

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-152>

УДК 658:339.137.2

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ

COMPANY COMPETITIVENESS: ESSENCE AND PRINCIPLES OF MANAGEMENT

Назаренко Сергій Анатолійовичдоктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9378-9009>**Тертишна Аліна Сергіївна**студентка,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8221-6087>**Nazarenko Serhii, Tertyshna Alina**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

У статті досліджено сутність конкурентоспроможності підприємства та обґрунтовано основні принципи управління в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано наукові підходи до трактування поняття конкурентоспроможності, визначено її ключові характеристики та чинники впливу. Узагальнено внутрішні й зовнішні фактори формування конкурентних переваг підприємства. Розглянуто базові конкурентні стратегії відповідно до класифікації М. Портера: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Визначено роль комплексного управління конкурентоспроможністю, що ґрунтується на принципах системності, адаптивності, безперервності та орієнтації на споживача. Обґрунтовано необхідність використання сучасних аналітичних інструментів у процесі формування конкурентної стратегії підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, управління конкурентоспроможністю, конкурентна стратегія, стратегічне управління.

The article examines the essence of enterprise competitiveness and substantiates the key principles of its management in modern economic conditions. Various scientific approaches to interpreting competitiveness are analyzed, its main characteristics are identified, and the key internal and external factors influencing the formation of competitive advantages are determined. Particular attention is paid to the interdependence of these factors and their strategic role in ensuring sustainable market positions and long-term enterprise development. The study also explores M. Porter's basic competitive strategies: cost leadership, differentiation, and focus strategy. Cost leadership aims at minimizing production and operational costs to achieve price advantages, differentiation focuses on creating unique value propositions that distinguish the enterprise from competitors, while the focus strategy concentrates on serving a specific market segment with tailored products or services. These strategies are considered as important approaches to achieving and maintaining competitive advantages under different market conditions. The role of integrated competitiveness management is defined as an essential element of enterprise development. It is based on principles such as a systemic approach, adaptability, continuity, and customer orientation. These principles ensure coordination of enterprise activities, timely responses to environmental changes, continuous improvement of competitiveness, and effective satisfaction of consumer needs. In addition, the necessity of applying modern analytical tools in the formation of competitive strategies is substantiated. Such tools improve market analysis, help evaluate internal capabilities, identify opportunities and threats, and support more effective strategic and managerial decision-making. Overall, the research emphasizes that effective competitiveness management requires a comprehensive approach combining theoretical principles, strategic frameworks, and practical analytical tools. This enables enterprises to strengthen their market positions, adapt to dynamic economic conditions, increase operational efficiency, and ensure long-term sustainable development in a competitive business environment.

Keywords: company competitiveness, competitive advantages, competitiveness management, competitive strategy, strategic management.



Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки, особливої актуальності набуває питання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що здійснюють виробництво та реалізацію товарів і послуг. Зростання рівня невизначеності, тривала фінансово-економічна криза, посилення конкуренції та політичні виклики – фактори, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємств і зумовлюють необхідність пошуку ефективних механізмів збереження конкурентних переваг та лідерських позицій.

Забезпечення розвитку компаній передбачає розробку довгострокових планів для досягнення ключових цілей, діагностику їх поточного стану, оперативне впровадження заходів за необхідності, пошук інструментів підвищення окремих показників та прогнозування їх потенціалу. Зазначені аспекти комплексно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим, в умовах динамічних змін економічного середовища існує потреба у систематизації підходів до визначення сутності конкурентоспроможності та обґрунтуванні ефективних принципів її управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання конкурентоспроможності підприємства висвітлене у вітчизняній науковій літературі, яка представлена численними дослідженнями та публікаціями. П. Фісуненко [1] розглядає конкурентоспроможність підприємства як стан, за якого воно є спроможним до ефективної конкурентної боротьби, підкреслюючи визначальну роль конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє зрозуміти взаємозв'язок між можливостями підприємства та результатами його діяльності на ринку, однак у межах запропонованої інтерпретації відсутня конкретизація механізмів практичної реалізації конкурентних переваг та не визначено підходи щодо запобігання можливим управлінським прорахункам у процесі забезпечення конкурентоспроможності.

І. Акімова, М. Корж, І. Чуб [2] розглядають конкурентоспроможність як здатність організації продовжувати діяльність у вибраній сфері бізнесу в умовах швидких змін макросередовища, адаптуватися до цих змін, формувати власні конкурентні переваги та на їх основі досягати кращих результатів діяльності порівняно з конкурентами. Такий підхід акцентує увагу на динамічному характері конкурентоспроможності та її залежності

від здатності підприємства до адаптації та розвитку.

