Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Т. І. Балановська, О. П. Гогуля,

К. П. Драмарецька, В. В. Восколупов, В. В. Голік

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Київ

2026

УДК 005.3:334.72(075.8)

У66

Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради
Національного університету біоресурсів і природокористування України
(протокол № 4 від 22 жовтня 2026 року)

Рецензенти: д. е. н., професор Бутенко В. М.
д. е. н., професор Бялковська О. А.
д. е. н., доцент Ставська Ю. В.

Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Т. І. Балановська, О. П. Гогуля, К. П. Драмарецька, В. В. Восколупов., В. В. Голік Київ: ВЦ НУБіП України, 2026. 413 с.

ISBN

У навчальному посібнику, відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», розкрито теоретичні основи конкурентоспроможності, особливості конкурентного середовища, підходи до оцінювання конкурентоспроможності товарів, послуг і підприємства. Висвітлено питання формування конкурентних переваг, розроблення та реалізації конкурентних стратегій, організаційно-економічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Особливу увагу приділено стратегічним аспектам управління конкурентоспроможністю, впливу глобалізації на конкурентні позиції підприємств, а також стратегіям виходу на міжнародні ринки. Навчальний посібник містить питання для обговорення і самоперевірки, тестові завдання, глосарій та список використаних джерел, що сприяють ефективному засвоєнню знань і формуванню практичних навичок обґрунтування рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

УДК 005.3:334.72(075.8)

ISBN

©Т. І. Балановська, О. П. Гогуля
©К. П. Драмарецька, В. В. Восколупов
© В. В. Голік



Балановська Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління персоналом», «Управління бізнесом», «Лідерство та управління людськими ресурсами організації», «Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики менеджменту, маркетингу та підприємництва, питаннями антикризового управління підприємствами та управління людськими ресурсами. Автор і співавтор понад 290 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі 10 монографій, 28 навчальних посібників.
Електронна адреса: balanovskaya@nubip.edu.ua



Гогуля Ольга Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Теорія організацій», «Стратегічне управління», «Етика бізнесу» «Ділова етика і соціальна відповідальність бізнесу». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, маркетингу та підприємництва, зокрема з питаннями стратегічного управління, маркетингового забезпечення діяльності підприємств, становлення та розвитку підприємництва сільських територій, соціальної відповідальності та етики бізнесу. Автор і співавтор понад 180 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі 3 монографій, 15 навчальних посібників.
Електронна адреса: gogulya.o.p@nubip.edu.ua



Драмарецька Кристина Павлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Логістика», «Управління персоналом», «Маркетинг в логістиці», «Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики менеджменту, питаннями управління конкурентоспроможністю та управління людськими ресурсами підприємства. Автор і співавтор 80 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі 2 монографій і 4 навчальних посібників.
Електронна адреса: dramaretska.c.p@nubip.edu.ua



Восколупов Володимир Віталійович, доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління бізнесом», «Мотиваційний менеджмент», «Бізнес-планування діяльності підприємств», «Менеджмент». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, зокрема питаннями маркетингового менеджменту, сучасними концепціями управління, мотиваційним менеджментом та диджитал-менеджментом. Співавтор понад 25 наукових і навчально-методичних праць.
Електронна адреса: voskolupov@nubip.edu.ua



Голік Вікторія Вікторівна, старший викладач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління персоналом», «Стратегічне управління». Наукові інтереси пов'язані з актуальними проблемами теорії і практики управління, зокрема стратегічного управління й управління конкурентоспроможністю підприємств, а саме формування та реалізації конкурентоспроможних стратегій сільськогосподарських підприємств. До кола наукових інтересів також належать актуальні проблеми теорії і практики управління персоналом, лідерства та управління якістю. Автор та співавтор понад 40 наукових і навчально-методичних праць, зокрема 4 навчальних посібників.

Електронна адреса: viktoriia_holik@nubip.edu.ua

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА…….…….....……... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…… 9

ТЕМА 1.1. СУТНІСТЬ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЯК КАТЕГОРІЙ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ…….....… 9

1.1.1. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці…… 9

1.1.2. Види та форми конкуренції……..... 16

1.1.3. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, властивості та рівні……..... 24

Питання для обговорення і самоперевірки……..……..…… 33

Тестові завдання до теми.……..……...…… 35

ТЕМА 1.2. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА..... 44

1.2.1. Сутність та структура конкурентного середовища підприємства……..... 44

1.2.2. Чинники зовнішнього середовища та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства……...… 56

1.2.3. Конкурентне оточення підприємства та характеристика його основних суб'єктів…….... 62

Питання для обговорення і самоперевірки……..……..…… 70

Тестові завдання до теми.……..…… 71

ТЕМА 1.3. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ. 82

1.3.1. Конкурентоспроможність товару: сутність та основні характеристики…..……...……...…… 82

1.3.2. Критерії та показники конкурентоспроможності товару.. 92

1.3.3. Конкурентоспроможність послуг та особливості її забезпечення……... 104

Питання для обговорення і самоперевірки ……..…….. 114

Тестові завдання до теми ……..……...…… 116

ТЕМА 1.4. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА… 133

1.4.1. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства……..…… 133

1.4.2. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства……...…… 142

1.4.3. Оцінювання конкурентної позиції та конкурентного потенціалу підприємства..……..... 151

Питання для обговорення і самоперевірки……..……..… 162

Тестові завдання до теми.……..……...…… 163

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... 181
ТЕМА 2.5. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА..... 181
2.5.1. Сутність і види конкурентних переваг підприємства..... 181
2.5.2. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства..... 189
2.5.3. Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства..... 204
Питання для обговорення і самоперевірки..... 219
Тестові завдання до теми...... 220
ТЕМА 2.6. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА..... 237
2.6.1. Сутність та види конкурентних стратегій підприємства... 237
2.6.2. Базові конкурентні стратегії підприємства..... 244
2.6.3. Вибір та реалізація конкурентної стратегії підприємства..... 252
Питання для обговорення і самоперевірки..... 270
Тестові завдання до теми...... 272
ТЕМА 2.7. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА... 291
2.7.1. Сутність та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства..... 291
2.7.2. Функції та процес управління конкурентоспроможністю підприємства..... 301
2.7.3. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства..... 309
Питання для обговорення і самоперевірки..... 322
Тестові завдання до теми...... 323
ТЕМА 2.8. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ..... 335
2.8.1. Особливості конкуренції на міжнародних ринках..... 335
2.8.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації..... 342
2.8.3. Стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки..... 352
Питання для обговорення і самоперевірки..... 360
Тестові завдання до теми..... 361
Глосарій..... 371
Список використаних джерел..... 394

ПЕРЕДМОВА

Конкурентоспроможність підприємства є важливою передумовою його ефективного функціонування, зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокового розвитку. Посилення конкуренції, динамічність ринкового середовища, зміни споживчих потреб, поширення цифрових технологій та поглиблення міжнародних економічних зв'язків зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати відповідність власних товарів, послуг і управлінських рішень вимогам ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає комплексне опрацювання питань, пов'язаних із дослідженням конкурентного середовища, оцінюванням ринкових позицій, визначенням конкурентних переваг, обґрунтуванням стратегічних пріоритетів і вибором відповідних інструментів управлінського впливу. Результати цього процесу залежать від узгодженості стратегічних цілей підприємства з його ресурсними можливостями, характеристиками продукції, потребами споживачів і дією зовнішніх чинників. Зростання вимог до якості товарів і послуг, розвиток цифрових технологій і трансформація міжнародних ринків розширюють коло завдань, які постають перед керівниками підприємств. Саме тому для обґрунтованого прийняття управлінських рішень необхідні знання теоретичних засад конкуренції та конкурентоспроможності, методів аналізу конкурентного середовища, підходів до оцінювання конкурентних позицій і принципів формування конкурентних стратегій. Водночас важливо розуміти взаємозв'язок між конкурентними перевагами підприємства, його ресурсним потенціалом, особливостями ринку та обраними напрямами розвитку.

Зміст навчального посібника «Управління конкурентоспроможністю підприємства» спрямований на формування цілісного розуміння теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Послідовність викладення матеріалу забезпечує перехід від розгляду сутності конкуренції та конкурентоспроможності як економічних категорій до вивчення інструментів формування конкурентних переваг, обґрунтування конкурентних стратегій і забезпечення результативної управлінської діяльності.

У першому розділі навчального посібника розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито сутність і роль конкуренції в ринковій економіці, охарактеризовано види та форми конкурентної боротьби, визначено зміст і властивості конкурентоспроможності підприємства, а також її рівні. Окремо розглянуто структуру конкурентного середовища, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, характеристики основних суб'єктів конкурентного оточення. Також висвітлено питання конкурентоспроможності товарів і послуг, критерії та показники її оцінювання, методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, його конкурентного потенціалу та ринкової позиції.

У другому розділі навчального посібника розглянуто основні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Висвітлено сутність і види конкурентних переваг, підходи до їх формування та розвитку, а також принципи стратегічного управління ними. Наведено базові конкурентні стратегії підприємства, особливості їхнього вибору й обґрунтування, а також організаційні та економічні засади управління конкурентоспроможністю. Окрему увагу приділено питанням впливу глобалізації на діяльність підприємств, трансформації конкурентного середовища та стратегіям виходу на міжнародні ринки. Такий підхід дає змогу розглядати конкурентоспроможність не лише як характеристику поточного стану підприємства, а й як об'єкт цілеспрямованого управління, що потребує постійного аналізу, стратегічного планування та адаптації до ринкових змін.

Теоретичний матеріал навчального посібника поєднується з розглядом практичних аспектів оцінювання конкурентоспроможності та розроблення управлінських рішень. Це сприяє поглибленому розумінню взаємозв'язків між конкурентним середовищем, ресурсними можливостями підприємства, його конкурентними перевагами та обраними конкурентними стратегіями. Вивчення наведених підходів створює основу для розвитку аналітичного мислення, уміння оцінювати ринкові позиції підприємства, визначати напрями посилення його конкурентних переваг та обґрунтовувати відповідні управлінські рішення. Для систематизації та закріплення знань у здобувачів вищої освіти після кожної теми наведено питання для обговорення та самоперевірки, а також тестові завдання. Глосарій сприяє засвоєнню основних понять і термінів, що використовуються у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства. Список використаних джерел дає змогу поглибити опрацювання теоретичних положень і розширити знання в окремих напрямах досліджуваної проблематики.

Навчальний посібник розроблено відповідно до структури робочої програми навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Метою авторів є сприяння формуванню теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для аналізу конкурентного середовища, оцінювання конкурентних позицій і розроблення обґрунтованих рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У підготовці навчального посібника брали участь кандидат економічних наук, професор Балановська Т. І. (теми 1.1, 2.5), кандидат економічних наук, доцент Гогуля О. П. (тема 2.7), кандидат економічних наук, доцент Драмарецька К. П. (теми 1.1, 2.8), доктор філософії з менеджмент Восколупов В. В. (тема 1.2), старший викладач Голік В. В. (теми 1.3, 1.4, 2.5, 2.6).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності як категорій ринкової економіки

1.1.1. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці

Конкуренція є однією з ключових складових механізму функціонування ринкової економіки, оскільки визначає характер взаємодії між суб'єктами господарювання у процесі виробництва, реалізації товарів і послуг та боротьби за споживача. Її дія спонукає підприємства раціонально використовувати наявні ресурси, удосконалювати організацію господарської діяльності, враховувати потреби споживачів і шукати можливості для підвищення результатів своєї діяльності. Водночас суперництво між виробниками створює умови для більш ефективного використання економічного потенціалу суспільства, сприяє пошуку нових способів задоволення потреб і підтримує динамічність ринкових процесів. Вивчення конкуренції посідає важливе місце в системі ринкових досліджень і є необхідною передумовою обґрунтування управлінських рішень [151, с. 14; 81, с. 6].

Термін «конкуренція» походить від пізньолатинського слова concurrentia, що означає «змагання», та пов'язаний із латинським дієсловом concurrere – «зіштовхуватися», «суперничати» та характеризує суперництво між учасниками ринкового господарства за створення сприятливіших умов виробництва, купівлі та реалізації товарів і послуг [38, с. 7; 151, с. 12]. У науковій літературі конкуренцію розглядають у межах трьох основних підходів: поведінкового, структурного та функціонального (рис. 1.1).

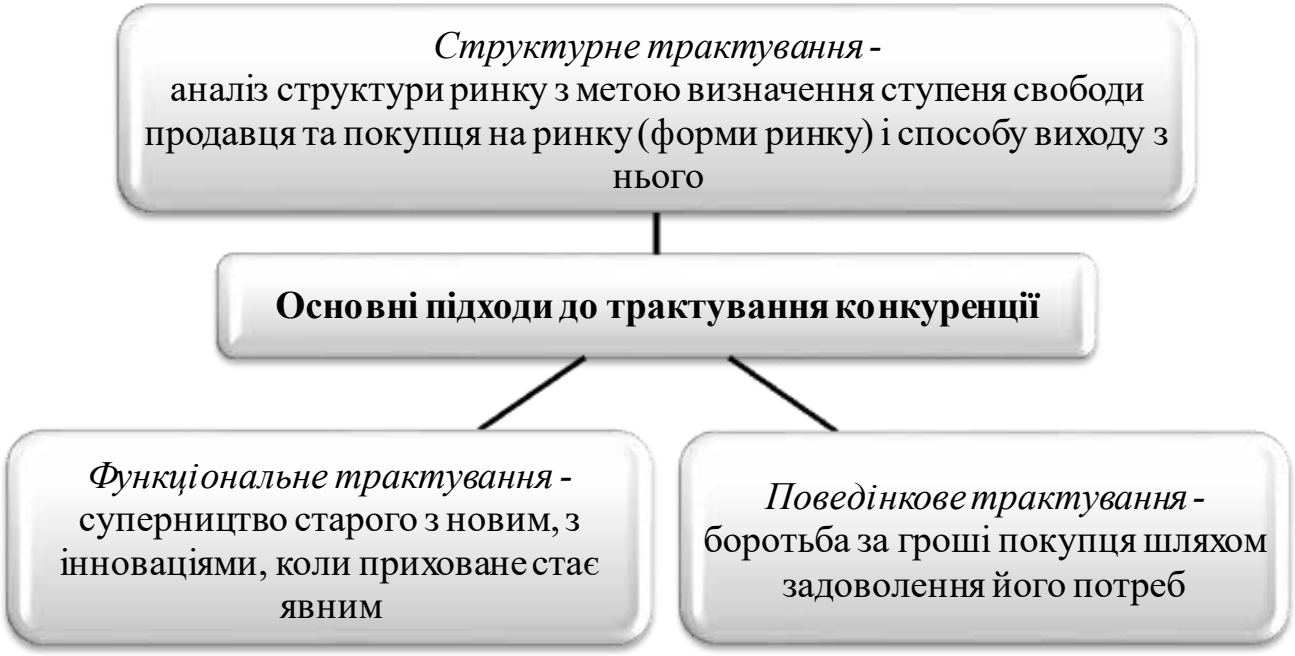


Рис. 1.1. Основні підходи до трактування конкуренції*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [81, с. 7-8].

Поняття «конкуренція» є багатогранним і охоплює різні аспекти взаємодії

суб'єктів ринкових відносин. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до його визначення, що зумовлено відмінностями в акцентах дослідників щодо характеру конкурентної боротьби, її цілей, механізмів та результатів. Одні автори розглядають конкуренцію передусім як процес суперництва між суб'єктами господарювання, інші – як механізм формування ринкових умов або взаємодії виробників і споживачів. Підходи до трактування поняття «конкуренція» окремими науковцями систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Трактування науковцями поняття «конкуренція»*

Автор	Визначення поняття «конкуренція»
Синиця С. М., Гринів Л. В., Крупа О. М. [125, с. 13]	Конкуренція – процес боротьби фірм за платоспроможний попит, тому що, незважаючи на різноманіття форм прояву, суть галузевої взаємодії фірм зводиться до одного – зміцнення свого становища шляхом розширення контрольованої частки ринку.
Должанський І. З., Загорна Т. О. [44, с. 12]	Конкуренція – економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах
Малік М. Й., Нужна О. А. [87, с. 8]	Конкуренція – це суперництво старого з новим (інноваціями), коли конкуруючі одиниці (об'єкти, фірми) шляхом аналізу структури ринку визначають ступінь свободи продавця і покупця на ринку, поставивши собі за мету якомога повне задоволення потреб покупця.
Мочерний С. В. [99, с. 206]	Конкуренція – боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарі та послуг, за привласнення най-більших прибутків

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [99; 125; 44; 87].

Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11 січня 2001 року: «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [115].

Конкуренція як економічна категорія характеризується наявністю взаємопов'язаних складових, до яких належать об'єкт, суб'єкти та предмет. Їх співвідношення дає змогу конкретизувати зміст конкурентної взаємодії на ринку. Об'єктом виступають потреби певних груп споживачів, на задоволення яких орієнтуються підприємства-конкуренти, тоді як суб'єктами є учасники, що вступають у конкурентну взаємодію. Предмет конкуренції може розглядатися у вузькому та широкому розумінні, що відображає різні підходи до визначення безпосередньої основи конкурентної боротьби (рис. 1.2). Наведене співвідношення складових конкуренції дає змогу розглядати її як взаємодію суб'єктів ринку, спрямовану на задоволення потреб споживачів. При цьому

безпосередня конкурентна боротьба може стосуватися конкретних товарів і послуг або ширшого кола благ, здатних задовольняти відповідні потреби.

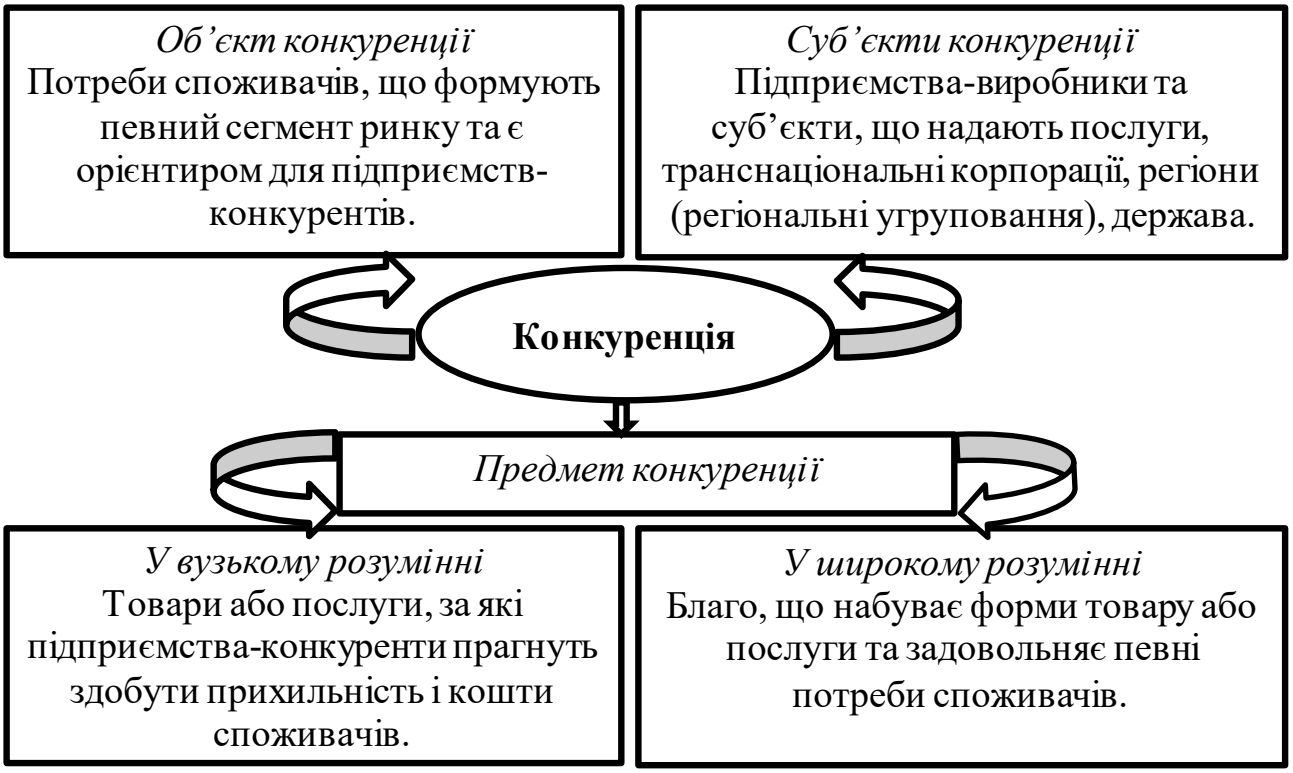


Рис. 1.2. Конкуренція як економічна категорія*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [147, с. 12].

Теоретичні засади конкуренції формувалися поступово в межах розвитку економічної думки. Одним із перших учених, який здійснив ґрунтовне дослідження конкуренції та її ролі у функціонуванні ринкового механізму, був британський економіст Адам Сміт. У праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations) 1776 р. він розглядав економічну поведінку суб'єктів господарювання, взаємодію попиту і пропозиції, формування ринкових цін та вплив конкуренції на розподіл ресурсів [237]. Важливе місце в його концепції посідає ідея «невидимої руки», відповідно до якої прагнення учасників ринку до реалізації власного інтересу за певних умов може сприяти суспільно корисному результату. Важливим положенням концепції А. Сміта було також критичне ставлення до монополій та інституційних обмежень конкуренції. Він зазначав, що виключні привілеї та законодавчі обмеження, які звужують кількість учасників певних видів діяльності, можуть підтримувати ринкові ціни вище рівня, характерного для умов вільної конкуренції. Таким чином, у працях А. Сміта конкуренція постає не лише як форма суперництва між учасниками ринку, а й як важливий механізм взаємодії попиту, пропозиції та ціни, що впливає на розподіл ресурсів і поведінку виробників та продавців [38, с. 8; 81, с. 10; 147, с. 10].

Подальший розвиток класичної економічної теорії та поглядів А. Сміта пов'язаний із працями англійського економіста Давида Рікардо. У 1817 р. була опублікована його фундаментальна праця «Про засади політичної економії та

оподаткування» (On the Principles of Political Economy and Taxation), у якій отримали подальший розвиток положення щодо вартості, цін, розподілу доходів та міжнародної торгівлі [233]. У контексті розвитку теорії конкуренції важливим є дослідження Д. Рікардо щодо взаємозв'язку між природною та ринковою ціною. Учений зазначав, що ринкова ціна може тимчасово відхилятися від природної під впливом змін попиту та пропозиції. Водночас конкуренція між виробниками та прагнення капіталу переміщуватися у більш прибуткові сфери діяльності сприяють вирівнюванню прибутковості та наближенню ринкової ціни до природної. У працях Д. Рікардо конкуренція постає як механізм, що впливає на розподіл капіталу між різними сферами виробництва та регулює відхилення ринкових цін від їх природного рівня [38, с. 8; 151, с. 17].

Важливим етапом розвитку теорії конкуренції стали дослідження французького економіста Огюстена Курно. У праці «Дослідження математичних принципів теорії багатства» (Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses) 1838 р. учений започаткував формалізований підхід до аналізу поведінки виробників та їхньої взаємодії на ринку. Особливе значення має розроблена Курно модель конкуренції двох виробників – дуополії. Учений виходив із того, що рішення одного виробника щодо обсягу виробництва впливає на становище іншого, тому конкурентна поведінка має розглядатися з урахуванням взаємозалежності рішень учасників ринку. Такий підхід дав змогу дослідити умови встановлення рівноваги залежно від обсягів виробництва конкурентів. Внесок А. Курно полягав у переході від загального трактування конкуренції як суперництва до її математично обґрунтованого аналізу через взаємозалежність рішень виробників, попиту, обсягів виробництва та ціни [95, с. 168; 135, с. 224].

Розвиток класичної теорії конкуренції відображений у наукових роботах англійського економіста Джона Стюарта Мілля. У праці «Принципи політичної економії і деякі аспекти їх застосування до соціальної філософії» (Principles of Political Economy, with Some of Their Applications to Social Philosophy) 1848 р. учений розглядав конкуренцію як важливий механізм функціонування ринкової економіки та розподілу економічних благ. Водночас Дж. С. Мілль наголошував, що результати економічних процесів визначаються не лише конкуренцією, а й усталеними звичаями та практиками. Учений уточнив класичне розуміння конкуренції, розглядаючи її як важливий, але не єдиний чинник регулювання економічних відносин [216].

Подальші дослідження теорії конкуренції простежуються в працях англійського економіста Альфреда Маршалла. У праці «Принципи економіки» (Principles of Economics) 1890 р. учений систематизував положення неокласичної економічної теорії та поглибив дослідження взаємодії попиту, пропозиції, ціни й ринкової рівноваги. [213]. У контексті конкуренції важливим було розмежування ціни попиту та ціни пропозиції. А. Маршалл розглядав рівновагу як стан, за якого ціна попиту відповідає ціні пропозиції, а їх співвідношення визначає напрям зміни обсягу виробництва: перевищення ціни попиту над ціною пропозиції стимулює його збільшення, а зворотне співвідношення – скорочення [95, с. 22-23].

Австрійський економіст Йозеф Шумпетер, на відміну від статичного трактування досконалої конкуренції, розглядав конкуренцію як динамічний процес, пов'язаний із нововведеннями та економічним розвитком. У праці «Теорія економічного розвитку» (The Theory of Economic Development) 1912 р. він пов'язував економічні зміни з діяльністю підприємця, який упроваджує нові комбінації ресурсів, технологій, продуктів і способів організації виробництва [38, с. 10].

Важливим етапом розвитку теорії конкуренції стали праці американського економіста Едварда Чемберліна та британської економістки Джоан Робінсон, опубліковані у 1933 р. Їхні дослідження були спрямовані на пояснення функціонування ринків, які не відповідають умовам досконалої конкуренції. Е. Чемберлін у праці «Теорія монополістичної конкуренції» (The Theory of Monopolistic Competition) обґрунтував концепцію монополістичної конкуренції, за якої ринкова взаємодія поєднує конкурентні та монополістичні елементи. Дж. Робінсон у праці «Економіка недосконалої конкуренції» (The Economics of Imperfect Competition) розвинула аналіз ринкових ситуацій, у яких окремий виробник має можливість впливати на ціну та обсяг реалізації продукції. Досліджуючи монополію, конкуренцію та проміжні між ними форми ринкової взаємодії, вона розширила неокласичний аналіз за межі моделі досконалої конкуренції. Е. Чемберлін і Дж. Робінсон започаткували новий напрям у розвитку теорії конкуренції, перенісши увагу від моделі досконалої конкуренції до дослідження недосконалих ринкових структур, диференціації продукції та ринкової влади підприємств [70, с. 266].

Американський економіст та фахівець зі стратегічного управління Майкл Портер, у праці «Конкурентна стратегія» (Competitive Strategy) 1980 р., розглядав конкуренцію не лише як взаємодію безпосередніх конкурентів, а як результат дії комплексу сил, що визначають структуру галузі та умови діяльності підприємств [229]. Відповідно до запропонованої моделі п'яти конкурентних сил, на інтенсивність конкуренції впливають суперництво між наявними конкурентами, загроза появи нових учасників, вплив постачальників і покупців, а також загроза товарів-замінників. У праці «Конкурентна перевага» (Competitive Advantage) 1985 р. М. Портер переніс увагу безпосередньо на підприємство та джерела його конкурентних переваг [228]. Науковець обґрунтував концепцію ланцюга створення вартості, відповідно до якої конкурентна перевага формується внаслідок виконання та взаємозв'язку окремих видів діяльності підприємства. Її основою може бути досягнення нижчих витрат порівняно з конкурентами або створення унікальної цінності для споживачів, що дає змогу підприємству отримувати вищу ціну. М. Портер розвинув теорію конкуренції у напрямі стратегічного аналізу, пов'язавши характеристики конкурентного середовища з вибором конкурентної стратегії та формуванням стійких конкурентних переваг підприємства [8, с. 146-151].

Значний розвиток стратегічного підходу до конкуренції пов'язаний із працями Г. Хамела та К. К. Прахалада. У статті «Ключова компетентність корпорації» (The Core Competence of the Corporation) 1990 р. учені обґрунтували концепцію ключових компетентностей як сукупності знань, навичок і

технологічних можливостей підприємства, що забезпечують створення цінності для споживачів, доступ до різних ринків і формування конкурентних переваг [231]. Подальший розвиток цих положень відбувся у праці «Конкуруючи за майбутнє» (Competing for the Future) 1994 р., де науковці розглядали конкуренцію як боротьбу не лише за наявні ринки, а й за можливість формувати майбутні напрями розвитку галузей [192]. Г. Хамел і К. К. Прахалад розширили стратегічне розуміння конкуренції, перенісши акцент із позиції підприємства у сформованому конкурентному середовищі на розвиток його внутрішніх компетентностей та здатність формувати майбутні конкурентні можливості.

Розвиток теорії конкуренції характеризується поступовим розширенням уявлень про її природу, механізми функціонування та роль у розвитку економічних систем. Якщо представники класичної економічної думки розглядали конкуренцію переважно як механізм ринкового регулювання, то подальші дослідження зосереджувалися на аналізі ринкової рівноваги, взаємозалежності конкурентних рішень, інноваційних процесів, недосконалих ринкових структур і стратегічних джерел конкурентних переваг підприємств. Таким чином, простежується поступова зміна акцентів у теоретичному розумінні конкуренції. Від трактування конкуренції як механізму функціонування ринку та регулювання цін економічна думка перейшла до дослідження поведінки окремих виробників, ринкової влади, недосконалих ринкових структур і стратегічної взаємодії підприємств. Подальший розвиток теорії пов'язав конкуренцію з інноваціями, формуванням конкурентних переваг і розвитком внутрішніх компетентностей підприємства. Сучасне розуміння конкуренції охоплює не лише безпосереднє суперництво між учасниками ринку, а й сукупність економічних, структурних, стратегічних та інноваційних взаємодій, які визначають позицію підприємства та можливості його розвитку в конкурентному середовищі.

Конкуренція виконує низку взаємопов'язаних функцій, через які проявляється її вплив на поведінку суб'єктів ринку, використання ресурсів, розподіл доходів та умови функціонування ринкового механізму. Кожна з них характеризує окремий напрям такого впливу та розкриває роль конкурентної взаємодії у ринковій економіці. Узагальнену характеристику основних функцій конкуренції наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Функції конкуренції як економічної категорії*

Функція	Характеристика
1	2
Регулююча	Полягає у спрямуванні діяльності виробників відповідно до потреб споживачів і ринкової кон'юнктури. Під впливом конкуренції підприємства прагнуть пропонувати продукцію, якій споживачі надають перевагу, раціональніше використовувати ресурси та зміцнювати свої позиції на ринку. Водночас чинники виробництва спрямовуються до тих галузей, у яких існує найбільша потреба в них. Унаслідок цього ціни поступово наближаються до рівня суспільно необхідних витрат, а доходи розподіляються відповідно до результативності діяльності суб'єктів ринку.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Мотиваційна	Виявляється у стимулюванні підприємств до підвищення продуктивності та результативності діяльності. Конкуренція створює для підприємців одночасно можливість отримати винагороду та ризик зазнати втрат. Підприємства, які пропонують продукцію вищої якості або забезпечують її виробництво за менших витрат, отримують винагороду у вигляді прибутку. Натомість підприємства, які не враховують побажання споживачів або не дотримуються правил конкурентної боротьби, зазнають збитків і можуть бути витіснені з ринку.
Розподільча	Полягає у розподілі доходів між підприємствами та домашніми господарствами відповідно до їхнього ефективного внеску в економічну діяльність. Водночас конкуренція реалізується й у середовищі споживачів, які прагнуть отримати більший обсяг матеріальних благ і послуг на вигідніших умовах. Конкурентна боротьба охоплює як отримання доходів відповідно до результатів діяльності, так і доступ до товарів і послуг, створених у національному господарстві. Умови такого розподілу визначаються не лише економічними, а й політичними, соціальними та іншими чинниками.
Контролююча	Відображає обмеження економічної потужності окремих підприємств і недопущення монополістичного панування на ринку. Конкуренція забезпечує споживачам можливість вибору між кількома продавцями, що обмежує можливість окремого підприємства одноосібно визначати умови реалізації товарів і послуг. Водночас реалізація цієї функції спирається на інституціональні механізми регулювання конкурентних відносин, зокрема, антимонопольне законодавство.
Алокаційна, або функція розміщення	Полягає у впливі конкуренції на розміщення капіталу, робочої сили та інших ресурсів. У результаті ресурси та вироблені продукти концентруються там, де їх використання може забезпечити максимальну віддачу. Зокрема, робоча сила переміщується до районів із вищим рівнем заробітної плати, а земля і капітал зосереджуються у суб'єктів, здатних забезпечити їх ефективніше використання та отримати відповідну винагороду у формі ренти, процента чи дивідендів. Конкуренція сприяє спрямуванню ресурсів до сфер їх найбільш результативного використання.
Інноваційна	Виявляється у стимулюванні та фінансуванні науково-технічного прогресу. Конкуренція спонукає суб'єктів ринку першими впроваджувати у виробництво досягнення науки і техніки, прагнучи отримати переваги над конкурентами. Застосування більш економічних і продуктивних технологій сприяє економії обмежених ресурсів та підвищенню ефективності виробництва. Водночас конкурентний пошук інновацій стимулює суб'єктів ринку до організації та фінансування наукових досліджень, посилюючи роль конкуренції у забезпеченні технічного прогресу.
Адаптаційна	Характеризує здатність суб'єктів ринку пристосовуватися до постійно змінюваної ринкової кон'юнктури та різних аспектів середовища. Підприємствам необхідно враховувати вимоги законодавства, податкової системи, можливі інфляційні процеси, а також релігійні, національні звичаї та традиції. Здатність своєчасно пристосовуватися до таких умов впливає на позиції суб'єктів ринку та результати діяльності.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [147, с. 13-14; 81, с. 13-15; 151, с. 20-21]

Таким чином, конкуренція є важливою складовою функціонування ринкової економіки, оскільки спонукає підприємства постійно вдосконалювати результати своєї діяльності та враховувати зміни у потребах споживачів. Саме тому характеристика конкуренції як економічної категорії створює теоретичну основу для розгляду конкурентоспроможності підприємства як результату його функціонування в конкурентному середовищі.

1.1.2. Види та форми конкуренції

Конкуренція проявляється в різноманітних формах і характеризується значною кількістю ознак, за якими можна визначити особливості взаємодії суб'єктів ринку. Її характер залежить від рівня та умов конкурентного середовища, особливостей товарів і послуг, масштабів ринку, інтенсивності конкурентної боротьби та способів отримання конкурентних переваг. У зв'язку з цим для глибшого розуміння сутності конкуренції доцільним є її поділ на окремі види за визначеними класифікаційними ознаками. Систематизація видів конкуренції дає змогу конкретизувати механізми конкурентної взаємодії між суб'єктами господарювання, визначити характер їх суперництва та особливості поведінки на різних ринках (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Класифікація видів конкуренції*

Класифікаційні ознаки	**Види конкуренції**
1	2
Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких підприємство може отримати перевагу над конкурентами	Цінова – конкуренція, що здійснюється шляхом використання ціни як засобу отримання конкурентних переваг, зокрема через її зниження порівняно з цінами конкурентів. Нецінова – конкуренція, що ґрунтується на використанні способів отримання конкурентних переваг без безпосередньої зміни ціни, зокрема через якість і властивості товару, сервіс, умови продажу, рекламу та інші характеристики пропозиції.
Залежно від масштабу	Локальна – у межах групи, відділення, підприємства тощо. Регіональна – у межах району, міста, області тощо. Національна – у межах країни; Міжнародна – у межах декількох країн; Глобальна – у світовому масштабі, без конкретно визначених країн.
За характером поведінки продавця	Монополія – ринкова структура, за якої пропозиція товару зосереджена в одного продавця, що не має прямих конкурентів на відповідному ринку. Поліполія – ринкова структура, за якої на ринку діє значна кількість продавців, між якими відбувається конкурентна взаємодія. Монополістична конкуренція – ринкова структура, за якої значна кількість продавців пропонує диференційовані товари та конкурує між собою. Олігополія – ринкова структура, за якої основна частина пропозиції зосереджена у обмеженій кількості продавців, дії яких взаємозалежні.
За умовами входження в галузь	Відкрита – конкуренція за відносно вільного входження нових учасників у галузь за відсутності істотних бар'єрів. Закрита – конкуренція за наявності бар'єрів, що ускладнюють або обмежують входження нових учасників у галузь.

Продовження таблиці 1.3

1	2
За характером цінової конкуренції	Пряма – конкуренція, за якої підприємство відкрито використовує зниження ціни на товари, що вже представлені на ринку, як засіб отримання конкурентної переваги. Прихована – конкуренція, за якої підприємство не здійснює безпосереднього зниження ціни, а підвищує привабливість товарної пропозиції шляхом поліпшення споживчих властивостей товару або умов його продажу за незначної зміни ціни.
За галузевою належністю	Внутрішньогалузева – конкуренція між окремими підприємцями всередині певної галузі за отримання прибутку. Міжгалузева – специфічна форма конкуренції капіталів за більш прибуткове їх застосування, що здійснюється у формі переміщення капіталів з одних галузей в інші.
Залежно від отриманих результатів:	Реальна – динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг. Потенційна – конкуренція між підприємствами за можливий економічний результат, отримання якого очікується або може бути реалізоване в майбутньому відповідно до потреб і цілей підприємства.
За ступенем диференціації товарів	Гомогенна – однорідна конкуренція, за якої не передбачається диференціація товару. Гетерогенна – різнорідна конкуренція, що характеризується диференціацією товару.
За ступенем інтенсивності	Приваблива – коли в певному сегменті суб'єкт конкуренції якісніше задовольняє свої потреби або отримує більший прибуток, ніж у попередньому сегменті. Помірна – дії суб'єктів конкуренції підтримують конкурентне середовище в певному сегменті ринку. Жорстока для об'єкта конкуренції – конкуренція, за якої один із її учасників витісняє, поглинає або усуває іншого із відповідного сегмента ринку. Жорстока для суб'єкта конкуренції – конкуренція, за якої підприємство стає об'єктом витіснення, поглинання або усунення з відповідного сегмента ринку. Гіперконкуренція – онкуренція, що характеризується високою динамічністю та постійним посиленням конкурентної взаємодії між учасниками ринку.
Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	Параметрична – конкуренція між виробниками аналогічної продукції за її окремими параметрами. Товарна – конкуренція між товарами за зовнішнім виглядом, функціональними характеристиками та іншими споживчими властивостями. Марочна – конкуренція між торговими марками виробників однорідної продукції. Конкуренція бажань – конкуренція між принципово різними видами продукції, які задовольняють одну й ту саму потребу або конкурують на рівні споживчих бажань.
Залежно від дотримання норм і правил	Сумлінна – конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з дотриманням чинного законодавства та етичних норм. Несумлінна – конкуренція, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства та етичних норм.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [23, с. 13-14; 20, с. 13-15; 19, с. 20-21]

Класифікаційні ознаки не є взаємовиключними, тому окремі види конкуренції можуть одночасно характеризувати одне й те саме конкурентне середовище. Це зумовлено тим, що кожна з наведених ознак відображає окремий аспект конкурентної взаємодії та не виключає її характеристику за іншими ознаками. Відповідно, конкретний вид конкуренції може одночасно мати декілька характеристик, сформованих за різними класифікаційними підходами. Цінова та нецінова конкуренція є взаємопов'язаними формами конкурентної боротьби підприємств за купівельні фонди споживачів. Особливого значення для діяльності підприємств набуває поділ на цінову та нецінову конкуренцію, оскільки він відображає способи отримання та реалізації конкурентних переваг на ринку. Цінову та нецінову конкуренцію доцільно розглянути детальніше, визначивши особливості їх прояву та основні засоби конкурентної боротьби.

Цінова конкуренція ґрунтується на безпосередньому використанні ціни як засобу впливу на конкурентні позиції підприємства, тоді як нецінова конкуренція передбачає досягнення конкурентних переваг без прямої зміни встановленого рівня цін. За нецінової конкуренції підприємства можуть формально зберігати сталі ціни, водночас пропонуючи товари різної якості, комплектації та споживчих характеристик або застосовуючи різні умови їх продажу. Отже, за однакового рівня цін фактична цінність пропозиції для споживача може відрізнятися залежно від властивостей товару та умов його придбання, що й визначає характер конкурентної боротьби.

Цінова конкуренція – це вид конкуренції, що проявляється у зниженні цін на товари без зміни їхньої якості та властивостей порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств. Використання цін дає змогу підприємствам формувати вигідні для себе товарні відносини залежно від ситуації на ринку. Зниження цін може здійснюватися без істотного скорочення прибутку або передбачати свідоме тимчасове зменшення його частки, а в окремих випадках – повну відмову від прибутку. Різке зниження цін при цьому може використовуватися з метою послаблення позицій конкурентів і завоювання більшої частки ринку товарів [147, с. 23].

Відкрита цінова політика підприємства реалізується шляхом внесення певних змін до обґрунтування величини цільового прибутку, зокрема [147, с. 23]:

- зниження цін до рівня беззбитковості;
- зниження цін нижче рівня беззбитковості;
- використання дисконтних карток.

За сучасних умов, у міру розвитку споживчого ринку, дедалі більшого значення набуває прихована цінова конкуренція, яка в торгівлі поділяється на дві групи: конкуренцію «за товар» і конкуренцію «за умовами продажу». Прихована цінова конкуренція проявляється не через безпосереднє зниження ціни, а завдяки відмінностям у споживчих властивостях товару та умовах його реалізації. Конкуренція «за товар» передбачає прагнення підприємства завоювати частку товарного ринку конкурента шляхом упровадження нового, більш якісного асортименту товарів за незмінного рівня цін або часткового їх зниження. Конкуренція «за умовами продажу» охоплює різноманітні методи просування товарів та залучення покупців, зокрема [147, с. 23-24]:

- збільшення терміну гарантійного обслуговування;
- застосування прийомів мікромаркетингу;
- використання автоматизованих торгових систем;
- надання споживачам кредитів на придбання продукції та інших пільг;
- використання прийомів бенчмаркінгу;
- зміну властивостей існуючої продукції;
- продаж продукції, характеристики якої сприяють зниженню витрат і, відповідно, цін.

За моральними принципами ведення конкурентної боротьби при неціновій формі конкуренції можна виокремити законну (добросовісну) та недобросовісну конкуренцію. Законна нецінова конкуренція характеризується використанням таких методів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, як [147, с. 24]:

- реалізація продукції, що задовольняє споживчий попит іншим способом або забезпечує задоволення потреб, які раніше не існували;
- продаж принципово нових товарів з урахуванням моди та престижу; використання Інтернету для реалізації продукції;
- надання додаткових послуг у процесі реалізації товарної продукції;
- розширення післяпродажного обслуговування;
- використання реклами;
- скорочення терміну постачання продукції на склади та в торговельні зали;
- гарантування постачання продукції у визначений період року з урахуванням сезонності попиту населення.

До законних методів забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства за нецінової форми конкуренції також належать надання комплексу додаткових і супутніх послуг, технічної документації, інструкцій та рецептів у процесі реалізації продукції, а також розширення сфери післяпродажного обслуговування [147, с. 24].

Негативним явищем у підприємницькій діяльності є використання методів недобросовісної нецінової конкуренції для забезпечення власної конкурентоспроможності, оскільки такі дії суперечать принципам добросовісного ведення бізнесу та перешкоджають формуванню належного конкурентного середовища. Згідно Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 236/96-ВР від 7 червня 1996 року: «недобросовісною конкуренцією є будь-які дії у конкуренції, що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності». Недобросовісною конкуренцією є дії у конкуренції, що можуть проявлятися у таких формах [114]:

1. Неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання:
- неправомірне використання позначень;
- неправомірне використання товару іншого виробника;
- копіювання зовнішнього вигляду виробу;
- порівняльна реклама.

2. Створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції:

- дискредитація суб'єкта господарювання;
- схилення до бойкоту суб'єкта господарювання;
- схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника);
- підкуп працівника, посадової особи постачальника;
- підкуп працівника, посадової особи покупця (замовника);
- досягнення неправомірних переваг у конкуренції;
- поширення інформації, що вводить в оману.

3. Неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці:
- неправомірне збирання комерційної таємниці;
- розголошення комерційної таємниці;
- схилення до розголошення комерційної таємниці;
- неправомірне використання комерційної таємниці.

Недобросовісна конкуренція – це діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на одержання комерційної вигоди та забезпечення домінуючого становища на товарному ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів [151, с. 28-29]. Застосування недобросовісних методів конкурентної боротьби зумовлюється сукупністю економічних, організаційних та інституційних чинників, до основних причин належать [81, с. 23]:
- розбіжність економічних інтересів ділових партнерів, що може загострювати конкурентну взаємодію;
- обмеженість ринків збуту та можливостей розширення сфер діяльності;
- поширення корупційних практик і тінізація економічних відносин;
- використання застарілих та недостатньо ефективних технологій виробництва й обладнання;
- недостатній рівень професійної підготовки спеціалістів і керівників;
- монополізація окремих сегментів ринку бізнес-структурами або державними суб'єктами господарювання.

Застосування недобросовісних методів конкурентної боротьби зумовлене прагненням її суб'єктів здобути певні конкурентні переваги. Основною метою недобросовісної конкуренції є зміцнення ринкових позицій або забезпечення конкурентних переваг шляхом обмеження чи послаблення можливостей інших учасників ринку. Суб'єктами недобросовісної конкуренції можуть виступати [81, с. 24]:
- підприємства та інші суб'єкти господарювання, які здійснюють аналогічні види діяльності;
- суб'єкти, які здійснюють окремі аналогічні операції;
- особи, діяльність яких пов'язана з кримінальними практиками;
- суб'єкти, зацікавлені в отриманні приміщень, комунікацій, обладнання або залученні фахівців іншого суб'єкта господарювання.

Детальний розгляд цінової та нецінової конкуренції дає змогу визначити основні способи конкурентної боротьби підприємств та особливості формування їхніх конкурентних переваг. Засоби цінової та нецінової конкуренції наведено на рис. 1.3.

