

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>

УДК 339.137.2

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE SYSTEM OF MANAGING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Прокогін Дмитро Олексійович

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3595-8963>**Prozhohin Dmytro**

State University of Trade and Economics

У статті досліджується роль конкурентних переваг підприємств в умовах динамічного ринкового середовища та зростаючої глобалізації. Проблематика конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення, оскільки конкуренція на ринку спонукає компанії мобілізувати всі доступні ресурси для формування ефективних стратегій. Стаття аналізує сучасні теоретичні концепції конкурентних переваг, виокремлюючи ключові фактори, такі як інноваційний потенціал, технологічні досягнення та якість людських ресурсів. Огляд останніх досліджень підтверджує, що для досягнення стабільної конкурентоспроможності підприємства повинні адаптуватися до змінюваних запитів споживачів і ринкових умов. Визначено важливість інтеграції інновацій у стратегію управління, що дозволяє покращити загальну ефективність підприємств. Результати статті відкривають шлях для подальших досліджень у сфері управління конкурентними перевагами та пропонують практичні рекомендації, що сприяють довгостроковому успіху та розвитку.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, інновації, адаптація, стратегічне управління.

The purpose of this article is to explore the concept of competitive advantages and examine its significance in enhancing the competitiveness of enterprises within today's rapidly evolving market context. The article emphasizes the critical importance of mobilizing resources and implementing innovative practices to meet the changing demands of consumers. Methodology of research. To address this topic, the study employs a qualitative approach, utilizing theoretical analysis to dissect the multidimensional aspects of competitive advantages, including key characteristics such as relativity, dynamism, adaptability, and sustainability, which are essential for maintaining a competitive edge. A comparative analysis of the academic literature on competitive advantages and their implementation was carried out. Findings. The study reveals that companies effectively identifying and cultivating their unique capabilities, including advanced technologies and high-quality human resources, are better equipped to navigate market challenges, thereby outperforming competitors. It underscores the necessity for organizations to continuously innovate and adapt their strategies to retain their competitive positions. Originality. This article contributes to the existing body of knowledge by synthesizing various theoretical perspectives on competitive advantages, presenting a comprehensive framework that reflects contemporary market realities. The insights provided offer a fresh understanding of how competitive advantages can be leveraged strategically in the context of ongoing change. Practical value. The practical implications of this research are significant for business leaders and decision-makers, providing frameworks and actionable recommendations that guide organizations in formulating sustainable competitiveness strategies. By applying the principles outlined in the article, businesses can enhance their strategic planning efforts, ensuring long-term success in a competitive landscape.

Keywords: competition, competitive advantages, competitiveness management, innovation, adaptation, strategic management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидко змінюваного ринкового середовища та зростаючої глобалізації значущість конкурентних переваг підприємств стає критично

важливою для їх успішного функціонування. Конкуренція на всіх рівнях економіки спонукає підприємства мобілізувати всі доступні і потенційні ресурси для формування стратегій,

які забезпечать стійку конкурентоспроможність. Збільшення кількості гравців на ринку та постійні зміни в запитах споживачів створюють додаткові виклики, змушуючи підприємства шукати нові шляхи для диференціації своїх продуктів і послуг. Для досягнення успіху у цій конкурентній боротьбі важливо не лише вміло використовувати існуючі ресурси, але й постійно інвестувати в інновації, технології й управлінські процеси. У таких умовах аналіз і формулювання концепції конкурентних переваг стає ключовим елементом, що визначає стратегію підприємства. Це дозволяє не лише врахувати різноманітність факторів, які впливають на конкурентоспроможність, але й чітко окреслити шляхи адаптації до змінюваного ринкового середовища, що забезпечить довгостроковий успіх та розвиток підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд досліджень у сфері конкурентних переваг та критичний аналіз теоретичних і практичних здобутків, присвячених розвитку конкурентоспроможності підприємств, свідчить про активне дослідження ролі інноваційного потенціалу у формуванні цих переваг [1–3]. Інновації вважаються ключовим фактором, що забезпечує ефективність підприємства. Хоча здатність до інновацій не впливає безпосередньо на фінансові результати компанії, вона здійснює непрямої вплив на її оперативну ефективність. Зокрема, здатність до інновацій суттєво впливає на якість продукції та загальну виробничу ефективність, надаючи підприємствам можливість покращувати свої результати [1].