Дослідження Ж. Крючкової [3] розглядає конкурентоспроможність підприємства як його здатність у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, що задовольняє потреби споживачів і вирізняється серед аналогів, займати стійкі позиції в певній галузі та забезпечувати стабільний прибуток, достатній для подальшого вдосконалення виробництва. Робота корисна тим, що узагальнює ключові підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства та акценті уваги на її довгостроковому характері, орієнтації на споживача та зв'язки з фінансовими результатами діяльності, що дозволяє використовувати його положення як теоретичну основу для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеним залишається питання, як на основі існуючих підходів сформуванню цілісної системи управління конкурентоспроможністю підприємства, що орієнтована не лише на оцінювання окремих показників діяльності, а й на забезпечення довгострокової стійкості та розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасна наукова література створює теоретичне підґрунтя для дослідження конкурентоспроможності, однак водночас фіксує фрагментарність підходів до її управління, недостатню узгодженість стратегічних і операційних інструментів та складність адаптації підприємств до динамічних ринкових змін. Відповідно, науковий інтерес даного дослідження полягає у систематизації існуючих підходів та формуванні цілісного бачення управління конкурентоспроможністю підприємства як основи його розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства, формування узагальненого комплексного підходу до її визначення та обґрунтування принципів управління конкурентоспроможністю.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: по-перше, уточнення теоретичного змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» та визначення його місця в системі економічних категорій; по-друге, формування узагальненого (комплексного) підходу до трактування конкурентоспроможності з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств та осно-

вних факторів, що впливають на її формування; по-третє, визначення ключових принципів управління конкурентоспроможністю як основи забезпечення стійких ринкових позицій підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах господарювання питання конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності, оскільки забезпечення його довгострокової ефективності та сталого розвитку можливе лише за умови відповідності продукції або послуг ринковим вимогам, а також перевищення за якісними та споживчими характеристиками пропозицій компаній-конкурентів. Конкурентоспроможність є складною та багатовимірною економічною категорією, яка застосовується до різних рівнів господарювання, зокрема до продукції, підприємств, галузей та національної економіки. Загалом, вона має відносний характер та відображає спроможність підприємства реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати розвиток в умовах конкурентної взаємодії з іншими суб'єктами ринку. Водночас конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, оскільки зазнає впливу чинників ринкового середовища та потребує постійної підтримки й удосконалення для збереження досягнутих позицій [4].

На формування рівня конкурентоспроможності компаній впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які взаємодіють між собою (табл. 1).

З табл. 1 можна зробити висновок, що чинники внутрішнього середовища визначають ефективність використання власних ресурсів підприємства, що є ключовим у формуванні конкурентних переваг. Зовнішні ж фактори є залежними від економічних, політичних, соціальних та технологічних умов, тобто формуються під впливом макро- та мікросередовища.

Зазначені фактори можуть як підвищувати, так і знижувати рівень конкурентоспромож-

ності підприємства, а їх варіативність і взаємодія забезпечують трансформацію потенційних можливостей у реальні результати господарської діяльності. Формування та утримання конкурентних переваг на основі цих факторів обумовлюється спроможністю підприємства до їх комплексної інтеграції, раціонального поєднання та ефективного використання з метою забезпечення довгострокової стійкості й безперервного розвитку.

З огляду на визначальний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства, особливої актуальності набуває питання ефективного управління ними, що виступає ключовою передумовою формування та підтримки стійких конкурентних переваг.

Об'єктом управління доцільно розглядати фактичний і цільовий рівень конкурентоспроможності підприємства, який визначає його спроможність ефективно функціонувати на конкретному ринку упродовж певного періоду часу за рахунок виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції.

Відповідно, функції управління конкурентоспроможністю слід розглядати як особливі види діяльності підприємства, спрямовані на відповідний об'єкт управління з метою досягнення визначених цілей, зокрема розроблення, виробництва та реалізації продукції на ринку з урахуванням процесів забезпечення сировиною, її переробки, зберігання і транспортування.

Першочергово доцільно розглянути фундаментальні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. За класифікацією М. Портера, виокремлюють три базові конкурентні стратегії: домінування за рівнем собівартості, фокусування та диференціація [5, с. 11–25]. Домінування за рівнем собівартості, тобто перевага у витратах (cost leadership) полягає у здатності підприємства пропонувати продукцію або послуги

Таблиця 1

Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Група	Ключові чинники
Внутрішні	Рівень організації виробництва, кваліфікація персоналу, фінансовий стан, ефективність управлінських рішень, інноваційність, оптимізація, якість продукції/послуг.
Зовнішні	Рівень конкуренції, стан економіки, податкова політика держави, платоспроможність споживачів, розвиток інфраструктури, доступ до ресурсів, тенденції споживчих переваг, поведінка споживачів.