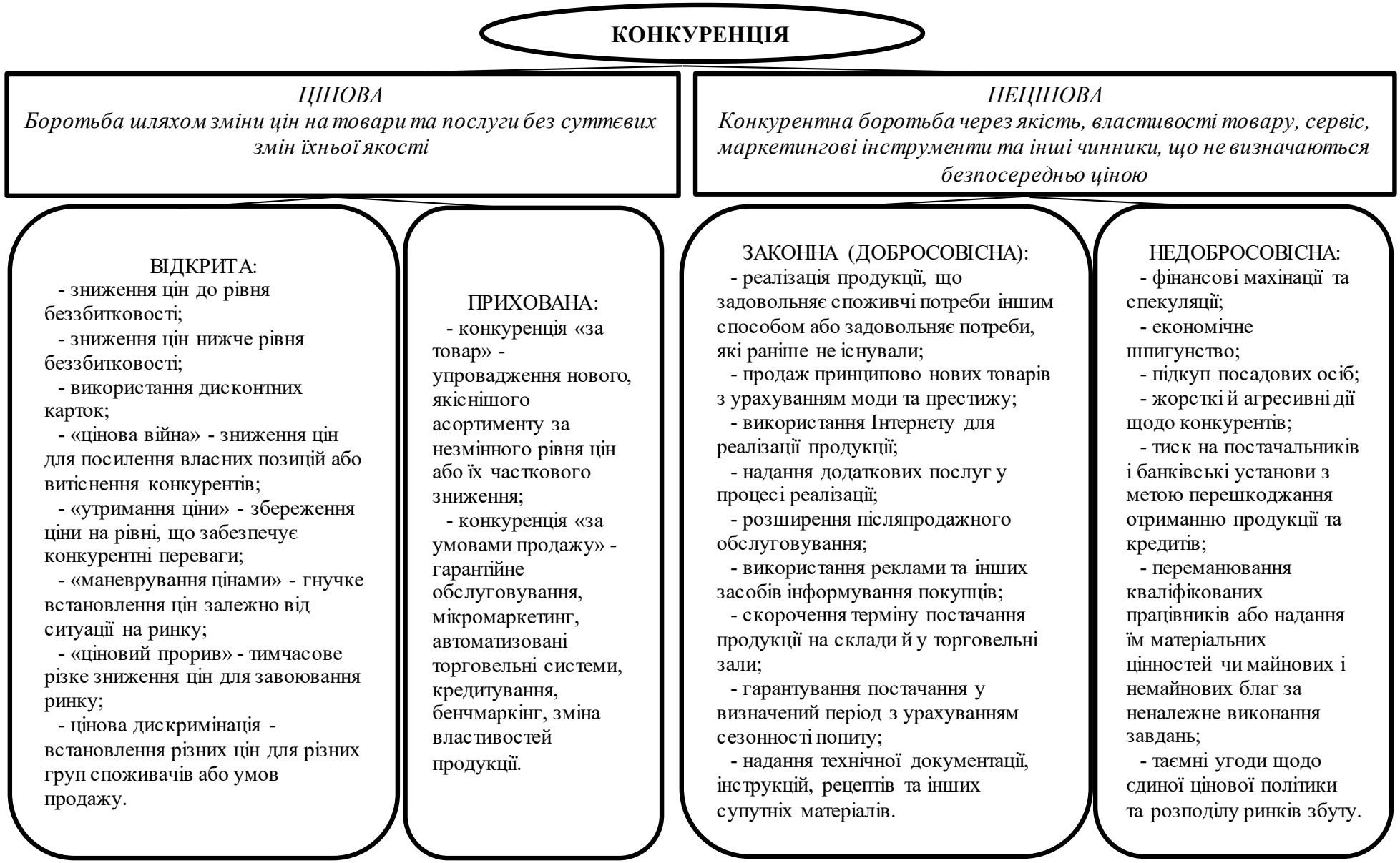


Рис. 1.3. Засоби цінової та нецінової конкуренції*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [151, с. 26; 38, с. 9; 147, с. 23-24]

Поряд із наведеними класифікаційними ознаками, конкуренцію доцільно розглядати також за формами її прояву, які визначають характер взаємозамінності товарів та спосіб задоволення потреб споживачів. Основні форми конкуренції та взаємозв'язок між ними наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Форми конкуренції*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [147, с. 22; 151, с. 25].

Наведені форми конкуренції розрізняються за ступенем взаємозамінності товарів та характером потреб, які вони покликані задовольняти. Функціональна конкуренція охоплює товари, що можуть істотно відрізнятися за властивостями, але задовольняють одну й ту саму потребу. Наприклад, потреба у відпочинку може задовольнятися придбанням книги, спортивного спорядження, музичних записів або відвідуванням розважального заходу. Предметна (формальна) конкуренція виникає між товарами з подібним функціональним призначенням і близькими споживчими властивостями, зокрема, між аналогічними моделями спортивного одягу різних виробників або смартфонами одного цінового сегмента різних торгових марок. Видова (загальна) конкуренція проявляється між різновидами товарів одного призначення, що відрізняються окремими характеристиками. Прикладом може бути конкуренція між автомобілями одного класу з різним типом двигуна, рівнем оснащення або комплектацією.

Конкуренція реалізується в межах певного ринкового середовища, характеристики якого визначають умови взаємодії його учасників. У зв'язку з цим після розгляду видів і форм конкуренції доцільно розглянути основні види ринків. Сучасна економіка характеризується значною кількістю взаємопов'язаних ринків, які класифікують за різними ознаками, які представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4. Класифікація ринків*

Види	Характеристика
1	2
За ступенем влади	Ринок продавця – ринок, на якому більший вплив на умови купівлі-продажу мають продавці, тоді як покупці змушені бути активнішою стороною у пошуку та виборі товарів. Ринок покупця – ринок, на якому більший вплив на умови купівлі-продажу мають покупці, тоді як продавці змушені бути активнішою стороною у залученні покупців.
За критерієм відповідності законодавству	Легальний (офіційний) ринок – ринок, функціонування якого здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства. Тіньовий ринок – ринок, функціонування якого повністю або частково здійснюється поза межами офіційного правового регулювання.
Залежно від того, хто є покупцем товару та з якою метою він його купує	Споживчий ринок – окремі особи та домогосподарства, які купують товари для особистого споживання. Ринок виробників – організації, які купують товари для подальшого використання у процесі виробництва. Ринок проміжних продавців – організації, які купують товари для їх подальшого перепродажу з метою отримання прибутку. Ринок державних установ – державні організації, які купують товари для подальшого використання у сфері суспільних і комунальних послуг або передачі їх тим, хто їх потребує. Міжнародний ринок – сукупність покупців за межами країни, до яких належать іноземні споживачі, виробники, проміжні продавці, державні органи та установи.
Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарювання	Вільний ринок – характеризується значною кількістю виробників однорідної продукції, які не мають можливості істотно впливати на рішення один одного, а також відсутністю суттєвих обмежень щодо доступу до інформації про попит, пропозицію, ціни та якість продукції. Монополізований ринок – характеризується незначною кількістю виробників певного товару, його диференціацією, обмеженим доступом до необхідної інформації та ускладненим доступом до ресурсів. Регульований ринок – ринок, функціонування якого контролюється та регулюється державою за допомогою спеціальних заходів економічного й адміністративного характеру.

Продовження таблиці 1.4

1	2
За просторовим охопленням	Місцевий ринок – ринок, що функціонує в межах міста, села або іншого населеного пункту. Регіональний ринок – ринок, що охоплює певну територію в межах країни. Національний ринок – ринок, що охоплює економічний простір окремої країни. Світовий ринок – сукупність ринків різних країн, пов'язаних міжнародними економічними відносинами.
За об'єктом купівлі-продажу	Ринок товарів широкого вжитку – ринок товарів, призначених для задоволення особистих потреб населення. Ринок товарів промислового призначення – ринок товарів, що використовуються у виробничій та господарській діяльності підприємств. Ринок праці – ринок, на якому здійснюється купівля-продаж робочої сили та формуються умови її використання. Ринок цінних паперів – ринок, на якому здійснюються операції з цінними паперами.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [147, с. 20-21]

Наведена класифікація свідчить про багатогранність ринку як середовища функціонування суб'єктів господарювання. Його характеристики визначаються не лише складом учасників та об'єктами купівлі-продажу, а й умовами конкурентної взаємодії, рівнем державного регулювання, просторовим охопленням і характером задоволення потреб споживачів. Поєднання різних класифікаційних ознак дає змогу комплексно охарактеризувати умови, у яких підприємства здійснюють господарську діяльність, формують конкурентні переваги та приймають управлінські рішення.

Таким чином, конкуренція проявляється у різноманітних видах і формах, що відрізняються за способами отримання конкурентних переваг, масштабом, інтенсивністю, характером взаємодії між учасниками та ступенем взаємозамінності товарів. Їх розмежування дає змогу комплексно оцінити характер конкурентної боротьби, визначити особливості поведінки підприємств у конкурентному середовищі та обґрунтувати відповідні напрями формування й підтримання конкурентних переваг.

1.1.3. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, властивості та рівні

Розглядаючи конкуренцію як форму взаємодії між учасниками ринкових відносин, важливо враховувати результати та характеристики їх функціонування в конкурентному середовищі. Конкурентна взаємодія зумовлює необхідність зіставлення можливостей і результатів діяльності суб'єктів, визначення їхніх відмінностей та оцінювання становища щодо інших учасників ринку. Таке зіставлення характеризує не лише сам процес суперництва, а й здатність окремих учасників забезпечувати відповідне становище в умовах конкуренції. Саме з цим

пов’язане поняття конкурентоспроможності. Воно характеризує властивості та можливості об’єкта в умовах конкурентного середовища та визначається шляхом його порівняння з іншими об’єктами. Тому конкурентоспроможність безпосередньо пов’язана з конкуренцією: без конкурентного середовища неможливо визначити відносне становище об’єкта та оцінити його переваги порівняно з іншими учасниками.

Конкурентоспроможність може розглядатися щодо різних об’єктів та на різних рівнях економічної системи. Відповідно, її зміст і характеристики залежать від того, що саме є об’єктом порівняння та оцінювання. За рівнем економічної системи виокремлюють макрорівень, мезорівень і мікрорівень конкурентоспроможності. На макрорівні характеризується конкурентоспроможність країни (національної економіки), на мезорівні – конкурентоспроможність регіону та галузі, на мікрорівні – конкурентоспроможність підприємства та продукції. Основні рівні конкурентоспроможності наведено на рис. 1.5.

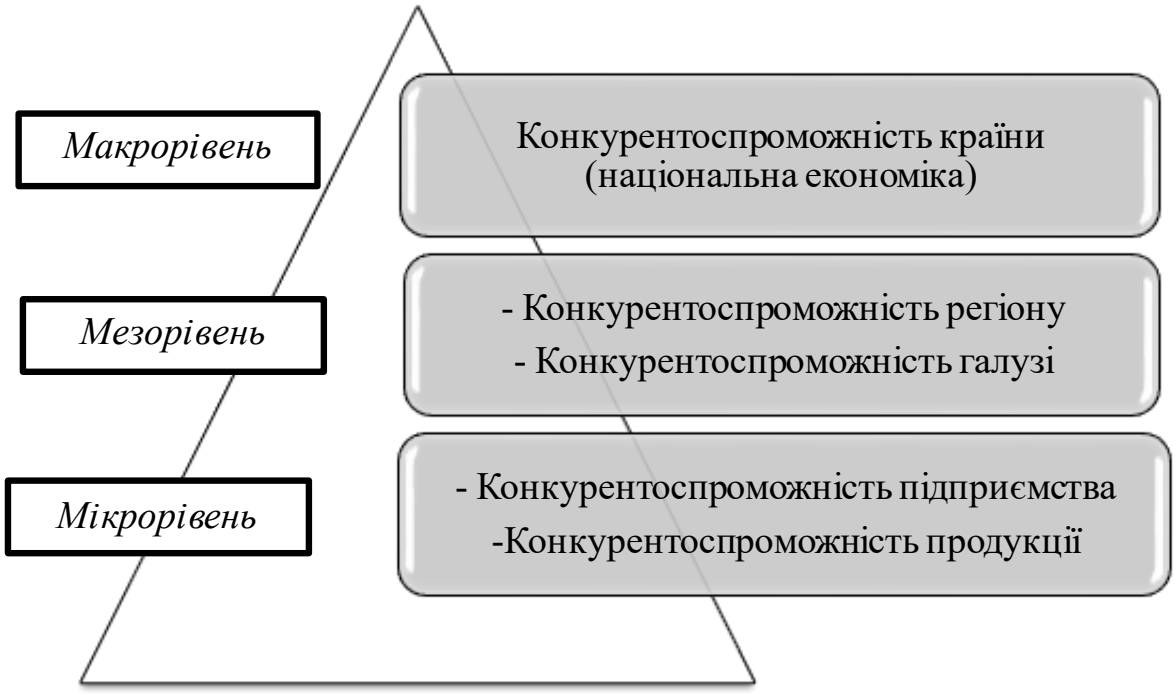


Рис. 1.5. Основні рівні та співвідношення понять конкурентоспроможності*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [38, с. 19; 147, с. 71]

Конкуренція як невід’ємна складова ринкового середовища зумовлює необхідність пошуку підприємствами можливостей для зміцнення своїх позицій та забезпечення здатності ефективно функціонувати порівняно з іншими учасниками ринку. У цьому контексті категорія «конкурентоспроможність підприємства» безпосередньо пов’язана з конкуренцією, оскільки її прояв і оцінювання можливі за наявності конкурентної взаємодії між суб’єктами господарювання. Водночас конкурентоспроможність підприємства характеризує не лише результати суперництва між підприємствами, а й їхні можливості щодо формування та підтримання відповідних переваг на ринку.

Поняття «конкурентоспроможності підприємства» посідає важливе місце в системі категорій теорії конкуренції та конкурентоспроможності, оскільки

характеризує результати взаємодії підприємства з конкурентним середовищем і його здатність утримувати та зміцнювати свої ринкові позиції. Водночас конкурентоспроможність підприємства не є відокремленою категорією, а перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими економічними поняттями, які розкривають різні аспекти конкурентної взаємодії. Зокрема, конкурентоспроможність підприємства пов'язана з конкурентоспроможністю товару, оскільки характеристики продукції та її здатність задовольняти потреби споживачів значною мірою визначають можливості підприємства конкурувати на відповідному ринку. Водночас конкурентоспроможність підприємства не зводиться лише до конкурентоспроможності його продукції, оскільки залежить також від ефективності виробничої, організаційної, маркетингової, фінансової та управлінської діяльності. Важливим взаємопов'язаним поняттям є конкурентна перевага, яка є основою формування та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Її наявність створює можливості для досягнення кращих порівняно з конкурентами результатів, однак тривалість такої переваги залежить від здатності підприємства підтримувати та розвивати її відповідно до змін у середовищі.

Конкурентний статус відображає фактичне положення підприємства серед конкурентів і характеризує його позицію на певному ринку в конкретний період. Конкурентна стратегія визначає спрямованість і способи дій підприємства, за допомогою яких воно прагне сформувати, реалізувати та зберегти конкурентні переваги. На ширшому рівні конкурентоспроможність підприємства також пов'язана з конкурентоспроможністю країни, оскільки макроекономічні, інституційні, інфраструктурні та регуляторні умови створюють середовище, у якому функціонують і конкурують підприємства. Таким чином, зазначені категорії характеризують різні, але взаємопов'язані сторони конкурентного розвитку: від властивостей окремого товару та джерел конкурентних переваг до стратегічних рішень підприємства, його фактичної ринкової позиції та загальних умов національної економіки. Для поглибленого розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно визначити зміст, функціональне призначення та взаємозв'язок основних категорій теорії конкурентоспроможності, що наведені в табл. 1.5.

Поняття «конкурентоспроможності підприємства» є багатогранним і охоплює різні характеристики його діяльності. В економічній літературі воно розглядається як здатність підприємства протистояти конкурентам, задовольняти потреби споживачів, ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати належні результати діяльності та утримувати свої ринкові позиції. Така різноманітність трактувань пов'язана зі складністю змісту цієї категорії та можливістю її оцінювання за різними характеристиками діяльності підприємства. Важливою особливістю конкурентоспроможності підприємства є її порівняльний характер: відповідні властивості підприємства набувають значення саме у зіставленні з іншими учасниками ринку. Крім того, її рівень не залишається незмінним, оскільки залежить від стану конкурентного середовища, внутрішніх можливостей підприємства та змін у потребах споживачів.

Таблиця 1.5. Взаємозв'язок основних категорій конкурентоспроможності*

Рівень КС	КС товару	КС країни	Конкурентна перевага	Потенціал підприємства
КС підприємства	Конкурентоспроможність підприємства формується завдяки конкурентоспроможності його товарів та ефективному менеджменту. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності розширює можливості підприємства щодо підтримання та підвищення конкурентоспроможності його товарів.	Конкурентоспроможність країни формується завдяки конкурентоспроможності її підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зворотний вплив є незначним, проте позитивний імідж конкурентоспроможної країни сприяє успішній діяльності підприємств на зовнішньому ринку.	Наявність конкурентних переваг створює можливості для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, водночас конкурентоспроможність є засобом підтримання та нарощування конкурентних переваг.	Потенціал підприємства є основою підвищення його конкурентоспроможності, а набутий рівень конкурентоспроможності, своєю чергою, створює передумови для збереження та подальшого розвитку потенціалу підприємства.
КС товару		Конкурентоспроможність товару впливає на конкурентоспроможність країни опосередковано, через конкурентоспроможність підприємства, тоді як зворотний вплив є незначним.		Потенціал підприємства впливає на конкурентоспроможність товару та країни лише за умови його реалізації у відповідному рівні конкурентоспроможності підприємства.
КС країни				
Конкурентна перевага				Конкурентні переваги формують потенціал підприємства.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [147, с. 70]

Розбіжності у поглядах науковців зумовлені різними підходами до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», зокрема [134, с. 77-96]:

- конкурентоспроможність підприємства визначають через рівень конкурентоспроможності його продукції;
- конкурентоспроможність підприємства розкривають через сформовану за певними ознаками систему (перелік) показників конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність підприємства трактують як конкурентну перевагу суб'єкта господарювання порівняно з іншими учасниками ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядають як властивість об'єкта управління або суб'єкта ринкових відносин;
- конкурентоспроможність підприємства визначають як його здатність (можливість) конкурувати та функціонувати на ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядають як здатність до адаптації та гнучкого реагування, необхідна для виживання в динамічному конкурентному середовищі;
- конкурентоспроможність підприємства трактують як компетенцію підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства розглядають з урахуванням сфокусованого бачення та інтересів зацікавлених користувачів інформації про його конкурентоспроможність.

Сутність конкурентоспроможності підприємства в економічній науці розкривається через різні підходи, що зумовлює відмінності у визначенні її змісту, властивостей і чинників формування. Різноманітність наукових поглядів пов'язана, зокрема, з тим, що конкурентоспроможність підприємства перебуває у взаємозв'язку з такими категоріями, як конкуренція, конкурентні переваги, конкурентний статус і ринкова позиція підприємства. Водночас кожен із підходів акцентує увагу на окремих характеристиках цієї категорії. Тому для з'ясування сутності конкурентоспроможності підприємства доцільно звернутися до наукових трактувань, представлених у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6. Трактування науковцями поняття «конкурентоспроможність підприємства»*

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
1	2
Должанський І. З., Загорна Т. О. [44, с. 28]	Конкурентоспроможність фірми – здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості при високому технологічному рівні обслуговування.
Андрійчук В. Г. [2, с. 458]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут.

Продовження таблиці 1.6

1	2
Тарнавська Н. П. [134, с. 101]	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів.
Ємцев В. І. [48, с. 103]	Конкурентоспроможність підприємства – комплексна, розрахована за певний проміжок часу, при існуючих правовій базі й стані ринку, соціально-економічна характеристика суб'єкта діяльності (не тільки господарської), яка відображає рівень його переваг у ефективності використання виробничо-технологічних, людських, фінансово-економічних, організаційних, маркетингових, інноваційних потенціалів, а також у можливості та швидкості його адаптації до умов зовнішнього й внутрішнього середовищ, ринкової кон'юнктури, що динамічно змінюються, у порівнянні з реальними конкурентами.
Бочко О. Ю., Кожушко П. І. [21]	Конкурентоспроможність підприємства – комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.
Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. [50, с. 53]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність досягнути такого рівня безпеки, що надасть змогу здобувати стійкі економічні та брендові переваги у важкопрогнозованих та кризових умовах.
Цибульська Е. І. [147, с. 69]	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [44; 134; 48; 21; 2; 50]

Наведені визначення свідчать про різноманітність підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства. Одні науковці акцентують увагу на здатності підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, інші – на формуванні конкурентних переваг, ефективності використання потенціалу, адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища або забезпеченні стійких позицій порівняно з конкурентами. Водночас у більшості наведених

трактувань простежується зв'язок конкурентоспроможності з результатами діяльності підприємства, його можливостями та умовами функціонування. Поряд із відмінностями у визначенні змісту цієї категорії, наведеним підходам властиве її розуміння як характеристики, що виявляється у певному конкурентному середовищі та може змінюватися залежно від умов ринку. Водночас сприйняття конкурентоспроможності підприємства різними учасниками ринку має певні відмінності, зумовлені їхніми інтересами та очікуваннями [38, с. 24]:

- для керівників і власників підприємства – спроможність формувати, розвивати та ефективно використовувати конкурентні переваги, забезпечуючи не лише поточні ринкові позиції, а й перспективи подальшого розвитку;
- для споживачів товарів і послуг – спроможність задовольняти потреби шляхом пропозиції продукції та послуг, які за сукупністю споживчих характеристик є привабливішими порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів;
- для інвесторів і партнерів – наявність стійких конкурентних позицій, інноваційного потенціалу та ефективного менеджменту, що забезпечують результативне використання власних і залучених ресурсів та перспективи отримання відповідного економічного ефекту;
- для персоналу підприємства – спроможність формувати привабливі умови праці, професійного розвитку та мотивації, забезпечуючи належний рівень матеріальних і нематеріальних винагород та інших трудових переваг;
- для конкурентів – наявність ринкових і ресурсних можливостей, що дають змогу підприємству створювати продукцію з вищою конкурентоспроможністю, зміцнювати власні позиції та нарощувати потенціал на основі інноваційного розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується низкою взаємопов'язаних властивостей, що визначають умови її формування, оцінювання та зміни в часі. До основних характеристик конкурентоспроможності підприємства належать [151, с. 31]:

- порівняльний характер – конкурентоспроможність підприємства визначається лише щодо конкретних конкурентів на певному ринку, оскільки підприємство, конкурентоспроможне на одному ринку, може втрачати конкурентні позиції на іншому, зокрема закордонному, де діють інші конкуренти;
- багатофакторність – конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх чинників, пов'язаних із його сильними та слабкими сторонами, і зовнішніх чинників, що визначають загрози та можливості його розвитку. Тому її оцінювання потребує постійного моніторингу й діагностики на основі достовірної інформації, системи критеріїв і показників, а також визначення конкурентних переваг, які зумовили підвищення або зниження конкурентоспроможності підприємства;
- динамічність – конкурентоспроможність підприємства має часову визначеність, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним у поточному періоді, але з часом втратити досягнуті конкурентні позиції;

- залежність від траєкторії розвитку – конкурентоспроможність підприємства змінюється залежно від етапу його життєвого циклу та траєкторії розвитку і є одним із ключових об'єктів управління конкурентним розвитком підприємства.

Динамічний характер конкурентоспроможності зумовлює її зміну відповідно до етапу функціонування та розвитку підприємства. Взаємозв'язок етапів розвитку підприємства з формуванням, набуттям, підтриманням і втратою конкурентних позицій наведено на рис. 1.6.

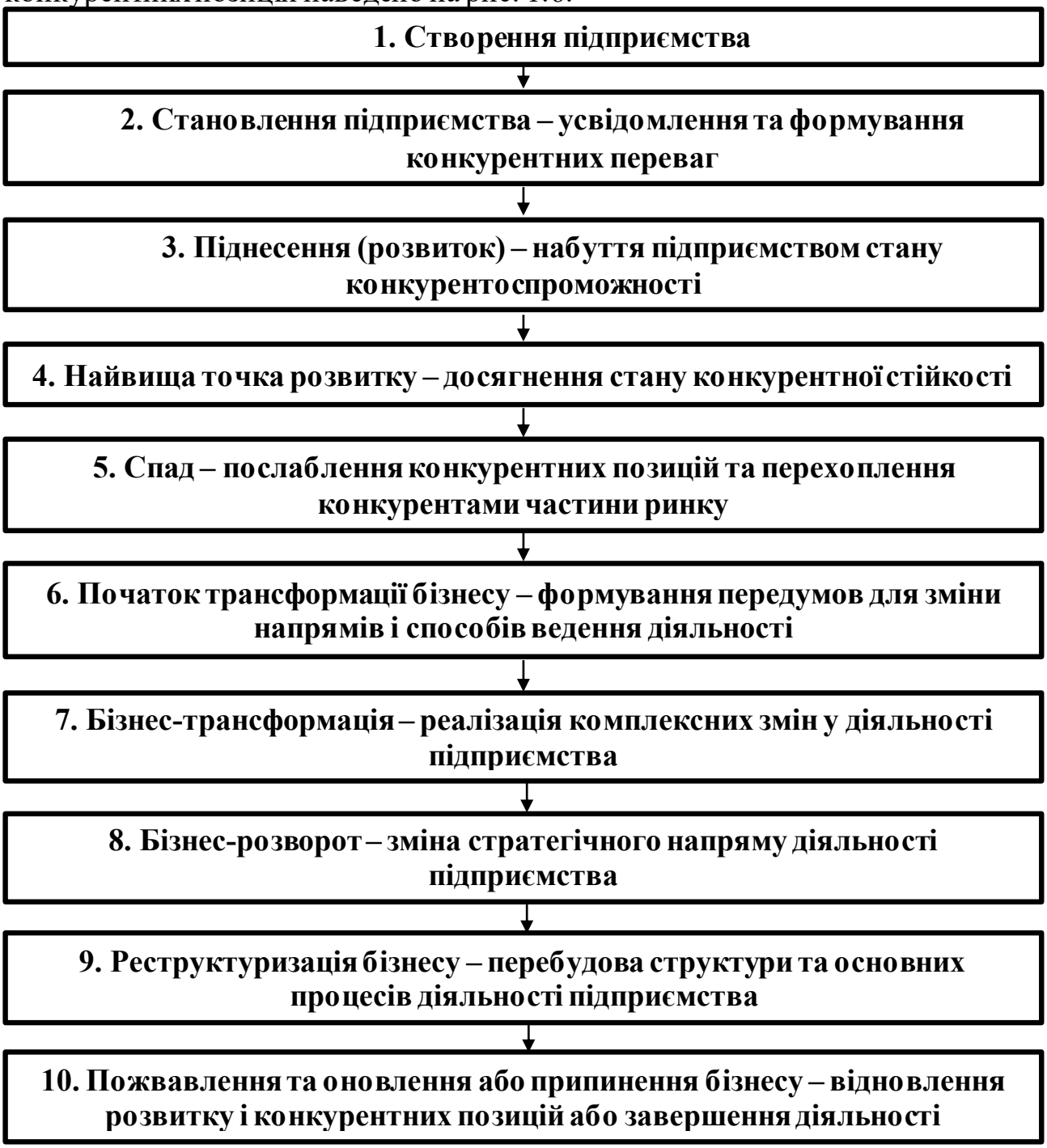


Рис. 1.6. Етапи розвитку підприємства в контексті набуття конкурентоспроможності*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [151, с. 31]

На стадіях створення та становлення підприємства формується його потенціал для набуття конкурентоспроможності, зокрема, визначаються та усвідомлюються потенційні конкурентні переваги, які надалі мають бути реалізовані у процесі діяльності. Важливими завданнями управління на цьому етапі є виявлення бар'єрів входження підприємства в галузь і на ринок, забезпечення відповідності діяльності вимогам законодавства та дотримання принципів ділової етики. На стадії піднесення (розвитку) підприємство набуває конкурентоспроможності, що може проявлятися у збільшенні частки ринку, зростанні визнання продукції (послуг), зміцненні ділової репутації, а також підвищенні доходів і прибутковості. Відповідно, управлінські зусилля спрямовуються на формування та реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) і підприємства загалом. На стадії найвищої точки розвитку підприємство досягає стану конкурентної стійкості, який характеризується наявністю технологічних, організаційних та економічних переваг порівняно з конкурентами. У цей період основним завданням управління стає збереження досягнутих конкурентних позицій, підтримання наявних переваг та забезпечення подальшої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Недостатня увага до цих завдань може зумовити послаблення конкурентних позицій і перехід підприємства до стадії спаду, що супроводжується скороченням обсягів виробництва, погіршенням окремих показників господарської діяльності, втратою продукції (послуг) та посиленням позицій конкурентів на відповідному ринку [151, с. 32].

У разі поглиблення негативних тенденцій виникає потреба у трансформації бізнесу, яка розпочинається з етапу початку трансформації бізнесу та передбачає послідовний перехід до бізнес-трансформації, бізнес-розвороту і реструктуризації бізнесу залежно від характеру та глибини проблем підприємства. Бізнес-трансформація спрямовується на подолання стратегічної кризи, бізнес-розворот – на подолання кризи прибутковості, а реструктуризація бізнесу – на подолання кризи ліквідності. Завершальним етапом є пожвавлення та оновлення діяльності підприємства або припинення бізнесу у разі відсутності можливостей для його подальшого розвитку [151, с. 32-33].

Конкурентоспроможність підприємства не може оцінюватися ізольовано від умов, у яких воно здійснює діяльність. Наприклад, підприємство може мати сучасне обладнання, кваліфікований персонал і достатній виробничий потенціал, але втрачати конкурентні позиції через зміну попиту, посилення конкуренції або появу нових технологій. Водночас підприємство з меншими ресурсними можливостями може посідати сильнішу позицію на певному ринку завдяки вузькій спеціалізації, вищій якості продукції, ефективнішій організації діяльності чи кращій адаптації до потреб споживачів. Це свідчить про те, що конкурентні позиції підприємства визначаються не окремими характеристиками його діяльності, а їх співвідношенням із можливостями конкурентів та умовами відповідного ринкового середовища. Крім того, досягнута конкурентна перевага не гарантує її збереження в майбутньому, оскільки зміна зовнішніх умов і дії конкурентів можуть змінити співвідношення позицій підприємств.

Конкурентоспроможності підприємства притаманні основні характеристики, представлені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства*
Примітка. *Джерело: сформовано на основі [147, с. 69-70]

Конкурентоспроможність підприємства розглядається у взаємозв'язку з конкурентним середовищем, результатами діяльності, конкурентними перевагами та можливостями їх формування і використання. На рівні підприємства вона характеризує його становище серед інших учасників відповідного ринку та відображає співвідношення результатів його діяльності з результатами конкурентів. Формування відповідного рівня конкурентоспроможності пов'язане з наявністю конкурентних переваг, ефективністю використання потенціалу та результативністю діяльності підприємства. При цьому конкурентоспроможність підприємства визначається щодо конкретного ринку та сукупності підприємств, з якими здійснюється порівняння, що зумовлює відмінності в її рівні залежно від ринкових умов і складу конкурентів.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає сутність конкуренції як економічної категорії та її роль у функціонуванні ринкової економіки?

2. Які основні підходи до трактування конкуренції виділяють у науковій

літературі? У чому полягає відмінність між поведінковим, структурним і функціональним підходами?

3. Хто є суб'єктами, об'єктом і предметом конкуренції? Як вони пов'язані між собою?

4. Яким чином конкуренція впливає на ефективність використання ресурсів підприємствами?

5. Які функції виконує конкуренція в ринковій економіці? Яке значення має кожна з них для діяльності підприємства?

6. Як змінювалося теоретичне розуміння конкуренції в процесі розвитку економічної думки?

7. У чому полягає внесок А. Сміта у формування теорії конкуренції?

8. Які особливості конкуренції досліджували А. Маршалл, Й. Шумпетер, Е. Чемберлін та Дж. Робінсон?

9. Як М. Портер розширив розуміння конкурентної взаємодії підприємств? Які сили визначають інтенсивність конкуренції в галузі?

10. У чому полягає взаємозв'язок між конкуренцією, конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства?

11. За якими ознаками класифікують види конкуренції? Чому одна й та сама конкурентна ситуація може одночасно характеризуватися кількома видами конкуренції?

12. У чому полягають основні відмінності між ціновою та неціновою конкуренцією?

13. За яких умов підприємству доцільно використовувати цінові, а за яких – нецінові методи конкурентної боротьби?

14. Які форми недобросовісної конкуренції можуть порушувати нормальне функціонування конкурентного середовища?

15. Чим відрізняються функціональна, видова та предметна конкуренція? Наведіть приклади для кожної форми.

16. Як ступінь взаємозамінності товарів впливає на характер конкурентної боротьби між підприємствами?

17. Що таке конкурентоспроможність підприємства та чому її не можна розглядати поза конкурентним середовищем?

18. Який взаємозв'язок існує між конкурентоспроможністю продукції, конкурентними перевагами, конкурентним статусом і конкурентоспроможністю підприємства?

19. Які основні властивості характеризують конкурентоспроможність підприємства як економічну категорію?

20. Чому конкурентоспроможність підприємства має відносний, а не абсолютний характер?

21. Чому конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як динамічну характеристику?

22. У чому полягає відмінність між конкурентоспроможністю підприємства та конкурентоспроможністю продукції?

23. Як співвідносяться між собою конкурентоспроможність підприємства та його ринкова позиція?

24. Яке значення для характеристики конкурентоспроможності підприємства мають його конкурентні переваги?

25. Яке місце займає конкурентоспроможність підприємства у системі взаємопов'язаних категорій «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентний статус» та «ринкова позиція»?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що найточніше характеризує конкуренцію в ринковій економіці?

А.	Спільне встановлення цін усіма виробниками
Б.	Суперництво суб'єктів господарювання за переваги та споживача
В.	Повна відсутність взаємодії між продавцями
Г.	Державний розподіл усіх ресурсів

2. Який підхід трактує конкуренцію як боротьбу за гроші покупця через задоволення його потреб?

А.	Структурний
Б.	Поведінковий
В.	Функціональний
Г.	Адміністративний

3. Які результати може стимулювати конкуренція?

А.	Раціональніше використання ресурсів
Б.	Удосконалення організації діяльності
В.	Урахування потреб споживачів
Г.	Обов'язкове усунення всіх продавців, крім одного
Д.	Пошук інновацій

4. Оберіть основні функції конкуренції.

А.	Регулююча
Б.	Мотиваційна
В.	Контролююча
Г.	Інноваційна
Д.	Декоративна

5. Установіть відповідність між формою конкуренції та її прикладом.

Форма конкуренції	Приклад
1. Функціональна	А. Різні способи задовольнити потребу у відпочинку
2. Предметна (формальна)	Б. Схожі смартфони різних марок одного цінового сегмента
3. Видова (загальна)	В. Автомобілі одного класу з різними типами двигуна

6. Установіть відповідність між науковцями та їхніми концепціями

Науковець	Концепція
1. Й. Шумпетер	А. Монополістична конкуренція
2. М. Портер	Б. Модель дуополії
3. Е. Чемберлін	В. Інновації та економічний розвиток
4. А. Курно	Г. П’ять конкурентних сил
5. А. Сміт	Д. Концепція ключових компетентностей

7. Який підхід зосереджується на структурі ринку та ступені свободи продавців і покупців?

А.	Поведінковий
Б.	Функціональний
В.	Структурний
Г.	Інноваційний

8. Із чиїм ім’ям у теорії конкуренції пов’язана ідея «невидимої руки»?

А.	Давид Рікардо
Б.	Адам Сміт
В.	Огюстен Курно
Г.	Майкл Портер

9. Яка функція конкуренції стимулює впровадження досягнень науки й техніки?

А.	Розподільча
Б.	Контролююча
В.	Інноваційна
Г.	Адаптаційна

10. Що може бути об’єктом конкуренції?

А.	Потреби певних груп споживачів
Б.	Потреби, що формують сегмент ринку
В.	Виключно державні установи
Г.	Лише виробниче обладнання

11. Установіть відповідність між функцією конкуренції та її характеристикою.

Функція	Характеристика
1. Мотиваційна	А. Пристосування до змін ринкових умов
2. Розподільча	Б. Стимулювання продуктивності та результативності
3. Адаптаційна	В. Розподіл доходів відповідно до внеску в економічну діяльність

12. Установіть відповідність між рівнями конкурентоспроможності та об'єктами оцінювання.

Рівень конкурентоспроможності	Об'єкт оцінювання
1. Товарний	А. Здатність країни створювати сприятливі умови для економічного розвитку та конкуренції
2. Структурний	Б. Боротьба за покупця через задоволення потреб
3. Функціональний	В. Суперництво старого з новим та інноваціями
4. Національний	Г. Конкурентні позиції сукупності підприємств певної сфери економіки

13.Які твердження відповідають контролюючій функції конкуренції?

А.	Обмежує економічну потужність окремих підприємств
Б.	Сприяє недопущенню монополістичного панування
В.	Забезпечує вибір між кількома продавцями
Г.	Гарантує однаковий прибуток усім фірмам

14. Установіть відповідність між підходом до трактування конкуренції і його сутністю.

Підхід	Трактування конкуренції
1. Поведінковий	А. Аналіз ринкової структури та свободи учасників
2. Структурний	Б. Боротьба за покупця через задоволення потреб
3. Функціональний	В. Суперництво старого з новим та інноваціями

15. Розташуйте праці в хронологічному порядку.

А. А. Маршалл, «Принципи економіки»
Б. А. Сміт, «Багатство народів»
В. Д. С. Мілль, «Принципи політичної економії»
Г. Д. Рікардо, «Про засади політичної економії та оподаткування»

16. Установіть відповідність між ученим і його внеском у теорію конкуренції.

Науковець	Теорія конкуренції
1. Адам Сміт	А. П'ять конкурентних сил і ланцюг створення вартості
2. Давид Рікардо	Б. Конкуренція, природна та ринкова ціна
3. Майкл Портер	В. «Невидима рука» ринку

17. Установіть відповідність між складовою конкуренції та поясненням.

Складова конкуренції	Пояснення
1. Об'єкт	А. Учасники конкурентної взаємодії
2. Суб'єкти	Б. Товари/послуги або ширше коло благ, за які змагаються
3. Предмет	В. Потреби груп споживачів

18. Розташуйте етапи логіки конкурентної взаємодії від потреби до результату.

А. Підприємства пропонують товари або послуги

Б. Споживачі мають певні потреби

В. Підприємства змагаються за прихильність покупців

Г. Ринкові результати впливають на позиції підприємств

19. Яка конкуренція ґрунтується на зміні ціни як засобі отримання переваг?

А.	Нецінова
Б.	Цінова
В.	Функціональна
Г.	Потенційна

20. Як називається конкуренція за наявності бар'єрів входження нових учасників у галузь?

А.	Відкрита
Б.	Закрита
В.	Локальна
Г.	Гомогенна

21.Конкуренція між підприємствами однієї галузі за прибуток – це:

А.	Міжгалузева
Б.	Міжнародна
В.	Внутрішньогалузева
Г.	Функціональна

22. Установіть відповідність між видом ринку та його ознакою.

Вид ринку	Ознака
1. Ринок покупця	А. Покупці мають більший вплив на умови купівлі-продажу
2. Тіньовий ринок	Б. Функціонує повністю або частково поза офіційним правовим регулюванням
3. Ринок проміжних продавців	В. Організації купують товари для подальшого перепродажу

23. Установіть відповідність між видом конкуренції та визначенням.

Вид конкуренції	Визначення
1. Цінова	А. Суперництво через властивості, сервіс та умови продажу
2. Нецінова	Б. Змагання через використання ціни
3. Міжгалузева	В. Переміщення капіталів між галузями заради прибутковішого застосування

24. Яка форма конкуренції виникає між товарами, що різняться за властивостями, але задовольняють одну й ту саму потребу?

А.	Функціональна
Б.	Марочна
В.	Параметрична
Г.	Внутрішньогалузева

25. Яка конкуренція здійснюється з дотриманням законодавства та етичних норм?

А.	Несумлінна
Б.	Сумлінна
В.	Прихована
Г.	Жорстока

26. Оберіть способи нецінової конкуренції.

А.	Підвищення якості товару
Б.	Розширення післяпродажного обслуговування
В.	Надання додаткових послуг
Г.	Пряме зниження ціни як головний інструмент
Д.	Використання реклами

27. Які класифікаційні ознаки конкуренції?

А.	Масштаб
Б.	Умови входження в галузь
В.	Галузева належність
Г.	Ступінь диференціації товарів
Д.	Колір логотипа підприємства

28. Які дії можуть бути проявами недобросовісної конкуренції?

А.	Поширення інформації, що вводить в оману
Б.	Неправомірне використання комерційної таємниці
В.	Копіювання зовнішнього вигляду виробу
Г.	Надання якісного післяпродажного сервісу

29. Установіть відповідність між поняттям і його змістом.

Поняття	Зміст
1. Конкурентна перевага	А. Фактичне положення підприємства серед конкурентів
2. Конкурентний статус	Б. Основа для кращих порівняно з конкурентами результатів
3. Конкурентна стратегія	В. Спрямованість і способи дій для формування та збереження переваг

30. Оберіть приклади прихованої цінової конкуренції або конкуренції за умовами продажу.

А.	Подовження гарантії
Б.	Кредитування покупців
В.	Поліпшення властивостей товару за незмінної ціни
Г.	Відкрите істотне зниження ціни без зміни товару

31. Які форми ринку розрізняють за просторовим охопленням?

А.	Місцевий
Б.	Регіональний
В.	Національний
Г.	Мотиваційний

32. Розташуйте масштаби конкуренції від найменшого до найбільшого.

А. Міжнародна
Б. Локальна
В. Глобальна
Г. Регіональна
Д. Національна

33. Упорядкуйте кроки добросовісної нецінової конкурентної пропозиції.

А. Забезпечення післяпродажного обслуговування
Б. Визначення потреб споживачів
В. Формування товару або додаткової послуги
Г. Інформування покупців про пропозицію

34. Що характеризує конкурентоспроможність підприємства?

А.	Обсяг виробленої продукції
Б.	Становище та здатність функціонувати порівняно з іншими учасниками ринку
В.	Кількість працівників
Г.	Юридична форма

35. Установіть відповідність між об'єктом оцінювання та прикладом.

Об'єкт оцінювання	**Приклад**
1. Конкурентоспроможність країни	А. Порівняння позицій національної економіки
2. Конкурентоспроможність галузі	Б. Порівняння можливостей певної сфери виробництва
3. Конкурентоспроможність підприємства	В. Порівняння результатів фірми з конкурентами на відповідному ринку

36. Установіть відповідність між властивостями конкурентоспроможності підприємства та їх характеристиками.

Властивість	Характеристика
1. Відносність	А. Зміна конкурентних позицій під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників
2. Динамічність	Б. Визначення позицій підприємства через порівняння з конкурентами
3. Комплексність	В. Врахування сукупності економічних, організаційних, технологічних та інших параметрів
4. Залежність від зовнішнього середовища	Г. Вплив ринкової кон'юнктури, державного регулювання та поведінки споживачів

37. Який рівень охоплює конкурентоспроможність країни або національної економіки?

А.	Мікрорівень
Б.	Мезорівень
В.	Макрорівень
Г.	Локальний рівень

38. Установіть відповідність між підходом і тим, на чому він зосереджується.

Підхід	Характеризує
1. Показниковий підхід	А. Рівень конкурентоспроможності продукції
2. Продуктовий підхід	Б. Система показників конкурентоспроможності
3. Адаптаційний підхід	В. Здатність гнучко реагувати на зміни середовища

39. Що визначає конкурентна стратегія?

А.	Спрямованість і способи дій для формування, реалізації та збереження переваг
Б.	Фактичне положення підприємства серед конкурентів у певний період
В.	Розмір статутного капіталу
Г.	Кількість конкурентів

40. Які чинники пов'язані з формуванням конкурентоспроможності підприємства?

А.	Наявність конкурентних переваг
Б.	Ефективність використання потенціалу
В.	Результативність діяльності
Г.	Порівняння з конкурентами на конкретному ринку
Д.	Відсутність будь-якого конкурентного середовища

41. Які об'єкти відносять до мезорівня конкурентоспроможності?

А.	Окремі товари
Б.	Регіон і галузь
В.	Країна
Г.	Споживач

42. Які твердження про конкурентні переваги є правильними?

А.	Допомагають досягати кращих результатів порівняно з конкурентами
Б.	Можуть потребувати підтримання та розвитку
В.	Автоматично зберігаються назавжди
Г.	Формують основу зміцнення конкурентних позицій

43. Які рівні конкурентоспроможності виділено за рівнем економічної системи?

А.	Макрорівень
Б.	Мезорівень
В.	Мікрорівень
Г.	Нанорівень

44. Упорядкуйте рівні конкурентоспроможності від найвищого рівня економічної системи до найнижчого.

А. Мікрорівень
Б. Макрорівень
В. Мезорівень

45. Що найточніше описує конкурентний статус підприємства?

А.	Бажану стратегію на майбутнє
Б.	Фактичне положення підприємства серед конкурентів у певний період
В.	Сукупність рекламних заходів
Г.	Рівень податків у країні

46. Які характеристики властиві конкурентоспроможності підприємства?

А.	Залежить від конкурентного середовища
Б.	Пов'язана з результатами діяльності
В.	Може змінюватися через дії конкурентів та зовнішні умови
Г.	Оцінюється безвідносно до конкретного ринку

47. Упорядкуйте послідовність стратегічного управління конкурентними перевагами.

А. Підтримувати й розвивати сформовані переваги
Б. Визначити конкурентні позиції та можливості підприємства
В. Обрати способи дій для формування переваг
Г. Реалізувати конкурентну стратегію

48. Установіть відповідність між рівнем і об'єктом конкурентоспроможності.

Рівень	Об'єкт конкурентоспроможності
1. Макрорівень	А. Підприємство та продукція
2. Мезорівень	Б. Країна / національна економіка
3. Мікрорівень	В. Регіон і галузь

49. Які підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства?

А.	Через конкурентоспроможність продукції
Б.	Через систему показників
В.	Як здатність конкурувати й функціонувати на ринку
Г.	Як здатність адаптуватися до змін
Д.	Як географічне розташування

50 Від яких напрямів діяльності, крім характеристик продукції, залежить конкурентоспроможність підприємства?

А.	Виробничого
Б.	Організаційного
В.	Маркетингового
Г.	Фінансового та управлінського
Д.	Погодних умов

51. Яка ситуація найточніше ілюструє формування стійкої конкурентної переваги підприємства?

А. Підприємство тимчасово знижує ціни нижче рівня конкурентів.

Б. Підприємство копіює рекламну кампанію іншого виробника.

В. Підприємство розробляє унікальну технологію, яка дає змогу постійно підвищувати якість продукції та знижувати витрати.

Г. Підприємство збільшує асортимент без аналізу потреб споживачів.

Тема 1.2. Конкурентне середовище підприємства

1.2.1. Сутність та структура конкурентного середовища підприємства

Одним із ключових стратегічних напрямів євроінтеграційного розвитку України є забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку вітчизняних підприємств у контексті посилення глобалізаційних процесів. В умовах структурної трансформації національної економіки реалізація зазначеного напряму значною мірою залежить від здатності суб'єктів господарювання формувати, підтримувати та посилювати власні конкурентні переваги, забезпечуючи належний рівень конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах динамічного та мінливого середовища, параметри якого безпосередньо або опосередковано впливають на результати їх господарської та фінансово-економічної діяльності. Особливе місце в системі такого впливу належить конкурентному середовищу, у межах якого формуються взаємовідносини між суб'єктами ринку, реалізуються їх економічні інтереси та визначаються умови конкурентної боротьби. Динамічність ринкових процесів зумовлює необхідність постійного реагування підприємств навіть на незначні зміни ринкової кон'юнктури. Відповідно, важливого значення набуває систематичне дослідження стану конкурентного середовища, визначення його структурних компонентів, характерних ознак і різновидів як на галузевому та національному, так і на міжнародному рівнях.

Розкриття змісту поняття «конкурентне середовище» доцільно здійснювати через дослідження його базової складової – категорії «середовище». Методологічним підґрунтям такого підходу є концепція управління, відповідно до якої взаємодія підприємства з його оточенням розглядається в межах системи «середовище – підприємство». З позицій сучасної теорії управління підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, яка перебуває в постійній взаємодії з різноманітними компонентами зовнішнього середовища.

У контексті забезпечення конкурентоспроможності зовнішнє середовище підприємства можна визначити як сукупність динамічних чинників і процесів, що перебувають поза межами безпосереднього контролю суб'єкта господарювання, однак прямо або опосередковано впливають на результати його діяльності. Врахування таких чинників є необхідною передумовою адаптації підприємства до ринкових змін, забезпечення його стабільного функціонування, довгострокового розвитку та збереження конкурентних позицій. Водночас зовнішнє середовище доцільно розглядати не лише як джерело потенційних можливостей і загроз, а й як важливий інформаційний простір, у межах якого підприємство отримує знання щодо тенденцій розвитку ринку, поведінки конкурентів і зміни потреб споживачів [3].

Разом із тим результати функціонування підприємства визначаються не лише параметрами зовнішнього оточення. Вагому роль відіграє його внутрішнє середовище, яке характеризує наявні ресурси, організаційні можливості, компетентності та внутрішні взаємозв'язки. Тому підприємство доцільно

досліджувати як цілісну систему, функціонування якої залежить одночасно від внутрішнього потенціалу та характеру взаємодії з іншими учасниками ринку. Внутрішнє середовище має динамічний характер, а його складові необхідно аналізувати з урахуванням їх трансформації в процесі розвитку підприємства. На відміну від значної частини зовнішніх чинників, внутрішні змінні переважно піддаються управлінському впливу, контролю та цілеспрямованому регулюванню [3].