Крім того, конкурентні переваги, необхідні для успішної діяльності в умовах глобального ринку, охоплюють кілька важливих аспектів: володіння передовими технологіями [4]; високоякісні людські ресурси, включаючи як працівників, так і керівників; високу креативність і мотивацію; оптимізацію виробничих процесів для забезпечення ефективності та продуктивності; виробництво продукції високої якості [5]; впровадження ефективних систем управління та організаційних структур; рівень підприємництва та інноваційності; а також здатність реагувати на виклики жорсткої глобальної конкуренції [6].

Таким чином, сучасні дослідження підкреслюють три ключові аспекти: по-перше, значущість інновацій як драйвера конкурентоспроможності, особливо для малих і середніх підприємств. По-друге, необхідність інтеграції інновацій у стратегію управління. По-третє, важливість підвищення загальної ефектив-

ності функціонування підприємств. Ці висновки відкривають шлях для подальших досліджень і надають практичні рекомендації для бізнес-середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах динамічності та невизначеності ринкового середовища значення конкурентних переваг для успішного функціонування підприємств стає дедалі більш актуальним. При цьому важливо не лише врахувати різноманітні фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності, але й визначити конкретні механізми інтеграції інновацій у стратегії управління. Дослідження аспектів, таких як вплив зовнішніх змін на адаптивність підприємств, залишається недостатньо розглянутим, що потребує більш глибокого аналізу та розробки нових підходів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є проаналізувати сучасні теоретичні підходи до визначення сутності поняття «конкурентні переваги» та визначити їх значення для управління конкурентоспроможністю підприємств у змінюваному ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасного ринку, що динамічно змінюється, аналіз питань щодо забезпечення конкурентоспроможності є істотним фактором успішного функціонування бізнес-структури, що полягає у дослідженні конкурентних переваг, у розробці методів їх управління та адаптованості до зовнішнього середовища, а також досягнення довгострокової стійкості. У свою чергу, забезпечення конкурентоспроможності – складний, багатofункціональний та багаторівневий процес, зміст якого залежить від низки факторів. Основу теорії та методології формування і розвитку конкурентоспроможності підприємств складає концепція конкурентних переваг, а також організаційно-економічні заходи, що виконуються для забезпечення, збереження, розвитку та ефективного використання цих переваг. Питання конкурентних переваг перебуває об'єктом дослідження науковцями та управлінцями протягом багатьох десятиліть, що свідчить про важливість цього аспекту для успішного функціонування підприємств. Відповідно, доцільним є розглянути сучасні погляди до визначення сутності цього явища.

Гері Хамел є одним із провідних дослідників у сфері стратегічного управління та конкурентних переваг. Він найбільше відомий завдяки своїй концепції основних компетен-

цій (core competencies), яка підкреслює важливість унікальних ресурсів і навичок компанії для досягнення конкурентних переваг на ринку. Хамел визначає конкурентні переваги як унікальні комбінації знань, технологій та навичок, які дозволяють компанії створювати продукти або послуги з унікальними характеристиками. Він також наголошує на важливості стратегічного фокусу на розвитку основних компетенцій, вважаючи, що підприємства повинні інвестувати в пріоритетні напрямки, які забезпечують їм стійкі конкурентні переваги, водночас уникати розпорошення ресурсів на менш значущі ініціативи [7].

Клейтон Крістенсен розглядає конкурентну перевагу не як статичний елемент, а як динамічну якість, що змінюється разом із ринковими умовами та потребами споживачів. Він акцентує увагу на значенні інновацій, орієнтації на клієнта та здатності до адаптації як ключових компонентах конкурентних переваг. За його визначенням, конкурентна перевага виходить не лише з наявності кращих продуктів чи послуг, але також з унікальної бізнес-моделі, яка забезпечує цінність споживачам у спосіб, важкий для відтворення конкурентами. Це може охоплювати такі аспекти, як стратегії ціноутворення, канали розподілу та методи залучення клієнтів. Конкурентна перевага також досягається шляхом впровадження інноваційних рішень, які ефективніше задовольняють потреби клієнтів і здатні трансформувати ринки [8].

Згідно з Джимом Коллінзом, конкурентна перевага виникає внаслідок унікальних можливостей або атрибутів компанії, які відрізняють її від інших на ринку, серед яких культура, лідерство та операційна ефективність. Компанії повинні узгоджувати свої стратегії та операції з чітким усвідомленням мети та основних цінностей. Таке узгодження допомагає створити базу лояльних клієнтів і віддану робочу силу, створюючи стійку перевагу [9].

