the enterprise from two distinct yet integrated perspectives: the Qualitative-Categorical Model: The enterprise is represented conceptually through a system of logical categories and concepts; the Quantitative Model: The enterprise is analyzed using a robust system of economic indicators—specifically, those that are forecast, projected, planned, and statistical in nature.

The paper strongly justifies the mandatory use of this full spectrum of both qualitative-categorical assessments and quantitative characteristics. These economic indicators are indispensable for effective enterprise management across all phases, including: preliminary selection and adoption of crucial decisions; planning the necessary resources for successful implementation; and the subsequent assessment of actually achieved results and the quality of the managerial apparatus's performance (via accounting and statistics).

The core objective is to uncover the specifics of the development and the resulting implementation of competitive advantages that determine the viability and sustainability of an enterprise. Competitive interaction is inherently a mutual rivalry where sellers contend for buyers, while buyers actively exercise their freedom of choice. Any significant economic process in the market is validated through competitive relations, becoming feasible only when enterprises can participate not by diminishing, but by significantly reinforcing their competitive positions.

Furthermore, the study elaborates on the functions of the Law of Competition, which governs the pursuit of the most advantageous production and sales conditions by every producer. Competition performs vital market functions: it establishes the market value of goods, converts specific labor into socially necessary labor, facilitates the equalization of individual prices, and leads to the differentiation of profit based on labor productivity and management efficacy. On an inter-industry level, it shapes the average rate of profit, regulates production proportions, and conducts economic selection, thereby acting as a powerful stimulant for entrepreneurial activity, accelerated adoption of scientific and technological progress, and fuller satisfaction of demand for diverse and quality products, while simultaneously protecting consumers from producer dominance.

A significant portion of the article focuses on the strategic choice and organization of competitiveness management. Given that no single enterprise can achieve simultaneous dominance in all parameters (such as quality, price, assortment, and service), the selection of the correct strategy—one that maximizes the enterprise's inherent strengths—is paramount.

The article concludes by enumerating and detailing nine critical factors that fundamentally influence strategic resource allocation and overall strategy formulation: 1. Corporate Mission (the ability to satisfy specific consumer needs under competition), 2. Competitive Advantage (achieving above-average industry profit through cost leadership or differentiation), 3. Business Organization (the differentiation and subsequent integration of sub-units), 4. Products (product-market fit, innovation rate, and service), 5. Markets (defining specific target groups rather than a broad, unfocused approach), 6. Resources (investments and current expenditures as indicators of strategic priorities), 7. Structural Changes (acquisitions and divestitures as strategic shifts), 8. Development Program (R&D, production expansion, and market growth plans as clear strategic indicators), and 9. Culture and Management Competence (strategic leadership skills and the fostering of entrepreneurial spirit). A thorough analysis of these elements is a prerequisite for accurately defining the enterprise's strategy and goals, determining its potential, and establishing measures necessary to secure its competitive position in the market.

Ключові слова: економічний процес, конкурентні відносини, конкурентні позиції, регулятор ринкової економіки, ранжування, принцип пріоритетності, політика підприємства.

Key words: economic process, competitive relations, competitive positions, market economy regulator, ranking, priority principle, enterprise policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Економісти одноставно визнають особливе фундаментальне чи системоутворююче значення конкуренції

для функціонування ринкової економіки. Конкуренція є доповненням та противагою індивідуалізму. Якщо особисті інтереси дають сильну мотивацію учасникам господарських процесів, то конкуренція спрямовує їх діяльність у сприятливе для всього суспільства русло — адже в ній перемагає той, хто краще задовольняє інте-