Підприємство постійно перебуває під впливом диференційованого та нестабільного оточення, тому ефективність його діяльності значною мірою визначається здатністю своєчасно ідентифікувати зміни зовнішніх умов та адаптувати до них власну діяльність.

Середовище функціонування підприємства охоплює значну кількість секторів і галузей національної економіки, які відрізняються рівнем інтенсивності конкуренції, масштабами інвестиційної діяльності, характеристиками ринків збуту, темпами економічного зростання та перспективами подальшого розвитку. Незалежно від того, на якому ринку, внутрішньому чи зовнішньому, функціонують суб'єкти господарювання, економічна природа конкуренції ґрунтується на взаємодії та суперництві між учасниками ринку, інтереси яких перетинаються. Така взаємодія спрямована на отримання вигідніших умов реалізації продукції, зміцнення ринкових позицій, ефективніше використання обмежених ресурсів і максимально повне задоволення потреб споживачів.

Більш конкретизованого змісту категорія «середовище» набуває у поєднанні з поняттям «конкурентне». Саме конкурентний характер взаємовідносин надає середовищу динамічності та відображає одночасне функціонування значної кількості економічних суб'єктів, інтереси яких частково або повністю збігаються. За умов обмеженості економічних ресурсів, ринкового попиту та можливостей отримання відповідних благ між такими суб'єктами закономірно виникає суперництво за найбільш сприятливі умови реалізації власних економічних інтересів [34].

Аналіз інформаційних джерел свідчить про відсутність єдиного загальновизнаного підходу до трактування категорії «конкурентне середовище». Різноманітність підходів науковців пояснюється багатокомпонентністю та динамічністю цього поняття, а також відмінностями у визначенні його структурних елементів, меж і характеру взаємодії між учасниками ринку (табл. 2.1).

Представники першого підходу акцентують увагу на сукупності умов і чинників, які формують конкурентний простір функціонування підприємств. До таких детермінант належать економічні, організаційні, правові, інституційні, фінансові та інші чинники. Зазначений підхід дозволяє розглядати конкурентне середовище як частину зовнішнього оточення підприємства, параметри якого безпосередньо або опосередковано визначають можливості його конкурентної поведінки.

Таблиця 2.1. Порівняльний аналіз концептуальних підходів до змісту поняття «конкурентне середовище»*

Автор	Надане визначення поняття
Конкурентне середовище як сукупність умов і чинників	
Т. Ю. Білоусько [16]	Сукупність умов, у яких функціонують господарські суб'єкти, та відносин між ними, що сформувалися у відповідний період часу з приводу суперництва за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб.
З. В. Григорова, Ю. О. Мудрієвська [36]	Сукупність зовнішніх чинників стосовно конкретного підприємства, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі.
С. М. Клименко, Т. В. Омельяненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко [58]	Сукупність зовнішніх чинників стосовно конкретного підприємства, які визначають характер та інтенсивність конкурентної взаємодії підприємств відповідної галузі.
Конкурентне середовище як система відносин	
В. В. Готра [34]	Взаємопов'язана сукупність суб'єктів господарської та інших видів діяльності, що функціонують в умовах обмеженості ресурсів для задоволення власних потреб на відповідному ринку.
Т. В. Андросова, Н. О. Власова, Н. В. Михайлова, О. А. Круглова [3]	Система відносин значної кількості суб'єктів ринку та зовнішніх впливів, яка характеризується відповідним комплексом конкурентних дій і формується протягом певного часового періоду.
З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький [32]	Складна економічна категорія, що характеризує взаємодію суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, чинників зовнішнього та внутрішнього впливу на умови економічної діяльності, які визначають рівень економічного суперництва та ступінь впливу окремих економічних агентів на ринкову ситуацію.
І. Ю. Мелушова, О. В. Прокопова, К. О. Твердохліб [89]	Конкурентне середовище розглядається як складна динамічна система, формування якої пов'язане із взаємодією суб'єктів ринку та впливом сукупності чинників, що визначають характер конкурентних відносин підприємства.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [3, 16, 32, 34, 36, 58, 89]

У межах другого концептуального підходу визначальним елементом конкурентного середовища є система відносин і взаємодій між учасниками ринку. Такий підхід зміщує акцент із простого визначення складу конкурентів та чинників їх функціонування на дослідження характеру економічних зв'язків між підприємствами, державою, споживачами, постачальниками та іншими суб'єктами ринкових відносин.

На нашу думку, найбільш комплексним є трактування конкурентного середовища як системи відносин, доповнене положеннями факторного підходу, оскільки конкурентна поведінка підприємств формується одночасно під впливом взаємодії суб'єктів ринку та сукупності зовнішніх і внутрішніх детермінант. Відповідно, під конкурентним середовищем підприємства пропонуємо розуміти динамічну систему економічних відносин між суб'єктами ринку, що формується під впливом сукупності інституційних, організаційно-правових, соціально-економічних та інших чинників і визначає характер, інтенсивність та результати конкурентної боротьби, а також можливості підприємства щодо формування і збереження конкурентних переваг.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх його елементів. Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 2.1.

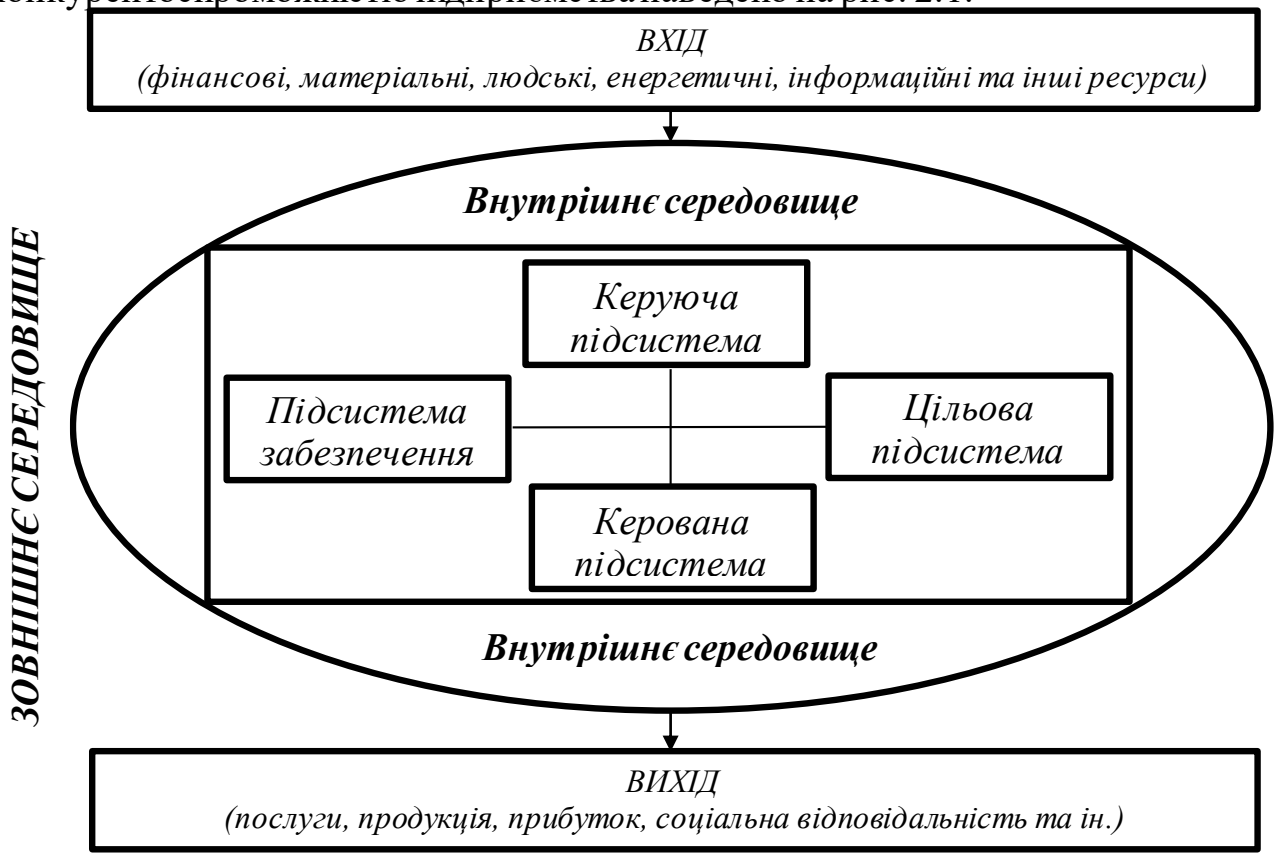


Рис. 2.1. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [11, 92]

Системний характер управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлює тісний взаємозв'язок між його окремими складовими, унаслідок чого трансформація одного елемента закономірно спричиняє відповідні зміни інших компонентів системи. Узагальнення наявних наукових підходів до управління конкурентоспроможністю дає підстави стверджувати, що забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі потребує цілеспрямованого формування та ефективного використання його конкурентного потенціалу.

Система підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна мати комплексний характер та охоплювати низку взаємопов'язаних функціональних підсистем. До її основних складових доцільно віднести управлінську підсистему, призначену для координації та регулювання відповідних процесів; ресурсно-забезпечувальну підсистему, основним завданням якої є формування необхідної ресурсної бази; керовану підсистему, представлену конкурентним потенціалом підприємства; а також підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності, функціонування якої спрямоване на формування та підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності.

Водночас система управління конкурентоспроможністю, маючи відносну організаційну самостійність, не може функціонувати ізольовано від зовнішнього середовища. Під час формування управлінських рішень необхідно враховувати вплив економічних, ринкових, технологічних, інституційних та інших зовнішніх чинників, які можуть як створювати додаткові можливості для розвитку підприємства, так і спричиняти дестабілізуючий вплив на його діяльність [246].

Конкурентне середовище підприємства є складною та динамічною сукупністю економічних умов, ринкових чинників і взаємозв'язків між суб'єктами господарювання, які здійснюють діяльність на певному товарному ринку та змагаються за обмежені ресурси, споживачів, канали збуту й вигідні ринкові позиції. Його формування відбувається під впливом кількості та масштабів діяльності конкурентів, рівня концентрації ринку, характеру попиту, бар'єрів входу і виходу, технологічних змін, доступності ресурсів, поведінки споживачів та інших чинників зовнішнього середовища. Відповідно, дослідження конкурентного середовища є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дає змогу визначити його ринкову позицію, своєчасно виявити конкурентні загрози та сформувати передумови для забезпечення стійких конкурентних переваг.

Важливою передумовою об'єктивного оцінювання конкурентних позицій підприємства є проведення комплексного аналізу конкурентного середовища за чітко визначеною послідовністю етапів. При цьому методичний підхід до такого аналізу має враховувати галузеву специфіку, особливості функціонування відповідного ринку, склад його учасників та характер конкурентних відносин. Незважаючи на відмінності між підприємствами різних видів економічної діяльності, загальна логіка дослідження конкурентного середовища може мати універсальний характер і бути адаптована відповідно до специфіки конкретного суб'єкта господарювання. Аналіз конкурентного середовища підприємства доцільно здійснювати за такою послідовністю, яка наведена на рис. 2.2.

На першому етапі здійснюється комплексна характеристика досліджуваного ринку, що передбачає ідентифікацію його основних учасників, визначення ключових видів продукції або послуг, а також дослідження сформованих тенденцій і перспектив розвитку. Отримана інформація дає змогу сформувати загальне уявлення про параметри ринку, його структуру та умови функціонування суб'єктів господарювання.

Другий етап передбачає ідентифікацію та систематизацію чинників, які визначають процес формування і трансформації конкурентного середовища.

Особливого значення набуває дослідження чинників ринкової кон'юнктури, оскільки їх вплив безпосередньо позначається на співвідношенні попиту і пропозиції, поведінці учасників ринку та інтенсивності конкурентної боротьби. Такі чинники доцільно розглядати як сукупність активно діючих ринкових сил, здатних спричиняти позитивні або негативні зміни у стані та динаміці досліджуваного ринку. З огляду на їх взаємозв'язок із процесами суспільного відтворення чинників ринкової кон'юнктури традиційно поділяють на циклічні та нециклічні.

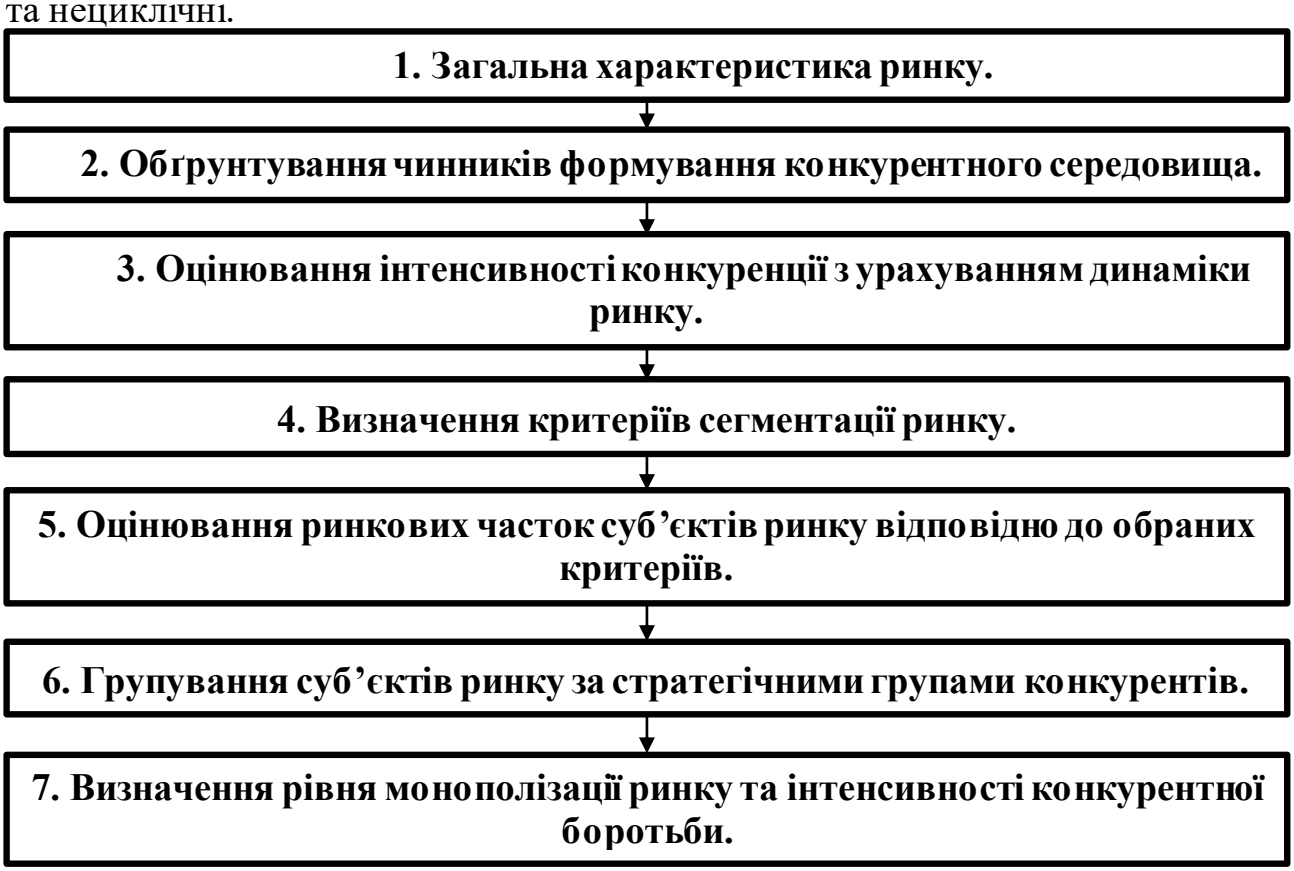


Рис.2.2. Етапи аналізу конкурентного середовища*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [6]

На третьому етапі оцінюється інтенсивність конкурентної боротьби з урахуванням основних тенденцій розвитку та динаміки ринку. Дослідження темпів його зростання або скорочення дає можливість встановити характер зміни конкурентного тиску та визначити загальні умови суперництва між підприємствами.

Четвертий етап полягає у визначенні критеріїв сегментації ринку, які дозволяють виокремити відносно однорідні групи споживачів, товарів, територій або суб'єктів господарювання. Обґрунтована сегментація сприяє більш точному встановленню меж конкурентної взаємодії та визначенню безпосередніх конкурентів підприємства.

На п'ятому етапі здійснюється визначення ринкових часток основних учасників відповідно до обраних критеріїв сегментації. Співвідношення ринкових часток характеризує розподіл конкурентних позицій між суб'єктами господарювання та створює основу для оцінювання рівня концентрації відповідного ринку.

Шостий етап передбачає формування стратегічних груп конкурентів шляхом об'єднання підприємств, які характеризуються подібними параметрами діяльності, ринковими позиціями та підходами до реалізації конкурентних стратегій. Це дає змогу конкретизувати коло найбільш значущих конкурентів та поглибити дослідження особливостей їхньої ринкової поведінки.

На завершальному, сьомому етапі, визначають рівень монополізації ринку та інтенсивність конкурентної боротьби. Узагальнення результатів попередніх етапів дозволяє оцінити ступінь концентрації ринкової влади, характер конкурентних відносин та загальний рівень конкурентного тиску, що формує умови функціонування підприємства.

Важливе місце у структурі конкурентного середовища належить безпосереднім і потенційним конкурентам підприємства. Тому його дослідження доцільно здійснювати послідовно, починаючи з ідентифікації основних учасників конкурентної боротьби. На першому етапі визначають підприємства, які вже функціонують на відповідному ринку, а також суб'єктів господарювання, здатних у перспективі вийти на нього та вплинути на сформоване співвідношення конкурентних сил. Наступний етап передбачає дослідження основних результатів їхньої господарської діяльності та ресурсних можливостей. Після цього аналізують маркетингові стратегії конкурентів, особливості їхньої товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики. Завершальним етапом є визначення сильних і слабких сторін конкурентів та оцінювання їхнього потенційного впливу на діяльність досліджуваного підприємства [81].

З позиції характеру конкурентного впливу суб'єктів ринку доцільно диференціювати на декілька основних груп. До першої належать прямі конкуренти, які виробляють і реалізують аналогічну або близьку за споживчими характеристиками продукцію та орієнтуються на ті самі цільові сегменти ринку. Другу групу становлять потенційні конкуренти – підприємства, які ще не представлені на відповідному ринку, однак мають необхідний ресурсний, технологічний чи фінансовий потенціал для виходу на нього. До третьої групи належать непрямі конкуренти, діяльність яких пов'язана з виробництвом товарів-субститутів, здатних задовольняти аналогічні потреби споживачів. Така класифікація дає можливість більш комплексно визначити структуру конкурентного середовища та оцінити інтенсивність конкурентного тиску на підприємство.

Поглиблене дослідження конкурентного середовища потребує системного аналізу діяльності основних конкурентів за сукупністю взаємопов'язаних напрямів. Насамперед доцільно сформувати їх загальну характеристику, що передбачає визначення місцезнаходження, тривалості функціонування на ринку, організаційної структури, наявності структурних підрозділів і філій, чисельності персоналу, ділової репутації та рівня конкурентної загрози для підприємства.

Особливого значення набуває оцінювання економічного потенціалу конкурентів, оскільки наявність достатньої ресурсної бази визначає можливості підприємства щодо розширення діяльності та посилення власних ринкових позицій. У межах цього напряму аналізують величину активів та основного капіталу, обсяги реалізації продукції, динаміку продажів, частку підприємства на

ринку, абсолютні та відносні показники прибутковості, а також ефективність використання власного й інвестованого капіталу. Порівняння зазначених показників дозволяє встановити масштаби діяльності конкурентів і визначити рівень їхньої економічної стійкості.

Вагомою складовою структури конкурентного потенціалу є організаційно-технологічні можливості підприємств-конкурентів. Їх оцінювання передбачає дослідження структури виробничих витрат, рівня завантаження та потужності виробничої бази, технічного стану обладнання, ступеня технологічного розвитку й інноваційної активності. В умовах посилення ролі інновацій особливої уваги потребують масштаби науково-дослідної діяльності конкурентів, обсяги фінансування досліджень і розробок, кадрове забезпечення інноваційної діяльності, наявність дослідницьких підрозділів, патентів та інших об'єктів інтелектуальної власності. Сукупність зазначених характеристик дає змогу оцінити здатність конкурентів створювати нові продукти, удосконалювати технології та формувати технологічні переваги на ринку.

Окремим напрямом дослідження конкурентного середовища є аналіз комерційної та маркетингової діяльності конкурентів. Він охоплює визначення географії та структури ринків збуту, основних джерел постачання ресурсів, особливостей організації збутової мережі, рівня кваліфікації комерційного персоналу, ефективності рекламної та комунікаційної політики, якості взаємодії зі споживачами та організації післяпродажного обслуговування. Важливим є також дослідження здатності конкурентів ідентифікувати потреби цільової аудиторії та швидко адаптувати ринкову пропозицію до зміни споживчих пріоритетів.

Не менш важливою складовою аналізу є оцінювання фінансового стану конкурентів. З цією метою досліджують динаміку прибутку від операційної діяльності, показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, структуру і рівень заборгованості, кредитоспроможність, рентабельність діяльності та здатність залучати додаткові фінансові ресурси. Стабільний фінансовий стан розширює можливості підприємства щодо інвестування у виробництво, технологічне оновлення, маркетингову діяльність і освоєння нових ринків, а тому безпосередньо визначає силу його конкурентного впливу [81].

Структуру конкурентного середовища підприємства доцільно розглядати як систему взаємодії прямих, потенційних і непрямих конкурентів, поведінка та ресурсні можливості яких формують характер та інтенсивність конкурентної боротьби на ринку. Комплексний аналіз загальних характеристик, економічного й організаційно-технологічного потенціалу, комерційно-маркетингової діяльності та фінансового стану конкурентів створює інформаційну основу для визначення позиції підприємства у конкурентному середовищі. Результати такого дослідження дають можливість виявити джерела конкурентних загроз і можливостей, визначити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з основними учасниками ринку та обґрунтувати напрями формування і підтримання його довгострокових конкурентних переваг.

Після ідентифікації основних конкурентів та оцінювання їхнього економічного, фінансового, виробничо-технологічного і маркетингового

потенціалу важливим етапом дослідження конкурентного середовища є діагностика конкурентних позицій підприємства. Її проведення дає змогу визначити місце суб'єкта господарювання на ринку, встановити характер його переваг і недоліків порівняно з основними конкурентами, а також виявити чинники, здатні посилювати або послаблювати його конкурентоспроможність.

Комплексний характер такої діагностики зумовлює необхідність використання системи взаємопов'язаних критеріїв, які характеризують не лише параметри товару, цінову політику, просування та організацію збуту, а й виробничий потенціал, технологічний рівень та якість управління підприємством. Особливого значення набуває порівняльний аналіз складових комплексу маркетингу, оскільки саме через товарну, цінову, комунікаційну та збутову політику значною мірою реалізується конкурентна стратегія підприємства на цільовому ринку.

Водночас оцінювання конкурентних позицій не повинно обмежуватися виключно традиційними складовими комплексу маркетингу. Доцільно враховувати стан виробничо-збутової системи, технологічні можливості, організаційну структуру, ефективність системи управління, професійність керівництва та особливості структури власності. Такий підхід забезпечує комплексне уявлення про внутрішні можливості підприємства щодо адаптації до змін конкурентного середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Основні напрями і критерії діагностики конкурентних позицій підприємства систематизовано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Основні напрями діагностики конкурентних позицій підприємства*

Напрям оцінювання	Основні критерії та показники	Зміст діагностики
1	2	3
Товарна політика	Техніко-функціональні характеристики; рівень якості; зручність і простота використання; стадія життєвого циклу продукції; гарантійне та післяпродажне обслуговування; стиль і дизайн; характеристики упаковки; впізнаваність.	Передбачає визначення здатності продукції підприємства задовольняти потреби цільових споживачів та її порівняння з конкурентними аналогами. Дає змогу встановити товарні переваги й недоліки та оцінити можливості диференціації ринкової пропозиції
Цінова політика	Рівень цін; співвідношення «ціна – якість»; порядок і форми розрахунків; система знижок, пільг і націнок; гнучкість ціноутворення; швидкість коригування цін відповідно до ринкових змін.	Спрямована на визначення цінової конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптувати цінові рішення до змін попиту, поведінки конкурентів, рівня витрат і загальної ринкової кон'юнктури

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Маркетингові комунікації та просування	Використовувані рекламні канали; структура рекламних засобів; обсяги та структура рекламного бюджету за продуктами й торговими марками; види та періодичність заходів стимулювання збуту; витрати на просування; використання інформаційно-рекламних матеріалів.	Характеризує інтенсивність та результативність комунікаційної діяльності підприємства, його здатність формувати поінформованість споживачів, підтримувати позитивний імідж і стимулювати попит на продукцію
Збутова політика та канали розподілу	Обсяги прямого продажу кінцевим споживачам; реалізація через гуртових посередників; продаж через роздрібну мережу; територіальна структура збуту; рівень охоплення цільового ринку; ступінь контролю каналів розподілу	Дає змогу оцінити доступність продукції для споживачів, ефективність сформованих каналів розподілу та здатність підприємства забезпечувати необхідний рівень присутності продукції на цільових ринках
Логістичне забезпечення збуту	Наявність і потужність власних складських об'єктів; використання орендованих складських приміщень; забезпеченість власним транспортом; залучення сторонніх транспортних організацій; можливості оперативного постачання продукції	Передбачає оцінювання логістичного потенціалу та здатності підприємства забезпечувати безперервність товароруху, своєчасність поставок і належний рівень обслуговування споживачів
Виробничий потенціал	Номенклатура та асортимент продукції; фізичні обсяги виробництва; вартісний обсяг випуску; рівень використання виробничих потужностей; резерви збільшення виробництва	Характеризує масштаби та ефективність виробничої діяльності, можливості підприємства щодо нарощування обсягів пропозиції, розширення асортименту та реагування на зміни ринкового попиту
Збутовий та експортний потенціал	Обсяги реалізованої продукції; динаміка продажів; співвідношення виробництва та реалізації; частка продукції, що експортується; географічна диверсифікація збуту	Дозволяє оцінити стійкість ринкових позицій підприємства, масштаби його присутності на внутрішньому та зовнішніх ринках
Технологічний та інноваційний потенціал	Рівень застосовуваних технологій; наявність власних технологічних розробок і ноу-хау; технологічна оснащеність; здатність упроваджувати інновації; темпи технологічного оновлення	Відображає спроможність підприємства створювати технологічні конкурентні переваги, підвищувати ефективність виробництва, удосконалювати продукцію та оперативно реагувати на технологічні зміни у галузі

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Система управління	Принципи та методи управління; ефективність прийняття управлінських рішень; рівень координації структурних підрозділів; швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища; якість стратегічного управління	Дає змогу визначити ефективність управлінського механізму підприємства та його здатність забезпечувати координацію ресурсів і діяльності структурних підрозділів у процесі досягнення конкурентних цілей
Організаційна структура	Склад і функції структурних підрозділів; чисельність працівників за підрозділами; розподіл повноважень та відповідальності; структура органів управління; рівень централізації та децентралізації	Характеризує відповідність організаційної побудови підприємства його стратегічним завданням та умовам конкурентного середовища
Управлінський потенціал	Професійна компетентність вищого керівництва; досвід управлінської команди; гнучкість управлінських рішень; здатність до стратегічного мислення; адаптивність керівництва до ринкових змін	Визначає спроможність керівництва своєчасно ідентифікувати конкурентні загрози й можливості, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати адаптацію підприємства до трансформацій конкурентного середовища
Структура власності та корпоративного управління	Склад власників; концентрація власності; розподіл корпоративного контролю; склад органів корпоративного управління; участь власників у прийнятті стратегічних рішень	Дає можливість визначити вплив структури власності та корпоративного контролю на стратегічну поведінку підприємства, швидкість прийняття рішень, інвестиційні можливості та реалізацію конкурентної стратегії

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [81]

Наведені напрями забезпечують комплексне оцінювання конкурентної позиції підприємства та дають змогу порівняти його товарні, цінові, збутові, виробничо-технологічні й управлінські можливості з відповідними характеристиками основних конкурентів. Результати такого аналізу створюють підґрунтя для виявлення конкурентних переваг і проблемних аспектів діяльності та обґрунтування подальших напрямів зміцнення позицій підприємства на ринку.

Конкурентне середовище підприємства являє собою складну та динамічну систему взаємовідносин між суб'єктами ринку, що формується під впливом сукупності економічних, організаційних, технологічних та ринкових чинників. Характер його функціонування визначає інтенсивність конкурентної боротьби, особливості поведінки учасників ринку та можливості підприємств щодо формування і підтримання стійких конкурентних переваг. Водночас конкурентне середовище характеризується низкою специфічних рис, які відображають закономірності взаємодії його учасників та визначають умови здійснення господарської діяльності підприємств. Основні риси конкурентного середовища систематизовано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Риси конкурентного середовища підприємства*

Риса	Характеристика
Динамічність	Відображає постійні зміни умов конкуренції, ринкових позицій підприємств та поведінки учасників ринку.
Мінливість	Характеризує трансформацію конкурентного середовища під впливом економічних, технологічних, соціальних та інших чинників.
Взаємозалежність	Передбачає взаємний вплив дій і рішень конкурентів та інших суб'єктів ринку на умови діяльності підприємства.
Складність	Зумовлюється значною кількістю взаємопов'язаних чинників та суб'єктів, які формують умови конкурентної боротьби.
Невизначеність	Пов'язана з неповнотою інформації та складністю прогнозування майбутніх змін ринку і поведінки конкурентів.
Адаптивність	Визначає необхідність своєчасного пристосування підприємства до змін конкурентних умов і коригування його ринкової поведінки.
Конкурентна напруженість	Відображає інтенсивність суперництва між учасниками ринку за споживачів, ресурси та вигідні ринкові позиції.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [94]

Таким чином, конкурентне середовище підприємства являє собою складну, динамічну та багатокомпонентну систему економічних відносин, що формується в процесі взаємодії суб'єктів ринку під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників та визначає характер й інтенсивність конкурентної боротьби. Його структура охоплює прямих, потенційних і непрямих конкурентів, взаємодія яких відбувається в умовах обмеженості ресурсів, мінливості ринкової кон'юнктури та постійної трансформації потреб споживачів. Ефективне функціонування підприємства в таких умовах потребує систематичного дослідження конкурентів, оцінювання їх економічного, фінансового, виробничо-технологічного та маркетингового потенціалу, а також діагностики власних конкурентних позицій за ключовими напрямами діяльності. Врахування динамічності, мінливості, взаємозалежності, складності та невизначеності конкурентного середовища створює необхідне інформаційно-аналітичне підґрунтя для своєчасної адаптації підприємства до ринкових змін, обґрунтування управлінських рішень, ефективного використання конкурентного потенціалу та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

1.2.2. Чинники зовнішнього середовища та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентне середовище підприємства доцільно розглядати як складову його зовнішнього середовища, у межах якої формуються та розвиваються конкурентні відносини між суб'єктами господарювання. У ширшому розумінні воно являє собою економічний простір функціонування підприємства, в якому відбувається його взаємодія з іншими учасниками ринку, реалізуються економічні інтереси та формуються відповідні конкурентні позиції.

Значення конкурентного середовища для діяльності окремого підприємства та розвитку економічної системи загалом визначається його здатністю створювати умови для формування ефективних конкурентних відносин. Характер таких відносин значною мірою залежить від конкретного етапу розвитку ринку та особливостей його інституційного регулювання. Зокрема, ринкове середовище може характеризуватися високим рівнем економічної свободи товаровиробників або, навпаки, наявністю певних обмежень і бар'єрів входу, зумовлених концентрацією ринкової влади та поширенням монополістичних тенденцій. Водночас вагому роль у забезпеченні належних умов конкуренції відіграє державна політика у сфері захисту економічної конкуренції та обмеження монополізації ринків.

Конкурентне середовище не є статичним або остаточно сформованим станом ринку. Йому властивий динамічний характер, оскільки його параметри трансформуються відповідно до розвитку ринкових відносин, зміни структури попиту і пропозиції, поведінки суб'єктів господарювання та механізмів державного регулювання. Відповідно, оцінювання ефективності конкурентного середовища має здійснюватися з урахуванням конкретних економічних умов та особливостей певного етапу розвитку ринку.

Важливою характеристикою конкурентного середовища є його соціально-економічний зміст, який відображає особливості функціонування ринкової системи на відповідному етапі суспільно-економічного розвитку. При цьому базова природа конкурентних відносин зберігається, тоді як форми та механізми їх реалізації поступово трансформуються й набувають нових характеристик. Невід'ємними проявами конкурентного середовища залишаються економічна ініціативність суб'єктів господарювання, підприємницька активність, прагнення до зміцнення ринкових позицій та підвищення результативності діяльності.

Підприємства у конкурентному середовищі необхідно розглядати не ізольовано, а як взаємопов'язаних учасників системи ринкових відносин. Дії кожного суб'єкта господарювання певною мірою впливають на поведінку інших учасників ринку та одночасно залежать від їхніх стратегічних рішень. За таких умов забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства потребує врахування не лише його стратегічних цілей, ресурсного потенціалу й внутрішніх можливостей, а й сукупності зовнішніх чинників конкурентного середовища, які формуються об'єктивно та характеризуються постійною мінливістю.

Поняття «конкурентне середовище» тісно пов'язане з категорією «ринок», оскільки саме в межах ринкового простору формуються та реалізуються

конкурентні відносини між суб'єктами господарювання. Водночас окремий ринок може охоплювати декілька конкурентних середовищ, які відрізняються за складом учасників, характером взаємодії та інтенсивністю конкурентної боротьби. З огляду на це виникає необхідність застосування диференційованого підходу до їх систематизації та виокремлення відповідних класифікаційних ознак (рис. 2.3).

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

ОБ'ЄКТ КУПІВЛІ
- конкурентне середовище товарів;
- конкурентне середовище інформації;
- конкурентне середовище послуг;
- конкурентне середовище науково-технічних розробок;
- конкурентне середовище капіталів;
- конкурентне середовище людських ресурсів.

ТЕРИТОРІАЛЬНА ОЗНАКА
- світове конкурентне середовище;
- міжнародне конкурентне середовище;
- національне конкурентне середовище;
- міжрегіональне конкурентне середовище;
- регіональне конкурентне середовище;
- міжрайонне конкурентне середовище;
- районне конкурентне середовище;
- місцеве (локальне) конкурентне середовище.

ЗА МОДЕЛЯМИ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ
- конкурентне середовище досконалої конкуренції;
- конкурентне середовище монополії;
- конкурентне середовище олігополії;
- конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Рис. 2.3. Класифікація конкурентного середовища*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [1, 81]

До основних критеріїв класифікації конкурентного середовища доцільно віднести об'єкт купівлі, територіальні межі функціонування та модель конкуренції, що сформувалася на відповідному ринку.

За об'єктом купівлі конкурентне середовище диференціюється залежно від виду економічного ресурсу або блага, стосовно якого виникають конкурентні відносини. За цією ознакою виокремлюють конкурентне середовище товарів, послуг, інформації, науково-технічних розробок, капіталів і людських ресурсів. Кожному із зазначених різновидів притаманні специфічний склад учасників, особливості формування попиту і пропозиції, механізми ціноутворення та характер конкурентної взаємодії. Водночас діяльність підприємства може здійснюватися одночасно в декількох таких середовищах, оскільки воно конкурує не лише за споживачів продукції, а й за фінансові, людські, інформаційні та технологічні ресурси.

За територіальною ознакою конкурентне середовище визначається просторовими межами, у яких відбувається взаємодія його учасників. Відповідно до масштабів поширення конкурентних відносин розрізняють світове, міжнародне, національне, міжрегіональне, регіональне, міжрайонне, районне та місцеве (локальне) конкурентне середовище. Така диференціація відображає різні рівні територіальної концентрації конкурентної боротьби та дає можливість визначити просторові межі ринку, в яких підприємство взаємодіє з основними

конкурентами. З розширенням географії господарської діяльності збільшується кількість конкурентів і чинників, які необхідно враховувати під час формування конкурентної стратегії.

За моделлю конкуренції на ринку конкурентне середовище класифікують відповідно до структури ринку, кількості його учасників, ступеня диференціації продукції, рівня ринкової влади та наявності бар'єрів входу і виходу. За цією ознакою виокремлюють середовище досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. Середовище досконалої конкуренції характеризується значною кількістю учасників та обмеженими можливостями окремого підприємства впливати на ринкові умови. За монополістичної конкуренції значна кількість продавців поєднується з диференціацією їхньої продукції. Олігополістичному середовищу притаманна домінуюча роль обмеженої кількості великих учасників, рішення кожного з яких можуть істотно впливати на поведінку інших. Монопольне середовище, своєю чергою, характеризується домінуванням одного суб'єкта господарювання та суттєвими обмеженнями конкурентної взаємодії.

Незалежно від рівня та масштабів проведення аналізу конкурентного середовища його основні структурні компоненти й загальна логіка їх дослідження зберігають свою послідовність. Зміна рівня аналізу зумовлює передусім розширення або конкретизацію об'єктів дослідження, не змінюючи при цьому базових напрямів оцінювання конкурентних відносин. З огляду на це у структурі конкурентного середовища доцільно виокремити три основні складові, характеристику яких наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Складові конкурентного середовища*

Складова	Основні чинники та характеристики	Зміст складової
Інституційна	нормативно-правове забезпечення функціонування ринку; система та механізми державного регулювання; соціокультурні цінності й традиції; загальний рівень економічного розвитку та національного багатства; інтегрованість ринку в систему міжнародних економічних відносин; присутність транснаціональних корпорацій; рівень науково-технічного та інноваційного розвитку; стан ринкової інфраструктури	Характеризує сукупність формальних і неформальних інститутів та зовнішніх умов, які встановлюють правила конкурентної поведінки суб'єктів господарювання. Інституційні чинники визначають допустимі форми й методи конкурентної боротьби, умови входу та функціонування підприємств на ринку, а також можливості реалізації цінових і нецінових конкурентних стратегій.

Продовження таблиці 2.4

Структурна	місткість і темпи розвитку ринку; рівень рентабельності діяльності; кількість і співвідношення учасників з боку попиту та пропозиції; розміри суб'єктів ринку; рівень концентрації; ступінь диференціації товарів і послуг; цінова еластичність попиту; інтенсивність потенційної конкуренції; рівень диверсифікації діяльності	Відображає кількісні та якісні параметри побудови ринку, які визначають характер та інтенсивність конкурентної боротьби. Співвідношення учасників, рівень концентрації та диференціації продукції формують розподіл ринкової влади й визначають можливості окремих підприємств впливати на ринкову ситуацію.
Функціональна	характер взаємодії між конкурентами; відносини зі споживачами та постачальниками; особливості конкурентної поведінки; індивідуальні стратегії учасників ринку; характер реакції підприємств на дії конкурентів	Відображає систему економічних взаємовідносин, що безпосередньо виникають між учасниками ринку в процесі їхньої діяльності. Її параметри визначаються обраними стратегіями ринкової поведінки підприємств та характером їх взаємодії з конкурентами, споживачами й постачальниками.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [1, 81]

Важливим аспектом дослідження конкурентного середовища підприємства є визначення типу ринкової структури, оскільки саме вона значною мірою обумовлює характер взаємодії між суб'єктами господарювання, інтенсивність конкурентної боротьби та можливості підприємств впливати на ринкові умови. Диференціація ринкових структур здійснюється з урахуванням кількості та розміру учасників ринку, ступеня диференціації продукції, рівня ринкової влади, особливостей ціноутворення, доступності інформації та наявності бар'єрів входу і виходу з ринку. Відповідно до зазначених критеріїв у інформаційних джерелах традиційно виокремлюють чотири основні типи ринкових структур: досконалу (чисту) конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію та монополію, порівняльну характеристику яких наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Характеристика основних ринкових структур*

Тип ринкової структури	Характеристика
Чиста (досконала) конкуренція	1. Значна кількість продавців. На ринку функціонує велика кількість незалежних суб'єктів господарювання, частка кожного з яких є незначною, тому зміна обсягів виробництва або реалізації окремого підприємства практично не впливає на загальну ринкову ситуацію. 2. Однорідність продукції. Підприємства пропонують стандартизовані товари, які споживачі сприймають як взаємозамінні незалежно від конкретного виробника або продавця. 3. Відсутність індивідуального впливу на ціну. Окремий суб'єкт господарювання не має достатньої ринкової влади для самостійного встановлення ціни та змушений орієнтуватися на сформований ринковий рівень цін. 4. Вільний вхід на ринок і вихід із нього. Відсутні суттєві економічні, адміністративні, фінансові, технологічні та інші бар'єри, які перешкоджають появі нових підприємств або припиненню діяльності на відповідному ринку. 5. Обмежене значення нецінової конкуренції. Стандартизований характер продукції істотно звужує можливості її диференціації, унаслідок чого використання нецінових методів конкурентної боротьби має другорядне значення.
Монополістична конкуренція	1. Значна кількість учасників ринку. Ринок представлений багатьма підприємствами, кожне з яких контролює відносно невелику його частку. 2. Обмежений вплив на ціну. Завдяки особливостям власної продукції підприємства мають певні можливості щодо формування цін, однак їхня ринкова влада залишається обмеженою конкурентним тиском. 3. Диференціація продукції. Товари або послуги підприємств відрізняються за якістю, характеристиками, дизайном, брендом, сервісом та іншими параметрами, що формують споживчі переваги. 4. Незначна взаємозалежність конкурентів. Через значну кількість учасників рішення окремого підприємства переважно не спричиняють істотної безпосередньої реакції всіх інших конкурентів. 5. Обмежені можливості узгодження конкурентної поведінки. Значна кількість незалежних учасників ускладнює реалізацію спільних дій щодо встановлення цін або обмеження обсягів пропозиції.

Продовження таблиці 2.5

Олігополія	1. Незначна кількість великих учасників. Основна частка ринку зосереджена в обмеженого кола підприємств, кожне з яких здатне суттєво впливати на загальну ринкову ситуацію. 2. Однорідна або диференційована продукція. На олігополістичному ринку можуть реалізовуватися як стандартизовані, так і диференційовані товари, тому характер продукції не є визначальною ознакою цієї структури. 3. Висока взаємозалежність учасників. Зміна ціни, обсягів виробництва, асортименту або інших параметрів діяльності одного підприємства впливає на становище конкурентів і може зумовлювати відповідну реакцію з їхнього боку. 4. Можливість проведення самостійної цінової політики. Значна ринкова частка дає підприємствам певні можливості впливати на ціни, однак прийняття цінових рішень потребує врахування потенційної поведінки конкурентів. 5. Наявність бар'єрів входу. Доступ нових підприємств на ринок може обмежуватися значними інвестиційними потребами, технологічними перевагами діючих компаній, ефектом масштабу, доступом до ресурсів та іншими чинниками.
Монополія	1. Домінування одного виробника (продавця). Пропозиція певного товару або послуги на відповідному ринку фактично контролюється одним суб'єктом господарювання. 2. Відсутність близьких товарів-замінників. Продукція монополіста не має достатньо близьких альтернатив, здатних повною мірою задовольнити аналогічні потреби споживачів. 3. Значний контроль над ціноутворенням. Монополіст володіє суттєвою ринковою владою та має можливість впливати на рівень ціни через регулювання обсягів пропозиції з урахуванням ринкового попиту та наявних регуляторних обмежень. 4. Високі бар'єри входу. Поява нових конкурентів істотно ускладнюється економічними, технологічними, правовими, ресурсними або іншими обмеженнями. 5. Можливість концентрації ринкової влади. Монопольне становище може формуватися внаслідок концентрації та централізації капіталу, розширення масштабів діяльності, поглинання конкурентів або об'єднання підприємств. Формами концентрації господарської діяльності можуть виступати картелі, синдикати, трести та інші інтеграційні утворення.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [1, 81]

Наведені ринкові структури відрізняються насамперед кількістю та масштабами діяльності учасників, характером продукції, рівнем ринкової влади, можливістю впливу на ціноутворення, ступенем взаємозалежності конкурентів і висотою бар'єрів входу на ринок. Перехід від досконалої конкуренції до монополії супроводжується, як правило, зростанням концентрації ринкової влади окремих суб'єктів господарювання та посиленням їх можливостей впливати на параметри функціонування відповідного ринку.

1.2.3. Конкурентне оточення підприємства та характеристика його основних суб'єктів

Функціонування підприємства в ринкових умовах відбувається під постійним впливом значної кількості суб'єктів, економічні інтереси, рішення та поведінка яких визначають умови ведення конкурентної боротьби. Підприємство не є ізольованим учасником ринку, оскільки його діяльність безпосередньо пов'язана зі споживачами, постачальниками, конкурентами, посередниками, партнерами та іншими суб'єктами. Характер і результативність такої взаємодії значною мірою визначають можливості підприємства щодо залучення ресурсів, задоволення потреб споживачів, формування ринкової частки та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Конкурентне оточення підприємства доцільно розглядати як сукупність суб'єктів ринку, які внаслідок реалізації власних економічних інтересів прямо або опосередковано впливають на конкурентну поведінку підприємства, його ринкові позиції, ресурсні можливості та результати господарської діяльності. Таке трактування ґрунтується на розумінні конкуренції як системи взаємодії не лише між безпосередніми суперниками, а й між іншими учасниками ринку, здатними впливати на умови функціонування підприємства.

Поняття конкурентного оточення тісно пов'язане з конкурентним середовищем, проте не є повністю тотожним йому. Конкурентне середовище має ширший зміст та охоплює сукупність економічних, інституційних, організаційних, технологічних та інших умов здійснення конкурентної діяльності. Натомість конкурентне оточення акцентує увагу передусім на конкретних суб'єктах, з якими підприємство безпосередньо або опосередковано взаємодіє у процесі функціонування на ринку.

До основних суб'єктів конкурентного оточення підприємства належать безпосередні конкуренти, потенційні конкуренти, споживачі, постачальники, виробники товарів-замінників, посередники та партнери . Поряд із ними на характер конкурентної взаємодії впливають державні й інші інституційні суб'єкти, які формують нормативно-правові та організаційні умови функціонування ринку.

Кожна група суб'єктів конкурентного оточення має власні економічні інтереси та специфічні механізми впливу на підприємство (табл. 2.6). Відповідно, дослідження конкурентного оточення має передбачати не лише визначення його учасників, а й оцінювання характеру взаємодії з ними, сили їхнього впливу, а також можливостей і загроз, що виникають у результаті такої взаємодії.

Особливе місце в конкурентному оточенні займають безпосередні конкуренти, оскільки саме між ними виникає найбільш виражене суперництво за споживачів, ресурси, канали реалізації продукції та ринкові позиції. До безпосередніх конкурентів належать підприємства, що пропонують аналогічні або близькі за призначенням товари й послуги та орієнтуються на однакові або суміжні групи споживачів.