Джозеф Стігліц розглядає конкурентні переваги через призму інформації, ринкових структур, інституційної якості та інновацій. Конкурентні переваги часто формуються поєднанням економічних, соціальних та інституційних факторів, які впливають на те, як фірми досягають успіху як на внутрішньому, так і на світовому ринках [10].

Таким чином, загальною думкою сучасних дослідників є те, що для досягнення успішних конкурентних переваг необхідна ретельно продумана стратегія, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори ринкового

середовища. В цьому контексті доцільно розглянути ключові критерії для оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства:

1. Основні компетенції. Оцінка наявності унікальних комбінацій знань, технологій і навичок підприємства має вирішальне значення, оскільки саме вони дозволяють створювати інноваційні продукти або послуги з особливими характеристиками. Це підкреслює важливість інвестицій у навчання персоналу та розвиток внутрішніх процесів, що, в свою чергу, визначає конкурентоспроможність на ринку.

2. Динамічні інновації. Аналіз здатності підприємства адаптуватися до змін у ринкових умовах та впроваджувати інновації є важливим для збереження конкурентних позицій. Компанії, які орієнтуються на потреби споживачів і легко адаптуються до нових можливостей, можуть створити довгостроковий успіх на конкурентному ринку.

3. Унікальні атрибути. Оцінка корпоративної культури, стилю лідерства та управлінської ефективності фактично сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Емоційна прив'язаність споживачів до бренду, підкріплена якістю обслуговування та репутацією, може стати основою для лояльності клієнтів.

4. Інформаційні та інституційні чинники. Аналіз впливу інформації та ринкових структур, а також соціальних та інституційних факторів на ефективність діяльності підприємства, що визначає його здатність досягати успіху в умовах конкурентного середовища.

5. Якість продукції або послуг. Порівняльний аналіз якості товарів або послуг підприємства в контексті ринку, зокрема у порівнянні з конкурентами.

6. Маркетинг, реклама та репутація. Оцінка ефективності маркетингових і рекламних стратегій, які зміцнюють позиції підприємства у конкурентній боротьбі, а також аналіз впливу бренду та репутації на сприйняття продукції чи послуг споживачами.

7. Обсяг і якість обслуговування клієнтів. Аналіз ефективності задоволення потреб і очікувань клієнтів, а також якості післяпродажного обслуговування.

Зміна ринкових умов вимагає від підприємств постійного оновлення та вдосконалення своїх продуктів і процесів. Підприємство, що успішно інтегрує інновації в свою діяльність, має всі шанси на здобуття конкурентних переваг (рис. 2). Найважливішим аспектом такого розвитку є збільшення рин-

кової частки. Завдяки цьому, підприємство не лише укріплює взаємини з існуючими споживачами, але й встановлює нові контакти, що підвищує його привабливість у порівнянні з конкурентами.

Важливим елементом конкурентних переваг є їх властивості, які визначаються здатністю до інновацій, адаптивності та стійкості до зовнішніх впливів, що у свою чергу, впливає на довгострокову ефективність підприємства (табл. 1).

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження щодо теоретичних підходів до

проблеми забезпечення конкурентоспроможності бізнесу та створення конкурентних переваг, можна зробити висновок про те, що наукова думка з цієї тематики розвивалася разом із практичними умовами діяльності бізнесу, зокрема, з трансформацією ринкових відносин. Конкурентні переваги для підприємства бувають різними і залежать від значної кількості факторів, які не завжди можливо врахувати. У сучасних умовах динамічної кон'юнктури ринкового середовища поняття «конкурентні переваги» слід трактувати як унікальну комбінацію переваг у ключових

