

Г. А. Мохонок,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2126-6871>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.187

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Н. Mokhonko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management Department,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

THE MECHANISM FOR IMPLEMENTING A COMPANY'S COMPETITIVE POLICY IN A DYNAMIC EXTERNAL ENVIRONMENT

У статті розкрито сутність механізму реалізації конкурентної політики підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Обґрунтовано актуальність дослідження, що зумовлена високим рівнем турбулентності економічних процесів, воєнними ризиками та зростанням впливу зовнішніх факторів на діяльність вітчизняних підприємств. Визначено основні складові механізму конкурентної політики. Обґрунтовано доцільність впровадження концепції Total Quality Management (TQM) як складової частини механізму конкурентної політики. Виокремлено відмінності між поняттями "система" та "механізм конкурентної політики", що дозволило глибше розкрити структурно-функціональну природу конкурентного управління. Результати дослідження мають практичне значення для виробничих підприємств, оскільки пропонують комплексний підхід до оптимізації управлінських рішень у сфері конкурентної політики.

The article reveals the essence and content of the mechanism for implementing a company's competitive policy in a dynamic external environment. The author substantiates the relevance of the research, which is determined by the high level of turbulence in economic processes, war-related risks, and the growing influence of external factors on the activities of domestic enterprises. It is proven that competitive policy is a key element of strategic management aimed at ensuring sustainable competitive advantages and improving enterprise efficiency under conditions of uncertainty. The author identifies the main components of the competitive policy mechanism: methods, strategy implementation tools, monitoring and evaluation systems, and organizational instruments. The feasibility of implementing the Total Quality Management (TQM) concept as part of the competitive policy mechanism is justified, as it promotes the formation of a quality-oriented culture, enhances production efficiency, and strengthens the company's market position amid external threats. The author analyzes the impact of improving product quality on enterprise competitiveness, illustrating the relationship between quality, resource efficiency, and corporate image. The interconnection between the implementation of the TQM concept, product quality, and the formation of an effective competitive policy mechanism is revealed. It is determined that domestic enterprises are increasingly developing their own systems and mechanisms of competitive policy

adapted to instability and high market dynamics. The distinction between the concepts of "system" and "mechanism of competitive policy" is highlighted, which allows for a deeper understanding of the structural and functional nature of competitive management. The research results have practical value for manufacturing enterprises, as they offer a comprehensive approach to optimizing management decisions in the field of competitive policy. The findings can be applied to post-war enterprise strategies and enhancing competitiveness in changing market conditions.

Ключові слова: конкурентна політика, механізм реалізації, адаптація до ринку, TQM, конкурентоспроможність, динамічне зовнішнє середовище, управління підприємством.

Key words: competitive policy, implementation mechanism, market adaptation, TQM, competitiveness, dynamic external environment, enterprise management.

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

В умовах динамічного зовнішнього середовища, що характеризується швидкими змінами ринкової кон'юнктури, технологічним прогресом, зростанням конкуренції та непередбачуваністю економічних процесів, питання формування й реалізації ефективної конкурентної політики набуває особливої значущості для підприємств. Забезпечення стійких конкурентних переваг вимагає від суб'єктів господарювання не лише адаптації до змін, а й розроблення цілісного механізму управління конкурентоспроможністю продукції, який поєднує стратегічне планування, інноваційний розвиток, управління якістю та гнучкість організаційних процесів.

Сучасні умови господарювання потребують упровадження інноваційних підходів до управління, стратегічних методів менеджменту, які сприяють підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства. У цьому контексті дослідження механізму реалізації конкурентної політики набуває особливої актуальності, адже дає змогу розробити дієві управлінські інструменти для підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному зовнішньому середовищі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможності підприємства досліджували в своїх наукових працях вітчизняні науковці: Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. [1], Костюк М. В. [2], Лагодієнко В. В., Завгородній А. В., Шаповалова І. О. [3]. У працях окремих авторів [4] модель TQM розглядалася як ефективний механізм зростання конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Вона виконує роль інтеграційної ланки між адміністративним менеджментом та управлінням проектами, що створює передумови для формування стабільних проектних відносин, підвищення конкурентоспроможності продукції.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці конкурентоспроможності