Таблиця 2.6. Характеристика основних суб'єктів конкурентного оточення підприємства*

Суб'єкти	Характеристика	Основні параметри дослідження	Характер впливу на підприємство
1	2	3	4
Безпосередні конкуренти	Підприємства, які функціонують на одному або суміжних сегментах ринку, задовольняють аналогічні потреби споживачів та конкурують за покупців і ринкові ресурси	ринкова частка; ціни; асортимент; якість; витрати; технології; канали збуту; конкурентні переваги	визначають інтенсивність конкурентної боротьби та впливають на ринкову позицію підприємства
Потенційні конкуренти	Суб'єкти, які ще не представлені на відповідному ринку, але мають можливості для входження на нього	бар'єри входу; потреба в капіталі; технології; доступ до ресурсів і каналів збуту; економія на масштабі	створюють потенційну загрозу посилення конкуренції та перерозподілу ринкових часток
Споживачі	Фізичні або юридичні особи, потреби та купівельна поведінка яких формують попит на продукцію	потреби; купівельна спроможність; лояльність; цінова чутливість; обсяги закупівель; витрати переходу	визначають параметри попиту та впливають на вимоги до ціни, якості й сервісу
Постачальники	Суб'єкти, які забезпечують підприємство необхідними матеріальними, технологічними, інформаційними та іншими ресурсами	ціни ресурсів; якість; надійність постачання; концентрація постачальників; умови оплати; можливість заміни	впливають на витрати, якість продукції та безперервність господарських процесів
Виробники товарів-замінників	Підприємства, продукція яких здатна задовольняти аналогічну потребу споживача альтернативним способом	ціна; функціональні властивості; якість; доступність; схильність покупців до переходу	обмежують попит і можливості підвищення цін
Посередники та партнери	Суб'єкти, які сприяють збуту, просуванню, транспортуванню, фінансуванню та іншому забезпеченню діяльності	умови співпраці; доступ до каналів збуту; вартість послуг; надійність; охоплення ринку	можуть розширювати або обмежувати доступ підприємства до цільових ринків

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Державні та інституційні суб'єкти	Органи та організації, діяльність яких формує нормативні й організаційні умови конкуренції	законодавство; конкурентна політика; стандарти; ліцензування; податкові та регуляторні умови	визначають правові межі та правила конкурентної поведінки

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [112, 226, 204, 164]

Інтенсивність суперництва між діючими конкурентами залежить від кількості та відносних розмірів учасників ринку, темпів його зростання, рівня диференціації продукції, структури витрат, бар'єрів виходу та інших параметрів галузі. Посилення конкурентної боротьби спонукає підприємства активніше використовувати цінові й нецінові інструменти, удосконалювати продукцію, розширювати асортимент, підвищувати якість обслуговування, інвестувати у просування та інновації.

Не менш важливу групу становлять потенційні конкуренти. Навіть за відсутності фактичного входження нових підприємств на ринок можливість їх появи здатна впливати на поведінку чинних учасників. Загроза появи нових конкурентів зростає за умов низьких бар'єрів входу, доступності ресурсів і технологій, порівняно невисокої потреби у стартовому капіталі та можливості швидкого формування каналів збуту.

До основних бар'єрів входження на ринок належать потреба у значних капіталовкладеннях, економія на масштабі, диференціація продукції та лояльність покупців до наявних брендів, обмеженість доступу до каналів розподілу, технологічні та ресурсні переваги чинних підприємств, нормативні обмеження та очікувана реакція конкурентів.

Вагомий вплив на конкурентні позиції підприємства здійснюють споживачі. Їхню роль не слід обмежувати лише формуванням попиту. В умовах наявності значної кількості альтернатив покупці можуть впливати на умови реалізації продукції, вимагати підвищення її якості, поліпшення сервісу або зниження ціни. Ринкова влада споживачів посилюється за високої концентрації покупців, значних обсягів закупівель, низьких витрат переходу до іншого продавця та наявності альтернативних пропозицій.

Суттєве значення мають постачальники, оскільки від умов ресурсного забезпечення залежать собівартість, якість продукції та ритмічність виробничих процесів. Посилення ринкової влади постачальників може проявлятися у підвищенні вартості ресурсів, зміні умов оплати, обмеженні обсягів поставок або встановленні інших менш сприятливих умов співпраці. Залежність підприємства зростає за невеликої кількості постачальників унікальних або важкозамінних ресурсів.

Окремим джерелом конкурентного тиску є товари-замінники (субститути). Вони можуть відрізнятися за технологією виробництва, характеристиками та способом використання, однак задовольняти однакову або близьку потребу споживача. Загроза субститутів зростає, коли вони забезпечують привабливіше

співвідношення ціни та споживчої цінності, а витрати переходу покупців на альтернативну продукцію є незначними.

Важливу роль у конкурентному оточенні відіграють посередники та партнери. Вони забезпечують зв'язок підприємства зі споживачами, сприяють просуванню і реалізації продукції, виконують логістичні, інформаційні, фінансові та інші функції. Ефективна взаємодія з маркетинговими посередниками може розширювати ринкове охоплення підприємства, підвищувати доступність його продукції та якість обслуговування споживачів.

Водночас діяльність суб'єктів конкурентного оточення здійснюється в певних інституційних умовах. Державні та регуляторні органи встановлюють нормативно-правові вимоги до функціонування ринків, визначають правила конкурентної поведінки, умови ліцензування, стандартизації та здійснення окремих видів господарської діяльності. Отже, їхній вплив створює загальні інституційні межі, у яких реалізуються взаємовідносини між учасниками ринку.

Одним із найбільш поширених методичних підходів до систематизації основних джерел конкурентного впливу є модель п'яти конкурентних сил М. Портера (рис. 2.4). Відповідно до неї характер конкуренції та потенційна прибутковість галузі формуються під впливом п'яти взаємопов'язаних сил: суперництва між чинними конкурентами, загрози входження нових учасників, ринкової влади покупців, ринкової влади постачальників та загрози появи товарів або послуг-замінників.



Рис. 2.4. Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [58]

Застосування моделі п'яти конкурентних сил дає змогу перейти від простого визначення переліку конкурентів до комплексної оцінки джерел конкурентного

тиску та встановити сили, які найбільшою мірою впливають на умови функціонування й потенційну прибутковість підприємств певної галузі (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7. Чинники оцінювання основних конкурентних сил підприємства*

Конкурентна сила	Основні чинники оцінювання	Прояв посилення конкурентного тиску
Конкуренція між діючими підприємствами	кількість конкурентів; концентрація ринку; темпи його зростання; диференціація продукції; бар'єри виходу	посилення цінової та нецінової боротьби
Загроза появи нових конкурентів	бар'єри входу; потреба в капіталі; економія на масштабі; доступ до каналів збуту; лояльність покупців	збільшення кількості учасників і перерозподіл ринкових часток
Ринкова влада споживачів	концентрація покупців; обсяг закупівель; цінова чутливість; доступність альтернатив; витрати переходу	тиск на ціни, якість та умови обслуговування
Ринкова влада постачальників	концентрація постачальників; унікальність ресурсів; можливість заміни; залежність підприємства	зростання вартості ресурсів та погіршення умов постачання
Загроза товарів-замінників	кількість альтернатив; співвідношення ціни та якості; доступність; витрати переходу	обмеження попиту та можливостей щодо ціноутворення

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [112, 226, 164]

Взаємодія суб'єктів конкурентного оточення має динамічний характер. Зміна поведінки одного учасника може спричинити відповідну реакцію інших суб'єктів. Поява нового конкурента, наприклад, здатна зумовити перегляд цінової політики чинними підприємствами, активізацію маркетингових комунікацій, оновлення продукції або зміну умов співпраці з постачальниками та посередниками. Аналогічно трансформація потреб споживачів може стимулювати появу нових товарів-замінників та спричинити зміну структури ринкового попиту

З огляду на це аналіз конкурентного оточення повинен мати систематичний характер та здійснюватися за визначеною послідовністю. Його доцільно розпочинати з визначення меж відповідного ринку та ідентифікації основних суб'єктів, після чого оцінювати їх характеристики, економічні інтереси, ринкову силу та характер впливу на підприємство. На основі отриманих результатів визначаються ключові конкурентні можливості й загрози та формуються відповідні напрями конкурентної поведінки підприємства (рис. 2.5)

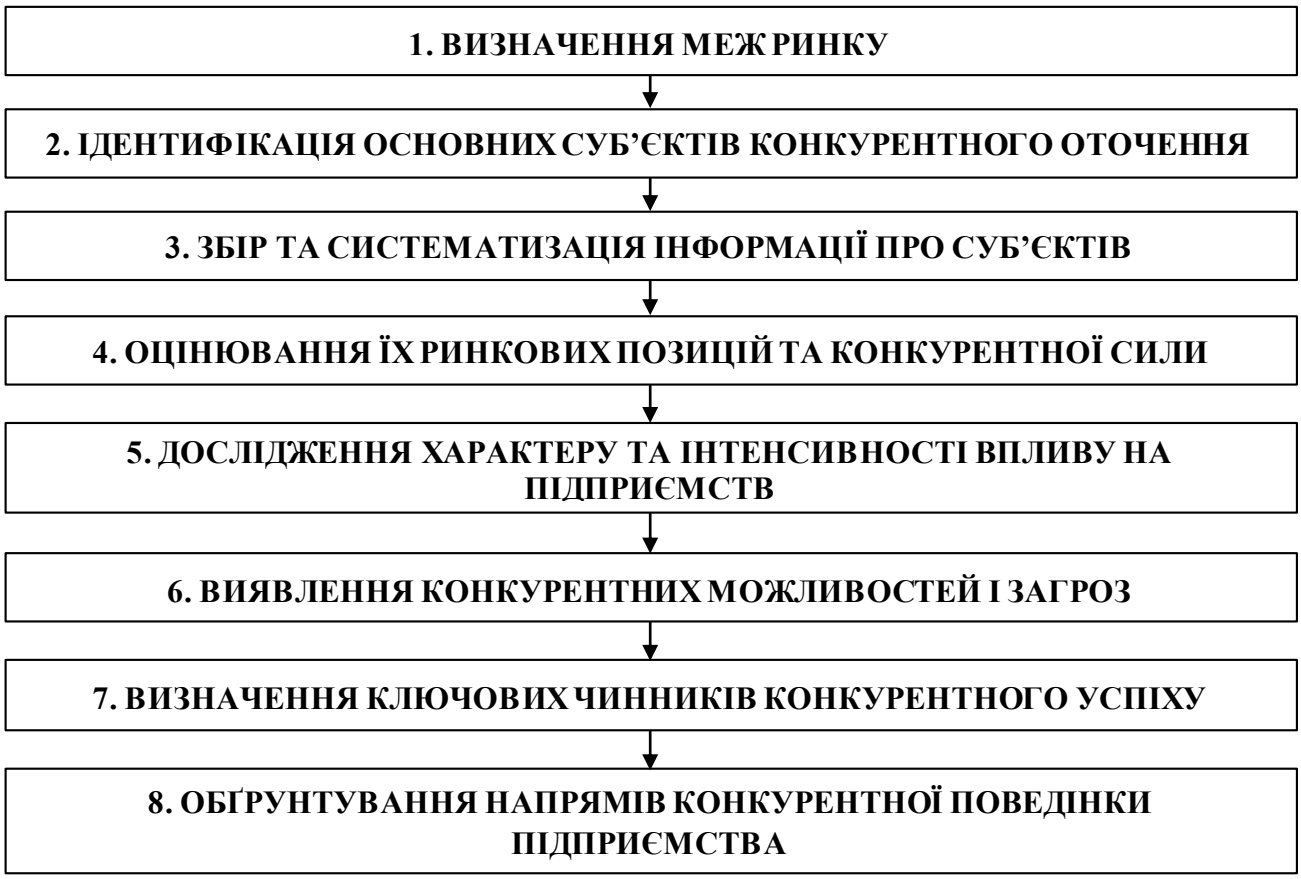


Рис. 2.5. Послідовність дослідження конкурентного оточення підприємства*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [112, 226, 164]

Для систематизації та наочного представлення інформації щодо суб'єктів конкурентного оточення доцільно використовувати матрицю їх оцінювання (табл.2.8). Такий підхід дає змогу одночасно врахувати силу та спрямованість впливу окремих суб'єктів на діяльність підприємства, а також визначити пов'язані з цим потенційні можливості та загрози.

Таблиця 2.8. Матриця оцінювання впливу суб'єктів конкурентного оточення підприємства*

Суб'єкт	Сила впливу	Характер впливу	Основні можливості	Основні загрози
1	2	3	4	5
Безпосередні конкуренти	низька / середня / висока	конкурентний	стимулювання інновацій та розвитку	втрата ринкової частки
Потенційні конкуренти	низька / середня / висока	потенційно конкурентний	розвиток ринку	посилення конкурентної боротьби
Споживачі	низька / середня / висока	ринковий	зростання попиту, формування лояльності	зниження попиту, посилення вимог

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Постачальники	низька / середня / висока	ресурсний	підвищення якості ресурсного забезпечення	зростання цін і залежності
Виробники товарів-замінників	низька / середня / висока	конкурентний	стимулювання оновлення продукції	заміщення продукції підприємства
Посередники та партнери	низька / середня / висока	партнерський / ринковий	розширення каналів збуту	посилення залежності від посередників
Інституційні суб'єкти	низька / середня / висока	регуляторний	створення сприятливих умов діяльності	посилення нормативних обмежень

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [112, 226, 164]

Таким чином, конкурентне оточення підприємства являє собою складну систему взаємопов'язаних суб'єктів, поведінка яких формує рівень конкурентного тиску та значною мірою визначає можливості підприємства щодо досягнення й утримання бажаної ринкової позиції. Його дослідження не повинно обмежуватися аналізом безпосередніх конкурентів, оскільки суттєвий вплив на діяльність підприємства здійснюють також споживачі, постачальники, потенційні конкуренти, виробники товарів-замінників, посередники, партнери та інституційні суб'єкти. Комплексне оцінювання характеру, сили й спрямованості такого впливу створює інформаційне підґрунтя для своєчасного виявлення можливостей і загроз, прогнозування змін конкурентної ситуації та обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.

Дослідження теоретичних засад формування та функціонування конкурентного середовища підприємства, його структури, характерних ознак, чинників впливу та суб'єктного складу дозволило зробити такі висновки:

1. Конкурентне середовище підприємства є складною, динамічною та багатокомпонентною системою економічних відносин, що формується внаслідок взаємодії суб'єктів ринку під впливом сукупності економічних, організаційно-правових, інституційних, технологічних та інших чинників. Його характер визначає інтенсивність конкурентної боротьби, особливості ринкової поведінки підприємств та можливості формування і збереження ними стійких конкурентних переваг. Динамічність, мінливість, взаємозалежність, складність і невизначеність конкурентного середовища зумовлюють необхідність постійного моніторингу його стану та своєчасної адаптації підприємства до ринкових трансформацій.

2. Структура конкурентного середовища визначається сукупністю його взаємопов'язаних елементів та характером конкурентної взаємодії між ними. Важливе місце в ній посідають прямі конкуренти, які пропонують аналогічну або близьку за характеристиками продукцію, потенційні конкуренти, здатні в

перспективі вийти на відповідний ринок, та непрямі конкуренти, представлені виробниками товарів-субститутів. Комплексне дослідження їхніх ринкових позицій, ресурсних можливостей, маркетингової поведінки та конкурентних переваг створює необхідне інформаційне підґрунтя для оцінювання сили конкурентного тиску й обґрунтування стратегічних рішень підприємства.

3. Конкурентне середовище характеризується значною різноманітністю форм прояву, що обумовлює необхідність його класифікації за низкою критеріїв. Залежно від об'єкта купівлі виокремлюють конкурентне середовище товарів, послуг, інформації, капіталу, людських ресурсів і науково-технічних розробок; за територіальною ознакою – від локального до світового; за моделлю конкуренції – середовище досконалої та монополістичної конкуренції, олігополії й монополії. Застосування такої класифікації дозволяє конкретизувати межі конкурентної взаємодії та враховувати особливості відповідного ринку під час дослідження конкурентних позицій підприємства.

4. Аналіз конкурентного середовища має здійснюватися системно та послідовно, охоплюючи загальну характеристику ринку, ідентифікацію чинників його формування, оцінювання інтенсивності конкуренції, сегментацію ринку, визначення ринкових часток його учасників, формування стратегічних груп конкурентів та встановлення рівня монополізації. Реалізація зазначених етапів забезпечує комплексне розуміння конкурентної ситуації та дозволяє визначити характер конкурентного тиску, співвідношення сил між учасниками ринку і перспективні напрями зміцнення конкурентних позицій підприємства.

5. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності чинників зовнішнього середовища, які перебувають поза межами його безпосереднього контролю, проте визначають можливості та обмеження господарської діяльності. Особливого значення набувають економічні, політико-правові, соціальні, технологічні, ринкові та інституційні зміни, здатні трансформувати структуру попиту і пропозиції, умови доступу до ресурсів, характер конкурентної боротьби та поведінку учасників ринку. Тому своєчасне виявлення та оцінювання зовнішніх чинників є необхідною передумовою адаптації підприємства до змін і забезпечення його довгострокового розвитку.

6. Конкурентне оточення підприємства становить суб'єктну складову конкурентного середовища та охоплює учасників ринку, які прямо або опосередковано впливають на його конкурентну поведінку, ресурсні можливості та результати діяльності. До основних суб'єктів конкурентного оточення належать безпосередні й потенційні конкуренти, споживачі, постачальники, виробники товарів-замінників, посередники та партнери, а також державні й інші інституційні суб'єкти. Кожна із зазначених груп характеризується власними економічними інтересами, ринковою силою та специфічними механізмами впливу, що потребує їх комплексного дослідження.

7. Практичне значення дослідження конкурентного середовища полягає у створенні інформаційно-аналітичного підґрунтя для формування ефективної конкурентної стратегії підприємства. Комплексне оцінювання конкурентів та інших суб'єктів ринкового оточення, визначення сили й спрямованості їхнього впливу, виявлення зовнішніх можливостей і загроз дають змогу своєчасно

прогнозувати зміни конкурентної ситуації, адаптувати товарну, цінову, збутову, маркетингову та ресурсну політику, удосконалювати управлінські рішення й забезпечувати зміцнення ринкових позицій підприємства. Систематичний аналіз конкурентного середовища, таким чином, є необхідною складовою стратегічного управління та важливою передумовою формування довгострокових конкурентних переваг.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає економічна сутність конкурентного середовища підприємства?

2. Яке місце конкурентне середовище посідає в системі зовнішнього середовища підприємства?

3. Які основні наукові підходи використовуються для трактування поняття «конкурентне середовище»?

4. Які основні ознаки характеризують конкурентне середовище підприємства?

5. У чому проявляються динамічність, мінливість і невизначеність конкурентного середовища?

6. Яким чином взаємозалежність суб'єктів ринку впливає на характер конкурентної боротьби?

7. Які основні складові формують структуру конкурентного середовища підприємства?

8. У чому полягають особливості інституційної, структурної та функціональної складових конкурентного середовища?

9. За якими основними ознаками здійснюється класифікація конкурентного середовища?

10. Які види конкурентного середовища виокремлюють залежно від об'єкта купівлі?

11. Як класифікується конкурентне середовище за територіальною ознакою?

12. Які основні типи конкурентного середовища розрізняють залежно від моделі ринкової конкуренції?

13. У чому полягають відмінності між досконалою конкуренцією, монополістичною конкуренцією, олігополією та монополією?

14. Які чинники визначають інтенсивність конкурентної боротьби на ринку?

15. Які основні етапи передбачає аналіз конкурентного середовища підприємства?

16. Яке значення має сегментація ринку під час визначення конкурентних позицій підприємства?

17. З якою метою здійснюється оцінювання ринкових часток основних учасників ринку?

18. У чому полягає сутність формування стратегічних груп конкурентів?

19. Яке значення має визначення рівня концентрації та монополізації ринку?

20. Хто належить до прямих, потенційних і непрямих конкурентів підприємства та в чому полягають відмінності між ними?

21. За якими напрямами доцільно здійснювати комплексний аналіз діяльності основних конкурентів підприємства?

22. Які показники можуть використовуватися для оцінювання економічного, фінансового, виробничо-технологічного та маркетингового потенціалу конкурентів?

23. Що слід розуміти під конкурентним оточенням підприємства та які суб'єкти формують його структуру?

24. Як споживачі, постачальники, товари-замінники, посередники та потенційні конкуренти можуть впливати на конкурентну позицію підприємства?

25. Чому систематичний моніторинг конкурентного середовища є необхідною передумовою формування та підтримання довгострокових конкурентних переваг підприємства?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Як пропонується трактувати конкурентне середовище підприємства

А.	Як сукупність лише внутрішніх ресурсів підприємства
Б.	Як динамічну систему економічних відносин між суб'єктами ринку
В.	Як виключно систему державного регулювання конкуренції
Г.	Як сукупність маркетингових інструментів підприємства

2. Які чинники зовнішнього середовища перебувають поза межами безпосереднього контролю підприємства

А.	Внутрішні організаційні змінні
Б.	Динамічні зовнішні чинники та процеси
В.	Управлінські рішення керівництва
Г.	Внутрішні компетентності персоналу

3. Які конкуренти виробляють товари-субститути, здатні задовольняти аналогічні потреби споживачів

А.	Прямі
Б.	Потенційні
В.	Непрямі
Г.	Стратегічні

4. Яка риса конкурентного середовища відображає взаємний вплив дій і рішень конкурентів

А.	Динамічність
Б.	Взаємозалежність
В.	Невизначеність
Г.	Адаптивність

5. На якому етапі аналізу конкурентного середовища здійснюється визначення рівня монополізації ринку

А.	На третьому
Б.	На четвертому
В.	На шостому
Г.	На сьомому

6. Які чинники впливають на формування конкурентного середовища підприємства

А.	Кількість і масштаби діяльності конкурентів
Б.	Рівень концентрації ринку
В.	Характер попиту
Г.	Бар'єри входу і виходу
Д.	Технологічні зміни
Е.	Виключно особисті якості керівника

7. Які групи конкурентів виділено за характером конкурентного впливу

А.	Прямі
Б.	Потенційні
В.	Непрямі
Г.	Випадкові
Д.	Субституційні
Е.	Внутрішні

8. Які напрями доцільно враховувати під час комплексного аналізу конкурентів

А.	Загальна характеристика конкурентів
Б.	Економічний потенціал
В.	Організаційно-технологічні можливості
Г.	Комерційна та маркетингова діяльність
Д.	Фінансовий стан
Е.	Виключно чисельність персоналу

9. Які напрями належать до діагностики конкурентних позицій підприємства

А.	Товарна політика
Б.	Цінова політика
В.	Маркетингові комунікації
Г.	Збутова політика
Д.	Технологічний та інноваційний потенціал
Е.	Виключно бухгалтерський облік

10.Які риси характеризують конкурентне середовище підприємства

А.	Динамічність
Б.	Мінливість
В.	Взаємозалежність
Г.	Складність
Д.	Невизначеність
Е.	Абсолютна стабільність

11. Установіть відповідність між рисою конкурентного середовища та її характеристикою

Риса	Характеристика
1. Динамічність	А. Неповнота інформації та складність прогнозування змін
2. Взаємозалежність	Б. Постійні зміни умов конкуренції та ринкових позицій
3. Невизначеність	В. Взаємний вплив дій і рішень суб'єктів ринку
4. Адаптивність	Г. Необхідність своєчасного пристосування до змін конкурентних умов

12. Установіть відповідність між видом конкурента та його характеристикою

Вид конкурента	Характеристика
1. Прямі конкуренти	А. Підприємства, здатні в перспективі вийти на відповідний ринок
2. Потенційні конкуренти	Б. Підприємства, що виробляють товари-субститути
3. Непрямі конкуренти	В. Підприємства, що пропонують аналогічну продукцію тим самим цільовим сегментам
4. Стратегічна група конкурентів	Г. Підприємства з подібними ринковими позиціями та конкурентними стратегіями

13. Установіть відповідність між напрямом діагностики конкурентної позиції та його змістом

Напрям	Зміст
1. Товарна політика	А. Оцінювання доступності продукції та ефективності каналів розподілу
2. Цінова політика	Б. Порівняння характеристик продукції та визначення товарних переваг
3. Маркетингові комунікації	В. Оцінювання рівня цін і гнучкості ціноутворення
4. Збутова політика	Г. Оцінювання рекламних каналів, просування та формування попиту

14. Установіть відповідність між складовою потенціалу підприємства та її характеристикою

Складова	Характеристика
1. Виробничий потенціал	А. Здатність створювати технологічні конкурентні переваги
2. Технологічний та інноваційний потенціал	Б. Професійна компетентність керівництва та гнучкість рішень
3. Управлінський потенціал	В. Масштаби виробництва та резерви збільшення випуску
4. Збутовий та експортний потенціал	Г. Обсяги реалізації, динаміка продажів і географія збуту

15. Установіть правильну послідовність перших п'яти етапів аналізу конкурентного середовища

А) Визначення критеріїв сегментації ринку
Б) Загальна характеристика ринку
В) Оцінювання ринкових часток суб'єктів
Г) Обґрунтування чинників формування конкурентного середовища
Д) Оцінювання інтенсивності конкуренції
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16. Установіть правильну послідовність завершальних етапів аналізу конкурентного середовища

А) Визначення рівня монополізації ринку
Б) Визначення критеріїв сегментації
В) Групування суб'єктів за стратегічними групами
Г) Оцінювання ринкових часток
Д) Оцінювання інтенсивності конкурентної боротьби
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17. Установіть правильну послідовність формування інформаційної основи для оцінювання конкурентної позиції підприємства

А) Діагностика власної конкурентної позиції
Б) Ідентифікація конкурентів
В) Аналіз економічного та фінансового потенціалу конкурентів
Г) Аналіз маркетингової та збутової діяльності конкурентів
Д) Виявлення конкурентних загроз і можливостей
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

18. Установіть правильну послідовність системного дослідження конкурентного середовища

А) Оцінювання конкурентних позицій підприємства
Б) Аналіз ринку
В) Виявлення конкурентних загроз і можливостей
Г) Ідентифікація конкурентів
Д) Аналіз потенціалу та поведінки конкурентів
Е) Формування напрямів зміцнення конкурентних переваг
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

19.Як доцільно розглядати конкурентне середовище підприємства

А.	Як складову внутрішнього середовища підприємства
Б.	Як складову зовнішнього середовища підприємства
В.	Як виключно систему державного регулювання
Г.	Як сукупність внутрішніх ресурсів підприємства

20.Який характер властивий конкурентному середовищу

А.	Статичний
Б.	Постійний
В.	Динамічний
Г.	Ізольований

21. За якою ознакою конкурентне середовище поділяють на світове, міжнародне, національне, регіональне та місцеве

А.	За об’єктом купівлі
Б.	За територіальною ознакою
В.	За моделлю конкуренції
Г.	За рівнем рентабельності

22. Яка складова конкурентного середовища характеризує формальні та неформальні інститути, що встановлюють правила конкурентної поведінки

А.	Структурна
Б.	Функціональна
В.	Інституційна
Г.	Виробнича

23. Яка ринкова структура характеризується домінуванням одного виробника або продавця

А.	Досконала конкуренція
Б.	Монополістична конкуренція
В.	Олігополія
Г.	Монополія

24. Які критерії використовуються для класифікації конкурентного середовища

А.	Динамічність
Б.	Мінливість
В.	Взаємозалежність
Г.	Складність
Д.	Невизначеність
Е.	Абсолютна стабільність

25.Які види конкурентного середовища виділяють за об'єктом купівлі

А.	Товарів
Б.	Послуг
В.	Інформації
Г.	Капіталів
Д.	Людських ресурсів
Е.	Організаційних структур

26. Які чинники належать до інституційної складової конкурентного середовища

А.	Нормативно-правове забезпечення
Б.	Механізми державного регулювання
В.	Соціокультурні цінності й традиції
Г.	Рівень науково-технічного та інноваційного розвитку
Д.	Стан ринкової інфраструктури
Е.	Індивідуальна стратегія окремого конкурента

27.Які характеристики притаманні олігополістичному ринку

А.	Незначна кількість великих учасників
Б.	Висока взаємозалежність конкурентів
В.	Наявність бар'єрів входу
Г.	Можливість проведення самостійної цінової політики
Д.	Однорідна або диференційована продукція
Е.	Відсутність будь-якого впливу підприємств на ціни

28.Які характеристики притаманні монополії

А.	Домінування одного виробника
Б.	Відсутність близьких товарів-замінників
В.	Значний контроль над ціноутворенням
Г.	Високі бар'єри входу
Д.	Можливість концентрації ринкової влади
Е.	Велика кількість незалежних продавців

29. Установіть відповідність між критерієм класифікації конкурентного середовища та його різновидом

Критерій класифікації	Різновид
1. Об'єкт купівлі	А. Олігополістичне
2. Територіальна ознака	Б. Конкурентне середовище капіталів
3. Модель конкуренції	В. Регіональне
4. Просторові межі локального ринку	Г. Місцеве

30. Установіть відповідність між складовою конкурентного середовища та її змістом

Складова	Зміст
1. Інституційна	А. Кількісні та якісні параметри побудови ринку
2. Структурна	Б. Взаємовідносини між учасниками ринку
3. Функціональна	В. Формальні та неформальні інститути й зовнішні умови
4. Структурно-функціональна взаємодія	Г. Поєднання параметрів ринку з поведінкою його учасників

31. Установіть відповідність між типом ринкової структури та його характеристикою

Тип ринкової структури	Характеристика
1. Досконала конкуренція	А. Один виробник і високі бар'єри входу
2. Монополістична конкуренція	Б. Невелика кількість великих взаємозалежних учасників
3. Олігополія	В. Велика кількість продавців стандартизованої продукції
4. Монополія	Г. Велика кількість продавців диференційованої продукції

32. Установіть відповідність між характеристикою ринку та типом ринкової структури

Характеристика	Тип ринкової структури
1. Вільний вхід і вихід та однорідна продукція	А. Монополія
2. Диференціація продукції за значної кількості продавців	Б. Олігополія
3. Висока взаємозалежність обмеженої кількості великих учасників	В. Досконала конкуренція
4. Відсутність близьких товарів-замінників	Г. Монополістична конкуренція

33. Установіть правильну послідовність аналізу впливу зовнішнього конкурентного середовища на підприємство

А) Визначення характеру конкурентної взаємодії

Б) Ідентифікація зовнішніх чинників

В) Оцінювання параметрів і структури ринку

Г) Оцінювання впливу чинників на конкурентні позиції підприємства

Д) Формування управлінської реакції підприємства

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

34. Установіть правильну послідовність зміни конкурентних умов від найбільш конкурентної до найбільш концентрованої ринкової структури

А) Олігополія

Б) Монополія

В) Досконала конкуренція

Г) Монополістична конкуренція

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

35. Установіть правильну послідовність розширення територіального масштабу конкурентного середовища

А) Міжнародне

Б) Регіональне

В) Світове

Г) Національне

Д) Міжрегіональне

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

36. Що являє собою конкурентне оточення підприємства

А.	Сукупність лише безпосередніх конкурентів
Б.	Сукупність суб'єктів ринку, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства
В.	Виключно систему державного регулювання ринку
Г.	Сукупність внутрішніх ресурсів підприємства

37. Яка група суб'єктів найбільш безпосередньо впливає на інтенсивність конкурентної боротьби

А.	Споживачі
Б.	Постачальники
В.	Безпосередні конкуренти
Г.	Інституційні суб'єкти

38. Які суб'єкти ще не представлені на відповідному ринку, але мають можливості для входження на нього

А.	Безпосередні конкуренти
Б.	Потенційні конкуренти
В.	Посередники
Г.	Постачальники

39. Які суб'єкти забезпечують підприємство матеріальними, технологічними, інформаційними та іншими ресурсами

А.	Споживачі
Б.	Посередники
В.	Постачальники
Г.	Потенційні конкуренти

40. Яка модель систематизує п'ять основних джерел конкурентного впливу на підприємство

А.	Матриця BCG
Б.	SWOT-аналіз
В.	Модель п'яти сил М. Портера
Г.	PEST-аналіз

41. Які суб'єкти належать до конкурентного оточення підприємства

А.	Безпосередні конкуренти
Б.	Потенційні конкуренти
В.	Споживачі
Г.	Постачальники
Д.	Виробники товарів-замінників
Е.	Виключно власники підприємства

42. Які параметри доцільно досліджувати під час аналізу безпосередніх конкурентів

А.	Ринкова частка
Б.	Ціни
В.	Асортимент
Г.	Якість продукції
Д.	Канали збуту
Е.	Особисті вподобання керівника

43. Які чинники підвищують загрозу входження нових конкурентів

А.	Низькі бар'єри входу
Б.	Доступність ресурсів
В.	Доступність технологій
Г.	Невисока потреба у стартовому капіталі
Д.	Можливість швидкого формування каналів збуту
Е.	Високі нормативні обмеження входу

44. Які чинники посилюють ринкову владу споживачів

А.	Висока концентрація покупців
Б.	Значні обсяги закупівель
В.	Низькі витрати переходу
Г.	Наявність альтернативних пропозицій
Д.	Висока цінова чутливість
Е.	Відсутність можливості вибору продавця

45.Які конкурентні сили входять до моделі М. Портера

А.	Суперництво між чинними конкурентами
Б.	Загроза входження нових конкурентів
В.	Ринкова влада покупців
Г.	Ринкова влада постачальників
Д.	Загроза товарів-замінників
Е.	Організаційна культура підприємства

46. Установіть відповідність між суб'єктом конкурентного оточення та характером його впливу

Суб'єкт	Характер впливу
1. Безпосередні конкуренти	А. Визначають параметри попиту та вимоги до ціни, якості й сервісу
2. Споживачі	Б. Впливають на витрати, якість продукції та безперервність господарських процесів
3. Постачальники	В. Визначають інтенсивність конкурентної боротьби та ринкову позицію підприємства
4. Посередники та партнери	Г. Можуть розширювати або обмежувати доступ підприємства до цільових ринків

47. Установіть відповідність між суб'єктом конкурентного оточення та основним параметром його дослідження

Суб'єкт	Параметр дослідження
1. Потенційні конкуренти	А. Цінова чутливість та витрати переходу
2. Споживачі	Б. Бар'єри входу та потреба в капіталі
3. Постачальники	В. Ціни ресурсів і надійність постачання
4. Виробники товарів-замінників	Г. Функціональні властивості та доступність альтернативної продукції

48. Установіть відповідність між конкурентною силою та проявом посилення конкурентного тиску

Конкурентна сила	Прояв
1. Конкуренція між діючими підприємствами	А. Зростання вартості ресурсів та погіршення умов постачання
2. Загроза нових конкурентів	Б. Посилення цінової та нецінової боротьби
3. Ринкова влада споживачів	В. Збільшення кількості учасників і перерозподіл ринкових часток
4. Ринкова влада постачальників	Г. Тиск на ціни, якість та умови обслуговування

49. Установіть правильну послідовність початкових етапів дослідження конкурентного оточення підприємства

А.	Збір та систематизація інформації про суб'єктів
Б.	Визначення меж ринку
В.	Оцінювання ринкових позицій і конкурентної сили
Г.	Ідентифікація основних суб'єктів конкурентного оточення

50. Установіть правильну послідовність завершальних етапів дослідження конкурентного оточення

А.	Обґрунтування напрямів конкурентної поведінки підприємства
Б.	Виявлення конкурентних можливостей і загроз
В.	Визначення ключових чинників конкурентного успіху
Г.	Дослідження характеру та інтенсивності впливу суб'єктів

51. Установіть правильну послідовність дослідження конкурентного оточення підприємства

А) Виявлення конкурентних можливостей і загроз
Б) Визначення меж ринку
В) Збір та систематизація інформації
Г) Ідентифікація суб'єктів конкурентного оточення
Д) Оцінювання їх конкурентної сили та характеру впливу
Е) Обґрунтування напрямів конкурентної поведінки
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

Тема 1.3. Конкурентоспроможність товарів і послуг

1.3.1. Конкурентоспроможність товару: сутність та основні характеристики

Сучасні підприємства функціонують в умовах стрімких посилення конкурентної боротьби, трансформації споживчих потреб, прискорення технологічних змін і розширення товарної пропозиції. За таких умов важливим завданням підприємства є не лише створення продукції, яка відповідає встановленим вимогам щодо якості, безпечності та функціонального призначення, а й забезпечення її привабливості для цільових споживачів, порівнюючи з альтернативними пропозиціями на ринку. Саме тому конкурентоспроможність товару доцільно розглядати не лише як економічну та маркетингову категорію, а й як важливий об'єкт менеджменту, що потребує цілеспрямованого управління процесами її формування, оцінювання, підтримання та підвищення відповідно до потреб цільових споживачів і змін конкурентного середовища.

Результативність діяльності підприємства на ринку значною мірою залежить від здатності його товарної пропозиції відповідати структурі та динаміці попиту. Зміна споживчих пріоритетів, поява нових товарів-аналогів і товарів-субститутів, розвиток технологій, трансформація каналів збуту та посилення інформаційної відкритості ринків зумовлюють необхідність постійного оцінювання конкурентних характеристик продукції. З огляду на це конкурентоспроможність товару доцільно розглядати не як сталу властивість, а як характеристику, що формується та змінюється під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників.

Поняття конкурентоспроможності належить до багаторівневих економічних категорій, оскільки може досліджуватися на різних рівнях агрегації економічної системи. У науковій літературі найчастіше виокремлюють конкурентоспроможність товару (продукції), підприємства, галузі або сектора та національної економіки. Кожен із зазначених рівнів характеризується специфічним об'єктом дослідження, суб'єктами управління, набором чинників формування конкурентних переваг, критеріями і відповідними методами оцінювання та результатами, за якими визначається конкурентна позиція. Водночас зазначені рівні не є ізольованими, а перебувають у взаємозв'язку: конкурентоспроможність продукції впливає на позиції підприємства, сукупність конкурентних позицій підприємств формує характеристики галузевого середовища, тоді як конкурентоспроможність галузей є одним із компонентів конкурентоспроможності національної економіки (див. табл. 3.1) [155, 73, 117, 194, 257, 222].

Взаємозв'язок між мікро- та макрорівнями конкурентоспроможності обґрунтовує, зокрема, A. Chikán [171], який пропонує поєднувати аналіз конкурентоспроможності фірми та національної економіки через систему чинників конкурентного середовища.

Таблиця 3.1. Рівні прояву та дослідження конкурентоспроможності*

Рівень конкуренто-спроможності	Об'єкт дослідження	Основний зміст конкурентоспроможності	Ключові чинники	Основні результати / критерії оцінювання
Товару (послуги)	Окремий товар (послуга) або товарна пропозиція	Здатність товару задовольняти потреби цільових споживачів і забезпечувати переваги, порівнюючи з товарами-конкурентами	Якість, функціональність, ціна, дизайн, надійність, сервіс, доступність, бренд, інноваційність, відповідність потребам споживачів	Відповідність потребам споживачів, споживча цінність (співвідношення «ціна – якість – цінність»), конкурентна позиція, порівнюючи з аналогічними товарами, рівень попиту та його динаміка, ринкова привабливість, потенціал збуту
Підприємства	Підприємство як суб'єкт ринкової конкуренції	Здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати економічні результати	Ресурси, компетентності, стратегія, інноваційність, виробничі можливості, маркетинг, фінанси, менеджмент, персонал, якість товарної пропозиції	Ринкова позиція, частка ринку, продуктивність та ефективність використання ресурсів, фінансова стійкість, інноваційність, адаптивність до змін ринкового середовища здатність формувати та підтримувати конкурентні переваги
Галузі	Сукупність підприємств певної галузі та галузеве конкурентне середовище	Здатність підприємств галузі конкурувати між собою та на зовнішніх ринках, створюючи умови для стійкого розвитку галузі	Інтенсивність конкуренції, структура галузі, технологічний рівень, ресурси, попит, постачальники, субститути, бар'єри входу, інноваційний потенціал	Продуктивність та ефективність використання ресурсів, технологічний та інноваційний рівень, експортний потенціал, конкурентні позиції галузі на внутрішньому та міжнародному ринках
Національної економіки	Національна економіка як цілісна система	Здатність економіки створювати умови для продуктивного функціонування підприємств і забезпечувати стійке економічне зростання та добробут	Інституційне середовище, макроекономічна політика, інфраструктура, людський капітал, технології, ресурси, якість державного управління, міжнародна інтеграція	Продуктивність використання ресурсів, економічне зростання, рівень доходів і добробуту населення, інвестиційна активність та привабливість, міжнародні конкурентні позиції

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [155, 73, 117, 194, 257, 222]

Конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі та національної економіки є взаємопов'язаними, але не тотожними рівнями. Конкурентоспроможність товару є водночас результатом конкурентного потенціалу підприємства та чинником його ринкової конкурентоспроможності. Саме через товар реалізуються споживча цінність і конкурентні переваги підприємства, тоді як галузеві та макроекономічні умови формують середовище для створення й розвитку конкурентоспроможних товарів.

У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність товару пов'язана зі здатністю продукції задовольняти певну потребу споживача та забезпечувати переваги, порівнюючи з іншими товарами, які можуть бути використані для задоволення аналогічної потреби. Водночас така здатність визначається не окремою характеристикою товару, а комплексом його властивостей, серед яких важливе місце посідають якість, функціональність, ціна, надійність, дизайн, сервісне обслуговування та інші параметри [96, 9].

Розкриття змісту поняття «конкурентоспроможність товару» доцільно здійснювати передусім через дослідження категорії «конкурентоспроможність». Її принциповою особливістю є відносний характер, оскільки конкурентоспроможність виникає лише в процесі порівняння. Товар не може бути конкурентоспроможним незалежно від ринкового контексту, оскільки його позиція визначається щодо конкретних товарів-конкурентів, певної групи споживачів, встановлених умов придбання та використання, а також конкретного періоду часу.

Саме на порівняльній природі конкурентоспроможності наголошує P. Swann, зазначаючи, що її визначення передбачає два взаємопов'язані етапи: вибір перспективи, з якої здійснюється порівняння, та визначення основних конкурентів товару [239]. У такому випадку об'єктом порівняння може виступати товар з позиції його ідеального або цільового споживача. Подібний підхід простежується і в українських дослідженнях, де конкурентоспроможність продукції розглядається через зіставлення її параметрів із характеристиками товару-конкурента або товару-еталона [9, 126].

Саме тому конкурентоспроможність товару доцільно розглядати в межах системи «потреби споживача – товар – товар-конкурент». У межах цієї системи товар оцінюється не лише за його абсолютними характеристиками, а насамперед за ступенем відповідності потребам цільової аудиторії та за характером його переваг або недоліків, порівнюючи з альтернативними пропозиціями.

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного універсального підходу до визначення конкурентоспроможності товару. Відмінності у трактуваннях зумовлені складністю цієї категорії, різними дослідницькими цілями та неоднаковим розумінням чинників, що визначають конкурентну позицію продукції.

Узагальнення наукових підходів дає можливість виокремити декілька основних концептуальних напрямів трактування конкурентоспроможності товару (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Порівняльний аналіз концептуальних підходів до визначення конкурентоспроможності товару*

Підхід	Представники	Основний зміст підходу
Товарно-параметричний	Мілька А. І. та ін. [96]; Бакай В. Й., Ліннік Д. В. [9]	Конкурентоспроможність товару визначається сукупністю його *характеристик, які можуть бути використані для порівняння його з товарами-конкурентами*
Споживчий	Бакай В. Й., Ліннік Д. В. [9]; Бондар Ю. та ін. [18]	Основою конкурентоспроможності товару є його *здатність задовольняти конкретні потреби й очікування споживача*
Порівняльний	Swann P. [239]; Takei F. [241]; Слободянюк К., Клочковський О. [126]	Конкурентоспроможність товару визначається через *зіставлення товару з основними товарами-конкурентами або товаром-еталоном*
Ціннісно-якісний	Zeithaml V. A. [256]; Jumanov O. S. [198]	Конкурентоспроможність товару визначається як *співвідношення ціни, якості та сприйнятої споживачем цінності товару*
Комплексний	Мілька А. І. та ін. [96]; Whang U. [253]	Конкурентоспроможність товару розглядається як *результат взаємодії якісних, цінових, функціональних та інших характеристик товару*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [96, 9, 18, 239, 241, 126, 256, 198, 253]

Представники ***товарно-параметричного підходу*** зосереджують увагу на характеристиках самого товару. Такий підхід передбачає ідентифікацію параметрів, за якими можна оцінити його споживчі властивості, технічні характеристики, якість, функціональність та інші властивості. Українські вчені підкреслюють, що система показників конкурентоспроможності повинна забезпечувати можливість кількісного або якісного відображення відповідності товару потребам споживача та його відмінностей від конкурентних аналогів [117].

Споживчий підхід зміщує акцент із властивостей товару як таких на результат їх використання – здатність задовольняти потребу покупця. Відповідно до цього підходу окрема характеристика товару набуває значення для конкурентоспроможності лише тоді, коли вона створює цінність для цільового споживача. Саме тому один і той самий рівень технічних характеристик може сприйматися споживачами по-різному залежно від їхніх потреб, очікувань, досвіду використання та інших чинників.

Порівняльний підхід ґрунтується на положенні, що конкурентоспроможність не існує поза конкурентним середовищем. Takei F. розглядає конкурентоспроможність продукту через його позицію щодо

конкурентів і показує важливість одночасного врахування таких характеристик, як результативність, своєчасність, витрати та надійність [241]. В українській практиці порівняльна оцінка також передбачає зіставлення продукції з товаром-еталоном, що дає змогу визначити її конкурентні переваги за відповідними параметрами [126].

Ціннісно-якісний підхід передбачає оцінювання товару з урахуванням того, як споживач співвідносить отримані вигоди з витратами на придбання та використання. Zeithaml V. у дослідженні взаємозв'язку ціни, сприйнятої якості та споживчої цінності обґрунтовує необхідність розмежування цих категорій та одночасного врахування їх взаємодії [256]. У такому разі низька ціна сама собою не означає високої конкурентоспроможності, так само як і висока якість не гарантує конкурентної переваги, якщо витрати споживача не відповідають отриманій ним цінності.

Комплексний підхід поєднує положення зазначених концепцій і передбачає одночасне врахування якісних, функціональних, економічних і споживчих характеристик товару. Саме цей підхід найбільш повно відповідає сучасній природі конкуренції, оскільки вибір споживача формується під впливом сукупності взаємопов'язаних параметрів. Сучасні дослідження також демонструють, що для оцінювання конкурентоспроможності недостатньо аналізувати лише якість або ціну; необхідно враховувати сприйняту цінність, характеристики конкурентів і специфіку цільового сегмента.

З огляду на зазначене найбільш комплексним є підхід, відповідно до якого *конкурентоспроможність товару формується одночасно під впливом характеристик самого товару, потреб цільового споживача та параметрів конкурентного середовища*. Така позиція дозволяє уникнути ототожнення конкурентоспроможності з окремими показниками якості або ціни.

Відповідно, ***конкурентоспроможність товару*** слід розуміти як *відносну, комплексну та динамічну характеристику товару, що відображає ступінь його відповідності потребам і очікуванням цільових споживачів та здатність забезпечувати переваги, порівнюючи з товарами-конкурентами, за певних ринкових умов і в конкретний період часу*.

Таке визначення дозволяє виокремити принципові властивості конкурентоспроможності товару, систематизацію яких наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Основні характеристики конкурентоспроможності товару*

Характеристика	Зміст
Відносність	Визначається лише через порівняння товару з конкретними товарами-конкурентами або товаром-еталоном
Порівнюваність	Передбачає використання зіставних параметрів для оцінювання товару й альтернативних пропозицій
Споживча орієнтація	Відображає здатність товару задовольняти потреби й очікування цільових споживачів
Комплексність	Формується сукупністю якісних, функціональних, економічних, сервісних та інших характеристик

Продовження таблиці 3.3

Динамічність	Змінюється під впливом розвитку технологій, зміни потреб, появи нових конкурентів і трансформації ринку
Ринкова специфічність	Залежить від конкретного товарного ринку, сегмента, конкурентного середовища та умов реалізації
Ціннісний характер	Відображає співвідношення отриманих споживачем вигод та витрат на придбання і використання товару
Системність	Передбачає взаємозв'язок окремих параметрів товару, які спільно формують його конкурентну позицію
Залежність від внутрішніх і зовнішніх умов	Визначається не лише характеристиками товару, а й можливостями підприємства та параметрами ринкового середовища
Часова обмеженість	Характеристика конкурентоспроможності актуальна для певного часового періоду та може змінюватися зі зміною умов конкуренції

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [96, 9, 239, 126, 241, 256]

Однією з визначальних характеристик конкурентоспроможності товару є ***відносність***. Вона означає, що рівень конкурентоспроможності не може бути встановлений без визначення товарів, з якими здійснюється порівняння. Залежно від складу конкурентів один і той самий товар може займати різні позиції на ринку. Відповідно, оцінювання конкурентоспроможності потребує попереднього визначення цільового ринку, сегмента й основних конкурентних пропозицій [9, 239].