реси споживачів. Ключова роль конкуренції для функціонування ринкової економіки була узагальнена ще в 18 столітті Адамом Смітом у його принципі "невидимої руки": сминаючи за ниточки маріонеток-підприємців вона змушує їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки. При цьому ключовим фактором (конкретним механізмом примусу) є конкуренція. Вона є тонким селективним та гнучким механізмом, що проявляється у її миттєвій реакції на будь-які зміни ситуації. Адаптація підприємств неминуче займає якийсь час, проте стимули щодо неї конкуренція створює відразу. Таким чином, конкуренція виступає найважливішим механізмом забезпечення ефективності, пропорційності та динамічності ринкової економіки. Головним суб'єктом конкурентних відносин на ринку виступає підприємство.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців глибоко досліджено управління конкурентоспроможністю підприємства як системний процес спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції розглянуто Касич А. О., Глущенко Д. О.. Теорії конкуренції та конкурентоспроможності підприємства представлені та вивчені в роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: Черняхівська М. В., Чернявська Є. І., Юзьвак Л., Портер М., Ансофф І., Сауз С. та інші. В роботах Кругман П. та Робінсон Д., висвітлено певні детермінанти формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлені в науковому доробку Шумейкер П.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення особливостей розвитку та результатів реалізації конкурентних переваг життєздатності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Продавці борються між собою за покупця, а останній активно використовує свою свободу вибору між ними. У той самий час ринкова економіка це співтовариство конкуруючих між собою компаній, їх поведінка формує конкурентну взаємодію: кожне підприємство займає над ринком лише сегмент, що йому вдається відстояти у боротьбі з суперниками. Будь-який суттєвий економічний процес має переломитися через конкурентні відносини. Він стає можливим лише тоді, коли підприємства можуть брати участь у ньому не зменшуючи, а посилюючи свої конкурентні позиції [1, с. 171]. У цьому сенсі конкуренція постає як головний регулятор ринкової економіки.

Об'єктом розгляду є самостійна господарська одиниця (підприємство). Системне вивчення вимагає послідовного розгляду предмета дослідження у двох аспектах: по-перше він може бути представлений як модель, що описується системою категорій — логічних

понять, по-друге, вона може бути розглянута з кількісної сторони за допомогою системи економічних показників-прогнозних, проектованих планованих та статистичних.

Необхідно мати на увазі, що системний підхід до вивчення соціально-економічних явищ і процесів [2, с. 246] передбачає обов'язкове використання всього комплексу оцінок, якісно-категоріальних і кількісних показників, а також враховувати, що ефективна організація управління підприємством в обов'язковому порядку вимагає використання кількісних характеристик — економічних показників як в процесі попереднього вибору ці прийнятого рішення, необхідних для його реалізації ресурсів (планування) та оцінки реально досягнутих результатів та якості діяльності управлінського апарату (облік та статистика) [3].

Конкуренція була і залишається формою взаємного суперництва з переможцями та переможеними суб'єктами ринкової економіки. Вона обумовлюється правом кожного підприємства на реалізацію свого економічного потенціалу, що призводить до зіткнення між ними та досягнення поставленої мети за рахунок обмеження інтересів інших підприємств.

Вся діяльність підприємств за умов ринкової економіки підпорядковується законам (вартості, грошового обігу, конкуренції).

Закон конкуренції визначає, що кожен виробник прагне отримати найвигідніші умови для виробництва та збуту товарів (послуг). Конкуренція в економіці виконує ряд функцій: виявляє та встановлює ринкову вартість товару, зводить конкретну працю до суспільно необхідного, сприяє вирівнюванню індивідуальних цін та відповідно диференціації прибутку залежно від продуктивності праці та ефективності управління виробництвом. У міжгалузевому аспекті вона формує середню норму прибутку, веде до перерозподілу доходу між галузями, регулює пропорції виробництва, здійснює економічний добір, заохочує найсильніших. Вона виступає потужним чинником концентрації виробництва. Характер її залежить від розвиненості та ступеня монополізації виробництва. Вона має сприяти зростанню підприємницької діяльності, інтенсивному розвитку економіки, прискореному впровадженню новинок науково-технічного прогресу, більш повному задоволенню потреб у різноманітній та якісній продукції та послугах, охороняти споживачів від диктату виробників [4].

Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Жодне підприємство неспроможне досягти переваги за всіма параметрами одночасно: якості, ціні, асортименту, сервісу тощо. Необхідні пріоритети та вироблення правильної стратегії, яка найкраще використовує сильні сторони конкретного підприємства. Для успіху вирішальне значення має точна відповідність стратегії підприємства тим умовам, у яких діє. Це завдання дозволяє вирішити система стратегічного управління.

Оскільки цілі і стратегія виробляються всередині одного підприємства, то стратегія, що виробляється на рівні управління, стає метою в низових ланках управління — виробничих підрозділах.

Тому слід розрізняти цілі загальні чи глобальні, що розробляються для підприємства в цілому, та цілі специфічні, що розробляються за основними видами та напрямками діяльності виробничо-господарських підрозділів на основі загальних цілей.

Загальні цілі відображають концепцію розвитку та розробляються на тривалу перспективу. Вони визначають основні напрямки програми розвитку підприємства, що потребує точного формулювання цілей та їх ув'язування з ресурсами [5]. Поруч із формуванням цілей відбувається їх ранжування за принципом пріоритетності залежно від напрямки політики підприємства. Наприклад: забезпечення оптимальної рентабельності за наявного набору видів діяльності; забезпечення сталого становища підприємства як мети глобальної політики; розробка нових напрямів розвитку, нових видів діяльності, що передбачає розробку структурної політики.

Специфічні цілі розробляються у межах загальних цілей з основних видів діяльності у кожному виробничому відділенні підприємства. Серед специфічних цілей центральне місце займає визначення рентабельності за кожним окремим підрозділом, який виступає центром прибутку [6]. Інші специфічні цілі розробляються за рентабельністю і мають характер підцілей.

З усього вищесказаного можна дійти невідомого висновку, що з більш точного визначення стратегії та цілей підприємства необхідно проведення ретельного аналізу його технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей [7]. Такий аналіз покликаний визначити потенційні можливості та заходи, які підприємство має вжити для забезпечення конкурентних позицій на конкретному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

При виборі стратегії можна назвати дев'ять чинників, які впливають на те як підприємства розпоряджаються своїми ресурсами [8, с. 59]. Сукупність цих елементів є індикаторами того, як компанії концентрують, використовують і розміщують свої ресурси для досягнення своєї мети:

1. Корпоративна місія. Відображає можливість підприємства задовольняти конкретний вид потреб споживачів за умов конкурентної боротьби конкретному ринку. Корпоративна місія з часом може старіти, що вносить невизначеність у рішення, що стосуються засобів конкурентної боротьби та характеру продукції, що випускається.

2. Конкурентна перевага. Мета стратегії може виражатися у досягненні рівня задоволення потреб, що перевищує той, що досягнуто конкурентами, що забезпечить норму прибутку підприємства вище середнього галузевого рівня. Створення конкурентних переваг тісно пов'язане з вибором ринків збуту та диференціації продукції, але може впливати, зокрема на структуру інвестицій [9]. Якщо вибирається стратегія спрямована на зниження витрат (шляхом підвищення ефективності виробництва), це вплине головним чином на структуру виробництва, інвестицій та проектів розвитку, що з економікою виробництва. На ринках масової продукції, де можли-

вості для диференціації невеликі, конкурентні переваги будуть іншими, ніж на ринках із великою різноманітністю продукції.

3. Організація бізнесу. Для неї характерний поділ підприємства на дрібніші підрозділи. Стратегія підприємства проявляється у тому, як організація бізнесу в ній спочатку диференціюється, а потім знову інтегрується.

4. Продукція. Уявити, наскільки продукція відповідає структурі запитів покупців, важко, але можливо. Один із способів рішення полягає в тому, щоб з'ясувати, чи аналізувало підприємство в минулому, наскільки її продукція відповідає потребам покупців. Також можна встановити, яка частина обороту підприємства пов'язана з новими товарами, щоб представити, як змінюється продукція в цілому. Також можна з'ясувати, як підприємство, що функціонує у сфері матеріального виробництва, організує передпродажне обслуговування та надання післяпродажних послуг.