підприємств та управління якістю, питання формування механізму реалізації конкурентної політики в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнних ризиків, залишаються недостатньо дослідженими. Недостатньо розкритими є аспекти інтеграції концепції TQM, подальшого розвитку потребують методичні підходи до оцінювання ефективності механізму конкурентної політики, визначення взаємозв'язку між якістю продукції та рівнем конкурентоспроможності, а також розроблення інструментів адаптації політики управління до турбулентних умов ринку. Саме ці напрями дослідження формують наукову нішу, що потребує подальшого теоретичного обґрунтування та практичної реалізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування необхідності формування конкурентної політики підприємств в умовах змінного ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) розкрити зміст концепції TQM у контексті формування конкурентних переваг підприємства;
- 2) інтегрувати концепцію TQM в конкурентну політику підприємства;
- 3) проаналізувати вплив підвищення якості продукції на конкурентоспроможність підприємства;
- 4) сформулювати механізм конкурентної політики на підприємстві в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток суспільства та вплив глобальних, економічних криз формують нові виклики для конкурентної політики підприємств. Основними завданнями управління в цих умовах стають ефективне планування, організація, координація та контроль використання людських, інтелектуальних, технічних і фінансових ресурсів, що безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності продукції. Щоб утримувати й посилювати конкурентні позиції на ринку, підприємства ма-

Таблиця 1. Вплив підвищення якості продукції на конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища

Напрямок	Зміст впливу / результат
Впливає на	- зростання продуктивності праці; - темпи і ефективність науково-технічного прогресу; - гнучкість виробничих процесів у відповідь на зміни зовнішнього середовища; - структуру виробництва та функціональний розподіл потужностей - рівень завантаження виробничих потужностей і тривалість життєвого циклу продукції
Забезпечує	- ефективне використання основних засобів; - економію сировини, матеріалів, палива, енергії; - зниження собівартості виробництва; - зростання рентабельності підприємства; - адаптацію витрат до умов ринкової нестабільності
Сприяє	- більш повному задоволенню попиту споживачів у мінливих ринкових умовах; - розширенню присутності підприємства на внутрішньому та світовому ринках; - збільшенню обсягу експорту; - формуванню іміджу підприємства як економічно надійного партнера; - зростанню лояльності клієнтів та партнерів
Довгострокові результати	- підвищення конкурентоспроможності підприємства; - зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках; - формування адаптивного потенціалу до зовнішніх змін; - створення передумов для сталого розвитку; - підвищення інноваційного потенціалу та інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано на основі [6].

ють адаптувати управлінські процеси до швидких економічних, соціальних і технологічних змін. Це передбачає запровадження сучасних інструментів конкурентної політики, зокрема гнучких методологій управління, концепції TQM, системи стратегічного менеджменту та механізмів безперервного вдосконалення. Їхнє використання дозволяє підвищувати якість продукції, знижувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси та швидше реагувати на потреби споживачів.

Водночас успішна реалізація конкурентної політики потребує висококваліфікованого людського капіталу, здатного застосовувати сучасні підходи та технології на практиці. Це означає, що кожен співробітник повинен володіти навичками, які забезпечать ефективне впровадження інноваційних методів управління, що у підсумку сприяє зростанню конкурентоспроможності продукції та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Концепція TQM (Total Quality Management) українською мовою перекладається як "загальне (всеохоплююче, тотальне) управління якістю" або "керівництво якістю". Разом з тим, найбільш точним варіантом є термін "загальний менеджмент якості", адже поняття "менеджмент" не є тотожним із поняттями "керівництво" чи "управління" [4].

Таким чином, застосування концепції TQM у діяльності підприємства передбачає не лише оптимізацію виробничих процесів, а й формування стратегії, орієнтованої на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. У сучасних умовах конкурентна політика потребує врахування цифрових інструментів, зокрема активного використання соціальних мереж як платформи для позиціонування бренду, підвищення лояльності клієнтів та формування позитивного інституційного іміджу.