Безпосередньо пов'язаною з відносністю є ***порівнюваність***. Вона передбачає використання системи параметрів, за якими можна зіставити товар із конкурентними аналогами. Такими параметрами можуть бути технічні та функціональні характеристики, якість, надійність, довговічність, дизайн, ціна, експлуатаційні витрати, умови гарантійного та післягарантійного обслуговування тощо. Водночас перелік параметрів не є універсальним і має формуватися з урахуванням специфіки товару та критеріїв вибору цільових споживачів.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності товару є ***споживча орієнтація***. Товар набуває конкурентної переваги не просто через наявність певних властивостей, а через їхню здатність створювати значущі для споживача вигоди. Бакай В. Й. і Ліннік Д. В. наголошують, що основою системи показників конкурентоспроможності є аналіз взаємодії потреб і товару, у процесі якого визначається ступінь їх відповідності [9].

Зі споживчою орієнтацією тісно пов'язана ***комплексність*** конкурентоспроможності. Вона зумовлена тим, що споживач оцінює товар за сукупністю характеристик, а не за одним параметром. Навіть значна перевага за якістю може бути недостатньою, якщо товар характеризується надмірною ціною, низькою доступністю або недостатнім сервісом. Водночас товар із середніми технічними характеристиками може займати стійку ринкову позицію завдяки

оптимальному співвідношенню ціни, якості, зручності придбання та інших ціннісних характеристик.

Тому необхідно чітко розмежовувати поняття «якість товару» та «конкурентоспроможність товару». Якість характеризує властивості товару та ступінь його відповідності встановленим або очікуваним вимогам, тоді як конкурентоспроможність визначає його відносну позицію щодо альтернативних товарів. Висока якість є важливою передумовою конкурентоспроможності, проте не є її вичерпною характеристикою. Дослідження конкуренції за якістю підтверджують, що конкурентна боротьба може відбуватися не лише за абсолютну якість, а й за співвідношення якості та ціни [126].

Не менш важливою є ***динамічність*** конкурентоспроможності. Зміна потреб споживачів, поява технологічних інновацій, зміна цін, активність конкурентів і трансформація ринкових умов можуть суттєво змінити конкурентну позицію товару. Тому конкурентоспроможність не повинна оцінюватися одноразово. Підприємству необхідно здійснювати її моніторинг протягом усього періоду присутності товару на ринку.

Динамічність безпосередньо пов'язана з ***часовою обмеженістю*** конкурентоспроможності. Товар може мати високий рівень конкурентоспроможності на певному етапі життєвого циклу, але згодом втратити переваги внаслідок появи нових технологій, зміни стандартів, формування нових споживчих очікувань або активізації конкурентів. Отже, конкурентоспроможність необхідно розглядати в конкретних часових і ринкових умовах.

Ринкова специфічність означає залежність конкурентоспроможності від характеристик конкретного ринку та його сегментів. Потреби різних груп споживачів можуть суттєво відрізнятися, а отже, відрізнятимуться і критерії оцінювання товарів. Наприклад, для одного сегмента визначальними можуть бути низька ціна й економічність використання, тоді як для іншого – технологічність, дизайн, бренд або додатковий сервіс.

Важливе значення має також ***ціннісний характер*** конкурентоспроможності. Споживач оцінює не лише абсолютну величину ціни, а співвідношення між витратами та очікуваними вигодами. У концептуальній моделі V. Zeithaml ціна, сприйнята якість і споживча цінність розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні категорії [256]. Це положення є важливим для розуміння сучасної конкурентоспроможності, оскільки однакова ціна може мати різну сприйняту цінність залежно від характеристик товару та очікувань споживача.

Системність конкурентоспроможності полягає у взаємозв'язку її окремих параметрів. Зміна одного параметра може впливати на сприйняття інших. Наприклад, підвищення якості продукції може супроводжуватися зростанням її ціни; удосконалення дизайну може впливати на витрати виробництва; розширення сервісного обслуговування може підвищувати споживчу цінність, але водночас збільшувати загальні витрати підприємства. Тому оцінювання конкурентоспроможності повинно враховувати не окремі показники, а їх взаємодію.

Залежність конкурентоспроможності від внутрішніх і зовнішніх умов означає, що вона формується не лише характеристиками самого товару. Внутрішні можливості підприємства визначають його здатність створювати, вдосконалювати, просувати та реалізовувати товар, а зовнішні умови – структуру попиту, інтенсивність конкуренції, поведінку споживачів, рівень цін, технологічні тенденції та інші параметри ринкового середовища.

Систему формування характеристик конкурентоспроможності товару доцільно розглядати у взаємозв'язку ***трьох основних блоків – споживчого, товарного та конкурентного***, що дозволяє перейти від простого переліку параметрів товару до комплексного розуміння механізму формування його конкурентних позицій на ринку (рис. 3.1).

Споживчий блок є вихідним елементом системи формування конкурентоспроможності товару. Він охоплює потреби, мотиви, очікування та вимоги цільових споживачів, які визначають, які саме властивості товару мають для них найбільшу цінність. Важливо враховувати, що значущість окремих характеристик може істотно відрізнятися залежно від цільового сегмента, призначення товару, рівня доходів споживачів, особливостей їхньої поведінки та конкретної ситуації споживання. Тому конкурентоспроможність товару не може оцінюватися окремо від потреб певної групи споживачів [239, 126].

Наступним елементом є **формування вимог до товару**, які конкретизують очікування споживача та трансформують їх у систему параметрів, що можуть бути використані для оцінювання товару. До таких параметрів належать функціональні властивості, рівень якості, надійність, безпечність, зручність використання, зовнішній вигляд, ціна, витрати на експлуатацію, умови придбання та післяпродажного обслуговування. Таким чином, вимоги споживача виступають своєрідною основою для визначення того, які характеристики товару формують його споживчу цінність.

Товарний блок характеризує безпосередні властивості товарної пропозиції, за допомогою яких підприємство задовольняє потреби цільового споживача. Його основу становлять **споживчі й економічні характеристики товару**. Споживчі характеристики відображають здатність товару виконувати своє функціональне призначення, забезпечувати необхідний рівень якості, надійності, безпеки, зручності та естетичної привабливості. Економічні характеристики пов'язані передусім із ціною придбання та витратами, які виникають у процесі використання товару. Водночас для окремих товарів суттєве значення можуть мати сервісне обслуговування, гарантійні умови, доступність запасних частин, швидкість доставки та інші супровідні характеристики [9, 241].

Важливою особливістю товарного блоку є те, що ***окремий параметр сам собою не визначає конкурентоспроможність товару***. Висока якість, сучасний дизайн або низька ціна можуть створювати переваги лише за умови їх відповідності потребам цільових споживачів та умовам конкретного ринку. Наприклад, підвищення технічних характеристик товару не обов'язково забезпечує зростання його конкурентоспроможності, якщо додаткова споживча цінність не є важливою для покупця або супроводжується непропорційним зростанням ціни.

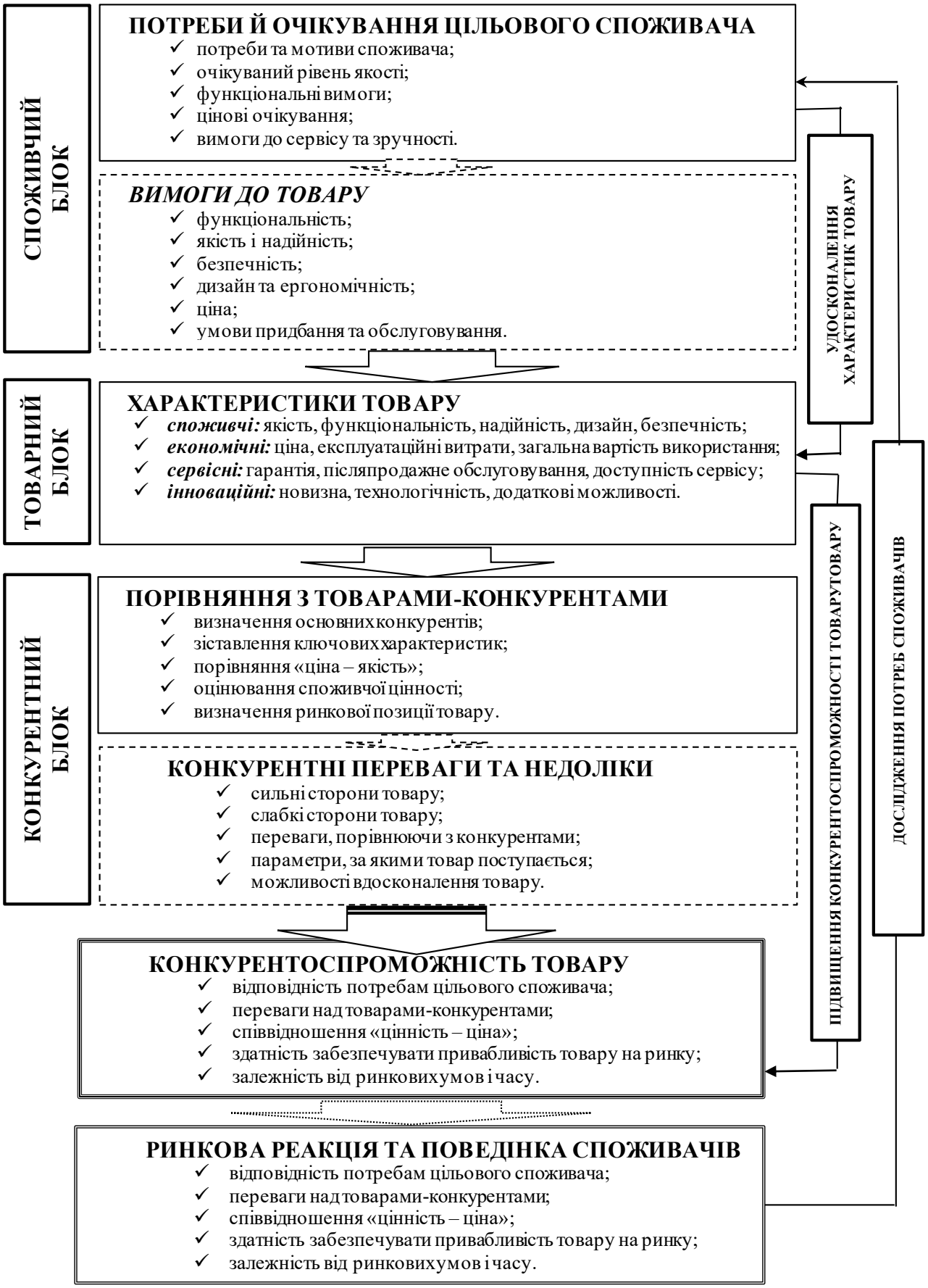


Рис. 3.1. Алгоритм формування конкурентоспроможності товару*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [9, 239, 241, 256]

Конкурентний блок передбачає зіставлення характеристик досліджуваного товару з відповідними характеристиками товарів-конкурентів. Саме на цьому етапі визначається не лише абсолютний рівень окремих властивостей товару, а насамперед його ***відносна позиція*** щодо доступних споживачеві альтернатив. Такий підхід відповідає порівняльній природі конкурентоспроможності, оскільки товар може бути достатньо якісним сам собою, але поступатися конкурентам за параметрами, які є найбільш значущими для цільового сегмента [9, 241].

Результатом порівняння є **визначення конкурентних переваг і недоліків товару**. До конкурентних переваг можуть належати вища якість за зіставної ціни, кращі функціональні характеристики, нижчі витрати використання, більш розвинене сервісне забезпечення, привабливіший дизайн, інноваційність або інші властивості, які мають цінність для споживача. Водночас наявність окремих переваг не гарантує забезпечення стійкої конкурентної позиції, оскільки їх значущість визначається поведінкою конкурентів і змінами споживчих вимог.

На основі сукупності зазначених характеристик та їх порівняння формується **конкурентоспроможність товару** як комплексна відносна характеристика його здатності задовольняти потреби цільового споживача на рівні, не нижчому за альтернативні пропозиції, а за окремими параметрами – забезпечувати перевагу над ними. Отже, конкурентоспроможність не є незмінною властивістю товару, оскільки залежить від зміни потреб споживачів, характеристик товарів-конкурентів, рівня цін, технологічних змін та інших ринкових умов [9, 239, 241].

Завершальним етапом алгоритму є **ринкова реакція та поведінка споживачів**, які фактично відображають результат реалізації конкурентних переваг товару на ринку. Вона може проявлятися у виборі товару споживачем, обсягах попиту, повторних покупках, прихильності до марки, зміні ринкової частки та інших показниках ринкової поведінки. Водночас ринкова реакція створює *зворотний зв'язок*: отримана інформація про поведінку споживачів і результати продажу дає підприємству змогу коригувати характеристики товару, цінову політику, сервіс та інші елементи товарної пропозиції.

Формування конкурентоспроможності товару є *послідовним і водночас циклічним процесом*: потреби споживача визначають вимоги до товару; вимоги трансформуються в конкретні характеристики товарної пропозиції; характеристики порівнюються з пропозиціями конкурентів; на цій основі визначаються конкурентні переваги та недоліки, що формують конкурентоспроможність товару; отримана ринкова реакція, своєю чергою, стає основою для подальшого вдосконалення товару та підвищення його конкурентоспроможності.

Такий взаємозв'язок підкреслює, що **конкурентоспроможність товару є не статичним набором його властивостей, а результатом постійної взаємодії споживчих вимог, характеристик товару та конкурентного середовища**.

Для обґрунтованого оцінювання конкурентоспроможності товару необхідно визначити критерії і показники, за допомогою яких можна оцінити її рівень.

1.3.2. Критерії та показники конкурентоспроможності товару

Оскільки конкурентоспроможність формується під впливом сукупності взаємопов'язаних характеристик товару, потреб споживачів і параметрів конкурентного середовища, її оцінювання потребує системного підходу. При цьому окремі властивості товару мають різну значущість для споживача, а їх вплив на конкурентні позиції змінюється залежно від виду товару, цільового сегмента та ринкових умов [9, 239, 241, 256, 198].

У зв'язку з цим важливим завданням є визначення сукупності критеріїв і показників, які дають змогу не лише встановити поточний рівень конкурентоспроможності товару, а й виявити його конкурентні переваги та недоліки, визначити напрями вдосконалення та обґрунтувати відповідні управлінські рішення. У науковій літературі запропоновано різні підходи до формування такої системи критеріїв і показників, що відрізняються складом, способом вимірювання та методами узагальнення результатів [96, 126, 162, 137].

Оскільки конкурентоспроможність є відносною, комплексною та динамічною характеристикою, її оцінювання не може ґрунтуватися на одному універсальному параметрі. У наукових дослідженнях використовують різні системи критеріїв і показників, вибір яких залежить від виду товару, характеристик цільового ринку, особливостей споживання, доступності інформації та мети оцінювання [96, 9, 162]. Українські дослідники також наголошують на відсутності єдиного універсального підходу до визначення переліку показників і методу оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Доцільно розмежувати поняття «критерій конкурентоспроможності товару» та «показник конкурентоспроможності товару». ***Критерій*** характеризує певний напрям або аспект, за яким визначається конкурентоспроможність товару, тоді як ***показник*** забезпечує його конкретизацію та дає змогу здійснити вимірювання або порівняння. Наприклад, якість може розглядатися як критерій конкурентоспроможності, а її окремими показниками є надійність, довговічність, продуктивність, відповідність установленим вимогам тощо. Аналогічно, ціновий критерій може бути представлений ціною придбання, витратами експлуатації або сукупними витратами споживання.

Таке розмежування має принципове значення для формування системи оцінювання, оскільки критерії визначають структуру оцінки, а показники забезпечують її операціоналізацію. У дослідженнях конкурентоспроможності продукції застосовуються одиничні, групові та інтегральні показники, а також різні способи їх розрахунку – співвідношення, індекси, середні величини, експертні та бальні оцінки, ранжування тощо [162].

З огляду на комплексну природу конкурентоспроможності доцільно виокремити нормативний, функціонально-якісний, споживчий, економічний, сервісний, інноваційний та ринковий критерії. Їх зміст і відповідні показники наведено в табл. 3.4. Наведена система не є універсальною для всіх товарів. Її склад може змінюватися залежно від специфіки продукції та завдань дослідження. Така адаптивність системи відповідає висновку про залежність оцінювання конкурентоспроможності від об'єкта, часу, місця та доступної інформації [162].

Таблиця 3.4. Основні критерії та показники конкурентоспроможності товару*

Критерій	Зміст критерію	Основні показники
Нормативний	Відповідність товару встановленим обов'язковим вимогам	Відповідність стандартам; сертифікація; безпечність; відповідність технічним регламентам; відповідність екологічним та іншим нормативним вимогам
Функціонально-якісний	Здатність товару виконувати своє основне призначення та забезпечувати необхідний рівень якості	Продуктивність; функціональність; надійність; довговічність; точність; ремонтопридатність; відповідність заявленим характеристикам
Споживчий	Ступінь відповідності товару потребам та очікуванням цільових споживачів	Корисність; зручність використання; ергономічність; дизайн; естетичність; сприймана якість; відповідність потребам
Економічний	Відповідність ціни та витрат споживача отримуваній корисності	Ціна; витрати придбання; експлуатаційні витрати; витрати на обслуговування; сукупна вартість володіння
Сервісний	Здатність товарної пропозиції забезпечувати необхідний рівень супровідного обслуговування	Гарантійне обслуговування; доступність сервісу; швидкість обслуговування; наявність запасних частин; умови доставки
Інноваційний	Рівень технологічної та функціональної новизни товару	Новизна; технологічність; використання нових матеріалів і технологій; додаткові функції; цифрові можливості
Ринковий	Здатність товару забезпечувати конкурентні позиції та позитивну реакцію ринку	Попит; обсяг продажу; темп зростання продажу; ринкова частка; повторні покупки; прихильність споживачів

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [96, 9, 126, 18, 256, 198, 253, 188, 201]

Прикладом адаптивності системи критеріїв і показників конкурентоспроможності товару може бути те, що для продовольчих товарів особливого значення можуть набувати безпечність, смакові характеристики, свіжість, склад та екологічність; для промислового обладнання – продуктивність, надійність, ресурс, ремонтопридатність і витрати експлуатації; для цифрових продуктів – функціональність, зручність використання, сумісність, безпека та швидкість оновлення тощо.

Нормативний критерій визначає, наскільки товар відповідає обов'язковим нормам, стандартам, технічним регламентам та іншим установленим вимогам. Його специфіка полягає в тому, що невідповідність обов'язковим вимогам може обмежувати або унеможливлювати реалізацію товару на певному ринку. Тому відповідність нормативним вимогам доцільно розглядати як необхідну передумову конкурентоспроможності, а не лише як додаткову конкурентну перевагу.

Водночас сама відповідність нормативним вимогам не гарантує високої конкурентоспроможності. Якщо декілька товарів відповідають однаковим стандартам, вирішальними для споживача можуть стати якість, ціна, функціональність, сервіс, дизайн або інші характеристики. Отже, нормативний критерій встановлює своєрідний мінімально допустимий рівень характеристик, після досягнення якого товар може оцінюватися за іншими критеріями.

Одним із ключових критеріїв є **функціонально-якісний**, оскільки якість товару характеризує здатність продукції задовольняти визначені потреби та забезпечувати очікуваний корисний ефект. Водночас якість і конкурентоспроможність не є тотожними поняттями. Високоякісний товар може поступатися товарам-конкурентам за ціною, сервісом, доступністю або іншими характеристиками, тоді як конкурентоспроможність передбачає їх комплексне порівняння.

Для характеристики якості доцільно використовувати сукупність показників, а не один узагальнений параметр. У класичному підході D. A. Garvin до основних вимірів якості належать продуктивність, додаткові характеристики, надійність, відповідність, довговічність, ремонтопридатність, естетичність і сприймана якість [188]. Такий підхід демонструє багатовимірність самої категорії якості та можливість використання її окремих вимірів як параметрів порівняння товарів.

Щодо конкурентоспроможності, особливо важливим є відносний характер оцінки якості. Товар оцінюється не лише за тим, наскільки він відповідає встановленим вимогам, а й за тим, як його характеристики співвідносяться з характеристиками товарів-конкурентів. Саме необхідність вибору перспективи порівняння та визначення кола основних конкурентів підкреслює P. Swann у дослідженні вимірювання конкурентоспроможності товару [239].

Споживчий критерій характеризує здатність товару відповідати потребам, очікуванням і перевагам цільової аудиторії. Його особливість полягає в поєднанні об'єктивних властивостей товару та суб'єктивного сприйняття цих властивостей споживачем.

Для оцінювання можуть використовуватися показники функціональної корисності, зручності, ергономічності, естетичної привабливості, дизайну, упаковки, сприйманої якості та відповідності очікуванням споживача. Дослідження C. L. Karnes, S. V. Sridharan та J. J. Kanet показало, що різні характеристики якості можуть мати неоднакове значення для споживача, а оцінювання відносної якості доцільно здійснювати саме з позицій споживчого сприйняття [201].

Отже, вага окремого показника не повинна автоматично вважатися однаковою. Для одного сегмента визначальними можуть бути ціна та експлуатаційні витрати, для іншого – функціональність, дизайн або бренд. Це обумовлює необхідність визначення вагомості окремих параметрів під час комплексного оцінювання.

Економічний критерій характеризує співвідношення між витратами споживача та корисним ефектом від придбання і використання товару. Тому його не варто зводити лише до порівняння відпускної ціни.

Важливе теоретичне підґрунтя для такого підходу сформовано в науковій праці V. A. Zeithaml, яка розглядає взаємозв'язок між ціною, сприйманою якістю та сприйманою цінністю. З позицій споживача цінність формується не просто низькою ціною, а співвідношенням того, що споживач отримує, і того, що він віддає за товар [256].

Тому до економічних показників доцільно відносити: ціну придбання товару, витрати на транспортування та встановлення, витрати на експлуатацію, витрати на технічне обслуговування, витрати на ремонт, витрати на утилізацію, загальну вартість володіння товаром.

Такий підхід дає змогу перейти від оцінювання «дешевший – дорожчий» до оцінювання «витрати – корисність», що є більш обґрунтованим для визначення конкурентних позицій товару.

Важливість використання **сервісного критерію** обумовлюється тим, що в сучасних умовах конкурентоспроможність дедалі частіше визначається не лише характеристиками самого товару, а й товарною пропозицією загалом. До неї належать гарантійне та післяпродажне обслуговування, доступність сервісу, швидкість реагування на звернення, доставка, консультаційна підтримка та інші елементи супроводу.

Інноваційний критерій, своєю чергою, характеризує здатність товару забезпечувати нові або вдосконалені способи задоволення потреб. Проте інноваційність не слід ототожнювати з конкурентоспроможністю: технологічна новизна створює перевагу лише тоді, коли вона має реальну споживчу цінність і відповідає умовам ринку. У дослідженні конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств серед критеріїв, зокрема, розглядаються індекс технологічності, прибутковість, ресурсомісткість, широта асортименту та динаміка реалізації [41].

Окреме місце в системі посідає **ринковий критерій**, який дає змогу оцінити фактичний прояв конкурентоспроможності товару через реакцію ринку. До відповідних показників можуть належати обсяг продажу, темп його зміни, ринкова частка, частота повторних покупок, рівень прихильності споживачів та інші характеристики ринкової поведінки.

Водночас такі показники мають розглядатися саме як результативні, а не як єдині визначальні характеристики конкурентоспроможності. Наприклад, високий обсяг продажу може бути зумовлений активною рекламою, дефіцитом товарів-конкурентів, тимчасовою зміною попиту або іншими чинниками. Тому ринкові результати доцільно аналізувати разом із характеристиками самого товару й умовами конкурентного середовища.

Дослідження українських авторів демонструють використання саме такого комплексного підходу. Зокрема, для оцінювання конкурентоспроможності продукції машинобудівного підприємства запропоновано поєднувати показники реалізації, цін, прибутковості, ресурсомісткості, технологічності й асортименту [41].

Розгляд основних критеріїв конкурентоспроможності товару дає змогу визначити ключові напрями, за якими здійснюється її оцінювання. Водночас для практичного аналізу необхідно конкретизувати кожен із визначених критеріїв через систему відповідних показників, які дозволяють кількісно або якісно охарактеризувати окремі властивості товару та здійснити їх порівняння з товарами-конкурентами. Саме тому далі слід розглянути систему показників конкурентоспроможності товару, їх види, зміст та особливості застосування в процесі оцінювання.

Залежно від рівня узагальнення показники конкурентоспроможності можна поділити на одиничні, групові та інтегральні (табл. 3.5) [162].

Таблиця 3.5. Рівні показників оцінювання конкурентоспроможності товару*

Рівень	Характеристика	Приклади
Одиничні	Характеризують одну властивість товару	Ціна, потужність, строк служби, продуктивність
Групові	Узагальнюють сукупність взаємопов'язаних властивостей	Індекс якості, індекс економічності, індекс сервісу
Інтегральні	Узагальнюють результати оцінювання за декількома критеріями	Інтегральний індекс конкурентоспроможності

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [96, 41, 162]

Одиничні показники характеризують окрему властивість товару. Наприклад, ціна, потужність, строк служби, маса, продуктивність, енергоспоживання або кількість функцій.

Групові показники узагальнюють декілька взаємопов'язаних одиничних параметрів. Наприклад, груповий показник якості може об'єднувати надійність, довговічність, функціональність та інші характеристики.

Інтегральний показник узагальнює результати оцінювання за декількома групами критеріїв і дає змогу отримати узагальнену характеристику конкурентної позиції товару. Саме використання інтегрального показника розглядається в сучасних українських дослідженнях як один із можливих способів комплексної оцінки [96, 41, 162].

Наведена система показників відображає послідовний перехід від диференційованої характеристики окремих властивостей товару до їх групового та інтегрального узагальнення. Саме рівень і спосіб такого узагальнення покладено в основу розмежування основних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності товару. Залежно від характеру використовуваних показників, рівня узагальнення інформації та способу порівняння параметрів товару виокремлюють диференціальний, комплексний і змішаний методи оцінювання його конкурентоспроможності (табл. 3.6) [96, 9, 18, 137, 121, 120, 58, 44, 28, 45].

Таблиця 3.6. Порівняльна характеристика методів оцінювання конкурентоспроможності товару*

Метод	Логіка методу	Основа оцінювання	Основний результат	Переваги	Обмеження
Диференціальний	Одиничний показник → база порівняння → співвідношення параметрів → визначення відхилення → виявлення конкурентних переваг і недоліків	Одиничні показники окремих параметрів товару	Виявлення відповідності або відхилень за окремими параметрами	Простота, деталізація, можливість виявлення конкретних переваг і недоліків	Не забезпечує комплексної оцінки; обмежено враховує взаємозв'язок параметрів
Комплексний	Одиничні показники → групування показників → визначення вагомості → групові показники → інтегральний показник → комплексна оцінка конкурентоспроможності	Групові, узагальнені та інтегральні показники	Узагальнена оцінка окремих складових або загального рівня конкурентоспроможності	Дає змогу врахувати сукупність характеристик та їх взаємозв'язок	Результат залежить від системи показників, їх вагомості та способу узагальнення
Змішаний	Найбільш значущі параметри → одиничне оцінювання. Взаємопов'язані параметри → групування → груповий показник. Одиничні + групові показники → підсумкова оцінка конкурентоспроможності	Поєднання одиничних і комплексних показників	Комбінована оцінка окремих і узагальнених характеристик	Поєднує деталізацію та узагальнення	Методично складніший; потребує обґрунтування способу поєднання показників

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [96, 9, 18, 137, 121, 120, 58, 44, 28, 45]

Диференціальний метод оцінювання конкурентоспроможності товару ґрунтується на використанні одиничних показників, що характеризують окремі параметри досліджуваного товару, та їх порівнянні з відповідними показниками базового товару або іншого об'єкта порівняння. Застосування цього методу дає змогу визначити, чи відповідає товар установленому або еталонному рівню конкурентоспроможності загалом, за якими параметрами спостерігаються відхилення та які характеристики мають найбільші розбіжності з базовими значеннями [96, 9, 18, 120, 58, 44, 28, 45]. ***Комплексний метод*** оцінювання конкурентоспроможності товару передбачає використання узагальнених показників, сформованих на основі сукупності одиничних параметрів. Залежно від рівня узагальнення застосовують групові, комплексні та інтегральні показники, які дають змогу оцінити окремі складові або загальний рівень конкурентоспроможності товару. Груповий показник при цьому за технічними параметрами характеризує ступінь відповідності сукупності технічних характеристик досліджуваного товару відповідним параметрам базового товару або встановленим вимогам споживачів [9, 58, 44, 28, 45]. ***Змішаний метод*** поєднує елементи диференціального та комплексного підходів і передбачає одночасне використання одиничних і узагальнених показників [96, 9, 121, 120, 58, 44, 28, 45].

Диференціальний метод доцільний тоді, коли основним завданням є детальне встановлення рівня окремих параметрів товару та визначення його переваг і відставань за кожною характеристикою. Комплексний метод дає можливість узагальнити результати за сукупністю показників і сформувати інтегральну характеристику конкурентоспроможності. Змішаний метод поєднує переваги обох підходів, оскільки дає змогу одночасно зберегти інформацію про окремі характеристики товару та отримати узагальнену оцінку його конкурентної позиції [96, 9, 121, 120, 58, 44, 28, 45].

У найбільш загальному вигляді логіку побудови системи показників конкурентоспроможності товару доцільно розглядати як послідовний перехід від визначення мети й об'єкта оцінювання, загальних напрямів оцінювання до конкретних параметрів товару та їх узагальнення в комплексній оцінці (рис. 3.2). Така побудова дає змогу забезпечити логічний зв'язок між теоретичним визначенням конкурентоспроможності та її практичним вимірюванням.

На першому етапі необхідно чітко визначити, що саме і з якою метою оцінюється. Об'єктом може бути окремий товар, товарна модифікація, товарна марка або товарна пропозиція підприємства.

Мета оцінювання може полягати у визначенні поточного рівня конкурентоспроможності, порівнянні товару з основними конкурентами, визначенні сильних і слабких сторін товару, обґрунтуванні рішення щодо вдосконалення товару, оцінюванні перспектив виходу на новий ринок, виборі товару для цільового сегмента, визначенні пріоритетних напрямів маркетингового управління.

При цьому оцінювання має здійснюватися для конкретного цільового ринку та сегмента, оскільки один і той самий товар може мати різний рівень конкурентоспроможності залежно від умов його реалізації.



Рис. 3.2. Алгоритм оцінювання показників конкурентоспроможності товару*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [9, 239, 241, 256, 121, 120, 58, 44, 28, 45]

Другий етап передбачає формування бази порівняння, яку може становити: товар основного конкурента, декілька товарів-конкурентів, середнє значення показників групи конкурентів, найкраще значення серед конкурентів, середньоринкове значення, еталонний товар, нормативне або бажане значення, вимоги цільового споживача. Саме цей етап забезпечує в подальшому реалізацію відносного характеру конкурентоспроможності, оскільки визначатиметься не лише абсолютне значення параметра, а й позиція товару, порівнюючи з альтернативними пропозиціями. Вибір бази порівняння є принципово важливим, оскільки саме від неї залежить зміст та інтерпретація отриманих результатів [96, 9].

Важливо, щоб для всіх показників, які входять до розрахунку, використовувалася узгоджена база порівняння.

Третім етапом є встановлення критеріїв конкурентоспроможності товару, які визначають основні напрями, за якими оцінюється його здатність задовольняти потреби споживача та протистояти товарам-конкурентам. Критерії формують загальну структуру оцінювання і визначають, що саме необхідно оцінити для визначення конкурентоспроможності товару.

До основних критеріїв можуть належати: відповідність нормативним вимогам, функціонально-якісні характеристики, споживчі властивості, економічні характеристики, сервісне забезпечення, інноваційність, ринкові результати тощо (табл. 3.4). Проте їхній перелік не є однаковим для всіх товарів, а має формуватися з урахуванням призначення продукції, особливостей її використання, вимог цільових споживачів і характеристик конкурентного середовища.

Четвертий етап передбачає формування груп одиничних показників, які конкретизують зміст окремих критеріїв. При цьому самі одиничні показники характеризують певні властивості товару або окремий аспект його використання. Якщо критерій визначає певний напрям оцінювання, то група показників характеризує сукупність взаємопов'язаних параметрів у межах цього напряму, які можна виміряти, порівняти та використати для подальших розрахунків. Саме тому одиничні показники є безпосередньою інформаційною основою оцінювання. Приклади показників у розрізі окремих їх груп за критеріями наведено в табл. 3.4.

Групування показників дає змогу структурувати інформацію й уникнути зведення багатовимірної категорії конкурентоспроможності до одного параметра. Водночас використання великої кількості показників не завжди підвищує якість оцінювання. Надмірна кількість параметрів може ускладнити розрахунки, збільшити потребу в інформації та створити проблему дублювання характеристик. Тому ***система показників має бути достатньою для комплексної характеристики товару, але водночас компактною та орієнтованою на ті параметри, які справді впливають на вибір споживача і конкурентну позицію товару***.

Підхід до формування системи показників повинен також враховувати галузеву специфіку. Наприклад, І. Бабаєв у дослідженні продукції підприємств борошномельної промисловості пропонує поряд із витратно-ціновими, якісними та інноваційними характеристиками враховувати сталість, екологічність,

соціальну відповідальність виробника, доступність інформації про продукт, репутацію виробника та добросовісність конкуренції [162]. Це свідчить про поступовий перехід від вузького трактування конкурентоспроможності через ***«якість + ціну»*** до ширшого розуміння товарної пропозиції.

Для розрахунку інтегрального показника недоцільно включати до нього безпосередньо всі можливі ринкові результати, оскільки обсяг продажу або ринкова частка залежать не лише від властивостей товару, а й від реклами, дистрибуції, сили бренду, діяльності конкурентів та інших чинників.

Тому ринкові показники доцільніше використовувати як результативні показники для перевірки сформованої конкурентної позиції, тоді як основою інтегральної оцінки можуть бути характеристики самої товарної пропозиції.

На п'ятому етапі відбувається нормування одиничних показників, тобто для кожного параметра i, який оцінюється диференціально, визначається одиничний показник конкурентоспроможності [45].

Для показника-стимулятора, тобто такого, збільшення якого підвищує конкурентоспроможність товару:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, \tag{1}$$

де:

q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i-м параметром;

P_i – фактичне значення i-го параметра досліджуваного товару;

P_{i0} – значення відповідного параметра базового товару або встановленого еталона.

Якщо параметр є дестимулятором, тобто його збільшення знижує конкурентоспроможність, співвідношення, відповідно, змінюється:

$$q_i = \frac{P_{i0}}{P_i}. \tag{2}$$

Такий підхід дає змогу привести різні за природою параметри до зіставного вигляду. У літературі диференціальний метод пов'язується з розрахунком одиничних показників за допомогою порівняння параметрів досліджуваної продукції з параметрами товару-зразка.

Якщо показники виражаються у відсотках, формули можуть бути записані як [45]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\ \%, \tag{3}$$

або

$$q_i = \frac{P_{i0}}{P_i} \times 100\ \%. \tag{4}$$

Шостий етап полягає у визначенні вагомості показників. Для кожної групи визначається вагомість її складових через вагові коефіцієнти, що є важливим елементом узагальнення окремих показників у групах. Це пов'язано з тим, що різні характеристики товару можуть мати неоднакове значення для цільового споживача. Наприклад, для одного сегменту визначальними можуть бути ціна й експлуатаційні витрати, тоді як для іншого – функціональність, дизайн або сервіс.

Нехай a_{ij} – коефіцієнт вагомості i-го показника в j-й групі.

При цьому:

$$\sum_{i=1}^{n_j} a_{ij} = 1, \quad (5)$$

де n_j – кількість показників у j-й групі.

Вагомість може встановлюватися експертним методом, за допомогою опитування споживачів або на основі статистичного аналізу. Наприклад, у дослідженні конкурентоспроможності продукції машинобудівного підприємства експертні оцінки доповнювалися перевіркою узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації та критерію χ^2 [41].

У методичних джерелах для змішаного методу також зазначається можливість визначення вагових коефіцієнтів експертним способом із подальшим уточненням на основі моніторингу споживчої поведінки.

Сьомий етап передбачає розрахунок групових показників. Для кожної групи одиничні показники об'єднуються й узагальнюються в групові індекси, які характеризують відповідність товару певній групі критеріїв. Наприклад, окремо можуть розраховуватися індекс якості, індекс функціональності, індекс економічності, індекс сервісного забезпечення, індекс інноваційності.

Груповий індекс дає змогу перейти від аналізу великої кількості окремих параметрів до оцінювання узагальненої характеристики певного напряму конкурентоспроможності [44, 45].

Для адитивної моделі:

$$I_j = \sum_{i=1}^{n_j} a_{ij} q_{ij}, \quad (6)$$

де:

I_j – груповий індекс конкурентоспроможності за j-ю групою;

q_{ij} – одиничний показник i-го параметра j-ї групи;

a_{ij} – коефіцієнт вагомості цього параметра;

n_j – кількість параметрів у групі.

Нормативні параметри становлять окремий випадок. Їх доцільно розглядати окремо, оскільки їхня невідповідність обов'язковим вимогам може унеможливлювати реалізацію товару незалежно від його переваг за іншими характеристиками.

Для групи нормативних параметрів може використовуватися мультиплікативна модель:

$$I_{\text{нп}} = \prod_{i=1}^{n} q_{\text{н}i}. \quad (7)$$

Її принципова особливість полягає в тому, що якщо хоча б один обов'язковий нормативний параметр не відповідає вимогам і його значення дорівнює нулю, то:

$$I_{\text{нп}} = 0. \quad (8)$$

Нормативна відповідність є своєрідною «умовою допуску» до подальшої оцінки [25].

Восьмим етапом є інтегральна оцінка конкурентоспроможності товару, яка узагальнює результати за окремими групами критеріїв та дає змогу сформувати комплексне уявлення про його конкурентну позицію.

Інтегральна оцінка дозволяє узагальнити результати оцінювання за різними критеріями; визначити загальну конкурентну позицію товару; порівняти декілька товарів між собою; виявити найбільш значущі конкурентні переваги та

недоліки; визначити напрями вдосконалення товару; обґрунтувати відповідні управлінські рішення.

Водночас інтегральний показник не повинен розглядатися як абсолютна характеристика товару. Його значення залежить від обраних критеріїв, складу показників, вагових коефіцієнтів, бази порівняння та конкретних ринкових умов. Тому для управлінських цілей доцільно аналізувати не лише підсумкове значення інтегрального показника, а й структуру оцінки, яка дає змогу встановити, за рахунок яких саме характеристик сформовано отриманий результат.

Для отриманої сукупності одиничних і групових показників інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності за адитивною моделлю відповідно до обраної методики (змішаного методу) розраховується за формулою:

$$К_{інт} = \sum_{r=1}^{m} \omega_r Q_r, \quad (9)$$

де:

$К_{інт}$ – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності (за змішаним методом оцінювання);

Q_r – одиничний або груповий нормований показник;

ω_r – його вагомість;

m – загальна кількість одиничних і групових показників;

$$\sum_{r=1}^{m} \omega_r = 1. \quad (10)$$

У такому разі кожен параметр або група параметрів отримує власну вагу відповідно до його значущості для формування конкурентоспроможності товару.

Є також традиційний варіант формули змішаного методу, де окремі одиничні показники та один узагальнений показник поєднуються безпосередньо:

$$К_{інт} = \left(\sum_{i=1}^{n} \frac{K_i}{K_{i0}} d_i\right) \frac{K_j}{K_{j0}}, \quad (11)$$

де $\frac{K_i}{K_{i0}}$ – співвідношення i-го показника досліджуваного та базового товарів, d_i – його вагомість, а $\frac{K_j}{K_{j0}}$ – співвідношення відповідних групових показників.

Дев'ятий етап передбачає інтерпретацію результатів.

Якщо за базу порівняння прийнято ***еталонне значення***, то для нормованих показників значення інтегрального коефіцієнта оцінюють так:

$K_{інт} = 1$ – досліджуваний товар повністю відповідає прийнятому базовому рівню;

$K_{інт} < 1$ – товар відстає від бази порівняння за сукупністю врахованих характеристик;

$K_{інт} > 1$ – характеристики досліджуваного товару перевищують прийнятий базовий (еталонний) рівень [44].

Проте якщо за базу порівняння для кожного стимулятора взяти найкраще значення серед конкурентів, то всі нормовані показники будуть не більше 1, а отже, й інтегральний показник не перевищуватиме 1. У такій ситуації правильніше інтерпретувати результат як ***ступінь наближення до еталонної конкурентної позиції***, а не як шкалу «конкурентоспроможний / неконкурентоспроможний».

Десятим і завершальним етапом є етап формування управлінських висновків і прийняття відповідних управлінських рішень щодо вдосконалення характеристик товару та/або системи оцінювання товару.

Результати оцінювання використовуються для обґрунтування рішень щодо вдосконалення характеристик товару, його позиціонування, ціноутворення, сервісного забезпечення та інших напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Розглянуті критерії та показники дають змогу комплексно охарактеризувати конкурентоспроможність товару, визначити його сильні й слабкі сторони, здійснити порівняння з товарами-конкурентами та сформувати обґрунтовані напрями його вдосконалення. Водночас, поряд із товаром, у сучасній економіці важливе місце посідає сфера послуг, яка охоплює значну частину потреб споживачів і має істотний вплив на діяльність підприємств та формування споживчої цінності. На відміну від товару, послуга характеризується специфічними властивостями та особливостями її створення, надання і споживання, що зумовлює необхідність окремого розгляду конкурентоспроможності послуг та особливостей її забезпечення.

1.3.3. Конкурентоспроможність послуг та особливості її забезпечення

Розгляд конкурентоспроможності товару логічно доповнюється дослідженням конкурентоспроможності послуг, оскільки сучасна економіка характеризується постійним розширенням сфери послуг, посиленням ролі нематеріальних складових споживчої цінності та інтеграцією товарних і сервісних пропозицій. На відміну від товару, який може бути вироблений, збережений і переданий споживачеві як відносно самостійний матеріальний об'єкт, *послуга формується та споживається в процесі взаємодії між її надавачем і споживачем*. Саме тому конкурентоспроможність послуги значною мірою залежить не лише від її результату, а й від ***процесу створення цінності, взаємодії з клієнтом та отриманого ним досвіду*** [197, 214, 161, 118].

У сучасних дослідженнях відбувається поступовий перехід від розуміння послуги як додаткового елемента товарної пропозиції до її розгляду як самостійного джерела створення цінності. У межах сервісно-домінантної логіки (Service-Dominant Logic, S-D Logic) акцент переноситься з обміну матеріальними благами на процес використання ресурсів, компетентностей і знань для спільного створення цінності. Сучасні дослідження S-D Logic розглядають інтеграцію ресурсів, взаємодію учасників і співтворення цінності як важливі характеристики функціонування сервісних систем [197, 214].

Якщо конкурентоспроможність товару значною мірою може бути пов'язана з порівнянням його фізичних, функціональних, економічних та інших параметрів, то для послуги необхідно враховувати ***процес її надання, взаємодію персоналу із клієнтом, доступність, швидкість реагування, надійність, індивідуалізацію та загальний досвід споживача***. У сучасних дослідженнях customer experience дедалі частіше розглядається як окремий напрям управління, пов'язаний із диференціацією пропозиції та формуванням довгострокових відносин із клієнтами [214].

Саме тому **конкурентоспроможність послуги** доцільно розглядати як ***відносну, комплексну та динамічну характеристику послуги або сервісної пропозиції, що відображає її здатність задовольняти потреби та очікування цільових споживачів ефективніше або на умовах, привабливіших для них, порівнюючи з альтернативними пропозиціями конкурентів, у конкретних ринкових умовах і в певний період часу***.

У такому визначенні принциповими є декілька положень. По-перше, конкурентоспроможність послуги має ***відносний характер***, оскільки її не можна визначити без певної бази порівняння. По-друге, вона є ***комплексною***, оскільки формується під впливом одночасно декількох характеристик послуги. По-третє, вона є ***динамічною***, оскільки очікування клієнтів, технології, стандарти обслуговування та конкурентні пропозиції постійно змінюються. По-четверте, конкурентоспроможність послуги безпосередньо пов'язана зі ***сприйняттям споживача***, оскільки саме в процесі споживання формується значна частина її цінності.

Специфіка оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності послуг визначається насамперед особливостями самої послуги як економічної категорії та як об'єкта конкурентоспроможності. Традиційно в науковій літературі до таких особливостей відносять *нематеріальність, невіддільність процесу виробництва від споживання, варіативність і неможливість зберігання послуги* [107, 211]. Водночас сучасні підходи розглядають ці характеристики не ізольовано, а *у взаємозв'язку з технологіями, клієнтським досвідом, персоналом і процесами створення цінності* [197, 214, 161, 118, 167, 187, 190, 208, 248, 249]. Отже, конкурентоспроможність послуг має ряд характеристик, які відрізняють її від конкурентоспроможності матеріальних товарів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Особливості конкурентоспроможності послуг*

Особливість	Прояв у формуванні конкурентоспроможності
1	2
Нематеріальність	Послуга не має фізичної форми, тому споживач до моменту її отримання часто не може повною мірою оцінити майбутній результат. Це підвищує значення довіри, репутації, бренду, відгуків інших клієнтів, якісного фізичного оточення (*service scape*) та фаховості персоналу як важливих сигналів, що знижують сприйманий ризик придбання.
Невіддільність процесу надання і споживання	Клієнт часто бере безпосередню участь у створенні та отриманні послуги, перебуваючи в єдиному часовому та просторовому контурі з виконавцем. Через це якість кінцевого результату залежить не лише від ресурсів підприємства, а й від характеру взаємодії між клієнтом, персоналом, технологічними системами й іншими споживачами.
Варіативність	Одна й та сама послуга може надаватися по-різному залежно від працівника, часу, місця, ситуації та настрою чи суб'єктивного сприйняття конкретного клієнта. Відповідно, забезпечення конкурентоспроможності потребує розроблення жорстких стандартів обслуговування, автоматизації процедур, формалізації сервісних процесів і формування ефективних механізмів внутрішнього контролю якості.