5. Ринки. Кордони ринку визначаються географією, а також особливостями застосування чи використання продукції. У найзагальнішому вигляді корпоративна місія у тому, щоб продавати все, всім і скрізь. При розробці стратегії необхідно звужити завдання стосовно даному підприємству те щоб зосередити всю увагу пріоритетних, цільових групах споживачів.

6. Ресурси. Поняття ресурсів тут включають інвестиції та поточні витрати. Інвестиції зазвичай використовуються для фінансової підтримки стратегії, тому за їх направленням можна судити про переважаючі ціннісні орієнтири підприємства. Витрати коштів на розвиток ринків, навчання персоналу та інші види нематеріального забезпечення також розглядаються як інвестиції.

7. Структурні зміни. Придбання та продаж бізнесу також є важливим показником стратегічного управління компанії. Структурні зміни передбачають суттєве покращення майбутнього підприємства.

8. Програма розвитку. Розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності зазвичай є частиною інвестиційної програми. Існуючі на підприємствах плани досліджень та розробок є результатом стратегічної політики та диктуються розвитком технології чи потребами ринку. Програми розвитку одні із найчіткіших стратегічних індикаторів.

9. Культура та компетентність управління. Вони є також індикаторами стратегії. Слід вивчати як працює менеджмент і особливо стимулюється підприємливість. Оцінка здібностей до стратегічного лідерства, питання корпоративної місії, цілей і стратегій підприємства становлять великий інтерес. Відповівши на них, можна оцінити здібності до стратегічного лідерства.

Література:

1. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168-176.

2. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 245—248.

3. Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, 2023. No 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 14.08.2025).

4. Людвік І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії: розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79> (дата звернення: 28.09.2025).

5. Махмудов Х.З., Поліщук О.Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси". 2024. No 2. DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.-eco.2024.2.9> (дата звернення: 26.09.2025).

6. Назаренко С., Холод В., Садовий М. Інноваційні підходи до управління та комунікацій в сучасних агропромислових підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180> (дата звернення: 30.09.2025).

7. Мурський Д., Фак Д., Біляк Т., Білик В.-Л., Тесля С. управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємств в умовах невизначеності. Академічні візі. Серія Економіка. 2023. Вип. 17. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7730883>.

8. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Economics: time realities. 2023. No 3. С. 56—64. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.-8231325>

9. Посохов І. М., Чепіжко О.В., Дюжев В. Г., Лисиця Д.О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.

References:

1. Pavlova, V. A. and Hubariev, R. V. (2014), "Enterprise competitiveness management system", European vector of economic development, vol. 2 (17), pp. 168—176.

2. Khrapkina, V. V. (2020), "Enterprise competitiveness management", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 51, pp. 245—248.

3. Il'chenko, T. V. (2023), "Models and mechanisms for forming an enterprise competitiveness management-system", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.

4. Ludvik, I. (2024), "Increasing the competitiveness of the Ukrainian agribusiness through innovative strategies: development and application of efficiency analysis models in the context of globalization". Economy and Society, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>.

5. Makhmudov, Kh.Z. and Polishchuk, O.Yu. (2024), "Innovative technologies as a basis for sustainable development and increasing the competitiveness of the agroprocessing industry of Ukraine". Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series "Economics, Management and Finance", vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.-32782/pdau.eco.2024.2.9>.

6. Nazarenko, S., Kholod, V. and Sadovyi, M. (2024), "Innovative approaches to management and communications in modern agro-industrial enterprises". Economy and Society, vol. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180>.

7. Murskyi, D., Fak, D., Bilyak, T., Bilyk, V.-L. and Teslia, S. (2023), "Management of the competitiveness of labor potential of enterprises in conditions of uncertainty", Academic visas. Economy series [Online], vol. 17, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/221> (Accessed 15 April 2024).

8. Suslikov, S.V. and Klymenko, M.A. (2023), "The system of managing the competitiveness of the enterprise in conditions of uncertainty", Economics: time realities, vol. 3, pp. 56—64.

9. Posokhov, I.M., Chepizhko, O.V., Dyuzhev, V.G. and Lysytsia, D.O. (2022), Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty], Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663