Онлайн-канали комунікації дозволяють підприємствам реалізовувати конкурентні переваги через прямий маркетинг продукції та послуг, мінімізацію ролі посередників, отримання миттєвого зворотного зв'язку від споживачів та постачальників, а також розширення доступу до цільової аудиторії.

У рамках конкурентної політики особливе значення набуває впровадження інноваційних інструментів управління, які забезпечують швидке, безпечне та ефективне досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє виробничим підприємствам не лише адаптуватися до динамічного ринкового середовища, а й створювати сталі конкурентні переваги, що гарантують їх стійке зростання та розвиток.

TQM можливо інтегрувати у стратегію фірми шляхом створення корпоративної культури якості, у межах якої кожен працівник усвідомлює власну відповідальність за результативність і якість діяльності; розробки, впровадження та дотримання єдиних стандартів якості в усіх напрямках функціонування підприємства; активного залучення персоналу до процесу безперервного вдосконалення виробничих і управлінських процесів [5].

Упровадження концепції TQM (Total Quality Management) на підприємствах передбачає не лише формування культури якості, залучення персоналу та дотримання стандартів, а й орієнтацію на кінцевий результат — підвищення конкурентоспроможності продукції. Якість у цьому контексті виступає стратегічним чинником, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, його ринкові позиції та довгостроковий розвиток. У табл. 1 наведено напрями впливу підвищення якості продукції на конкурентоспроможність підприємства в динамічному середовищі.

Таблиця 2. Порівняння системи та механізму конкурентної політики підприємства

Ознака	Система конкурентної політики	Механізм конкурентної політики
Сутність	Сукупність цілей, завдань, принципів та функцій, що визначають стратегічний напрям розвитку підприємства	Сукупність методів, важелів, інструментів і процедур, які забезпечують практичну реалізацію системи
Призначення	Визначає що і для чого робити	Визначає як це реалізувати на практиці
Складові	- Мета і завдання - Принципи - Функції - Інструменти стратегічного рівня	- Методи - Важелі впливу - Організаційні інструменти - Регулятори та контроль
Рівень	Концептуальний, стратегічний	Тактичний та операційний
Приклади	Орієнтація на інновації, стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації	Ціноутворення, маркетингові дослідження, PR-кампанії, система мотивації, KPI, впровадження TQM/Kaizen

Джерело: сформовано на основі [8].

Аналізуючи дані табл. 1, можна зробити висновок, що підвищення якості продукції має комплексний вплив на діяльність підприємства. З одного боку, воно сприяє підвищенню ефективності виробництва через раціональне використання ресурсів та впровадження новітніх технологій. З іншого — формує ринкові переваги завдяки зростанню довіри споживачів, розширенню експортних можливостей та покращенню ділової репутації. В умовах динамічного зовнішнього середовища, яке характеризується швидкими змінами попиту, технології та конкурентних стратегій, підвищення якості продукції стає ключовим чинником адаптації підприємства до нових викликів. Отже, якість продукції виступає одночасно внутрішнім фактором підвищення ефективності та зовнішнім чинником зміцнення конкурентних позицій підприємства, а також важливим елементом формування його конкурентної політики. Впровадження концепції

TQM створює передумови для формування механізму конкурентної політики підприємства, спрямованого на досягнення довгострокових конкурентних переваг. В умовах ринкової турбулентності цей механізм набуває особливого значення, оскільки поєднує принципи управління якістю з інструментами стратегічного планування, забезпечує цілісність управлінських рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [7].

Вітчизняні підприємства формують власну систему або механізм конкурентної політики. Між цими поняттями є певні відмінності, які можна пояснити у вигляді табл. 2.

Таким чином, механізм конкурентної політики — це сукупність методів, інструментів, організаційних підрозділів та систем контролю, які взаємодіють послідовно: спочатку відбувається діагностика, потім вибір стратегії та її реалізація, далі моніторинг отриманих результатів і на завершення коригування проблемних аспектів (рисунком 1).