Продовження таблиці 3.7

1	2
Неможливість зберігання	Послугу неможливо зробити про запас чи зберегти для майбутньої реалізації, як матеріальний товар, що зумовлює необхідність чіткого узгодження пропозиції з коливаннями попиту. Для підприємства це означає важливість гнучкого управління потужностями, персоналом, часовими інтервалами, алгоритмами очікування та завантаженням у пікові й позапікові періоди.
Процесний характер	Споживання послуги відбувається як послідовність етапів, тому конкурентоспроможність визначається не лише підсумковим результатом, а й якістю самого процесу його отримання. Кожна дія, затримка або комфортність взаємодії під час сервісного маршруту безпосередньо формують загальне враження та задоволеність клієнта.
Висока роль персоналу	Працівники першої лінії (*front-line staff*) виступають безпосередніми носіями сервісного бренду. Їхня компетентність, емоційний інтелект, комунікативні навички та поведінка суттєво визначають сприйняття якості послуги споживачем, створюючи ключову диференціацію та емоційну прив'язаність до компанії.
Значення клієнтського досвіду	Споживач оцінює не окрему разову операцію, а сукупність усіх контактів із підприємством – від пошуку інформації та замовлення до післясервісного обслуговування. Сукупний позитивний досвід у всіх точках дотику мінімізує критичні розриви в обслуговуванні, формуючи задоволеність, високий індекс лояльності та повторні звернення.
Індивідуалізація	Сучасні конкурентні переваги формуються через здатність підприємства адаптувати послугу під унікальні потреби, уподобання та контекст конкретного клієнта. Можливість кастомізації сервісного продукту створює додаткову цінність і робить послугу важковідтворюваною для конкурентів.
Висока роль довіри	Оскільки якість багатьох послуг (особливо складних, інтелектуальних чи медичних) важко об'єктивно перевірити навіть після їх отримання, споживач ґрунтується на суб'єктивному відчутті безпеки та надійності. Формування високого рівня довіри через гарантії, прозорість процесів та авторитет бренду виступає вирішальним чинником вибору.
Цифровізація	Впровадження цифрових технологій трансформує способи замовлення, надання та персоналізації послуг. Омніканальність, мобільні додатки, сервіси самообслуговування та алгоритми штучного інтелекту підвищують швидкість, доступність і зручність взаємодії, створюючи нові стандарти конкурентоспроможності.
Динамічність	Сервісне середовище перебуває під постійним впливом швидкої зміни очікувань споживачів, ринкових трендів і технологічних інновацій. Це вимагає від підприємства високої адаптивності, гнучкості процесів і здатності постійно модернізувати й оновлювати свої сервісні пропозиції.
Спільне створення цінності	Цінність послуги не виникає всередині підприємства автономно, а формується безпосередньо в процесі активної взаємодії компанії, споживача та партнерських екосистем (*Value Co-creation*). Ефективна залученість клієнта та його готовність до співпраці стають важливим ресурсом підвищення якості кінцевого результату.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [107, 211, 167, 187, 190, 208, 248, 249]

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності послуг потребує ширшого підходу, ніж просте вдосконалення окремої характеристики сервісної пропозиції. Воно передбачає одночасне управління якістю послуги, процесом її надання, персоналом, клієнтським досвідом, ціною, доступністю, репутацією, інноваціями та цифровими каналами взаємодії.

При цьому ключовою відмінністю послуг є те, що конкурентна цінність створюється не тільки підприємством, а й у процесі його взаємодії зі споживачем. Саме тому сучасна сервісна конкуренція дедалі більше зміщується від логіки **«виробник → послуга → споживач»** до логіки **«підприємство ↔ споживач ↔ партнери → спільне створення цінності»**. Такий підхід відповідає сучасному розвитку сервісно-домінантної логіки та концепції сервісних екосистем [58, 44].

У підсумку конкурентоспроможність послуги доцільно розглядати як результат взаємодії якості, споживчої цінності, економічної доступності, сервісного процесу, персоналу, технологій та клієнтського досвіду, який проявляється в поведінці споживачів і ринкових результатах підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність послуги формується не лише характеристиками ***«що отримує клієнт»***, а й характеристиками ***«як, коли, де та за яких умов він це отримує»***.

Це зумовлює принципову відмінність системи критеріїв конкурентоспроможності послуг від системи критеріїв конкурентоспроможності товарів. Для послуги значущими стають не лише результативні характеристики, а й параметри процесу обслуговування та взаємодії зі споживачем.

З урахуванням специфіки послуг доцільно виокремити ***функціонально-якісний, споживчий, економічний, сервісно-процесний, комунікаційно-репутаційний, інноваційно-цифровий та ринковий критерії***. Їхній зміст та основні показники наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8. Основні критерії та показники конкурентоспроможності послуг*

Критерій	Зміст критерію	Основні показники
Функціонально-якісний	Здатність послуги забезпечувати очікуваний результат і відповідати встановленим вимогам	Результативність, надійність, точність, стабільність, своєчасність, відповідність стандартам
Споживчий	Ступінь відповідності послуги потребам, очікуванням і перевагам цільових споживачів	Корисність, зручність, персоналізація, доступність, комфорт, задоволеність, сприймана цінність
Економічний	Співвідношення ціни та витрат клієнта з отриманою користю	Ціна, тарифи, додаткові платежі, час і витрати клієнта, співвідношення «ціна – цінність»
Сервісно-процесний	Якість процесу взаємодії клієнта з надавачем послуги	Швидкість, час очікування, доступність каналів обслуговування, компетентність персоналу, надійність виконання, зручність процесу

Продовження таблиці 3.8

Комунікаційно-репутаційний	Здатність формувати довіру та позитивне сприйняття послуги й підприємства	Репутація, імідж, відгуки, прозорість інформації, комунікація, довіра, впізнаваність
Інноваційно-цифровий	Здатність використовувати інновації та цифрові технології для підвищення цінності послуги	Цифрові канали, автоматизація, онлайн-сервіси, персоналізація, технологічність, цифрова доступність
Ринковий	Здатність послуги забезпечувати стійку ринкову позицію	Попит, кількість клієнтів, частка ринку, повторні звернення, утримання клієнтів, лояльність, темпи зростання

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [58, 44, 28, 45, 25, 76, 197, 214]

Наприклад, якість транспортної послуги визначається не лише фактом перевезення, а й дотриманням графіка, безпечністю та комфортом; якість медичної послуги – не лише фактом консультації, а й професійністю, доступністю інформації, безпекою та результативністю; якість готельної послуги – не лише наявністю номера, а й чистотою, комфортом, доступністю персоналу та відповідністю очікуванням клієнта.

Сучасні українські дослідження підкреслюють, що якість бізнес-процесів у сфері послуг безпосередньо пов'язана із формуванням споживчої цінності та конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, В. Йохна, В. Любка та В. Стадник розглядають якість як важливий чинник управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, акцентуючи увагу на споживчій цінності та принципах управління якістю [56].

Відповідно, оцінювання якості послуги має охоплювати не лише кінцевий результат, а й ***надійність процесу його забезпечення***.

Споживчий критерій у сфері послуг набуває особливого значення, оскільки клієнт часто є безпосереднім учасником процесу створення послуги. Його поведінка, очікування, попередній досвід та оцінка взаємодії можуть впливати на сприйняття кінцевого результату.

Відповідно, конкурентоспроможність послуги визначається не тільки тим, наскільки підприємство здатне виконати певну операцію, а й тим, ***наскільки цінним цей процес і результат є для конкретного споживача***.

Сучасні дослідження customer experience розглядають орієнтацію підприємства на клієнтський досвід як окремий напрям організаційного управління та диференціації. Зокрема, F. Arkadan, E. K. Macdonald та H. N. Wilson систематизують підходи до customer experience orientation та показують необхідність інтеграції досвіду клієнта в діяльність підприємства, а не обмеження його окремими маркетинговими заходами [161].

Тому до показників споживчого критерію доцільно включати рівень задоволеності, відповідність очікуванням, зручність, персоналізацію, доступність, сприйману цінність і готовність клієнта повторно скористатися послугою.

Економічний критерій характеризує співвідношення витрат споживача та корисності, яку він отримує внаслідок придбання послуги. Як і у випадку з товарами, оцінювання конкурентоспроможності послуги не повинно зводитися до механічного порівняння цін.

Для послуг необхідно враховувати ***повну вартість отримання послуги для клієнта***, включно з безпосередньою ціною, додатковими платежами, витратами часу, транспортними витратами, витратами на очікування та іншими складовими.

Наприклад, дві послуги з однаковою ціною можуть мати різну споживчу цінність, якщо одна з них передбачає тривале очікування, додаткові платежі або необхідність особистого відвідування, а інша може бути отримана дистанційно та швидко.

Отже, для оцінювання економічної конкурентоспроможності послуги доцільно використовувати не лише показник ціни, а й співвідношення ***«ціна – сукупні витрати клієнта – отримана цінність»***.

Саме **сервісно-процесний критерій** найбільш виразно відображає специфіку послуги як об'єкта конкурентоспроможності. Якщо для товару споживач переважно оцінює характеристики вже створеного продукту, то під час отримання послуги він одночасно оцінює сам ***процес взаємодії з підприємством***.

До його основних характеристик належать: доступність послуги, швидкість обслуговування, час очікування, дотримання обіцяних умов, компетентність персоналу, ввічливість і комунікація, зручність каналів взаємодії, простота отримання послуги, здатність підприємства реагувати на нестандартні ситуації, післясервісна підтримка.

У дослідженні чинників якості готельних послуг І. М. Луцький наголошує на значенні внутрішніх і зовнішніх чинників формування якості сервісу в умовах конкурентного середовища [85].

Важливим є також забезпечення ***стабільності сервісного процесу***. Якщо якість послуги істотно змінюється залежно від працівника або часу її отримання, підприємству складніше сформувати передбачуваний клієнтський досвід.

Комунікаційно-репутаційний критерій. Нематеріальність послуг зумовлює особливе значення довіри. До моменту отримання послуги споживач часто не може повною мірою перевірити її якість. Тому він використовує непрямі сигнали: репутацію підприємства, рекомендації, відгуки, бренд, зовнішню комунікацію, професійність персоналу та попередній досвід.

Важливим чинником конкурентоспроможності за комунікаційно-репутаційним критерієм стає ***імідж підприємства сфери послуг***. Українські вчені зазначають, що імідж пов'язаний із якістю та ефективністю обслуговування, інноваційністю, індивідуальним підходом і конкурентоспроможністю підприємства [33, 255].

Водночас репутація не повинна розглядатися лише як комунікаційний інструмент. Якщо заявлений рівень сервісу не відповідає фактичному досвіду клієнта, позитивні очікування можуть трансформуватися у негативну оцінку. Тому репутація має підкріплюватися реальною якістю сервісного процесу.

Інноваційно-цифровий критерій. Однією з найбільш суттєвих сучасних тенденцій розвитку сфери послуг є цифровізація. Цифрові технології змінюють способи пошуку, замовлення, оплати та отримання послуг, а також створюють нові можливості для персоналізації взаємодії з клієнтами.

До показників інноваційно-цифрового критерію можуть належати: наявність цифрових каналів обслуговування, можливість онлайн-замовлення, цифрова оплата, автоматизація окремих операцій, швидкість цифрової взаємодії, інтеграція інформаційних систем, персоналізація пропозицій, використання аналітики даних, доступність мобільних і вебсервісів.

Дослідження 2024 року, проведене на вибірці 303 підприємств туристично-готельної сфери Японії, показало, що експлуатаційна складова сервісних інновацій може бути пов'язана зі створенням унікальних сервісних пропозицій і підтриманням конкурентних переваг [240].

Подібні результати отримано і в дослідженнях банківських послуг: інновації в сервісах розглядаються як чинник задоволеності та лояльності клієнтів, що мають безпосереднє значення для утримання ринкової позиції підприємства [221].

Отже, цифровізація сама собою не є конкурентною перевагою. Її значення визначається тим, ***наскільки технологічні рішення підвищують доступність, зручність, швидкість, персоналізацію або інші складові споживчої цінності послуги***.

Ринковий критерій відображає фактичну реакцію споживачів і конкурентного середовища на сервісну пропозицію. До відповідних показників можна віднести: кількість клієнтів, динаміку попиту, ринкову частку, частоту повторного звернення, коефіцієнт утримання клієнтів, рівень лояльності, кількість позитивних і негативних відгуків, середній дохід на клієнта, темпи зростання продажу послуг.

При цьому, як і у випадку з товарами, ринкові показники не можна ототожнювати з безпосередніми характеристиками послуги. На попит можуть одночасно впливати ціна, реклама, розташування підприємства, бренд, діяльність конкурентів, сезонність, макроекономічні умови та інші чинники.

Тому ринкові результати доцільно розглядати як ***підсумковий прояв конкурентоспроможності***, який доповнює оцінювання якості, цінності та процесу надання послуги.

Особливе місце в сучасному підході до конкурентоспроможності послуг займає поняття **клієнтського досвіду (customer experience)**. Його значення зумовлене тим, що споживач оцінює не окрему операцію підприємства, а сукупність контактів із ним – від моменту пошуку інформації про послугу до її отримання та післясервісної взаємодії.

Таким чином, клієнтський досвід можна представити як результат послідовної взаємодії споживача з підприємством:

Потреба → Пошук інформації → Вибір → Замовлення → Отримання послуги → Взаємодія → Результат → Підсумкова оцінка → Повторне звернення / відмова.

На кожному з цих етапів виникають так звані точки контакту (touchpoints), які можуть формувати позитивний або негативний досвід клієнта.

Тому забезпечення конкурентоспроможності послуги передбачає управління не лише безпосереднім процесом її надання, а всією системою взаємодії клієнта з підприємством. У дослідженні customer experience orientation 2024 року також акцентовано увагу на необхідності розглядати досвід клієнта як ширший організаційний процес, а не лише як окремий маркетинговий показник [161].

Цей підхід загалом можна представити у вигляді взаємопов'язаних етапів формування конкурентоспроможності послуги через клієнтський досвід: Ресурси підприємства → Сервісні процеси → Взаємодія персоналу і технологій із клієнтом → Отримання послуги → Клієнтський досвід → Задоволеність і сприймана цінність → Лояльність / повторне звернення → Ринкові результати підприємства.

Наведена лінійна послідовність суттєво розкриває базову логіку формування сприйняття послуги споживачем, відображаючи ключові положення концепції управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management – CXM) [107]. Проте в сучасних динамічних ринкових умовах такий підхід потребує поглиблення та систематизації, адже перетворення статичного опису на багатовимірну системно-динамічну модель дозволяє детальніше врахувати чинники цифровізації, трансформації споживчої поведінки та сервісно-домінантної логіки [248].

Основними доповненнями та обґрунтуваннями, які покладено в основу вдосконаленої моделі управління конкурентоспроможністю (рис. 3.3) послуги є:

1. Трансформація лінійної «шляхової карти» у замкнений цикл (Customer Journey Loop). Етапи від усвідомлення потреби до підсумкової оцінки не є строго лінійними. Повторне звернення формує так звану «петлю лояльності» (Loyalty Loop), яка суттєво змінює сприйняття бренду під час наступних викликів потреби та пошуку інформації, скорочуючи етап порівняння альтернатив для постійних клієнтів [208, 211].

2. Врахування двокомпонентності точок контакту (Front-stage vs Back-stage). Клієнтський досвід формується не лише у видимому для споживача полі (безпосередній контакт із персоналом, інтерфейс, атмосфера), а й під вирішальним впливом прихованих внутрішніх процедур і систем (бек-офіс, IT-інфраструктура, логістика, CRM-аналітика). Відповідно до концепції Service Blueprinting, якість обслуговування на передньому плані є прямим наслідком злагодженості невидимих для клієнта процесів [165, 224].

3. Інтеграція омніканальності та цифрової трансформації (Omnichannel Experience). Сучасний споживач одночасно або послідовно взаємодіє з підприємством через фізичні та цифрові канали (Phygital-досвід). Тому оцінювати й управляти необхідно сукупною безперервністю досвіду (Seamless Experience), гарантуючи збереження якості на всіх цифрових і фізичних платформах [208, 224].

4. Запровадження контуру зворотного зв'язку (Feedback Loop & Continuous Improvement). Підсумкова оцінка та ринкові результати не просто

завершують сервісний процес, а виступають джерелом первинних даних для адаптації ресурсів, оптимізації бізнес-процесів та впровадження інновацій за принципами Agile/Kaizen в обслуговуванні [247, 251].

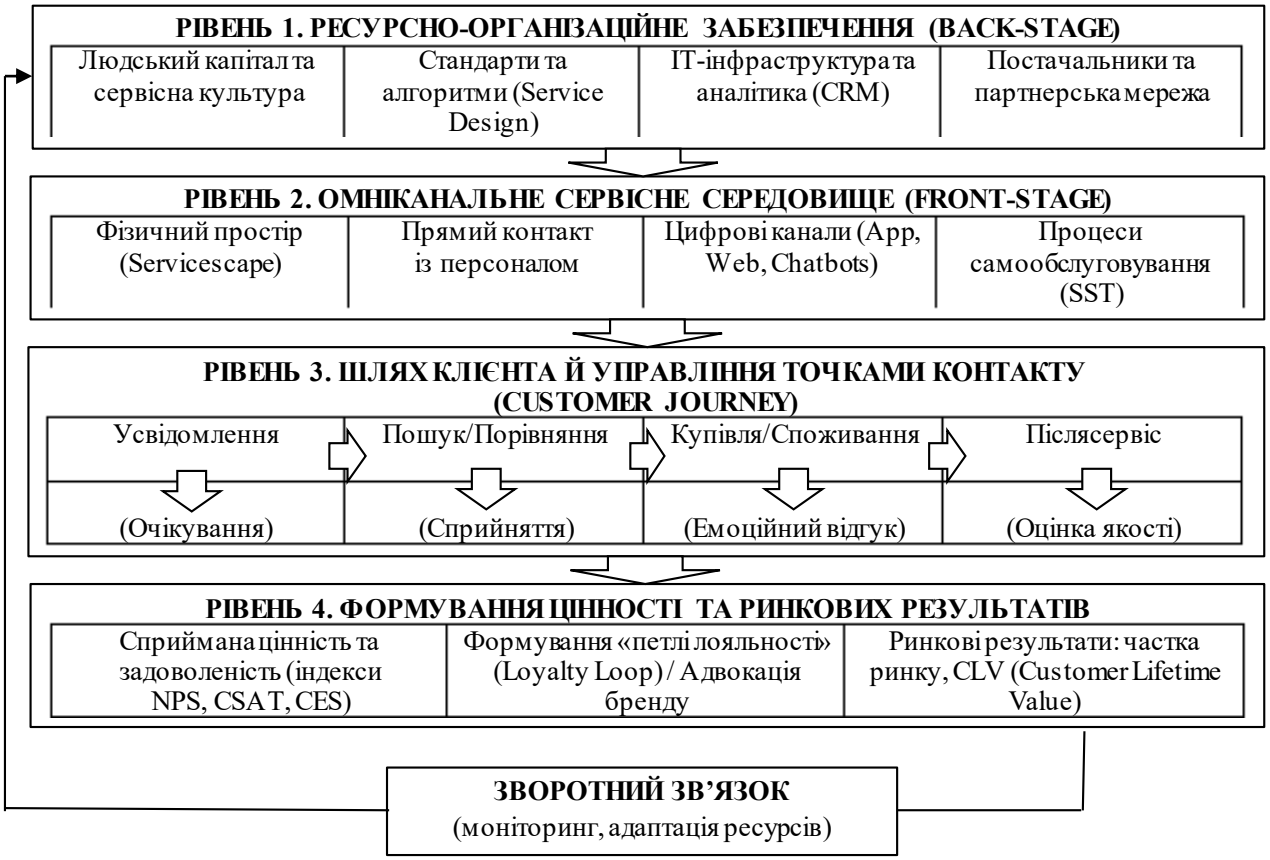


Рис. 3.3. Багатовимірна системно-динамічна модель управління конкурентоспроможністю послуги на основі клієнтського досвіду (CXM)*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [197, 161, 107, 211, 249, 211, 165]

Багатовимірна системно-динамічна модель управління конкурентоспроможністю послуги на основі клієнтського досвіду (CXM) об'єднує внутрішнє організаційне середовище підприємства та зовнішній клієнтський досвід в єдину чотирирівневу конструкцію:

1. Ресурсно-організаційний рівень (Back-stage), що забезпечує фундамент сервісної системи й охоплює сервісну культуру, людський капітал, IT-інфраструктуру та стандарти проєктування послуг (Service Design), що створюють ресурсний базис для надання послуги.

2. Рівень омніканального сервісного середовища (Front-stage), який є безпосередньою платформою взаємодії, де відбувається синтез людського чинника та технологій; поєднує фізичний простір (Servicescape), цифрові інструменти та безпосередній контакт із персоналом, забезпечуючи цілісність сервісного оточення.

3. Процесно-динамічний рівень (Customer Journey & Touchpoints), що відображає трансформацію етапів вибору та споживання послуги через призму подолання розриву між очікуваною та фактично сприйнятою якістю (модель GAPS). Позитивним результатом є адвокація бренду (Brand Advocacy) як

найвища форма клієнтської лояльності, за якої задоволені споживачі добровольно, щиро та безкоштовно стають «захисниками», амбасадорами та промоутерами компанії чи її послуг у своєму оточенні, соцмережах та публічному просторі.

4. Результативно-ціннісний рівень, який відображає трансформацію позитивного досвіду в стійкі ринкові переваги через показники задоволеності (CSAT (Customer Satisfaction Score) – Індекс задоволеності клієнтів; NPS (Net Promoter Score) – Індекс готовності рекомендувати (Чистий індекс промоутерів); CES (Customer Effort Score) – Індекс клієнтських зусиль), підвищення довгострокової цінності клієнта (Customer Lifetime Value – CLV) та повторні продажі.

Ключовим елементом вдосконаленої системи є запровадження постійного зворотного зв'язку (Feedback Loop) – механізму, який перетворює інформацію про результати роботи на сигнал для змін у самій системі через постійні коригування, контроль і вдосконалення. Це перетворює модель зі статичної на самонавчальну: дані про оцінку послуги та ринкові результати слугують підґрунтям для оперативного коригування внутрішніх бізнес-процесів, адаптації ресурсів і впровадження інновацій, що гарантує гнучку конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності товарів і послуг, особливостей її формування, критеріїв та показників оцінювання, а також сучасних підходів до забезпечення конкурентних переваг сервісних пропозицій дозволило зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність товару є відносною, комплексною та динамічною економічною категорією, що відображає ступінь відповідності товарної пропозиції потребам і очікуванням цільових споживачів та її здатність забезпечувати переваги, порівнюючи з аналогами за конкретних ринкових умов у визначений період часу. Поняття належить до багаторівневих категорій і виступає первинною, базисною ланкою в системі «товар – підприємство – галузь – національна економіка». Конкурентоспроможність товару є одночасно результатом реалізації накопиченого конкурентного потенціалу підприємства та ключовим чинником його ринкової конкурентоспроможності.

2. Формування конкурентоспроможності товару має системний і циклічний характер, що реалізується через послідовну взаємодію трьох ключових блоків: споживчого (ідентифікація мотивів, очікуваного рівня якості та цінових вимог), товарного (формування якісних, функціональних, економічних, сервісних та інноваційних характеристик) і конкурентного (зіставлення з альтернативами, виявлення сильних і слабких сторін). Ринкова реакція споживачів створює зворотний зв'язок для адаптації та постійного вдосконалення характеристик продукції відповідно до трансформації ринкового середовища.

3. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності товару вимагає використання системи критеріїв (нормативного, функціонально-якісного, споживчого, економічного, сервісного, інноваційного та ринкового) і відповідних оціночних показників. Нормативний критерій виступає обов'язковою умовою допуску товару на ринок, тоді як інші критерії визначають

його відносну перевагу. Склад показників та їхня вагомість не є універсальними, а потребують гнучкої адаптації до специфіки продукції (продовольча, машинобудівна, цифрова тощо), вимог цільового сегмента та умов конкурентного оточення.

4. Методичне оцінювання показників конкурентоспроможності товару передбачає послідовну реалізацію алгоритму від нормування параметрів (з урахуванням їх стимулюючого або дестимулюючого характеру) та встановлення коефіцієнтів вагомості до розрахунку групових та інтегральних індексів. Залежно від мети аналізу застосовуються диференціальний, комплексний або змішаний методи. Інтегральний показник при цьому інтерпретується не як абсолютна величина, а як ступінь наближення до еталонної чи базової ринкової позиції, що слугує підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення, позиціонування та модернізації товарної пропозиції.

5. Конкурентоспроможність послуги характеризується специфічними рисами (нематеріальність, невіддільність від джерела, варіативність, неможливість зберігання, процесність тощо), які визначають її високу залежність від фаховості персоналу, рівня довіри, репутації бренду та ефективності цифровізації. Конкурентна цінність послуги формується безпосередньо в процесі взаємодії між надавачем і споживачем (Value Co-creation). Це обумовлює зміщення орієнтирів від порівняння лише результативних характеристик («що отримує клієнт») до оцінювання всієї системи обслуговування («як, коли, де та за яких умов він це отримує»).

6. Забезпечення конкурентоспроможності послуг у сучасних умовах базується на запровадженні багатовимірної системно-динамічної моделі управління клієнтським досвідом (CXM). Модель об’єднує ресурсно-організаційний рівень (Back-stage), омніканальне сервісне середовище (Front-stage), шлях клієнта (Customer Journey) та результативно-ціннісний рівень. Формування «петлі лояльності» (Loyalty Loop), вимірювання задоволеності за допомогою індексів CSAT, NPS, CES і підвищення пожиттєвої цінності клієнта (CLV) забезпечують досягнення найвищого рівня лояльності – адвокації бренду (Brand Advocacy).

7. Забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг у сучасних умовах не обмежується лише порівнянням параметрів продукції, а є безперервним, самонавчальним управлінським процесом. Інтеграція комплексного оцінювання характеристик товарної пропозиції з механізмами моніторингу клієнтського досвіду створює інформаційно-аналітичний базис для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо ціноутворення, диференціації та оптимізації бізнес-процесів, що є необхідною передумовою зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає економічна та маркетингова сутність категорії «конкурентоспроможність товару»?

2. Як виявляється взаємозв’язок між рівнями конкурентоспроможності товару, підприємства, галузі та національної економіки?

3. У чому полягає відносний, порівняльний і динамічний характер конкурентоспроможності товару?

4. Які основні концептуальні підходи використовуються для трактування поняття «конкурентоспроможність товару»?

5. У чому полягають відмінності між товарно-параметричним, споживчим, порівняльним, ціннісно-якісним і комплексним підходами?

6. За якими основними характеристиками (властивостями) описується поняття конкурентоспроможності товару?

7. У чому полягають фундаментальні відмінності між поняттями «якість товару» та «конкурентоспроможність товару»?

8. Які основні блоки формують систему алгоритму формування конкурентоспроможності товару?

9. Яке значення має споживчий блок у трансформуванні потреб і мотивів цільових покупців у конкретні вимоги до товару?

10. Яку роль відіграє порівняння економічних, функціональних, сервісних та інноваційних характеристик у конкурентному блоці?

11. Які ринкова реакція та поведінка споживачів створюють зворотний зв'язок для вдосконалення товарної пропозиції?

12. У чому полягає сутнісна відмінність між поняттями «критерій конкурентоспроможності» та «показник конкурентоспроможності»?

13. Які основні критерії виокремлюють для комплексного оцінювання конкурентоспроможності продукції?

14. У чому полягає специфіка нормативного критерію як «умови допуску» товару на ринок?

15. Які виміри (параметри) функціонально-якісного, споживчого та економічного критеріїв є визначальними під час прийняття рішення про покупку?

16. Як класифікуються показники оцінювання конкурентоспроможності товару за рівнем узагальнення (одиничні, групові, інтегральні)?

17. У чому полягають переваги, обмеження та сфери застосування диференціального, комплексного й змішаного методів оцінювання?

18. Які основні етапи передбачає загальний алгоритм оцінювання показників конкурентоспроможності товару?

19. Як здійснюється нормування одиничних показників для параметрів-стимуляторів і параметрів-дестимуляторів?

20. Яким чином визначаються та враховуються вагові коефіцієнти параметрів під час розрахунку групових й інтегральних індексів?

21. У чому полягають специфічні особливості послуг (нематеріальність, невіддільність, варіативність, неможливість зберігання тощо) та їхній вплив на формування конкурентоспроможності?

22. Як сервісно-домінантна логіка (S-D Logic) зміщує акценти з обміну товарами на спільне створення цінності (Value Co-creation)?

23. Які критерії та показники формують систему оцінювання конкурентоспроможності послуг?

24. Яке значення мають точки контакту (touchpoints) і шлях клієнта (Customer Journey) у процесі оцінки клієнтського досвіду (CX)?

25. З яких основних рівнів складається багатовимірна системно-динамічна модель управління конкурентоспроможністю послуги на основі CXM?

26. У чому полягає сутність підходів Front-stage та Back-stage у контексті концепції Service Blueprinting?

27. Що вимірюють ключові метрики клієнтського досвіду CSAT, NPS, CES, CLV та яке їхнє значення для оцінки конкурентоспроможності?

28. У чому полягають сутність і значення адвокації бренду (Brand Advocacy) як найвищої форми клієнтської лояльності?

29. Яку роль відіграє постійний зворотний зв'язок (Feedback Loop) у перетворенні системи управління конкурентоспроможністю послуги на самонавчальну й адаптивну?

30. Яке практичне значення мають результати оцінювання конкурентоспроможності товарів і послуг для прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення, позиціонування та розвитку бізнесу?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яке з наведених визначень найбільш повно розкриває сутність конкурентоспроможності товару?

А.	Стала абсолютна технічна характеристика товару, виражена у відповідності нормативним стандартам
Б.	Відносна, комплексна та динамічна характеристика товару, що відображає ступінь його відповідності потребам цільових споживачів і здатність забезпечувати переваги над конкурентами
В.	Мінімальна відпускна ціна товару, встановлена виробником для швидкого захоплення ринку
Г.	Сукупність сертифікатів відповідності та гарантійних зобов'язань

2. Яка визначальна характеристика конкурентоспроможності товару означає, що її рівень не може бути встановлений без порівняння з конкретними товарами-конкурентами або еталоном?

А.	Відносність
Б.	Динамічність
В.	Системність
Г.	Часова обмеженість

3. Чим поняття «конкурентоспроможність товару» відрізняється від поняття «якість товару»?

А.	Вони є повністю тотожними поняттями
Б.	Якість характеризує властивості товару та відповідність вимогам, а конкурентоспроможність – відносну позицію щодо альтернативних товарів на ринку
В.	Якість визначається тільки ціною, а конкурентоспроможність – дизайнами
Г.	Конкурентоспроможність оцінюється виключно на макрорівні

4. Який напрям трактування конкурентоспроможності товару передбачає оцінювання товару з урахуванням того, як споживач співвідносить отримані вигоди з витратами на придбання та використання?

А.	Товарно-параметричний підхід
Б.	Порівняльний підхід
В.	Ціннісно-якісний підхід
Г.	Галузевий підхід

5. Який блок є вихідним елементом у системі формування конкурентоспроможності товару?

А.	Товарно-параметричний підхід
Б.	Порівняльний підхід
В.	Ціннісно-якісний підхід
Г.	Галузевий підхід

6. Які рівні агрегації економічної системи виокремлюють при дослідженні конкурентоспроможності?

А.	Рівень товару (послуги)
Б.	Рівень підприємства
В.	Рівень галузі або сектора
Г.	Рівень національної економіки
Д.	Рівень ресурсу
Е.	Рівень об’єдання підприємств

7. Які з наведених концептуальних підходів виокремлюються науковцями для трактування конкурентоспроможності товару?

А.	Товарно-параметричний
Б.	Споживчий
В.	Порівняльний
Г.	Ціннісно-якісний
Д.	Комплексний
Е.	Абсолютно-статичний

8. Які з наведених концептуальних підходів виокремлюються науковцями для трактування конкурентоспроможності товару?

А.	Відносність і порівнюваність
Б.	Споживча орієнтація та комплексність
В.	Динамічність і часова обмеженість
Г.	Ринкова специфічність, ціннісний характер і системність
Д.	Сталість і незмінність
Е.	Незалежність від зовнішнього середовища

9. Які три основні блоки утворюють взаємопов'язану систему формування конкурентоспроможності товару?

А.	Споживчий блок
Б.	Товарний блок
В.	Конкурентний блок
Г.	Дипломатичний блок
Д.	Фіскально-бюджетний блок
Е.	Статистично-економічний блок

10. Які складові належать до економічних характеристик товару в межах товарного блоку?

А.	Ціна придбання
Б.	Витрати на експлуатацію
В.	Загальна вартість використання
Г.	Очікуваний екологічний дизайн
Д.	Ергономіка упаковки
Е.	Кольорова гама продукту

11. Установіть відповідність між рівнем конкурентоспроможності та об'єктом його дослідження:

Рівень конкурентоспроможності	**Об'єкт дослідження**
1. Товару (послуги)	А. Підприємство як суб'єкт ринкової конкуренції
2. Підприємства	Б. Окремий товар (послуга) або товарна пропозиція
3. Галузі	В. Національна економіка як цілісна система
4. Національної економіки	Г. Сукупність підприємств певної галузі та галузеве середовище

12. Установіть відповідність між концептуальним підходом і його основним змістом:

Підхід	**Основний зміст підходу**
1. Товарно-параметричний	А. Зіставлення товару з основними товарами-конкурентами або еталоном
2. Споживчий	Б. Визначення через сукупність характеристик для порівняння параметрів
3. Порівняльний	В. Оцінювання як співвідношення ціни, якості та сприйнятої споживачем цінності
4. Ціннісно-якісний	Г. Основою є здатність товару задовольняти конкретні потреби й очікування

13. Установіть відповідність між характеристикою конкурентоспроможності та її змістом:

Характеристика	Зміст
1. Динамічність	А. Передбачає взаємозв'язок окремих параметрів товару, що спільно формують позицію
2. Ринкова специфічність	Б. Змінюється під впливом розвитку технологій, зміни потреб і появи конкурентів
3. Системність	В. Відображає співвідношення отриманих споживачем вигод і витрат на придбання
4. Ціннісний характер	Г. Залежить від конкретного товарного ринку, сегмента і умов реалізації

14. Установіть відповідність між блоком системи формування конкурентоспроможності та його складовими:

Блок системи	Складові елементи
1. Споживчий блок	А. Порівняння з конкурентами, аналіз сильних/слабких сторін, визначення переваг
2. Товарний блок	Б. Відповідність потребам, співвідношення «цінність – ціна», ринкова привабливість
3. Конкурентний блок	В. Потреби й очікування цільового споживача, формування вимог до товару
4. Підсумкова конкурентоспроможність	Г. Споживчі, економічні, сервісні й інноваційні характеристики товару

15. Установіть правильну послідовність рівнів прояву конкурентоспроможності у напрямку від мікрорівня до макрорівня:

А) Галузь (галузеве середовище)

Б) Окремий товар (послуга)

В) Національна економіка

Г) Підприємство як суб'єкт ринку

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16. Установіть правильну послідовність етапів циклічного процесу формування конкурентоспроможності товару:

А) Формування конкретних характеристик товарної пропозиції (товарний блок)

Б) Порівняння характеристик товару з пропозиціями конкурентів (конкурентний блок)

В) Визначення потреб та очікувань цільового споживача (споживчий блок)

Г) Отримання ринкової реакції споживачів і зворотного зв'язку для вдосконалення

Д) Визначення конкурентних переваг і недоліків та формування конкурентоспроможності

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17. Установіть правильну послідовність трансформації інформації в межах споживчого блоку:

А) Формування чітких вимог до товару (функціональність, безпечність, дизайн)

Б) Усвідомлення потреб і мотивів цільового споживача

В) Трансформація вимог споживача в параметри оцінювання споживчої цінності

Г) Формування цінових очікувань і вимог до сервісу

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

18. Установіть правильну послідовність етапів аналізу в межах порівняльного підходу:

А) Визначення основних товарів-конкурентів на цільовому ринку

Б) Вибір перспективи (позиції цільового або ідеального споживача), з якої здійснюється порівняння

В) Визначення конкурентних переваг і відхилень за зіставними параметрами

Г) Зіставлення параметрів досліджуваного товару з товарами-конкурентами або еталоном

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

19. Чому один і той самий товар може мати різний рівень конкурентоспроможності на різних ринках?

А.	Через помилки в бухгалтерському обліку виробника
Б.	Через ринкову специфічність: потреби, критерії оцінки та конкурентні умови різних сегментів відрізняються
В.	Конкурентоспроможність завжди є однаковою незалежно від ринку
Г.	Через неможливість змінити назву товару

20. Як називається властивість конкурентоспроможності, яка означає, що вона змінюється під впливом розвитку технологій, появи нових субститутів і трансформації попиту?

А.	Споживча орієнтація
Б.	Динамічність
В.	Порівнюваність
Г.	Товарна інертність

21. Чим пояснюється системність конкурентоспроможності товару?

А.	Вона залежить виключно від операційної системи комп'ютерів підприємства
Б.	Взаємозв'язком параметрів: зміна одного параметра (наприклад, підвищення якості) впливає на сприйняття або величину інших (ціни, витрат)
В.	Вона вимірюється в єдиній міжнародній системі одиниць SI
Г.	Вона існує окремо від внутрішніх можливостей компанії

22. Що є результатом порівняння товару з аналогами в конкурентному блоці?

А.	Визначення сильних і слабких сторін, конкурентних переваг та недоліків товару
Б.	Автоматична підписана угода про злиття підприємств
В.	Анулювання всіх патентів конкурентів
Г.	Фіксована знижка на державне мито

23. Як ринкова реакція споживачів впливає на подальший процес формування конкурентоспроможності товару?

А.	Вона не має жодного впливу і розглядається як архівна інформація
Б.	Вона створює зворотний зв'язок для коригування характеристик товару, ціни та сервісу підприємством
В.	Вона миттєво зупиняє виробництво будь-якого товару
Г.	Вона гарантує вічне збереження досягнутої частки ринку

24. Яке з наведених тверджень є правильним щодо взаємозв'язку низької ціни та конкурентоспроможності?

А.	Низька ціна завжди гарантує найвищу конкурентоспроможність
Б.	Низька ціна сама собою не означає високої конкурентоспроможності, якщо вона не відповідає цінності, яку сприймає споживач
В.	Ціна взагалі не береться до уваги споживачами
Г.	Висока ціна – єдиний показник високої якості та конкурентоспроможності

25. Яка характеристика відображає обмеженість актуальності конкурентоспроможності товару певним часовим періодом (наприклад, етапом життєвого циклу)?

А.	Споживча орієнтація
Б.	Часова обмеженість
В.	Незмінність
Г.	Стандартність

26. Що визначає поняття «критерій конкурентоспроможності товару»?

А.	Конкретну одиницю вимірювання технічних параметрів товару
Б.	Певний напрям або аспект, за яким визначається конкурентоспроможність товару
В.	Підсумковий коефіцієнт співвідношення ціни та якості
Г.	Фінансовий показник виручки від реалізації товару

27. Яка специфічна риса нормативного критерію конкурентоспроможності товару є вирішальною для його оцінювання?

А.	Він автоматично забезпечує високу конкурентоспроможність на ринку
Б.	Невідповідність обов'язковим вимогам унеможливлює реалізацію товару, тому це необхідна передумова (умова допуску)
В.	Він розраховується виключно за допомогою опитування споживачів
Г.	Він оцінює суб'єктивні естетичні вподобання цільової аудиторії

28. За якою формулою розраховується одиничний показник конкурентоспроможності (*qi*), якщо оцінюваний параметр є дестимулятором (збільшення знижує конкурентоспроможність)?

А.	$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}$
Б.	$q_i = \frac{P_{i0}}{P_i}$
В.	$q_i = P_i \times P_{i0}$
Г.	$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\ \%$

29. Яка математична модель використовується для групи нормативних параметрів ($I_{нп}$), де недотримання хоча б одного параметра дорівнює нулю?

А.	Адитивна модель
Б.	Мультиплікативна модель
В.	Середньоарифметична модель
Г.	Експоненційна модель

30. Який метод оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується виключно на використанні одиничних показників і порівнянні їх із базовим товаром для детального виявлення конкретних відхилень?

А.	Диференціальний
Б.	Комплексний
В.	Змішаний
Г.	Матричний

31. Які з наведених критеріїв застосовують для комплексної оцінки конкурентоспроможності товару?

А.	Нормативний
Б.	Функціонально-якісний
В.	Споживчий
Г.	Економічний
Д.	Сервісний, інноваційний і ринковий
Е.	Соціально-демографічний

32. Які елементи належать до витрат споживача в межах економічного критерію (сукупної вартості володіння)?

А.	Ціна придбання товару
Б.	Витрати на транспортування та встановлення
В.	Витрати на експлуатацію та технічне обслуговування
Г.	Витрати на ремонт та утилізацію
Д.	Витрати виробника на виплату заробітної плати працівникам
Е.	Витрати на виплату дивідендів акціонерам підприємства

33. Які показники належать до групи ринкового критерію конкурентоспроможності товару?

А.	Обсяг продажу
Б.	Темп зростання продажу
В.	Ринкова частка
Г.	Частота повторних покупок і прихильність споживачів
Д.	Ремонтопридатність і надійність
Е.	Відповідність екологічним регламентам

34. Які класичні методи оцінювання конкурентоспроможності товару розрізняють за рівнем узагальнення інформації та способом порівняння параметрів?

А.	Диференціальний
Б.	Комплексний
В.	Змішаний
Г.	Дискретний
Д.	Статистично-абсолютний
Е.	Інтуїтивно-суб’єктивний

35. На яких джерелах або методах може ґрунтуватися визначення вагомості (a_{ij}) показників під час розрахунку групових та інтегральних індексів?

А.	Експертний метод
Б.	Опитування споживачів
В.	Статистичний аналіз
Г.	Автоматичне прирівнювання всіх вагових коефіцієнтів до 1,0
Д.	Бухгалтерський баланс виробника
Е.	Довільне призначення без обґрунтування

36. Установіть відповідність між критерієм конкурентоспроможності товару та його показниками:

Критерій	Основні показники
1. Нормативний	А. Ціна придбання, експлуатаційні витрати, вартість володіння
2. Функціонально-якісний	Б. Попит, обсяг продажу, ринкова частка, прихильність
3. Економічний	В. Відповідність стандартам, безпечність, технічні регламенти
4. Ринковий	Г. Продуктивність, надійність, довговічність, ремонтопридатність

37. Установіть відповідність між рівнем показника конкурентоспроможності та його характеристикою:

Рівень показника	Характеристика
1. Одиничний	А. Узагальнює результати оцінювання за декількома критеріями в один підсумковий індекс
2. Груповий	Б. Виражає ступінь виконання обов'язкових технічних або екологічних вимог
3. Інтегральний	В. Характеризує одну конкретну властивість товару (ціна, потужність, маса)
4. Нормативний	Г. Узагальнює сукупність взаємопов’язаних одиничних властивостей (індекс якості, індекс сервісу)

38. Установіть відповідність між методом оцінювання та його логікою/основою:

Метод	Логіка/Основа оцінювання
1. Диференціальний	А. Поєднання використання найбільш значущих одиничних і групових показників
2. Комплексний	Б. Одиничний показник → база порівняння → співвідношення параметрів → виявлення конкретних відхилень
3. Змішаний	В. Перевірка дотримання стандарту, де невиконання умови дорівнює нулю
4. Мультиплікативний (нормативний)	Г. Одиничні показники → групування → вагомість → групові індекси → інтегральний показник

39. Установіть відповідність між етапом алгоритму оцінювання та його змістом:

Етап алгоритму	Зміст етапу
1. Етап I (Визначення об'єкта й мети)	А. Приведення параметрів до зіставного вигляду з урахуванням характеру (стимулятор/дестимулятор)
2. Етап II (Формування бази порівняння)	Б. Визначення товару, цільового сегмента, періоду оцінювання та завдань аналізу
3. Етап V (Нормування показників)	В. Вибір об'єкта для зіставлення (товар-конкурент, еталон, вимоги споживача)
4. Етап VIII (Розрахунок інтегрального показника)	Г. Визначення комплексної конкурентної позиції товару з урахуванням усіх складових

40. Установіть правильну послідовність перших п'яти етапів алгоритму оцінювання показників конкурентоспроможності товару:

А) Визначення критеріїв оцінювання
Б) Визначення об'єкта й мети оцінювання
В) Нормування показників
Г) Формування бази порівняння
Д) Формування груп показників за критеріями
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

41. Установіть правильну послідовність завершальних п'яти етапів алгоритму оцінювання показників конкурентоспроможності товару:

А) Інтерпретація результатів
Б) Встановлення вагових коефіцієнтів
В) Розрахунок інтегрального показника
Г) Прийняття відповідних управлінських рішень
Д) Розрахунок групових індексів
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

42. Установіть правильну послідовність переходу від первинної інформації до комплексного висновку в комплексній оцінці конкурентоспроможності:

А) Обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності
Б) Вимірювання фактичних одиничних параметрів товару
В) Обчислення групових індексів за окремими напрямами
Г) Нормування одиничних показників (розрахунок q_i)
Д) Формування управлінських рішень щодо вдосконалення товару
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

43. Установіть правильний порядок виконання розрахункових дій при змішаному методі оцінювання:

А) Визначення вагомості окремих показників і груп

Б) Зведення найбільш значущих одиничних і групових індексів у підсумковий інтегральний коефіцієнт

В) Виділення найбільш значущих параметрів для окремого аналізу та групування взаємопов'язаних характеристик

Г) Порівняння одиничних показників із базою та розрахунок нормованих

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

44. Яка формула використовується для нормування одиничного показника конкурентоспроможності (q_i), якщо збільшення параметра підвищує конкурентоспроможність (показник-стимулятор)?

А.	$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}$
Б.	$q_i = \frac{P_{i0}}{P_i}$
В.	$q_i = P_i - P_{i0}$
Г.	$q_i = P_i \times P_{i0}$

45. Яка умова має виконуватися для коефіцієнтів вагомості (a_{ij}) показників у межах однієї групи?

А.	Сума коефіцієнтів вагомості повинна дорівнювати 100
Б.	Сума коефіцієнтів вагомості повинна дорівнювати 1 ($\sum a_{ij} = 1$)
В.	Кожен коефіцієнт має бути більшим за 1,0
Г.	Добуток коефіцієнтів має дорівнювати 0

46. За якою формулою розраховується груповий індекс конкурентоспроможності (I_j) згідно з адитивною моделлю?

А.	$I_j = \sum_{i=1}^{n_j} a_{ij}\, q_{ij}$
Б.	$I_j = \prod_{i=1}^{n_j} q_{hi}$
В.	$I_j = \frac{q_{ij}}{a_{ij}}$
Г.	$I_j = a_{ij} + q_{ij}$

47. Як слід інтерпретувати значення інтегрального коефіцієнта $K_{інт}$>1, якщо за базу порівняння прийнято еталонне значення?

А.	Досліджуваний товар повністю відповідає базовому рівню
Б.	Товар поступається базі порівняння
В.	Характеристики досліджуваного товару перевищують прийнятий базовий (еталонний) рівень
Г.	Товар є повністю неконкурентоспроможним через порушення стандартів

48. Чому ринкові показники (обсяг продажу, ринкова частка) недоцільно включати безпосередньо до розрахунку інтегрального показника товару?

А.	Вони є занадто складними для обчислення
Б.	Вони залежать не лише від властивостей товару, а й від реклами, дистрибуції, бренду та дій конкурентів
В.	Вони завжди дорівнюють нулю на момент оцінювання
Г.	Вони характеризують лише екологічну безпеку виробництва

49. Яке головне обмеження має диференціальний метод оцінювання конкурентоспроможності товару?

А.	Він методично занадто складний і потребує тривалих розрахунків
Б.	Він не забезпечує комплексної оцінки та обмежено враховує взаємозв'язок параметрів
В.	Він взагалі не дає змоги порівняти товар із базовим аналогом
Г.	Він застосовується виключно для послуг

50. Чим відрізняється критерій «сприймана цінність» у межах економічного критерію?

А.	Вона визначається суто як найнижча ринкова ціна товару
Б.	Вона формується співвідношенням того, що споживач отримує (корисність), і того, що він віддає за товар (сукупні витрати)
В.	Вона дорівнює собівартості виготовлення продукції
Г.	Вона залежить виключно від розміру витрат на транспортування

51. Яка концепція переносить акцент з обміну матеріальними благами на процес використання ресурсів, компетентностей і знань для спільного створення цінності (Value Co-creation)?

А.	Товарно-центрична логіка
Б.	Сервісно-домінантна логіка (S-D Logic)
В.	Концепція традиційного виробничого менеджменту
Г.	Модель трансакційних продажів

52. Яка специфічна риса послуги зумовлює особливу роль довіри, репутації бренду, відгуків і фізичного оточення (servicescape) як сигналів для зниження сприйманого ризику придбання?

А.	Нематеріальність
Б.	Неможливість зберігання
В.	Варіативність
Г.	Синхронність виготовлення

53. Яка риса послуг вимагає від підприємства гнучкого управління завантаженням, потужностями та часовими інтервалами через неможливість виготовити послугу про запас?

А.	Індивідуалізація
Б.	Неможливість зберігання
В.	Невіддільність від джерела
Г.	Цифровізація

54. Що розглядається як найвища форма клієнтської лояльності в моделі CXM, за якої задоволені споживачі добровільно та безоплатно виступають промоутерами компанії?