Джерело: сформовано авторами

за найнижчою ринковою ціною. Досягнути це можливо завдяки впровадженню інновацій у виробничі процеси, оптимізації бізнес-операцій, ефективному управлінню та використанню ефекту масштабу – такий підхід є характерним для великих ринків із високою ціновою чутливістю споживачів. Диференціація (differentiation) – стратегія, що передбачає формування унікальної ринкової пропозиції, що вирізняється споживчими властивостями або особливим сприйняттям клієнтами. Реалізація даної стратегії базується на інноваційній діяльності, спрямованій на створення нових продуктів із унікальними характеристиками. Конкурентні переваги забезпечуються через дизайн, технічні параметри, ціннісну пропозицію, рівень сервісу, а також розвиток бренду та захист інтелектуальної власності.

Фокусування (focus) полягає у концентрації діяльності підприємства на конкретному ринковому сегменті, певній групі споживачів або географічному регіоні. Основна увага приділяється адаптації продукції та послуг до вузькоспеціалізованих або індивідуальних потреб клієнтів – необхідно глибоко розуміти цільову аудиторію.

Враховуючи те, що на рівень конкурентоспроможності, як правило, впливає не одна група чинників, то доцільно використовувати такі методи та стратегії, які впливатимуть комплексно.

Комплексне управління конкурентоспроможністю передбачає поєднання управлінських, організаційних та стратегічних заходів, спрямованих на узгоджений вплив на основні чинники її формування. Воно ґрунтується на дотриманні ключових принципів, зокрема

системності, безперервності, адаптивності та орієнтації на споживача. Принцип системності полягає у розгляді підприємства як цілісної системи із взаємопов'язаними елементами. Безперервність як принцип забезпечує постійне вдосконалення конкурентних позицій. Адаптивність передбачає своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, а орієнтація на споживача визначає формування пропозиції відповідно до потреб ринку.

Вибір стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає послідовне поєднання кількох ключових етапів, починаючи з комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1).

Оцінювання ринкового середовища, діяльності конкурентів, потреб споживачів і ресурсів підприємства дає змогу виявити наявні конкурентні переваги, слабкі сторони та перспективні напрями розвитку. Для цього зручно використовувати сучасні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг. Здійснення такого аналізу формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та вибору оптимальної моделі конкурентної поведінки [7].

На основі отриманих результатів відбувається розробка конкурентної стратегії підприємства, яка може передбачати реалізацію підходів до мінімізації витрат, диференціації продукції чи концентрації на окремих сегментах ринку. Важливим етапом є планування механізму реалізації стратегії, яка включає такі аспекти: визначення цілей, конкретних завдань, ресурсного забезпечення, термінів виконання та відповідальних осіб. Одночасно

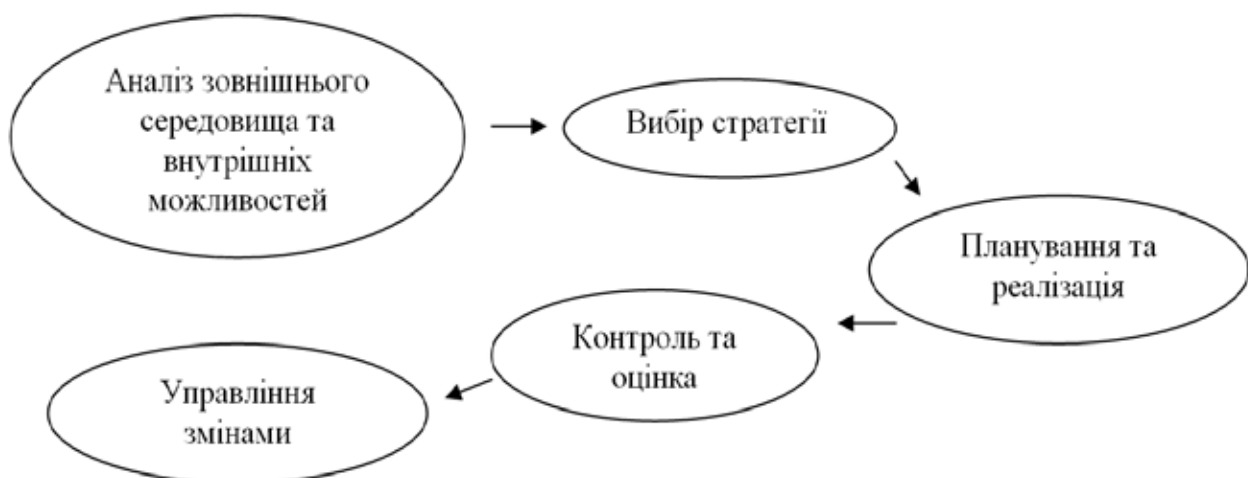


Рис. 1. Етапи управління конкурентоспроможністю

Джерело: сформовано автором на основі [6]