Механізм конкурентної політики підприємства може включати:

- 1) методи (бенчмаркінг, стратегічне планування, концепція TQM, управління якістю);
- 2) інструменти реалізації стратегії: цінові, інноваційні, реклама;
- 3) система моніторингу і оцінки: KPI, стандарти, процедури коригування;
- 4) організаційні інструменти, що забезпечують виконання коригування та аналітику: здійснення маркетингових досліджень, сегментації ринку, збір обробка і інтерпретація даних для прийняття рішень, прогнозування, моніторинг конкурентів, розробка новинок.

У межах цього механізму TQM виступає як управлінський інструмент, що інтегрує процеси стратегічного планування, контролю, мотивації персоналу та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Завдяки принципам орієнтації на споживача, постійного вдосконалення та запобігання помилкам, концепція TQM забезпечує підвищення ефективності методів конкурентної політики.

Вітчизняні підприємства дедалі активніше формують власні системи та механізми конкурентної політики, адаптуючи їх до умов постійних економічних змін, воєнних ризиків та глобальної нестабільності. Система конкурентної політики розглядається як цілісна сукупність принципів, цілей, інструментів і підходів, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Натомість механізм конкурентної політики виконує функціональну роль — він охоплює конкретні методи, регулятори, індикатори та організаційні інструменти, які забезпечують практичну реалізацію стратегічних рішень. Поєднання цих двох елементів дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на динаміку ринку, підвищувати якість продукції, оптимізувати ресурси та зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

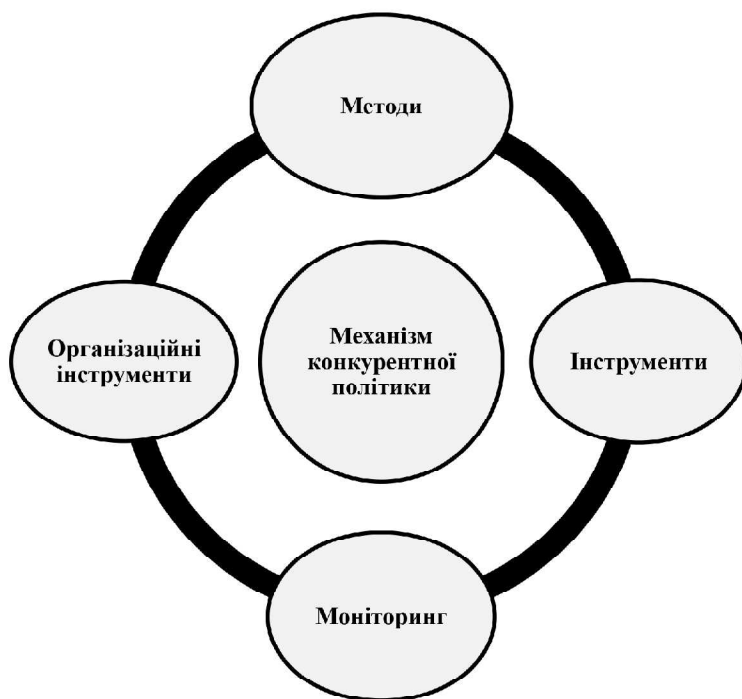


Рис. 1. Схема механізму конкурентної політики

Джерело: сформовано автором.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, у дослідженні автором визначено сутність та складові механізму реалізації конкурентної політики підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Узагальнено основні методи, інструменти та організаційні підходи, що забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю, а також доведено доцільність впровадження концепції Total Quality Management (TQM) для підвищення якості продукції, ефективності використання ресурсів і зміцнення ринкових позицій підприємства. Таким чином, TQM не лише підсилює управлінську складову конкурентної політики, але й забезпечує її адаптивність у динамічному середовищі, сприяючи стійкому розвитку підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Автором сформовано комплексний підхід адаптації підприємств до нестабільності ринку та зовнішніх загроз, що має практичне значення для оптимізації управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному рівнях.