А.	Адвокація бренду (Brand Advocacy)
Б.	Пасивний повторний вибір
В.	Вимушене утримання клієнта
Г.	Разова позитивна оцінка

55. Який індекс у моделі CXM вимірює легкість і зручність взаємодії клієнта з компанією під час отримання послуги?

А.	CSAT (Customer Satisfaction Score)
Б.	NPS (Net Promoter Score)
В.	CES (Customer Effort Score)
Г.	CLV (Customer Lifetime Value)

56. Які ключові особливості характерні для послуги як об'єкта конкурентоспроможності?

А.	Нематеріальність
Б.	Невіддільність процесу надання і споживання
В.	Варіативність
Г.	Неможливість зберігання
Д.	Спільне створення цінності (Value Co-creation)
Е.	Фізична форма

57. Які критерії входять до системи оцінювання конкурентоспроможності послуг?

А.	Функціонально-якісний і споживчий
Б.	Економічний і сервісно-процесний
В.	Комунікаційно-репутаційний
Г.	Інноваційно-цифровий
Д.	Ринковий
Е.	Маркетинговий

58. Які рівні формують багатовимірну системно-динамічну модель управління конкурентоспроможністю послуги (СХМ)?

А.	Ресурсно-організаційне забезпечення (Back-stage)
Б.	Омніканальне сервісне середовище (Front-stage)
В.	Шлях клієнта й управління точками контакту (Customer Journey)
Г.	Формування цінності та ринкових результатів
Д.	Рівень контролю суто матеріальних складських залишків
Е.	Рівень міждержавного митного регулювання

59. Які показники входять до складу економічного критерію оцінки конкурентоспроможності послуги?

А.	Ціна послуги й тарифи
Б.	Додаткові платежі
В.	Час і сукупні витрати клієнта
Г.	Співвідношення «ціна – цінність»
Д.	Термін придатності фізичного контейнера
Е.	Потужність заводського устаткування

60. Які метрики вимірювання задоволеності та лояльності належать до 4-го (результативно-ціннісного) рівня моделі СХМ?

А.	CSAT (Customer Satisfaction Score)
Б.	NPS (Net Promoter Score)
В.	CES (Customer Effort Score)
Г.	CLV (Customer Lifetime Value)
Д.	Валовий зовнішній борг
Е.	Коефіцієнт зносу основних засобів

61. Установіть відповідність між особливістю послуги та її проявом у формуванні конкурентоспроможності:

Особливість послуги	**Прояв у формуванні конкурентоспроможності**
1. Варіативність	А. Оцінювання сукупності всіх контактів (touchpoints) від пошуку до післясервісу
2. Процесний характер	Б. Визначення якості не лише результатом, а й комфортністю кожної дії під час надання
3. Значення клієнтського досвіду	В. Залежність від працівників першої лінії, їхнього емоційного інтелекту та навичок
4. Висока роль персоналу	Г. Необхідність розроблення стандартизації, формалізації процедур і внутрішнього контролю

62. Установіть відповідність між критерієм конкурентоспроможності послуги та його показниками:

Критерій	Основні показники
1. Сервісно-процесний	А. Репутація, імідж, відгуки, прозорість інформації, довіра
2. Комунікаційно-репутаційний	Б. Попит, кількість клієнтів, частка ринку, коефіцієнт утримання, лояльність
3. Інноваційно-цифровий	В. Швидкість, час очікування, доступність каналів, компетентність персоналу
4. Ринковий	Г. Онлайн-сервіси, автоматизація, цифрові канали, цифрова доступність

63. Установіть відповідність між рівнем багатовимірної моделі CXM і його основними елементами:

Рівень моделі CXM	Основні елементи
1. Back-stage (Рівень 1)	А. Індекси NPS, CSAT, CES, «петля лояльності», адвокація бренду, CLV
2. Front-stage (Рівень 2)	Б. Етапи усвідомлення, пошуку, купівлі, післясервісу, оцінка якості (GAPS)
3. Customer Journey (Рівень 3)	В. Сервісна культура, IT-інфраструктура, CRM, Service Design
4. Результативно-ціннісний (Рівень 4)	Г. Фізичний простір (Servicescape), контактний персонал, цифрові канали (App/Web)

64. Установіть відповідність між метрикою оцінювання CX/результатів та її змістом:

Метрика	Зміст метрики
1. CSAT	А. Вимірювання легкості та зусиль, докладених клієнтом для отримання послуги
2. NPS	Б. Оцінка короткострокової задоволеності після конкретної сервісної операції
3. CES	В. Оцінка сукупного чистого прибутку від клієнта за весь період співпраці з ним
4. CLV	Г. Вимірювання готовності рекомендувати компанію/послугу своєму оточенню

65. Установіть правильну послідовність етапів руху споживача за сервісним маршрутом (Customer Journey):

А) Пошук інформації про послугу та порівняння варіантів

Б) Усвідомлення потреби в отриманні послуги

В) Безпосереднє замовлення та отримання послуги

Г) Формування підсумкової оцінки та повторне звернення (або відмова)

Д) Взаємодія з персоналом / сервісною системою під час надання

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

66. Установіть правильну послідовність базової логіки формування сприйняття послуги споживачем:

А) Взаємодія персоналу і технологій із клієнтом

Б) Задоволеність і сприймана цінність

В) Ресурси підприємства та сервісні процеси

Г) Ринкові результати підприємства (частка ринку, прибуток)

Д) Лояльність і повторне звернення

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

67. Установіть правильну послідовність рівнів моделі CXM в напрямку від внутрішнього фундаментального базису підприємства до кінцевих ринкових результатів:

А) Рівень омніканального сервісного середовища (Front-stage)

Б) Ресурсно-організаційне забезпечення (Back-stage)

В) Формування цінності та ринкових результатів

Г) Шлях клієнта й управління точками контакту (Customer Journey)

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

68. Установіть правильну послідовність функціонування самонавчальної системи управління послугою через Контур зворотного зв'язку (Feedback Loop):

А) Перетворення інформації на сигнал для змін у системі за принципами Agile/Kaizen

Б) Отримання підсумкової оцінки клієнта (NPS, CSAT) та ринкових результатів

В) Оперативна адаптація внутрішніх ресурсів, бізнес-процесів та стандартизації

Г) Збір та моніторинг даних про клієнтський досвід у точках контакту

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

69. Яка ключова відмінність у логіці формування цінності послуги, порівнюючи з матеріальним товаром, виділяється в сучасній сервісології?

А.	Цінність створюється виключно в ізольованому виробничому цеху
Б.	Цінність створюється в процесі активної взаємодії підприємства, споживача та партнерів
В.	Цінність визначається суто масою та габаритами сервісного обладнання
Г.	Цінність залежить тільки від вартості транспортування

70. Як називається поняття, що описує поєднання фізичного та цифрового досвіду взаємодії клієнта з компанією (наприклад, у мобільному додатку та офлайн-офісі)?

А.	Phygital-досвід (Seamless Experience)
Б.	Диференціальний коефіцієнт
В.	Моноканальний бар'єр
Г.	Статичний макет

71. Що виступає джерелом даних для постійного регулювання та адаптації ресурсів підприємства в самонавчальній моделі СХМ?

А.	Річний бухгалтерський баланс за минулий період
Б.	Зворотний зв'язок (Feedback Loop)
В.	Штатна розкладка адміністративного апарату
Г.	Фіксований графік планових ремонтів

72. Який інструмент/концепція використовується для проєктування та розділення процесів на видимі для клієнта (Front-stage) і приховані внутрішні процедури (Back-stage)?

А.	Service Blueprinting
Б.	Модель абсолютної ліквідності
В.	Матриця БКГ
Г.	Метод лінійного програмування

73. Як скорочення етапу порівняння альтернатив для постійних клієнтів за рахунок повторних звернень називається в моделі СХМ?

А.	Точка розриву
Б.	Петля лояльності (Loyalty Loop)
В.	Замкнений капітал
Г.	Цифровий відгук

74. До якого критерію оцінювання конкурентоспроможності послуг належать показники «час очікування», «швидкість обслуговування» та «компетентність персоналу»?

А.	Ринковий
Б.	Сервісно-процесний
В.	Фінансово-бухгалтерський
Г.	Екологічний

75. Чому високий обсяг реалізації або кількість клієнтів (ринкові показники) розглядаються лише як результативні, а не єдині визначальні характеристики конкурентоспроможності послуги?

А.	Вони не піддаються математичному обчисленню
Б.	Вони можуть бути зумовлені тимчасовим дефіцитом, рекламою, розташуванням або сезонністю, а не якістю самої послуги
В.	Вони завжди є від'ємними величинами
Г.	Вони вимірюють тільки рівень інфляції в країні

Тема 1.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

1.4.1. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентне середовище, в якому сьогодні функціонують підприємства, характеризується високою динамічністю, посиленням технологічних змін, трансформацією споживчої поведінки, розвитком цифрових бізнес-моделей і підвищенням вимог до ефективності використання ресурсів. За таких умов конкурентоспроможність підприємства набуває значення не лише характеристики його поточного становища на ринку, а й комплексної передумови забезпечення економічної стійкості та перспектив розвитку. З огляду на зазначене обґрунтоване оцінювання конкурентоспроможності підприємства є невід'ємною складовою управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найбільш дискусійних категорій економічної науки. Складність її визначення зумовлена тим, що вона формується на перетині декількох рівнів економічних відносин – підприємства, ринку, галузі та макроекономічного середовища. Водночас безпосереднім носієм конкурентної переваги та суб'єктом її реалізації виступає підприємство, що зумовлює необхідність дослідження конкурентоспроможності саме на мікрорівні.

Серед науковців на сьогодні немає єдиного підходу до трактування конкурентоспроможності підприємства. Різні дослідники акцентують увагу на ринковій позиції, порівняльних перевагах, ефективності використання ресурсів, результативності діяльності, здатності створювати цінність, інноваційності або адаптивності підприємства. Закордонні вчені у своїх дослідженнях розглядають конкурентоспроможність як багатовимірну характеристику, що має охоплювати як результати діяльності, так і внутрішні можливості підприємства [184, 172, 242].

В українській економічній науці значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства зробили Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та інші дослідники, які розглядають конкурентоспроможність через формування конкурентних переваг, управління потенціалом і стратегічний розвиток підприємства [142].

Серед науковців сформувалося декілька базових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства. Систематизація сучасних українських досліджень дає змогу виділити порівняльний, ресурсний, ринковий (маркетинговий), продуктовий, атрибутивний, функціональний динамічний, системний підходи, ESG-підхід і сталого розвитку (табл. 4.1).

Важливо розмежовувати поняття підходу до визначення та методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Підхід визначає, з якої теоретичної позиції розглядається конкурентоспроможність та які її складові вважаються ключовими, тоді як метод визначає конкретний спосіб збору, оброблення, порівняння та узагальнення інформації. Тому один і той самий підхід може реалізовуватися за допомогою різних методів, а комплексне оцінювання може поєднувати інструменти кількох підходів.

Таблиця 4.1. Порівняльна характеристика основних підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства*

Підхід	Сутність	Основні об'єкти аналізу	Переваги	Обмеження
Порівняльний	Визначення відносних переваг підприємства щодо конкурентів	Ціни, якість, частка ринку, фінансові результати	Простота, наочність	Потреба в достовірних даних про конкурентів
Ресурсний	Конкурентоспроможність як результат ефективного використання ресурсів	Матеріальні та нематеріальні ресурси, компетенції	Виявлення джерел переваг	Складність оцінки нематеріальних активів
Ринковий (маркетинговий)	Здатність підприємства займати й утримувати сприятливе становище на ринку	Частка ринку, клієнти, продажі, бренд	Орієнтація на споживача	Недостатня увага до внутрішніх причин
Продуктовий	Здатність продукції конкурувати за ключовими характеристиками	Якість, ціна, сервіс, функціональність	Висока практична застосовність	Не охоплює всі характеристики підприємства
Атрибутивний	Конкурентоспроможність як сукупність властивостей підприємства	Окремі характеристики та параметри	Деталізація	Фрагментарність
Функціональний	Оцінювання конкурентоспроможності за функціональними сферами	Маркетинг, виробництво, фінанси, персонал	Дає змогу локалізувати проблеми	Можливе дублювання показників
Динамічний	Здатність адаптувати і трансформувати ресурси та компетенції	Інновації, адаптивність, гнучкість	Орієнтація на майбутнє	Складність кількісної оцінки
Системний	Інтегральний результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників	Ресурси, процеси, результати, середовище	Комплексність	Висока складність моделі
ESG-підхід *(Environmental, Social, Governance)*	Здатність забезпечувати конкурентні переваги через відповідальне екологічне, соціальне та корпоративне управління	Вуглецевий слід, ресурсоефективність, безпека праці, прозорість управління, етика	Доступ до «зеленого» капіталу, зниження регуляторних і репутаційних ризиків	Високі початкові витрати на трансформацію, складність верифікації даних
Сталого розвитку *(Triple Bottom Line – TBL)*	Досягнення довгострокової конкурентоспроможності за допомогою гармонізації трьох вимірів: економічного, екологічного та соціального (*Profit, Planet, People*)	Соціально-економічні ефекти, екоінновації, збереження екосистем, тривале бізнес-виживання	Забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу, висока лояльність стейкхолдерів	Складність балансування між короткостроковим прибутком і довгостроковими цілями

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [172, 242, 142, 21, 163, 183, 230, 46, 64, 75, 52, 90, 130, 44, 10]

Порівняльний підхід полягає в тому, що конкурентоспроможність може бути визначена лише через зіставлення характеристик підприємства з характеристиками конкурентів. У такому разі конкурентоспроможним вважається підприємство, яке за певною системою параметрів має кращі або більш стійкі результати, якщо порівняти з іншими суб'єктами певного ринку.

Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх джерелах конкурентних переваг. Відповідно до концепції ресурсного бачення підприємства конкурентні переваги можуть виникати на основі ресурсів, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та належним чином організованими для використання [163]. Такий підхід створює теоретичну основу для оцінювання не лише фактичних результатів, а й конкурентного потенціалу підприємства.

Ринковий підхід пов'язує конкурентоспроможність із положенням підприємства на певному ринку. Його основними характеристиками є частка ринку, динаміка продажу, рівень лояльності клієнтів, сила бренду, доступність каналів збуту, відносний рівень цін та інші параметри взаємодії підприємства зі споживачами.

Продуктовий підхід зосереджується на конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства. У межах цього підходу аналізуються якість, ціна, функціональні характеристики, дизайн, надійність, сервіс, відповідність потребам споживачів та інші характеристики продукту чи послуги. Його обмеження полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства є значно ширшою за конкурентоспроможність окремого продукту.

Динамічний підхід розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, оновлювати ресурси, розвивати компетенції та змінювати організаційні процеси. Його теоретичною основою є концепція динамічних спроможностей D. Teece, G. Pisano та A. Shuen [242]. Динамічні спроможності пов'язуються зі здатністю підприємства інтегрувати, формувати та перебудовувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін середовища.

Атрибутивний підхід зосереджується на сукупності властивостей і характеристик підприємства, які безпосередньо або опосередковано визначають його здатність конкурувати в ринковому середовищі. Його застосування дає змогу деталізувати конкурентоспроможність через окремі атрибути, однак за недостатньої інтеграції результатів може призводити до фрагментарного бачення взаємозв'язків між ними.

Функціональний підхід передбачає оцінювання конкурентоспроможності за окремими функціональними сферами діяльності підприємства: виробництвом, фінансами, маркетингом, персоналом, інноваціями, логістикою та управлінням. Його перевагою є можливість виявити конкретні функціональні сфери, які формують або обмежують конкурентоспроможність.

Системний підхід передбачає розгляд конкурентоспроможності як результату взаємодії внутрішніх характеристик підприємства із зовнішнім конкурентним середовищем. Саме системний підхід найбільшою мірою відповідає сучасному розумінню конкурентоспроможності як багатовимірної категорії [184, 172].

ESG-підхід (Environmental, Social, Governance) розглядає конкурентоспроможність через здатність підприємства формувати довгострокові переваги на основі відповідального екологічного, соціального та корпоративного управління. Застосування цього підходу дає змогу оцінити стійкість підприємства до регуляторних змін, його доступ до «зеленого» капіталу і привабливість для екологічно свідомих споживачів та інвесторів [46, 64, 209].

Підхід сталого розвитку (концепція потрійного критерію – Triple Bottom Line: People, Planet, Profit) полягає в тому, що конкурентоспроможність визначається здатністю гармонізувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для оцінювання тривалої життєздатності бізнесу та його здатності забезпечувати конкурентні переваги без виснаження ресурсів у перспективі [22, 124].

Наведена класифікація демонструє, що сучасна конкурентоспроможність підприємства є глибоко синтетичною, багатовимірною категорією, яка не може бути вичерпно розкрита в межах однієї концепції. Якщо порівняльний, продуктовий і ринковий підходи фіксують поверхневі (видимі ринку) результати конкурентної боротьби, а ресурсний, атрибутивний і функціональний – розкривають її внутрішньоорганізаційну структуру та потенціал, то динамічний підхід пояснює механізми часової адаптації цих переваг. Водночас сучасна трансформація бізнес-середовища вимагає обов'язкової інтеграції ESG-критеріїв і принципів сталого розвитку, які розширюють межі оцінювання від суто економічного виміру до екологічної та соціальної відповідальності. Отже, саме системний підхід виступає методологічною платформою, що об'єднує ресурси (Potential), бізнес-процеси й спроможності (Process), ринкові здобутки (Performance) та нефінансові ефекти в єдину сферу стратегічного управління, забезпечуючи не лише поточну ринкову стійкість, а й довгострокову життєздатність підприємства.

На основі систематизації наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства (зокрема концепції «3P» – Performance, Potential, Process [21, 191], концепції динамічних спроможностей Д. Тіса [242], ресурсного бачення VRIN/VRIO [163] та праць українських науковців [142]), а також з інтеграцією підходу ESG і концепції сталого розвитку, адже в сучасних умовах екологічна відповідальність, соціальна корпоративна етика та якість корпоративного управління перетворилися з додаткових витрат на фундаментальні джерела довгострокових конкурентних переваг, сформовано системну модель конкурентоспроможності підприємства (рис. 4.1).

З огляду на зазначене **конкурентоспроможність підприємства** слід розглядати як ***інтегральну відносну характеристику його здатності формувати, реалізовувати та відновлювати конкурентні переваги за допомогою ефективного використання і розвитку ресурсів, компетенцій та організаційних спроможностей, забезпечуючи стійкі ринкові й економічні результати в умовах змін конкурентного середовища***.

У цьому визначенні принципово поєднано чотири підходи – ресурсний, процесний, результативний і динамічний.

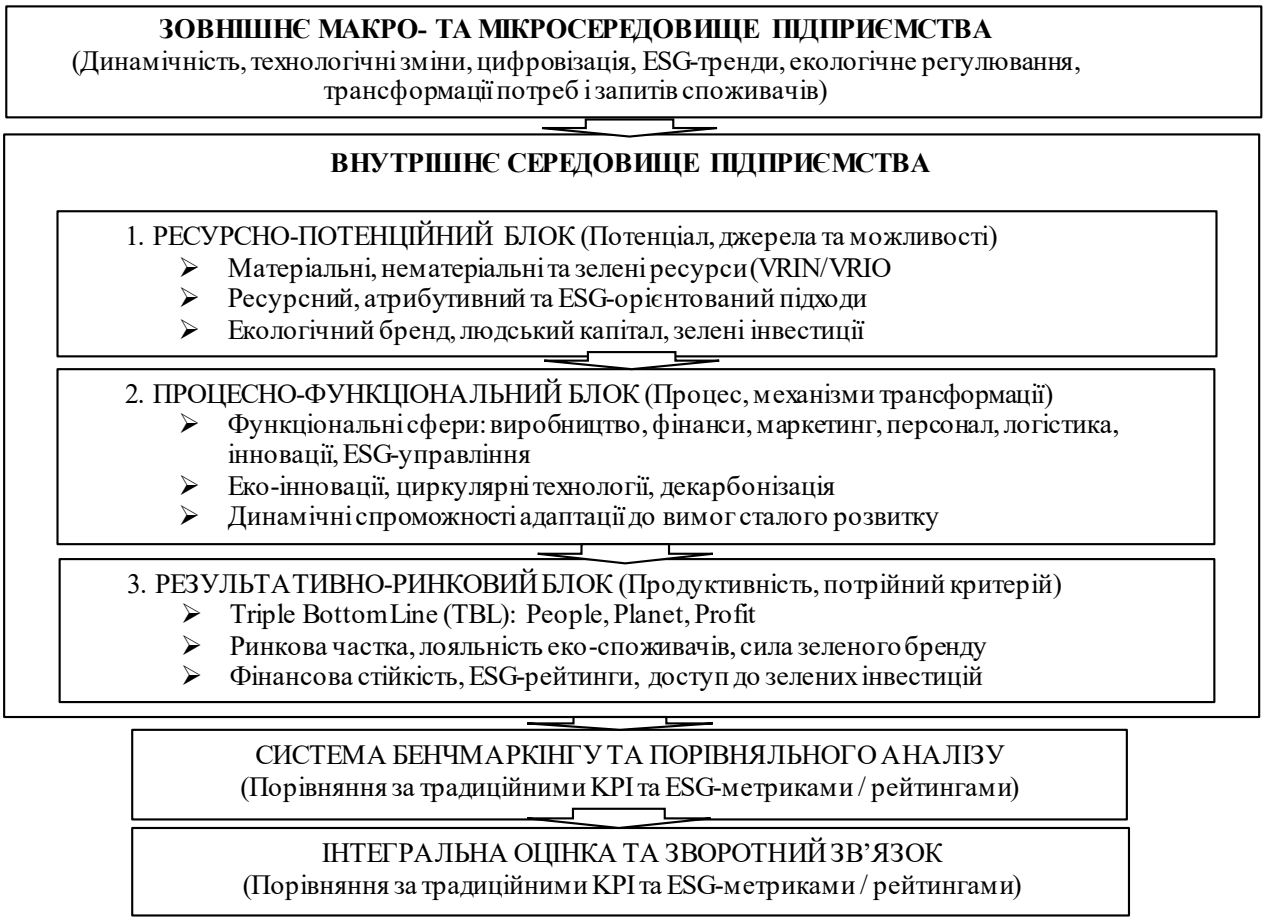


Рис. 4.1. Системна модель конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [184, 172, 242, 142, 21, 163, 183, 230, 46, 64, 75, 52, 90, 130, 44, 10]

Узагальнення положень сучасних досліджень дає змогу виокремити такі основні характеристики конкурентоспроможності підприємства:

✓ ***відносність*** – її рівень визначається щодо конкурентів, еталонних значень або середньогалузевих параметрів;

✓ ***багатовимірність*** – конкурентоспроможність охоплює ринкові, фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні та управлінські характеристики;

✓ ***динамічність*** – рівень конкурентоспроможності змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників;

✓ ***системність*** – окремі характеристики формують взаємопов'язану систему;

✓ ***стратегічна зумовленість*** – оцінювання має відповідати стратегічним цілям підприємства;

✓ ***ресурсна обумовленість*** – конкурентні результати залежать від доступних ресурсів і компетенцій;

✓ ***результативність*** – конкурентоспроможність повинна проявлятися у конкретних ринкових та економічних результатах;

✓ ***адаптивність*** – підприємство повинно мати здатність реагувати на зміни середовища [184, 172, 242, 142].

Систематизацію та порівняльну характеристику основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено в (табл. 4.2).

Таблиця 4.2. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Підхід	Методичний інструментарій	Результат оцінювання	Ключові переваги	Основні недоліки й обмеження	Сфера та доцільність застосування
1	2	3	4	5	6
Порівняльний (бенчмаркінг)	Графічний профіль конкурентоспроможності, порівняльний аналіз ключових чинників успіху, таблиці зіставлення аналогів	Система відносних відхилень (індексів), одиничні та групові параметричні показники, матриці переваг	• Відносна легкість розрахунків • Виокремлення прямих конкурентів • Чітка наочність конкурентних розривів	• Висока залежність від доступності та достовірності даних про конкурентів • Оцінює лише поточний стан (статичність)	Застосовується для оперативної оцінки окремих товарів, послуг або асортиментних груп на сформованих ринках
Індикаторний (параметричний)	Метод зважених сум, побудова бало-індексних моделей, розрахунок інтегральних індикаторів за групами параметрів	Єдиний інтегральний індекс (коефіцієнт) конкурентоспроможності ($K_{кс}$) та кількісні рівні за субіндексами	• Чітка кількісна формалізація • Можливість однозначного ранжування об'єктів • Комплексність охоплення різнорідних показників	• Проблема суб'єктивності при визначенні вагових коефіцієнтів • Ризик складання незіставних показників (згладжування слабких сторін)	Доцільний для проведення рейтингування, оцінки тендерних пропозицій і порівняння системних об'єктів
Експертний	Метод Дельфі, метод парних порівнянь, морфологічний аналіз, бальне оцінювання за чек-листами	Якісно-кількісна характеристика, узагальнені ранги й оцінки ступеня узгодженості думок (коефіцієнт конкордації)	• Можливість оцінювання якісних і нематеріальних чинників (імідж, бренд, корпоративна культура) • Гнучкість	• Залежність від кваліфікації та суб'єктивізму експертів • Трудомісткість організації процедур опитування	Використовується в умовах невизначеності, нестачі первинної інформації та для оцінювання якісних параметрів
Матричний	Матриці BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Ansoff, SPACE, SWOT-аналіз	Стратегічне позиціонування бізнес-одиниць, виявлення вектора розвитку та цільового портфеля	• Наочна візуалізація ринкових позицій • Орієнтація на прийняття стратегічних рішень щодо інвестування	• Обмежена кількісна точність • Спрощення реальних ринкових процесів до 2–3 вимірів • Статичність зрізу даних	Застосовується на етапі стратегічного аналізу диверсифікованих компаній та управління продуктовим портфелем

Продовження таблиці 4.2

1	2	3	4	5	6
Функціональний	Оцінювання підсистем (маркетинг, R&D, виробництво, логістика), картки функціональних спроможностей	Профіль сильних і слабких сторін за функціональними напрямами (функціональний потенціал)	• Висока деталізація та внутрішня діагностичність • Виявлення джерел внутрішньої неефективності	• Ризик дублювання функцій і втрати синергетичного ефекту • Складність узагальнення до одного підсумкового бала	Доцільний для внутрішнього аудиту підприємства та оптимізації операційних і бізнес-процесів
Ресурсний (Value-based)	VRIO-аналіз, аудит матеріальних і нематеріальних активів, аналіз ланцюга створення цінності (М. Портер)	Визначення стійких конкурентних переваг (Core Competencies) та оцінка ресурсного потенціалу	• Виявлення унікальних внутрішніх джерел довгострокових переваг • Оцінювання складнокопійованих активів	• Складність грошової чи кількісної оцінки нематеріальних активів (знання, репутація) • Ігнорування ринкового попиту	Використовується для побудови довгострокових стратегій, оцінювання інноваційного та технологічного капіталу
Динамічний	Аналіз динамічних спроможностей (Teece D. J., Pisano G., Shuen A.), трендовий аналіз зміщення ринкової частки, моделі адаптивності	Індекс зміни конкурентної позиції в часі, потенціал стійкості та швидкість реагування на зміни	• Орієнтація на майбутній розвиток • Врахування швидкості змін і нестабільності зовнішнього середовища	• Методична та математична складність побудови прогнозних моделей • Потреба в довготривалих часових рядах	Застосовується у високотехнологічних і турбулентних галузях з високим рівнем невизначеності
Комплексний (інтегрований)	Поєднання індикаторного, ресурсного та матричного підходів, ССП (Balanced Scorecard)	Багатовимірна інтегральна характеристика конкурентної позиції підприємства	• Найвища повнота, об'єктивність і всебічність оцінки • Синергія якісних і кількісних методів	• Висока трудомісткість і вартість досліджень • Ризик перевантаження аналітика інформацією та виникнення суперечностей	Використовується для обґрунтування масштабних інвестиційних рішень, реструктуризації і загальної оцінки бізнесу

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [28, 242, 44, 58, 78, 229, 133, 42, 66, 142, 68, 163, 256, 67, 44, 151, 10, 58, 43, 59, 62, 69]

Результати проведеного порівняльного аналізу доводять відсутність єдиного універсального методу оцінювання конкурентоспроможності, що зумовлює необхідність свідомого й обґрунтованого вибору методичного інструментарію з урахуванням специфіки ринкового середовища, рівня його невизначеності та повноти інформаційного забезпечення підприємства. Оптимальність застосування конкретного підходу безпосередньо визначається цільовою спрямованістю аналітичного дослідження: для оперативної оцінки товарної номенклатури найбільш доцільним є бенчмаркінг; для проведення тендерних процедур і комплексного рейтингування – індикаторний метод; для прийняття рішень в умовах дефіциту первинних даних – експертний аналіз, а для формування стратегії управління портфелем бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства – матричне моделювання.

Дослідження українських науковців підтверджують відсутність універсальної методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, Суханова А. систематизує параметричні, матричні та інші методичні підходи і наголошує на доцільності використання інтегрального показника за умови належного інформаційного забезпечення [133]. Вашків О. О., Собко О. М., Смерека С. Б. також пропонують комплексну систему оцінювання, що охоплює частку ринку, інноваційний потенціал, виробничі та збутові потужності, стратегію, управлінський потенціал і результати діяльності [28].

Отже, метод оцінювання має обиратися відповідно до мети дослідження. Для стратегічної діагностики доцільним є поєднання матричних і методів оцінки конкурентного середовища; для кількісного порівняння – індикаторний метод; для оцінки внутрішніх джерел переваг – ресурсний; для комплексної діагностики – комбінована модель.

Особливе місце в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства посідають графічні методи, оскільки вони дозволяють візуалізувати складні багатовимірні дані, наочно зіставити позиції компанії з конкурентами чи еталоном і оперативно виявити слабкі сторони його конкурентної позиції.

Систематизоване порівняння основних графічних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які мають високу практичну цінність на всіх етапах стратегічного управління нею, представлено в табл. 4.3.

Графічний інструментарій є ефективним засобом первинного стратегічного аудиту, оскільки забезпечує наочну експрес-оцінку поточного ринкового стану підприємства відносно конкурентів ще до залучення трудомістких математичних і статистичних розрахунків.

Візуалізація конкурентного середовища та побудова відповідних карт/матриць суттєво спрощує пошук незайнятих ринкових ніш і формує обґрунтоване підґрунтя для розробки унікальної ціннісної пропозиції та стратегії позиціонування.

Завдяки високому рівню наочності графічні методи є незамінними при формуванні підсумкових звітів для ради директорів, інвесторів і вищого керівництва, забезпечуючи швидке та точне сприйняття аналітичної інформації порівняно з громіздкими масивами табличних даних.

Таблиця 4.3. Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Метод	Сутність та інструментарій	Порядок побудови / Візуалізація	Ключові переваги	Основні недоліки та обмеження
Радіарна діаграма («Павутина» / Многокутник конкурентоспроможності)	Наочне зіставлення оцінок підприємства та головних конкурентів за декількома ключовими чинниками успіху в єдиній радіальній системі координат	1. Визначаються оцінювані параметри (ціна, якість, маркетинг, сервіс тощо). 2. Із центру кола виходять осі для кожного параметра. 3. На осях відкладаються бальні оцінки. 4. Точки з'єднуються, утворюючи багатокутник (чим більша площа, тим вищий рівень конкурентоспроможності).	• Висока наочність диспропорцій. • Можливість одночасного накладання профілів кількох конкурентів. • Легкість сприйняття для топменеджменту.	• Площа многокутника залежить від послідовності розміщення осей. • Не враховує вагомість (значущість) окремих параметрів, якщо вони не нормовані заздалегідь.
Профіль конкурентоспроможності (Метод семантичного диференціала)	Побудова двовимірного графіка, де по одній осі розміщено перелік характеристик, а по іншій – шкалу їх оцінки	1. Складається перелік параметрів оцінювання. 2. За кожним параметром виставляються оцінки (наприклад, від −3 до +3 або від 1 до 10). 3. Точки оцінок з'єднуються ламаною лінією, формуючи «профіль» підприємства.	• Простота побудови та інтерпретація. • Зручність порівняння «профілю» компанії з «профілем» ідеального еталону.	• Суб'єктивність виставлення оцінок. • Відсутність єдиного підсумкового інтегрального числового показника.
Карта стратегічних груп (Strategic Group Mapping)	Візуалізація позиціонування підприємства серед усіх гравців галузі у двовимірному просторі ключових стратегічних вимірів	1. Обираються дві непов'язані між собою стратегічні характеристики (наприклад, «широта асортименту» та «рівень цін/якості»). 2. На двовимірному графіку наносяться компанії. 3. Компанії з близькими позиціями об'єднуються в «групи» (розмір кола часто відповідає частці ринку).	• Дозволяє ідентифікувати прямих і опосередкованих конкурентів. • Виявляє привабливі «ринкові ніші» (вільні зони на карті). • Показує бар'єри переходу між групами.	• Вибір лише двох осей спрощує реальну конкурентну ситуацію. • Не дає кількісної оцінки внутрішнього потенціалу компанії.
Бульбашкова діаграма (Bubble Chart)	Тривимірний візуальний аналіз, де крім координат *X* та *Y*, використовується розмір (площа) самої «бульбашки»	1. Вісь *X*: наприклад, відносна частка ринку. 2. Вісь *Y*: темп зростання ринку. 3. Розмір бульбашки: обсяг продажів або рентабельність інвестицій.	• Дає змогу оцінити 3 параметри одночасно на двовимірній площині. • Ідеально підходить для порівняння бізнес-одиниць або товарних груп.	• Складність візуального сприйняття при великій кількості об'єктів (бульбашки перекривають одна одну).
Зональна матриця позиціонування (Квадрантний аналіз)	Розподіл координатної площини на 4 або 9 зон (квадрантів) для визначення стратегічного статусу (як-от матриця SWOT, Boston Consulting Group чи Shell)	1. Площина ділиться двома осями на 4 квадранти (наприклад, «Витрати на маркетинг» / «Сприйнята якість»). 2. Підприємство позиціонується в одному з квадрантів, для кожного з яких заздалегідь розроблено типову стратегію.	• Чітка стратегічна спрямованість. • Швидка ідентифікація проблемних точок і зон зростання.	• Граничні значення осей часто є умовними (об'єкт на межі двох квадрантів важко класифікувати).

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [44, 58, 78, 66, 157, 229 , 81, 42, 176, 193]

Систематизація розглянутих підходів до визначення і методів та оцінювання конкурентоспроможності підприємства свідчить про те, що реалізація кожного методу оцінки вимагає надійної інформаційно-аналітичної бази. Теоретичне розуміння сутності методичних підходів створює лише загальне підґрунтя, тоді як практична діагностика конкурентної позиції суб'єкта господарювання можлива виключно через застосування конкретно вимірюваних параметрів. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні цілісної та впорядкованої системи критеріїв і показників, яка б охоплювала як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні чинники її середовища. Для формування такої системи необхідно знати особливості її структури, класифікацію критеріїв і показників та алгоритми їх розрахунку.

1.4.2. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, крім з'ясування її загального теоретичного розуміння, необхідне визначення системи конкретних критеріїв і показників, за допомогою яких можна виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити його конкурентні переваги та обмеження, а також сформувати основу для прийняття управлінських рішень. Тому система показників є важливою ланкою між теоретичним підходом до розуміння конкурентоспроможності та практичним процесом її вимірювання.

Конкурентоспроможність підприємства не може бути належним чином охарактеризована лише одним показником. Її багатовимірний характер зумовлює необхідність одночасного врахування ринкових, фінансово-економічних, виробничо-операційних, маркетингових, інноваційних, кадрових та організаційно-управлінських характеристик підприємства. Такий підхід відповідає сучасним моделям оцінювання конкурентоспроможності, в яких поєднуються показники ресурсів, процесів, потенціалу та результатів діяльності підприємства [184, 172, 28].

Формування системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися не механічним накопиченням максимально можливої кількості коефіцієнтів, а на основі визначеної мети оцінювання. Надмірна кількість показників може ускладнювати інтерпретацію результатів, створювати проблему дублювання інформації та збільшувати суб'єктивність під час визначення їх вагомості. Водночас занадто спрощена, неповна система показників може не відобразити важливих джерел конкурентних переваг або ризиків їх втрати.

Тому до основних принципів формування ефективної системи показників конкурентоспроможності підприємства доцільно віднести:

- ✓ ***релевантність*** – відповідність показника меті та завданням конкретного оцінювання;
- ✓ ***комплексність*** – охоплення основних сфер діяльності, що визначають конкурентні можливості підприємства;
- ✓ ***порівнюваність*** – можливість зіставлення показників у динаміці, між підприємствами або з визначеними еталонними значеннями;

✓ ***вимірюваність*** – можливість отримання достовірного кількісного або обґрунтованого якісного значення;

✓ ***недублювання*** – відсутність надмірного повторення одного й того самого економічного змісту різними показниками;

✓ ***стратегічна відповідність*** – узгодженість показників із цілями та напрямами розвитку підприємства;

✓ ***динамічність*** – здатність системи відображати зміни конкурентного середовища та внутрішнього стану підприємства;

✓ ***інформаційна забезпеченість*** – наявність достовірних, актуальних і зіставних даних для проведення оцінювання.

Таким чином, система показників повинна виконувати як вимірювальну, так і діагностичну функцію. Її завдання полягає не лише у *визначенні певного числового рівня конкурентоспроможності*, а й у встановленні того, *за рахунок яких характеристик підприємство формує конкурентні переваги, які сфери обмежують його конкурентні можливості та які напрями потребують управлінського втручання*.

Сучасні зарубіжні дослідження підтверджують доцільність багатовимірного вимірювання конкурентоспроможності. Chikán A., Czakó E., Kiss-Dobronyi B., Losonci D. запропонували модель конкурентоспроможності підприємства, яка поєднує стратегічний та операційний виміри, ґрунтується на ресурсному підході і концепції динамічних спроможностей та передбачає зв'язок між ресурсами, спроможностями й результатами діяльності [172]. Falciola J., Jansen M. та Rollo V. також розглядають конкурентоспроможність як багатовимірну характеристику, що не може бути адекватно представлена одним показником [184].

Систему показників конкурентоспроможності підприємства доцільно сформувати за сімома взаємопов'язаними блоками: ринковим, фінансово-економічним, виробничо-операційним, маркетинговим, інноваційним, кадровим та організаційно-управлінським (табл. 4.4).

Таблиця 4.4. Система критеріїв і показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Блок	Критерій	Показники	Тип показника
1. Ринковий	Ринкова позиція	Частка ринку; відносна частка ринку; темп зміни частки ринку	Стимулятор
	Ринкова динаміка	Темп приросту продажу; темп приросту клієнтської бази	Стимулятор
	Стійкість клієнтської бази	Коефіцієнт утримання клієнтів; частка повторних покупок	Стимулятор
2. Фінансово-економічний	Прибутковість	Рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продажу	Стимулятор
	Ліквідність	Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності	Оптимум
	Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії; фінансовий левередж	Оптимум

Продовження таблиці 4.4

	Ефективність	Продуктивність праці; оборотність активів; витрати на одиницю продукції	Стимулятор / дестимулятор
3. Виробничо-операційний	Продуктивність	Обсяг продукції на одного працівника; виробіток; коефіцієнт використання потужностей	Стимулятор
	Собівартість	Собівартість одиниці продукції; операційні витрати	Дестимулятор
	Якість	Частка браку; кількість рекламацій; рівень відповідності стандартам	Дестимулятор / стимулятор
	Надійність процесів	Рівень виконання замовлень у строк; простої; тривалість виробничого циклу	Стимулятор / дестимулятор
4. Маркетинговий	Привабливість пропозиції	Відповідність продукції потребам споживачів; широта асортименту; рівень сервісу	Стимулятор
	Цінова позиція	Відносний рівень ціни; співвідношення ціна/цінність	Оптимум
	Збутова ефективність	Охоплення каналів збуту; конверсія; витрати на залучення клієнта	Стимулятор / дестимулятор
	Лояльність	Задоволеність клієнтів; частка повторних покупок; NPS	Стимулятор
5. Інноваційний	Інноваційна активність	Частка інноваційної продукції; кількість нових продуктів або процесів	Стимулятор
	Технологічний рівень	Рівень технологічного оновлення; частка автоматизованих операцій	Стимулятор
	Інвестиції в розвиток	Частка витрат на НДДКР та інновації; інвестиції в технології	Стимулятор
6. Кадровий	Компетентність персоналу	Рівень кваліфікації; частка працівників із необхідними компетенціями	Стимулятор
	Продуктивність персоналу	Дохід або додана вартість на одного працівника	Стимулятор
	Стабільність персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів; середній стаж роботи	Дестимулятор / стимулятор
	Розвиток персоналу	Витрати на навчання; кількість годин навчання на працівника	Стимулятор
7. Організаційно-управлінський	Якість управління	Швидкість прийняття рішень; виконання управлінських планів	Стимулятор
	Організаційна ефективність	Тривалість бізнес-процесів; адміністративні витрати	Дестимулятор

Продовження таблиці 4.4

	Адаптивність	Швидкість реагування на зміни; здатність перебудовувати процеси	Стимулятор
	Цифрова зрілість	Рівень цифровізації процесів; використання інформаційних систем	Стимулятор

Примітка. *Джерело: сформовано на основі[28, 242, 229, 74, 97, 67, 44, 151, 10, 58, 43, 59, 62, 69]

Запропонована система показників не є універсальною та незмінною. Її склад має адаптуватися до галузі, масштабу та бізнес-моделі підприємства, стадії його життєвого циклу, особливостей конкурентного середовища, доступності інформації та мети конкретного оцінювання. Наприклад, для виробничого підприємства вагомішими можуть бути показники продуктивності, собівартості, завантаження потужностей та якості продукції, тоді як для цифрового або сервісного підприємства більшого значення можуть набувати показники клієнтської бази, цифрової доступності, швидкості обслуговування, інноваційності та клієнтського досвіду.

Наведена система показників дає змогу охопити як результативні характеристики, так і внутрішні передумови конкурентоспроможності. Ринковий і фінансово-економічний блоки переважно характеризують фактичні результати діяльності підприємства та його становище на ринку. Виробничо-операційний і маркетинговий блоки відображають здатність підприємства ефективно створювати та реалізовувати цінність для споживача. Інноваційний, кадровий та організаційно-управлінський блоки характеризують внутрішні можливості формування та підтримання конкурентних переваг у майбутньому.

При цьому окремі показники можуть одночасно характеризувати декілька аспектів конкурентоспроможності. Наприклад, продуктивність праці є результатом ефективності використання персоналу, але водночас впливає на собівартість, прибутковість і цінову конкурентоспроможність. Саме тому під час формування системи показників необхідно контролювати їх взаємозалежність і дублювання.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, яка за своєю природою є комплексною, багатовимірною та системною характеристикою та яку неможливо виміряти за допомогою одного вихідного показника, а необхідно оцінювати за системою показників, розглянутих вище, доцільно застосовувати економіко-математичний апарат [44, 58, 31, 51, 106, 147, 57, 65, 102, 144], що базується на універсальності, високій точності та методологічній повноті та, зокрема, забезпечує:

1. Подолання проблеми різновимірності (можливість порівнюваності) показників, що описують діяльність підприємства, мають різний економічний зміст та одиниці виміру: абсолютні грошові значення (виручка, чистий прибуток у грн); відносні коефіцієнти (рентабельність, автономія, ліквідність у % або частках); натуральні показники (обсяг виробництва в шт., кількість персоналу в особах). Застосування процедури нормування дає змогу перевести ці різнорідні

метрики в єдину безрозмірну шкалу $[0;1]$, що уможливлює їхній коректний математичний синтез (додавання, зважування та порівняння).

2. Урахування різноспрямованого характеру чинників, тобто різного впливу різних параметрів на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Так, для стимуляторів (прибуток, частка ринку, якість) зростання параметра підвищує конкурентоспроможність, для дестимуляторів (собівартість, плинність кадрів, дебіторська заборгованість) зростання параметра знижує конкурентоспроможність, для цільових (оптимальних) параметрів (наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності, який має бути близьким до 2,0) негативним є як недосягнення, так і перевищення норми. Використання спеціальних формул (4.1–4.3) дозволяє гармонізувати вектор впливу всіх чинників: після трансформації зростання *будь-якого* нормованого показника z_{ij} свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Ієрархічність і багаторівневість аналізу (структурованість) через побудову двостадійної системи (первинні показники → часткові індекси блоків, або групові індекси → інтегральний індекс), що відповідає реальній структурі підприємства. Це дозволяє оцінити як окремі сфери діяльності (виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий потенціал), так і підсумковий агрегований результат, а також врахувати нерівнозначність окремих чинників за допомогою вагових коефіцієнтів (w_{kj} та W_k), що підвищує адекватність оцінки.

4. Гнучкість і можливість здійснення бенчмаркінгу за допомогою використання як бази нормування максимальних ($x_{j\max}$), мінімальних ($x_{j\min}$) або цільових ($x_{j\text{опт}}$) значень, що дає змогу проводити аналіз у кількох вимірах: відносно лідера галузі (зіставлення із реальним еталоном на ринку); відносно планових/стратегічних орієнтирів (оцінка виконання власних цілей) і в динаміці (порівняння показників підприємства з власними відповідними показниками за минулі періоди діяльності).

5. Високу управлінську інформативність для прийняття рішень, а саме долає головний недолік багатьох аналітичних моделей – проблему «чорної скриньки». Наявність розрахованих часткових індексів (I_k) дозволяє керівництву: не просто констатувати значення інтегрального індексу ($I_{\text{кс}}$), а простежити причинно-наслідкові зв'язки його формування; точково ідентифікувати слабкі сторони (декомпозиція інтегрального показника одразу вказує, який саме блок – наприклад, кадровий чи маркетинговий – знижує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства), а також обґрунтовано розподіляти обмежені ресурси й інвестиції на ліквідацію конкретних слабких сторін.

У процесі оцінювання конкурентоспроможності, після формування системи критеріїв і показників для її оцінки, особливу увагу слід приділяти поділу показників на стимулятори, дестимулятори та показники оптимуму. Такий поділ необхідний для подальшого нормування різнорідних показників та їх приведення до зіставної шкали.

Показники-стимулятори характеризуються тим, що зростання їх значення за інших рівних умов відповідає підвищенню конкурентоспроможності підприємства. До них можуть належати частка ринку, рентабельність,

продуктивність праці, рівень утримання клієнтів, частка інноваційної продукції тощо.

Показники-дестимулятори мають протилежний характер: їх збільшення свідчить про погіршення відповідної характеристики конкурентоспроможності. Прикладами можуть бути собівартість одиниці продукції, рівень браку, тривалість виробничого циклу, плинність кадрів або операційні витрати.

Показники оптимуму мають цільове або бажане значення. У цьому випадку як надмірно низьке, так і надмірно високе значення показника може бути небажаним. Наприклад, це може стосуватися окремих показників ліквідності, фінансового левериджу або інших характеристик, для яких економічно обґрунтованим є певний діапазон, а не максимальне значення.

Перед інтегруванням показників необхідно забезпечити їх однакову спрямованість. Для цього застосовується процедура нормування, яка дає змогу перевести різнорідні показники – гривні, відсотки, коефіцієнти, кількість одиниць тощо – у порівнювану безрозмірну шкалу.

Нехай x_{ij} – фактичне значення j-го показника для i-го підприємства. Для забезпечення порівнюваності показники трансформуються в нормовані значення z_{ij}, які зазвичай перебувають у межах від 0 до 1.

Для ***показника-стимулятора*** нормоване значення може визначатися за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{max_i x_{ij}}. \quad (4.1)$$

У цьому випадку найкраще значення показника серед підприємств-об'єктів оцінювання дорівнює 1, а значення інших підприємств визначаються пропорційно до нього.