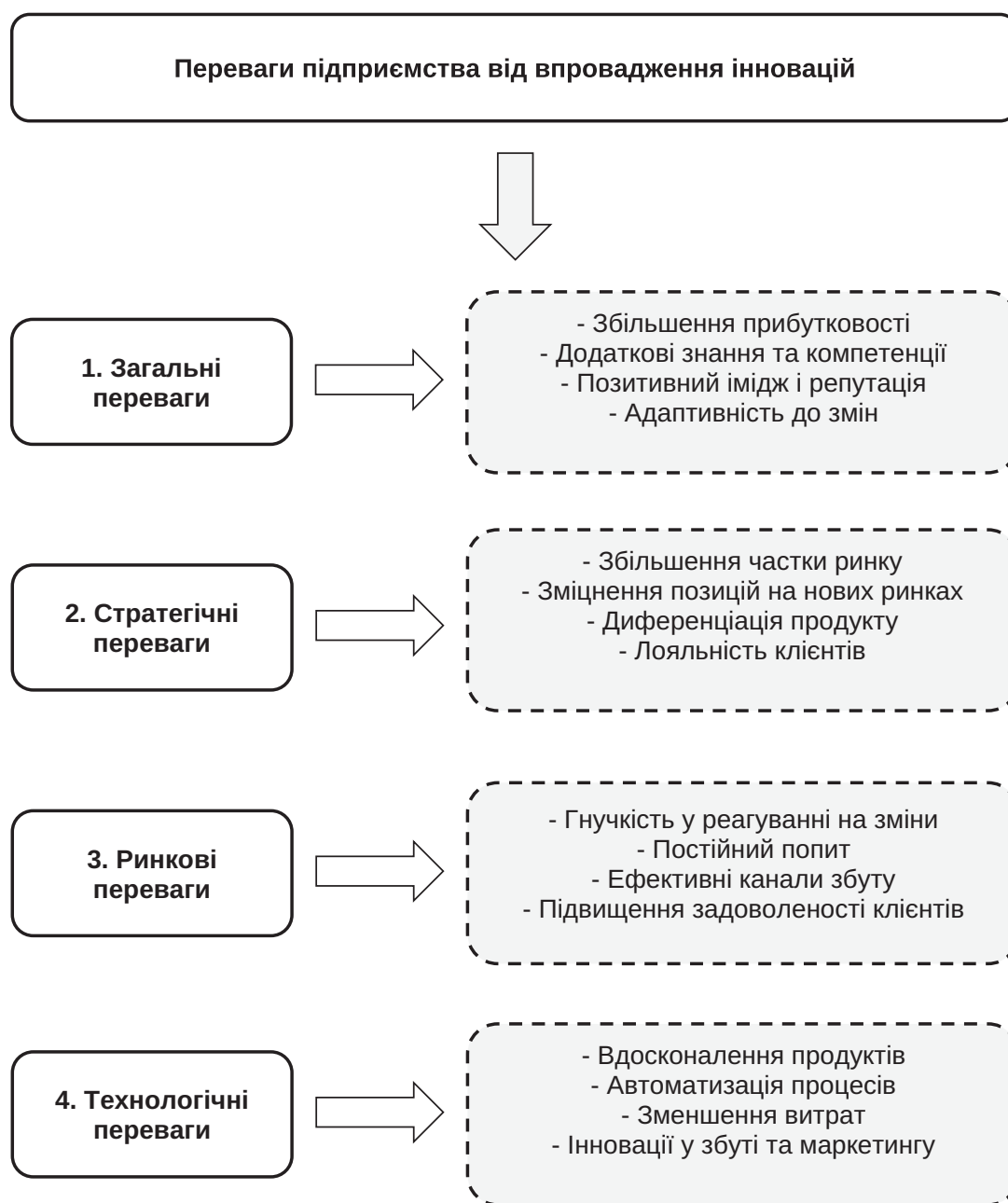


Рис. 1. Переваги підприємства від впровадження інновацій

Джерело: сформовано автором

Таблиця 1

Основні властивості конкурентних переваг підприємства

№	Властивість	Сутність властивості конкурентної переваги
1	Відносність	Конкурентна перевага проявляється тільки внаслідок порівняння окремих аспектів діяльності або товарів (послуг) різних організацій, тобто вона має порівняльний характер. Відносність конкурентних переваг окреслюється конкретним товаром (послугою) і умовами конкуренції.
2	Динамічність	Дана властивість означає, що у процесі свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої.
3	Адаптивність	Під даною властивістю розуміють можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються.
4	Стійкість	Кожна ефективно сформульована конкурентна перевага має визначений рівень стійкості та тривалості, який залишається незалежним від актуальної зовнішньої і внутрішньої ситуації, в якій функціонує підприємство.
5	Циклічність	Ця властивість вказує на те, що існування та ефективна реалізація кожної конкурентної переваги можливі тільки за умови досягнення певного результату для підприємства, що забезпечує його виживання на ринку та здатність до подальшого розвитку.