Перспективами подальших досліджень є вивчення впливу цифрових технологій і інновацій на механізми конкурентної політики, розробка адаптивних моделей управління у посткризових умовах, а також аналіз інтеграції TQM із іншими системами управління для підвищення ефективності стратегічних рішень підприємств.

Література:

1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
2. Костюк М. В. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на заходах інновацій. Scientific papers of agrotechnological university (economic sciences). 2024. № 3 (52). С. 33—44. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/7da33856-b2d0-4765-bc89-4584c699bcfc> <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-52-3> (дата звернення: 07.12.2025).
3. Лагодієнко В. В., Завгородній А. В., Шаповалова І. О. Технологічні інновації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 291—297. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/06/51.pdf> (дата звернення: 07.12.2025).
4. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 14—17. URL: <http://www.investplan.com.ua/?n=8&y=2018> (дата звернення: 07.12.2025).
5. Полковниченко С. О. Система управління якістю як важлива складова стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2497> (дата звернення: 07.12.2025).
6. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків: торгов.-економ. інститут КНТЕУ—Х.: XTEI, 2015. 222 с. URL: https://www.ecolabel.org.ua/images/page/upravlinnya_yakistyu_produktsii_ta_poslug.pdf (дата звернення: 07.12.2025).
7. Конкурентоспроможність товарів і послуг: практикум: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою "Економіка і бізнес" спец. С1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями) / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. М. Ковальчук. Електрон. текст. дані (1 файл). — Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 56 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/86ebf848-08f3-45a2-b32a-c5994eb868eb/content> (дата звернення: 09.02.2026).
8. Бабій І. В., Баксалова О. М., Остапчук О. В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. Innovation and Sustainability. № 2, 2022. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/41> (дата звернення: 09.02.2026).

References:

1. Dmytriiev, I., Kyrchata, I., & Shersheniuk, O. (2020), Konkurentospromozhnist pidpriemstva: Navchalnyi posibnyk [Competitiveness of an enterprise: textbook], FOP Brovin O.V., Kharkiv, Ukraine.
2. Kostyuk, M. V. (2024), "Economic essence of the competitiveness of food industry enterprises on the basis of innovations", Scientific Papers of Agrotechnological University — Economic Sciences, vol. 3 (52), pp. 33—44, from: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/7da33856-b2d0-4765-bc89-4584c699bcfc> <https://doi.org/10.32782/2519-884x-2024-52-3>
3. Lahodiienko, V. V., Zavhorodnii, A. V., & Shapovalova, I. O. (2020), "Technological innovations in ensuring the competitiveness of food industry enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 6, pp. 291-297, from: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/06/51.pdf> (Accessed 07.12.2025).
4. Tulchynska, S. O., Kyrychenko, S. O., & Savitskyi, N. Yu. (2018), "TQM model as a tool for enhancing domestic enterprises' product competitiveness", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 8, pp. 14—17, available at: <http://www.investplan.com.ua/?n=8&y=2018> (Accessed 07.12.2025).
5. Polkovnychenko, S. O. (2023), "Quality management system as an important component of enterprise strategy", Efektyvna ekonomika, vol. 11, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2497> (Accessed 07.12.2025).
6. Biletskyi, E. V., Yanushkevych, D. A., & Shaikhislamov, Z. R. (2015), Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh [Product and service quality management], Kharkiv Trade and Economic Institute KNTEU, Kharkiv, Ukraine, available at: https://www.ecolabel.org.ua/images/page/upravlinnya_yakistyu_produktsii_ta_poslug.pdf (Accessed 07.12.2025).
7. Kovaltchuk, A. M. (2025), Konkurentospromozhnist tovariv i posluh: praktykum [Competitiveness of goods and services: Practicum], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/86ebf848-08f3-45a2-b32a-c5994eb868eb/content> (Accessed 07.12.2025).
8. Babii, I. V., Bakshalova, O. M., & Ostapchuk, O. V. (2022), "Mechanism of forming competitive policy for small enterprises in the post-war period", Innovation and Sustainability, vol. 2, available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/41> (Accessed 07.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 20.01.2026 р.