здійснюється контроль і моніторинг результативності прийнятих рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та коригувати стратегічні напрями діяльності підприємства.

Суттєве значення у процесі управління конкурентоспроможністю має впровадження інновацій, цифрових технологій, підвищення якості продукції та вдосконалення організаційних процесів. Гнучкість управлінських рішень і здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища сприяють зміцненню його ринкових позицій. Крім того, важливими складовими є управління ризиками, ефективна комунікація між структурними підрозділами, мотивація персоналу та залучення ключових стейкхолдерів до процесу реалізації стратегічних змін.

Отже, комплексна система управління конкурентоспроможністю забезпечує узгоджену взаємодію всіх елементів підприємства, сприяє закріпленню конкурентних переваг,

підвищенню ефективності діяльності та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного та дуже мінливого конкурентного середовища.

Висновки. Отже, конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати та забезпечувати стійкі ринкові позиції в умовах динамічного конкурентного середовища. Вона формується за участі внутрішніх і зовнішніх чинників та має змінюватися разом зі змінами на ринку й потребами споживачів.

Комплексний підхід та використання сучасних інструментів – основа ефективного механізму управління конкурентоспроможністю компаній. Ключовими принципами такого управління є системність, адаптивність, безперервність та орієнтація на споживача. Тому, реалізація такого підходу до управління конкурентоспроможністю створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152-161.
2. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
3. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49-53.
4. Герасимова, В. О., Резанов, Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
5. Портер М. Конкурентні стратегії. Як досягати стабільно високих результатів. *Free Press*, 1998. С. 11-25.
6. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 04.05.2026).
7. Баштовий Д. М., Небава М. І. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)»*. 2022. 5 с. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/viewFile/15929/13425> (дата звернення: 04.05.2026).
8. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.

REFERENCES:

1. Fisunenko P. A. (2020) Pidkhody do vyznachennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva : sutnist ta evoliutsiia poniattia [Approaches to defining enterprise competitiveness: essence and evolution of the concept]. *Biznes-navihator - Business Navigator*, vol. 2(58), pp. 152–161.
2. Akimova L. M., Korzh M. V., Chub I. V. (2017) *Upravlinnia konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva: monohrafiia* [Management of enterprise competitiveness: monograph]. Rivne: NUVGP, 121 p. (in Ukrainian).
3. Kryuchkova Zh. V. (2016) Sutnist konkurentsii i konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv yak ekonomichnykh katehori [The essence of competition and competitiveness of agricultural enterprises as economic categories]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 12, pp. 49–53. (in Ukrainian) .
4. Herasymova V. O., Rezanov E. O. (2020) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist ta faktory splyvu v suchasnykh umovakh [Enterprise competitiveness: essence and influencing factors in modern conditions]. *Eko-*

nomichniy prostir – Economic Space, vol. 154, pp. 93–97. Available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17> (accessed May 04, 2026).

5. Porter M. (1998) Konkurentni stratehii. Yak dosiahaty stabilno vysokikh rezultativ [Competitive Strategy. How to achieve consistently high results]. Free Press, pp. 11–25.

6. Baldynyuk V. (2022) Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, vol. 42. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (accessed May 04, 2026). (in Ukrainian)

7. Bashtovyi D. M., Nebava M. I. (2022) Teoretychni aspekty analizu konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Theoretical aspects of analyzing enterprise competitiveness]. Vseukrainska naukovo-praktychna internet-konferentsiia «*Molod v nautsi: doslidzhennia, problemy, perspektyvy (MN-2022)*». 5 p. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/viewFile/15929/13425> (accessed May 04, 2026). (in Ukrainian)

8. Fediunin S. A., Plevako N. O., Filonenko M. Yu. (2020) Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Strategic enterprise development management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, vol. 3, pp. 45–49. (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 22.04.2026

Дата прийняття статті: 11.05.2026

Дата публікації статті: 25.05.2026