Джерело: сформовано на основі [11; 12]

аспектах діяльності підприємства, зокрема в ефективності використання ресурсів, інтелектуальному потенціалі, управлінських та виробничих процесах, технологіях і маркетингових стратегіях. Синергія цих елементів визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки інтегроване використання різних переваг створює додаткову цінність для споживачів. Такий підхід підкреслює різ-

номанітність і складність конкурентних переваг у господарській діяльності окремих підприємств, а також усього сектора економіки, що вимагає постійного аналізу зовнішнього середовища та адаптації до змін. Наявність конкурентних переваг виступає вирішальним фактором конкурентоспроможності підприємства в рамках його функціональної та організаційної структури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kumar, S., Sureka, R., Lim, W. M., Kumar Mangla, S., & Goyal, N. (2021). What do we know about business strategy and environmental research? Insights from Business Strategy and the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3454–3469.
2. Hewitt, L. M., & Van Rensburg, L. J. J. (2020). The role of business incubators in creating sustainable small and medium enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12(1), 9.
3. Onufrey, K., & Bergeek, A. (2021). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, 105, 102190.
4. Basset, M. A., Mohamed, M., Sangaiah, A. K., & Jain, V. (2018). An integrated neutrosophic AHP and SWOT method for strategic planning methodology selection. *Benchmarking: An International Journal*, 25(7), 2546–2564.
5. Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., & Rahmawati, R. (2021). Business strategy – MSMEs' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 1–21.
6. Chen, D. C., & Chen, T. W. (2021). Research on sustainable management strategies for the machine tool industry during the covid-19 pandemic in Taiwan. *Sustainability*, 13(23), 13449.
7. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2017). Do you really have a global strategy? In *International Business* (pp. 285-294). Routledge.
8. Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies*, 55(7), 1043–1078.
9. Collins, J. (2019). Turning the flywheel: A monograph to accompany good to great. Random House.

10. Guzman, M., & Stiglitz, J. E. (2024). Post-neoliberal globalization: international trade rules for global prosperity. *Oxford Review of Economic Policy*, 40(2), 282–306.
11. Коценко М. С. Забезпечення конкурентних переваг підприємництва. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. [Підрозділ] 2.4. С. 149–168.
12. Валінкевич, Н. В., & Коценко, М. С. (2025). Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (17).

REFERENCES:

1. Kumar, S., Sureka, R., Lim, W. M., Kumar Mangla, S., & Goyal, N. (2021). What do we know about business strategy and environmental research? Insights from Business Strategy and the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3454–3469.
2. Hewitt, L. M., & Van Rensburg, L. J. J. (2020). The role of business incubators in creating sustainable small and medium enterprises. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12(1), 9.
3. Onufrey, K., & Bergek, A. (2021). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, 105, 102190.
4. Basset, M. A., Mohamed, M., Sangaiah, A. K., & Jain, V. (2018). An integrated neutrosophic AHP and SWOT method for strategic planning methodology selection. *Benchmarking: An International Journal*, 25(7), 2546–2564.
5. Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., & Rahmawati, R. (2021). Business strategy – MSMEs' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 1–21.
6. Chen, D. C., & Chen, T. W. (2021). Research on sustainable management strategies for the machine tool industry during the covid-19 pandemic in Taiwan. *Sustainability*, 13(23), 13449.
7. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2017). Do you really have a global strategy?. In *International Business* (pp. 285–294). Routledge.
8. Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies*, 55(7), 1043–1078.
9. Collins, J. (2019). *Turning the flywheel: A monograph to accompany good to great*. Random House.
10. Guzman, M., & Stiglitz, J. E. (2024). Post-neoliberal globalization: international trade rules for global prosperity. *Oxford Review of Economic Policy*, 40(2), 282–306.
11. Kotsenko M. С. (2024) Zabezpechennia konkurentnykh perevah pidpriemnytstva. Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiynym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system : kolektyvna monohrafiia / pid zah. red. Khrapkinoi V. V., Pichyk K. V. ; Natsionalnyi universytet "Kyievo-Mohylianska akademiia". Kyiv : Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia". [Pidrozdil] 2.4. P. 149–168.
12. Valinkevych, N. V., & Kotsenko, M. S. (2025). Teoretychni aspekty formuvannia konkurentnykh perevah torhovelnoho pidpriemstva. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Serii: ekonomika ta upravlinnia, (17).