Для ***показника-дестимулятора*** використовується обернена залежність:

$$z_{ij} = \frac{min_i x_{ij}}{x_{ij}}. \quad (4.2)$$

Таким чином, найменше значення дестимулятора отримує значення 1, а збільшення показника зменшує його нормоване значення.

Для показника, щодо якого існує ***оптимальне значення*** x_j^*, доцільно використовувати нормування, що враховує відхилення фактичного значення від цільового:

$$z_{ij} = 1 - \frac{|x_{ij} - x_j^*|}{max_i |x_{ij} - x_j^*|}. \quad (4.3)$$

Чим ближче фактичне значення показника до оптимального, тим вищим буде його нормоване значення.

Застосування наведених формул має сенс лише тоді, коли напрям впливу показника на конкурентоспроможність економічно обґрунтований. Не можна автоматично вважати будь-який показник стимулятором або дестимулятором лише на підставі його математичної форми. Його тип має визначатися з урахуванням економічного змісту, галузевої специфіки та мети оцінювання.

Після нормування показників постає завдання щодо визначення їх відносної вагомості. У найпростішому випадку всі показники можуть мати однакові ваги.

Проте для більш обґрунтованої оцінки ваги можуть визначатися експертним методом, статистичними методами або на основі комбінованого підходу.

Якщо w_{kj} – вага j-го показника у k-му блоці (група показників), то:

$$\sum_j w_{kj} = 1. \quad (4.4)$$

На основі нормованих значень і відповідних ваг визначається частковий індекс k-го блоку:

$$K_k = \sum_j w_{kj} z_{kj}. \quad (4.5)$$

Частковий індекс дає змогу оцінити окрему складову конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, можна розрахувати окремо ринковий, фінансово-економічний, виробничий, маркетинговий, інноваційний, кадровий та організаційно-управлінський індекси конкурентоспроможності підприємства.

На наступному етапі часткові індекси можуть бути об'єднані в інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства. Якщо W_k – вага k-го блоку, то:

$$I_{\text{КП}} = \sum_k w_k = 1, \quad (4.6)$$

де

$$\sum_k w_k = 1. \quad (4.7)$$

Інтегральний індекс дає змогу отримати узагальнену характеристику конкурентоспроможності, проте його не слід розглядати як самодостатній результат оцінювання. Саме числове значення інтегрального показника не пояснює, за рахунок яких складових сформовано результат, які чинники його обмежують та які управлінські заходи необхідно здійснити.

Тому доцільно застосовувати дворівневу інтерпретацію результатів: на першому рівні аналізувати часткові індекси окремих блоків, а на другому за потреби використовувати інтегральний індекс для узагальнення результатів.

Важливо також враховувати, що інтегральний індекс потрібен не в кожній ситуації. Якщо метою дослідження є виявлення конкретних проблем підприємства, порівняння його функціональних сфер або пошук джерел конкурентних переваг, аналіз часткових показників може бути інформативнішим за їх подальше агрегування. Натомість інтегральний показник доцільний тоді, коли необхідно здійснити узагальнене порівняння підприємств, відстежити динаміку загального рівня конкурентоспроможності або використати результати в системі стратегічного моніторингу [44, 58, 31, 51, 106, 147, 57, 65, 102, 144].

Таким чином, інтегральна оцінка не повинна замінювати діагностику, а має завершувати її узагальненням результатів.

Для забезпечення послідовності оцінювання доцільно використовувати алгоритм, у якому кожний етап пов'язаний із наступним. Загальна логіка такого оцінювання має вигляд: мета оцінювання → визначення конкурентного поля → формування критеріїв → відбір показників → формування інформаційної бази → перевірка даних → нормування → визначення ваг → розрахунок часткових індексів → формування інтегрального показника → порівняльний аналіз → виявлення чинників → формування рекомендацій → повторний моніторинг (табл. 4.5).

Застосування наведеного алгоритму забезпечує логічний перехід від вимірювання до управлінської інтерпретації результатів. Водночас послідовність етапів не повинна розглядатися як абсолютно жорстка.

Таблиця 4.5. Алгоритм комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Етап	Зміст етапу	Результат
1. Визначення мети оцінювання	Встановлення, для чого здійснюється оцінювання: стратегічна діагностика, порівняння з конкурентами, моніторинг, обґрунтування управлінських рішень тощо	Сформульована мета
2. Визначення конкурентного середовища	Вибір підприємств-конкурентів, еталонів, середньогалузевих значень або часових періодів для порівняння	Сформована база порівняння
3. Формування критеріїв	Визначення основних складових конкурентоспроможності відповідно до мети дослідження	Побудована система критеріїв
4. Відбір показників	Визначення конкретних кількісних і якісних показників за кожним критерієм	Побудована система показників
5. Формування інформаційної бази	Збір внутрішніх і зовнішніх даних, необхідних для розрахунків	Сформований масив вихідних даних
6. Перевірка даних	Оцінювання повноти, достовірності, зіставності та актуальності інформації	Підготовлена база даних
7. Нормування показників	Переведення різнорідних показників у зіставну шкалу з урахуванням їх типу	Розраховані нормовані значення
8. Визначення ваг	Встановлення відносної важливості окремих показників і блоків	Встановлена система вагових коефіцієнтів
9. Розрахунок часткових індексів	Агрегування нормованих показників у межах окремих блоків	Визначені часткові індекси
10. Розрахунок інтегрального індексу	Узагальнення часткових індексів за потреби	Розрахований інтегральний індекс
11. Порівняльний аналіз	Порівняння результатів із конкурентами, еталонами або попередніми періодами	Визначена конкурентна позиція
12. Виявлення чинників	Визначення показників і блоків, які найбільше впливають на результат	Ідентифіковані сильні та слабкі сторони
13. Формування рекомендацій	Розроблення напрямів удосконалення відповідно до виявлених проблем і можливостей	Прийняті управлінські рішення
14. Повторний моніторинг	Періодичне повторення оцінювання та аналіз результатів реалізації заходів	Оновлена оцінка та зворотний зв’язок

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [157, 229, 81, 42, 176, 193, 44, 151, 10, 58, 43, 59, 62, 69]

Залежно від мети дослідження окремі етапи можуть спрощуватися або, навпаки, деталізуватися. Наприклад, для внутрішньої експрес-діагностики підприємства немає необхідності формувати складну систему вагових коефіцієнтів і розраховувати інтегральний індекс. Для стратегічного порівняння кількох підприємств, навпаки, доцільними можуть бути ретельне нормування, обґрунтування вагових коефіцієнтів і комплексне агрегування показників.

Особливого значення набуває порівняльний аналіз. Рівень певного показника не завжди дає змогу зробити висновок про конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, рентабельність продажу 10 % може бути високою для однієї галузі та недостатньою для іншої. Аналогічно, темп приросту продажу 5 % може мати різне значення залежно від загальної динаміки ринку та результатів основних конкурентів.

Тому результати оцінювання доцільно інтерпретувати щонайменше у трьох напрямах:

- ✓ горизонтальне порівняння – зіставлення підприємства з конкурентами;
- ✓ вертикальне порівняння – зіставлення з еталонним або цільовим значенням;
- ✓ динамічне порівняння – аналіз зміни показників у часі.

Таке поєднання дає змогу уникнути помилкового ототожнення високого абсолютного значення показника з високою конкурентоспроможністю.

Водночас результати кількісного оцінювання потребують економічної інтерпретації. Якщо підприємство має низький частковий індекс за інноваційним блоком, це ще не означає автоматичної необхідності збільшення витрат на інновації. Необхідно встановити причину низького значення, її зв'язок із конкурентною стратегією, станом ринку та доступними ресурсами. Аналогічно, висока рентабельність не обов'язково свідчить про стійку конкурентоспроможність, якщо вона досягнута за рахунок короткострокових чинників і не супроводжується достатнім потенціалом розвитку.

Отже, система показників є інструментом не лише вимірювання, а й діагностики конкурентоспроможності підприємства. Її ефективність визначається не кількістю включених показників, а їхньою відповідністю меті оцінювання, економічною обґрунтованістю, взаємодоповнюваністю, якістю інформаційного забезпечення та можливістю використання отриманих результатів у процесі прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи, методичну логіку оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна представити як послідовність: критерії → показники → нормування → вагові коефіцієнти → часткові, або групові індекси → інтегральна оцінка → порівняння → діагностика → управлінські рішення.

Саме така послідовність забезпечує перехід від абстрактної характеристики конкурентоспроможності до її практичного вимірювання та створює основу для подальшого аналізу конкурентної позиції та конкурентного потенціалу підприємства, що є предметом дослідження наступного підрозділу.

1.4.3. Оцінювання конкурентної позиції та конкурентного потенціалу підприємства

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства набувають практичного значення лише за умови їх подальшої інтерпретації з позицій ***поточного стану підприємства на ринку та його здатності забезпечувати й розвивати конкурентні переваги***. Тому доцільно розмежовувати поняття *конкурентоспроможності підприємства*, його *конкурентної позиції* та *конкурентного потенціалу*. Таке розмежування дає змогу перейти від загальної інтегральної оцінки до поглибленої діагностики причин отриманого результату та визначення напрямів управлінського впливу.

У науковій літературі **конкурентна позиція підприємства** розглядається як ***характеристика його місця та становища відносно інших учасників конкурентного середовища***. Вона формується під впливом ринкової частки, рівня конкурентних переваг, сили бренду, доступу до ресурсів, фінансових результатів, характеристик продукції, взаємовідносин із клієнтами та інших параметрів, що визначають становище підприємства на цільовому ринку [74, 97]. Водночас **конкурентний потенціал** характеризує не стільки фактично досягнуте становище, скільки ***сукупність ресурсів, компетентностей, можливостей і здатностей підприємства, які можуть бути використані для формування та підтримання конкурентних переваг*** [242, 163, 45].

Поняття конкурентної позиції та конкурентного потенціалу підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку, але не є тотожними. Для їх розмежування доцільно використовувати три взаємопов'язані питання:

- ✓ **Конкурентоспроможність** – наскільки підприємство здатне успішно конкурувати?
- ✓ **Конкурентна позиція** – Яке місце підприємство фактично посідає серед конкурентів?
- ✓ **Конкурентний потенціал** – На що підприємство спроможне з огляду на наявні ресурси, компетентності та можливості розвитку?

Таке розмежування має важливе методичне значення, оскільки підприємство може мати відносно сильну поточну конкурентну позицію, але недостатній потенціал для її збереження в умовах технологічних або ринкових змін. І навпаки, підприємство з поки що слабкою ринковою позицією може володіти значним потенціалом для її покращення за умови ефективної мобілізації та розвитку наявних ресурсів і компетентностей.

Конкурентна позиція підприємства характеризує ***фактичне становище підприємства у конкурентному середовищі в певний момент або за визначений період***. Її оцінювання передбачає не лише визначення абсолютних значень окремих показників, а насамперед їх порівняння з відповідними характеристиками конкурентів, середньоринковими значеннями, нормативними орієнтирами або власними результатами підприємства в попередніх періодах.

Відповідно, конкурентну позицію доцільно розглядати як результат взаємодії внутрішніх характеристик підприємства та параметрів конкурентного середовища. Її зміна може бути зумовлена як внутрішніми чинниками – продуктивністю, витратами, якістю продукції, інноваційністю, компетентністю

персоналу, ефективністю маркетингу, – так і зовнішніми змінами – активністю конкурентів, зміною попиту, технологічними зрушеннями, появою нових бізнес-моделей, змінами регуляторного середовища тощо.

Таким чином, оцінювання конкурентної позиції має відповідати не лише на питання ***«який результат отримало підприємство?»***, а й на питання ***«відносно кого та за якими параметрами цей результат є сильним або слабким?»***. Саме тому конкурентна позиція має переважно ***порівняльний характер***.

Для її оцінювання можуть застосовуватися як окремі показники, так і комплексні методи. Найбільш поширеними є аналіз ринкової частки, бенчмаркінг, матричні методи, SWOT-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, портфельні матриці, рейтингове оцінювання та інтегральні методи [142, 229, 31, 169, 79].

Водночас жоден із зазначених методів не дає вичерпної характеристики конкурентної позиції за будь-яких умов. Наприклад, ринкова частка дає змогу визначити відносне становище підприємства на ринку, проте не характеризує безпосередньо його інноваційні можливості чи якість внутрішніх процесів. SWOT-аналіз забезпечує структуроване виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, але значною мірою залежить від якості експертної оцінки. Модель п'яти конкурентних сил орієнтована передусім на аналіз структури галузі та інтенсивності конкуренції [229]. Тому вибір методу має визначатися метою оцінювання, доступністю інформації та особливостями ринку.

На відміну від конкурентної позиції підприємства, **конкурентний потенціал підприємства** характеризує ***можливості підприємства створювати, розвивати та реалізовувати конкурентні переваги в майбутньому***. Його основу становлять ресурси підприємства, однак самі ресурси ще не гарантують формування стійкої переваги. Важливим є те, наскільки підприємство здатне ефективно поєднувати та використовувати їх через відповідні компетентності, організаційні процеси та управлінські механізми.

Ресурсний підхід до конкурентних переваг пов'язується, зокрема, з положенням J. Barney про стратегічне значення ресурсів підприємства. У межах цього підходу ресурси можуть бути джерелом конкурентної переваги за умови наявності відповідних характеристик та здатності підприємства їх ефективно використовувати [163]. Подальшого розвитку ці положення набули в *концепції динамічних здатностей*, відповідно до якої важливого значення набуває здатність підприємства оновлювати, комбінувати та трансформувати ресурси відповідно до змін середовища [242].

Тому **конкурентний потенціал підприємства** доцільно розглядати не як сукупність, просту суму окремих видів ресурсів, а як ***систему взаємопов'язаних ресурсів, компетентностей, організаційних можливостей і динамічних здатностей підприємства, які створюють передумови для формування та розвитку конкурентних переваг***.

У структурі конкурентного потенціалу можна виокремити такі основні складові:

✓ **ресурсну**, що охоплює матеріальні, фінансові, технологічні, інформаційні та інші ресурси;

✓ **виробничо-операційну**, пов'язану з ефективністю процесів, технологіями, якістю та продуктивністю;

✓ **маркетингову**, яка характеризує здатність підприємства досліджувати ринок, формувати пропозицію, працювати з клієнтами та розвивати канали збуту;

✓ **інноваційну**, що відображає здатність створювати та впроваджувати нові продукти, технології й організаційні рішення;

✓ **кадрову**, яка охоплює компетентності, кваліфікацію, досвід і здатність персоналу забезпечувати реалізацію стратегії;

✓ **організаційно-управлінську**, що характеризує якість управлінських процесів, організаційну структуру, координацію та здатність до змін;

✓ **адаптивну**, яка відображає спроможність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища і трансформувати власну діяльність.

Таке структурування не слід розглядати як універсальну та незмінну модель. Набір складових і показників конкурентного потенціалу має адаптуватися до галузі, масштабу підприємства, його бізнес-моделі, стадії життєвого циклу та стратегічних цілей.

Для системного розуміння конкурентоспроможності важливо простежити логіку перетворення ресурсів підприємства на ринковий результат. Наявність ресурсів створює лише вихідні передумови. Через компетентності та організаційні процеси ресурси перетворюються на потенціал, який за відповідного управління може забезпечити формування конкурентних переваг. Реалізація цих переваг визначає конкурентну позицію підприємства, а її зміцнення впливає на економічні результати.

Логіку такого взаємозв'язку можна представити у вигляді послідовності: *ресурси → компетентності → конкурентний потенціал → конкурентні переваги → стратегія → конкурентна позиція → результати діяльності*.

При цьому зазначена послідовність не є лінійною. Результати діяльності, зміна конкурентної позиції та реакція конкурентного середовища формують зворотний зв'язок, який може зумовлювати необхідність перегляду стратегії, розвитку нових компетентностей, перерозподілу ресурсів або зміни структури конкурентного потенціалу.

Таким чином, ***конкурентний потенціал відповідає на питання про можливості підприємства, конкурентна позиція – про фактично досягнуте становище, а конкурентоспроможність підприємства – про здатність забезпечувати результативну конкуренцію***. Саме взаємозв'язок цих трьох характеристик дає змогу перейти від фіксації результату до пояснення його причин і перспектив подальшої зміни.

Для чіткого розмежування зазначених категорій «конкурентний потенціал», «конкурентна позиція» і «конкурентоспроможність підприємства» доцільно розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 4.6).

Таблиця 4.6. Порівняльна характеристика конкурентного потенціалу конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства*

Ознака	Конкурентна позиція	Конкурентний потенціал	Конкурентоспроможність
Економічна сутність	Сукупність можливостей підприємства для формування та розвитку конкурентних переваг	Фактичне становище підприємства серед конкурентів	Комплексна характеристика здатності підприємства ефективно конкурувати, формувати й реалізовувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкі конкурентні результати
Основне питання	На що підприємство здатне?	Де підприємство перебуває?	Наскільки підприємство здатне успішно конкурувати та утримувати свої конкурентні позиції?
Часова орієнтація	Переважно перспективна	Переважно поточна та ретроспективна	Поточна, перспективна та динамічна
Характеристика	Ресурсно-компетентнісна та стратегічна	Порівняльна	Комплексна, порівняльна та результативна
Основний об'єкт оцінювання	Ресурси, компетентності, можливості та здатності	Результати та ринкове становище	Здатність підприємства створювати цінність, реалізовувати конкурентні переваги та досягати кращих порівняно з конкурентами результатів
Основні показники	Ресурсне забезпечення, технології, компетентності персоналу, інноваційність, організаційні можливості, адаптивність	Ринкова частка, темпи зростання, фінансові результати, відносні конкурентні показники, позиція щодо конкурентів	Ринкова частка, прибутковість, продуктивність, якість і цінність пропозиції, рівень витрат, інноваційність, ефективність використання ресурсів, стійкість конкурентних переваг, адаптивність
Залежність від конкурентів	Опосередкована	Висока	Висока, оскільки оцінюється відносно конкурентного середовища
Результат оцінювання	Визначення можливостей формування та розвитку переваг	Визначення фактичного конкурентного становища	Визначення рівня та стійкості здатності підприємства ефективно конкурувати
Управлінське значення	Дає змогу визначити, які можливості необхідно розвивати для майбутньої конкурентоспроможності	Дає змогу визначити, що потребує зміцнення в поточному становищі	Дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності, виявити чинники його формування та обґрунтувати напрями підвищення й підтримання конкурентних переваг

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [142, 163, 191, 44, 58, 78, 228, 151, 10, 43, 59, 62, 69]

Отже, оцінювання конкурентної позиції та конкурентного потенціалу має здійснюватися **не ізольовано, а взаємопов'язано**. Порівняння цих характеристик дає змогу виявити ситуації, коли фактичне становище підприємства відповідає його внутрішнім можливостям, а також випадки дисбалансу між потенціалом і результатами його реалізації.

Залежно від мети дослідження для оцінювання конкурентної позиції можуть використовуватися різні методичні інструменти (табл. 4.7).

Таблиця 4.7. Методи оцінювання конкурентної позиції підприємства*

Метод	Основний об'єкт оцінювання	Переваги	Обмеження
Аналіз ринкової частки	Ринкове становище підприємства	Простота і наочність	Не враховує якісних характеристик і внутрішнього потенціалу
Матриця BCG	Позиція продуктів/бізнес-напрямів	Дає змогу оцінити портфель стратегій підприємства	Обмежена кількість параметрів
SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози	Комплексний стратегічний огляд	Значна залежність від експертних оцінок
Модель п'яти сил конкуренції М. Портера	Структура конкурентного середовища	Дає змогу оцінити галузеву конкуренцію	Переважно орієнтована на зовнішнє середовище
Матриця GE/McKinsey	Конкурентна позиція та привабливість ринку	Багато-критеріальний характер	Потребує значного обсягу вихідної інформації
PIMS	Зв'язок ринкових чинників із результатами діяльності	Орієнтація на емпіричні залежності	Потребує відповідної інформаційної бази
Рейтинговий метод	Відносні позиції підприємств	Дає змогу ранжувати підприємства	Результат залежить від системи показників і вагових коефіцієнтів
Порівняльний метод	Відхилення від конкурентів або еталона	Простота інтерпретації	Потребує достовірних порівняльних даних
Інтегральний метод	Узагальнена конкурентна позиція	Можливість комплексного оцінювання	Потребує обґрунтування показників, вагових коефіцієнтів і способу агрегації

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [150, 90, 168, 205, 119, 44, 58, 151, 10, 43, 59, 62, 69]

Вибір конкретного методу має здійснюватися з урахуванням інформаційних можливостей підприємства та мети дослідження. Якщо завдання полягає у

швидкій діагностиці ринкового становища, достатнім може бути порівняння ключових показників із конкурентами. Якщо ж необхідно комплексно оцінити конкурентну позицію, доцільним є поєднання декількох методів.

Оцінювання конкурентного потенціалу має іншу логіку, оскільки його предметом є не лише досягнуті результати, а й внутрішні можливості підприємства (табл. 4.8). У цьому випадку особливого значення набувають ресурсний, компетентнісний, функціональний і динамічний підходи [142, 163].

Таблиця 4.8. Методи оцінювання конкурентного потенціалу підприємства*

Метод/підхід	Основний об'єкт оцінювання	Основний результат
Ресурсний аналіз	Стратегічно важливі ресурси підприємства	Визначення ресурсної бази конкурентних переваг
VRIO-аналіз	Цінність, рідкісність, складність імітації та організаційна використаність ресурсів	Визначення потенційних джерел конкурентних переваг
Функціональний аналіз	Виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації та інші функції	Виявлення сильних і слабких функціональних можливостей
Стратегічний аналіз	Відповідність ресурсів і можливостей стратегічним цілям	Визначення стратегічних можливостей розвитку
Аналіз динамічних здатностей	Здатність підприємства адаптувати й трансформувати ресурси	Оцінювання потенціалу адаптації та розвитку
Метод «ЗР»	Комплекс взаємопов'язаних параметрів конкурентоспроможності	Багатовимірне оцінювання потенціалу
Метод головних компонент (PCA)	Статистично значущі групи показників	Скорочення кількості показників та узагальнення інформації
Експертний метод	Комплекс якісних характеристик і можливостей	Оцінювання складових, які важко виміряти кількісно

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [142, 163, 31, 191, 44, 58, 163, 79, 75, 90, 209]

Застосування зазначених методів дає змогу оцінити не тільки наявність певного ресурсу, а й питання його стратегічної значущості, унікальності, здатності до ефективного використання та можливості трансформації відповідно до змін середовища. Саме тому оцінювання потенціалу доцільно пов'язувати з перспективами його реалізації, а не обмежувати інвентаризацією ресурсів.

Ураховуючи порівняльну сутність діагностики, яка вимагає зіставлення параметрів підприємства з показниками конкурентів, середньоринковими значеннями або еталонами (бенчмарками), у табл. 4.9 систематизовано систему показників для оцінювання конкурентної позиції.

Таблиця 4.9. Система показників для оцінювання конкурентної позиції підприємства*

Блок показників	Показники оцінювання	Джерела даних і методика розрахунку
1. Ринковий стан і масштаби	✓ Абсолютна та відносна частка ринку ✓ Темпи зростання обсягів продажу, порівнюючи з ринком ✓ Частка ринку в розрізі цільових сегментів	Фінансова звітність, аналітичні огляди ринку, маркетингові дослідження
2. Взаємодія зі споживачами та сила бренду	✓ Рівень лояльності та задоволеності клієнтів (NPS, CSAT) ✓ Показник утримання клієнтів (Retention Rate) ✓ Значущість/вартість бренду та рівень його впізнаваності	Маркетингові опитування, панельні дослідження, дані CRM-систем
3. Продуктові та цінові характеристики	✓ Відносний рівень цін на продукцію/послуги ✓ Широта і глибина асортиментної лінії ✓ Показники якості та рекламаційності продукції	Порівняльний аналіз прайс-листів, специфікації товарів, товарні матриці
4. Збут і дистрибуція	✓ Покриття каналів збуту та доступність продукції ✓ Відносні витрати на дистрибуцію та просування ✓ Ефективність роботи з посередниками	Внутрішній управлінський облік, аудити роздрібної торгівлі
5. Відносні фінансові результати	✓ Відносна рентабельність продажів (ROS) та активів (ROA) ✓ Рівень маржинального доходу, порівнюючи з конкуруючими фірмами ✓ Відносна фінансова стійкість і платоспроможність	Порівняльний аналіз фінансової звітності (Ф1 – Баланс, Ф2 – Звіт про фінансові результати) підприємств-конкурентів

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [142, 163, 31, 191, 44, 58, 163, 79, 75, 90, 209]

Систему показників для оцінювання конкурентного потенціалу підприємства, що характеризує його внутрішню спроможність формувати,

підтримувати та трансформувати конкурентні переваги у майбутньому наведено в табл. 4.10.

Таблиця 4.10. Система показників для оцінювання конкурентного потенціалу підприємства*

Складова потенціалу	Показники для вимірювання та діагностики	Предмет оцінки та методологічний зміст
1. Ресурсна	✓ Забезпеченість основними засобами та матеріальними ресурсами ✓ Рівень фінансової автономії та ліквідності (резерв капіталу) ✓ Наявність унікальних матеріальних/нематеріальних активів	Визначення ресурсної бази за критеріями цінності та рідкісності (елементи VRIO)
2. Виробничо-операційна	✓ Продуктивність праці та фондовіддача ✓ Прогресивність уживаних технологій та обладнання ✓ Рівень операційних витрат і гнучкість виробництва	Оцінювання ефективності внутрішніх процесів, технологічного рівня та якості
3. Маркетингова	✓ Компетентності в проведенні досліджень ринку ✓ Ефективність системи комунікацій і просування ✓ Розвиненість системи управління взаємовідносинами з клієнтами	Здатність досліджувати ринок, формувати конкурентоспроможну пропозицію та канали
4. Інноваційна	✓ Частка витрат на НДДКР (R&D) у доході ✓ Частка нової/оновленої продукції в загальному обсязі продажів ✓ Наявність патентів, ноу-хау, розробок	Спроможність створювати та впроваджувати нові продукти, технології й рішення
5. Кадрова	✓ Рівень кваліфікації, досвіду та освіченості персоналу ✓ Інвестиції в навчання та розвиток працівників ✓ Плинність кадрів і рівень залученості персоналу	Здатність людського капіталу реалізовувати стратегічні цілі фірми
6. Організаційно-управлінська	✓ Якість і швидкість прийняття управлінських рішень ✓ Гнучкість організаційної структури управління ✓ Рівень автоматизації та цифровізації управлінських процесів	Ефективність систем координації, контролю та реалізації стратегії
7. Адаптивна (динамічні здатності)	✓ Швидкість освоєння виробництва нових видів продукції Здатність до реконфігурації та трансформації ресурсного міксу ✓ Рівень сприйняття зовнішніх ризиків і змін середовища	Спроможність перегруповувати ресурси під виклики ринку

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [142, 163, 31, 191, 44, 58, 163, 79, 75, 90, 209]

Поєднання результатів двох видів оцінювання дає змогу сформувати матрицю «конкурентна позиція – конкурентний потенціал» (табл. 4.11). Її призначення полягає у визначенні характеру взаємозв'язку між фактично досягнутим становищем підприємства та його внутрішніми можливостями.

Таблиця 4.11. Матриця оцінювання конкурентної позиції та конкурентного потенціалу підприємства*

	Високий конкурентний потенціал	**Низький конкурентний потенціал**
Сильна конкурентна позиція	Підприємство має сприятливе поточне становище та значні можливості його підтримання і розвитку. Доцільною є *концентрація уваги на збереженні переваг, розвитку ключових компетентностей та адаптації до змін*.	Поточне становище є відносно сильним, однак його підтримання може потребувати розвитку ресурсної та компетентнісної бази. Особливе значення має *оновлення потенціалу*.
Слабка конкурентна позиція	Підприємство має значні внутрішні можливості, але вони недостатньо реалізуються в ринкових результатах. Потребує *аналізу причин низької результативності використання потенціалу та вдосконалення механізмів його реалізації*.	Підприємство одночасно має слабке поточне становище та обмежені можливості його швидкого покращення. Необхідна *пріоритизація критично важливих напрямів розвитку ресурсів, компетентностей і ринкової діяльності*.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [242, 163, 74, 97, 45]

Матриця дає змогу виявити *дисбаланс між потенціалом і фактичною конкурентною позицією*. Наприклад, поєднання високого потенціалу зі слабкою позицією може свідчити не про відсутність можливостей, а про недостатню результативність їх реалізації. Натомість сильна позиція за одночасно низького потенціалу може вказувати на необхідність оновлення ресурсної та компетентнісної бази для підтримання досягнутих результатів.

Водночас матрицю не слід використовувати як механічний інструмент вибору конкретної стратегії. Вона є *діагностичним засобом*, який допомагає визначити характер проблеми та сформувати основу для подальшого стратегічного аналізу. Остаточні управлінські рішення мають враховувати галузеві умови, фінансові можливості, ризики, стратегічні цілі, стадію розвитку підприємства та результати аналізу конкурентного середовища.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає оцінювання його конкурентного потенціалу та конкурентної позиції на ринку. Інтегральний показник конкурентоспроможності не є кінцевим результатом дослідження. Він виступає ***відправною точкою для поглибленої діагностики***, яка дає змогу встановити, за рахунок яких чинників сформовано поточну конкурентну позицію, які можливості підприємства залишаються нереалізованими та які складові потенціалу потребують розвитку. Саме це забезпечує перехід від формального вимірювання конкурентоспроможності до

управління нею на основі обґрунтованої аналітичної інформації [172, 142, 28, 97].

Отже, оцінювання конкурентної позиції та конкурентного потенціалу становить завершальний етап дослідження конкурентоспроможності підприємства: від визначення системи критеріїв і показників – до визначення фактичного становища підприємства, його внутрішніх можливостей, дисбалансів між потенціалом і результатами та обґрунтування напрямів подальшого управлінського впливу.

Модель взаємозв'язку досліджуваних категорій відображено на рис. 4.2.

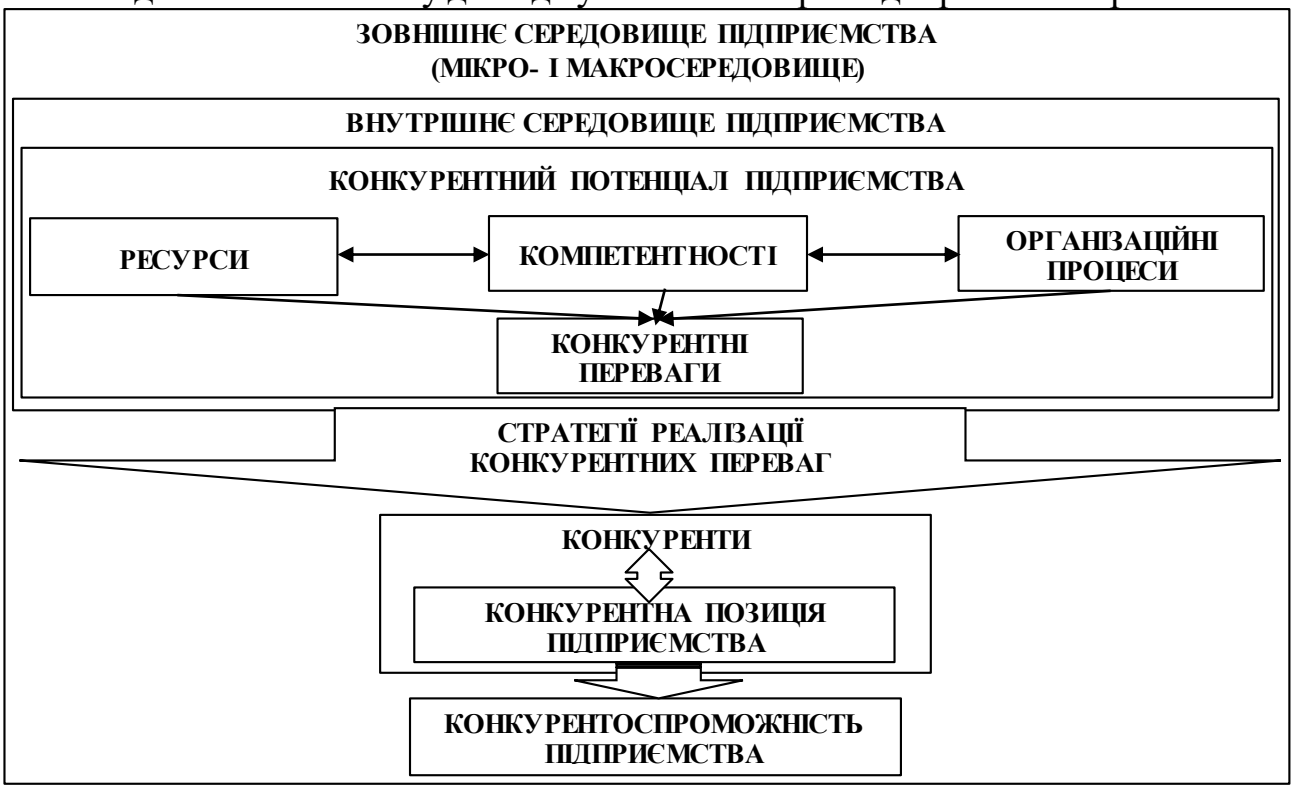


Рис. 4.2. Структурно-функціональна модель формування та реалізації конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства*

Примітка. *Джерело: сформовано автором

Конкурентний потенціал підприємства становить систему ресурсів, компетентностей та організаційних процесів, що формують конкурентні переваги. Реалізовані у процесі взаємодії з конкурентами конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства, що характеризує його зовнішній статично-порівняльний стан на ринку та відображає його фактичне місце в галузевій ієрархії, зафіксоване через частку ринку, рейтинг і порівняльні переваги на конкретний момент часу. Синтезуючою та найбільш комплексною категорією виступає конкурентоспроможність підприємства. Це інтегральна властивість бізнесу, яка виникає внаслідок поєднання конкурентного потенціалу та міцності досягнутої конкурентної позиції. Вона визначає здатність підприємства утримувати довгострокову життєздатність, прибутковість і стійкість у динамічному конкурентному середовищі.

Дослідження теоретичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства, зокрема формування системи показників оцінювання

конкурентоспроможності підприємства, а також оцінювання конкурентної позиції та конкурентного потенціалу підприємства дозволило зробити такі висновки:

1. Багатовимірність категорії «конкурентоспроможність підприємства» обумовлює різноманітність концептуальних підходів до її оцінювання (ресурсного, ринкового, функціонального, динамічного, ESG та сталого розвитку), кожен з яких акцентує увагу на окремих джерелах конкурентних переваг. Синтез цих підходів у межах системної моделі дозволяє забезпечити комплексний аналіз конкурентної позиції суб'єкта господарювання з урахуванням як внутрішнього потенціалу, так і впливу зовнішнього середовища.

2. Практична реалізація оцінювання конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на поєднанні параметричних, матричних, експертних та графічних методів (радіарних діаграм, профілів конкурентоспроможності, карт стратегічних груп і бульбашкових діаграм). Вибір конкретного інструментарію залежить від цілей аналізу, рівня невизначеності середовища, часового горизонту та ступеня доступності інформації про аналогів-конкурентів.

3. Ефективна система оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинна мати інтегрований характер і поєднувати показники ресурсного забезпечення, ефективності бізнес-процесів, ринкових результатів і довгострокового потенціалу. Механічне збільшення кількості показників призводить до дублювання інформації та зростання суб'єктивності, тому формула оцінювання вимагає дотримання балансу між повнотою охоплення і лаконічністю моделей.

4. Формування бази показників має здійснюватися на основі чітких методологічних принципів (релевантності, порівнюваності, вимірюваності, недублювання та стратегічної відповідності). При цьому система показників виконує не лише вимірювальну, а й глибоку діагностичну функцію, дозволяючи своєчасно виявляти слабкі сторони, визначати ключові чинники успіху та обґрунтовувати стратегічні рішення щодо підвищення життєздатності бізнесу.

5. Практичне оцінювання вимагає чіткого розмежування конкурентоспроможності (здатності успішно конкурувати), конкурентної позиції (фактичного порівняльного становища на ринку в поточний момент) та конкурентного потенціалу (перспективної сукупності ресурсів, компетентностей і динамічних здатностей). Узгоджена логіка їх трансформації за ланцюгом «ресурси → компетентності → потенціал → переваги → стратегія → позиція → результати» дає змогу перейти від простої фіксації ринкових показників до глибокої діагностики причин отриманого результату.

6. Оцінювання конкурентної позиції здійснюється через використання порівняльних, ринкових, продуктових і фінансових індикаторів (за допомогою бенчмаркінгу, матричних методів, моделей Портера та SWOT-аналізу), тоді як діагностика потенціалу базується на внутрішньому ресурсно-компетентнісному аналізі (зокрема VRIO, оцінці R&D, кадрових та адаптивних спроможностей). Побудова матриці «конкурентна позиція – конкурентний потенціал» дозволяє виявити дисбаланси між внутрішніми можливостями бізнесу та їх фактичною

ринковою реалізацією, забезпечуючи обґрунтування стратегічних рішень щодо оновлення та мобілізації ресурсів.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягають основні причини відсутності єдиного універсального підходу до визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства» в сучасній економічній науці?

2. Яка принципова різниця між поняттями «підхід до визначення конкурентоспроможності» та «метод оцінювання конкурентоспроможності»?

3. У чому полягає сутність та які основні обмеження порівняльного (бенчмаркінгового) підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємства?

4. На яких теоретичних засадах базується ресурсний підхід до трактування конкурентоспроможності? Розкрийте сутність критеріїв VRIN/VRIO.

5. Які об'єкти аналізу та ключові переваги характерні для ринкового (маркетингового) підходу?

6. У чому виявляється обмеженість застосування продуктового підходу при оцінюванні конкурентоспроможності всього підприємства?

7. Які ключові відмінності між функціональним та атрибутивним підходами до оцінювання конкурентоспроможності?

8. Розкрийте сутність динамічного підходу та концепції динамічних спроможностей.

9. Які переваги та обмеження має системний підхід як методологічна платформа для оцінювання конкурентоспроможності підприємства?

10. У чому полягає сутність ESG-підходу і як він змінює уявлення про джерела довгострокових конкурентних переваг?

11. Розкрийте зміст концепції сталого розвитку щодо забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

12. Поясніть сутність концепції «3P» (Performance, Potential, Process) у системній моделі конкурентоспроможності підприємства.

13. Охарактеризуйте основні характеристики конкурентоспроможності підприємства (відносність, динамічність, багатовимірність, адаптивність тощо).

14. У чому полягає специфіка застосування індикаторного (параметричного) підходу та які методичні ризики пов'язані з його використанням?

15. Які сфери та умови доцільності застосування експертного підходу при оцінюванні конкурентоспроможності?

16. Проаналізуйте методичний інструментарій і призначення матричного підходу в стратегічному аналізі бізнесу.

17. Які переваги надають графічні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства на етапі первинного стратегічного аудиту?

18. Які особливості та алгоритм побудови радіарної діаграми («павутини» конкурентоспроможності)? У чому полягають її основні обмеження?

19. Поясніть порядок побудови та сфери застосування профілю конкурентоспроможності (методу семантичного диференціала).

20. Для розв'язання яких стратегічних завдань використовується карта стратегічних груп (Strategic Group Mapping)?

21. У чому полягає відмінність бульбашкової діаграми (Bubble Chart) від традиційних двовимірних графіків і зональних матриць?

22. Чому базова система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинна мати багатовимірний характер?

23. Сформулюйте та розкрийте зміст основних принципів формування ефективної системи показників оцінювання конкурентоспроможності.

24. У чому полягає діагностична функція системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства?

25. Як у системній моделі конкурентоспроможності реалізується механізм зворотного зв'язку між результативно-ринковим і ресурсно-потенційним блоками?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Щодо теоретичного трактування конкурентоспроможності підприємства правильним є твердження, що вона:

А.	Визначається виключно фінансовими показниками рентабельності за минулий рік
Б.	Є відносною та багатовимірною характеристикою, яка формується на перетині різних рівнів економічних відносин
В.	Залежить тільки від цінової політики на конкретний товар
Г.	Збігається за змістом із конкурентоспроможністю окремого продукту

2. Чим підхід до визначення конкурентоспроможності відрізняється від методу її оцінювання?

А.	Підхід є математичною формулою, а метод – теоретичною концепцією
Б.	Підхід визначає теоретичну позицію та ключові складові, а метод – конкретний спосіб збору й обробки інформації
В.	Підхід застосовується тільки на макрорівні, а метод – виключно на мікрорівні
Г.	Між ними немає жодної відмінності, це абсолютні синоніми

3. Основним об'єктом аналізу в межах ресурсного підходу до конкурентоспроможності є:

А.	Частка ринку та рівень лояльності споживачів
Б.	Цінові знижки та сервісне обслуговування
В.	Матеріальні та нематеріальні ресурси, компетенції й спроможності
Г.	Зовнішні макроекономічні чинники та інфляційні очікування

4. Ключовим обмеженням порівняльного (бенчмаркінгового) підходу є:

А.	Повна відсутність можливості застосування графічних інструментів
Б.	Висока залежність від доступності та достовірності даних про конкурентів і оцінка лише поточного стану
В.	Неможливість розрахунку відносних відхилень
Г.	Надмірна орієнтація на майбутні стратегічні зміни

5. Дослідження динамічних спроможностей підприємства як здатності інтегрувати, формувати та перебудовувати компетенції базується на працях:

А.	М. Портера
Б.	Д. Тіса, Г. Пісано та А. Шуена
В.	А. Сміта та Д. Рікардо
Г.	Ю. Іванова та М. Кизима

6. Який підхід зосереджується на оцінюванні конкурентоспроможності за окремими напрямами: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал?

А.	Атрибутивний
Б.	Функціональний
В.	Динамічний
Г.	Екологічний

7. Концепція потрійного критерію (Triple Bottom Line – TBL) підходу сталого розвитку передбачає гармонізацію трьох вимірів:

А.	Ціна, Якість, Сервіс
Б.	Прибуток, Витрати, Рентабельність
В.	Економічного, екологічного та соціального (Profit, Planet, People)
Г.	Персонал, Процеси, Продукт

8. Головна перевага застосування ESG-підходу в оцінюванні конкурентоспроможності полягає у:

А.	Повному звільненні підприємства від операційних податкових платежів
Б.	Доступі до «зеленого» капіталу та зниженні регуляторних й репутаційних ризиків
В.	Спрощенні математичних розрахунків інтегрального індексу
Г.	Ліквідації потреби у фінансовому аудиті

9. Методологічною платформою, яка об'єднує ресурси, бізнес-процеси, ринкові здобутки та нефінансові ефекти в єдину систему, виступає:

А.	Продуктовий підхід
Б.	Системний підхід
В.	Порівняльний підхід
Г.	Експертний підхід

10. Розрахунок єдиного інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності на основі зважених сум є характеристикою:

А.	Матричного підходу
Б.	Індикаторного (параметричного) підходу
В.	Ресурсного VRIO-аналізу
Г.	Картування стратегічних груп

11. Графічний метод «Павутина конкурентоспроможності» (багатокутник) побудовано у:

А.	Декартовій прямокутній системі координат X – Y
Б.	Радіальній системі координат, де з одного центру виходять осі оцінюваних параметрів
В.	Тривимірній кубічній просторовій моделі
Г.	Формі логарифмічної сітки

12.Суттєвим обмеженням радіарної діаграми є те, що:

А.	Вона не дозволяє наочно побачити слабкі сторони
Б.	Площа утвореного багатокутника залежить від послідовності розміщення осей
В.	Вона вимагає розрахунку багатокритеріальних диференціальних рівнянь
Г.	Її неможливо використовувати для порівняння з конкурентами

13. Метод семантичного диференціала, що передбачає побудову ламаної лінії оцінок за переліком характеристик, також називають:

А.	Бульбашковою діаграмою
Б.	Профілем конкурентоспроможності
В.	Картою стратегічних груп
Г.	Матрицею BCG

14. Для візуалізації позиціонування підприємства у двовимірному просторі ключових стратегічних вимірів галузі з виділенням об’єднань близьких конкурентів використовують:

А.	Карту стратегічних груп (Strategic Group Mapping)
Б.	Метод Дельфі
В.	Ланцюг створення цінності М. Портера
Г.	Чек-лист функціонального аудиту

15. Яка графічна діаграма дозволяє одночасно аналізувати 3 параметри на двовимірній площині за рахунок розміру (площі) об’єкта?

А.	Радіарна діаграма
Б.	Бульбашкова діаграма (Bubble Chart)
В.	Графік профілю конкурентоспроможності
Г.	Зональна матриця SWOT

16. Установіть відповідність між підходом до трактування конкурентоспроможності та його головною сутністю:

Підхід	Сутність підходу
1. Ресурсний	А. Оцінювання здатності підприємства займати й утримувати частку ринку, приваблювати клієнтів та формувати бренд
2. Ринковий	Б. Конкурентоспроможність як результат володіння та ефективного використання цінних, рідкісних і складних для імітації ресурсів
3. Динамічний	В. Інтегральний результат взаємодії внутрішніх можливостей і зовнішніх чинників середовища
4. Системний	Г. Оцінювання здатності підприємства постійно оновлювати, адаптувати та трансформувати свої компетенції відповідно до змін середовища
	Д. Оцінювання переваг виключно за якісно-ціновими параметрами окремого виробу

17. Установіть відповідність між методичним підходом до оцінювання та відповідним йому інструментарієм:

Підхід	Інструментарій оцінювання
1. Порівняльний (бенчмаркінг)	А. Метод зважених сум, побудова бало-індексних моделей, розрахунок інтегральних коефіцієнтів
2. Індикаторний	Б. Графічний профіль, порівняльні таблиці зіставлення КФУ щодо аналогів-конкурентів
3. Експертний	В. VRIO-аналіз, аудит матеріальних і нематеріальних активів, аналіз ланцюга цінності
4. Ресурсний	Г. Метод Дельфі, метод парних порівнянь, бальне оцінювання за чек-листами
	Д. Побудова трендів зміщення ринкової частки у часових рядах

18. Установіть відповідність між графічним методом та алгоритмом його візуалізації:

Графічний метод	Порядок побудови / Візуалізація
1. Радіарна діаграма	А. Нанесення компаній на двовимірну графічну площину за двома незалежними осями та об’єднання близьких гравців у кола
2. Профіль конкуренто-спроможності	Б. Відкладання бальних оцінок на осях, що виходять з одного центру, з подальшим з’єднанням точок у многокутник
3. Карта стратегічних груп	В. Розподіл площини на 4 або 9 зон за двома осями для вибору типових стратегічних рішень
4. Зональна матриця	Г. З’єднання точок бальних оцінок за переліком характеристик ламаною лінією вздовж шкали
	Д. Використання розміру («діаметра») об’єкта як третього виміру аналізу на двовимірному графіку

19. Установіть відповідність між блоком системної моделі конкурентоспроможності та його елементами:

Блок системної моделі	Елементи та характеристики
1. Ресурно-потенційний блок	А. Triple Bottom Line (TBL), ринкова частка, лояльність еко-споживачів, ESG-рейтинги
2. Процесно-функціональний блок	Б. Системний порівняльний аналіз за традиційними KPI та ESG-метриками
3. Результативно-ринковий блок	В. Матеріальні, нематеріальні та зелені ресурси, людський капітал, зелені інвестиції
4. Блок зворотного зв'язку	Г. Функціональні сфери, еко-інновації, декарбонізація, динамічні спроможності адаптації
	Д. Зовнішні чинники макросередовища, цифровізація та споживчі тренди

20. Установіть відповідність між підходом та його ключовою перевагою:

Підхід	Ключова перевага
1. Функціональний	А. Наочна візуалізація ринкових позицій для прийняття портфельних інвестиційних рішень
2. Матричний	Б. Забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу та висока лояльність стейкхолдерів
3. Сталого розвитку	В. Дозволяє детально локалізувати внутрішні проблеми за окремими сферами діяльності
4. Експертний	Г. Можливість оцінювання якісних і нематеріальних чинників в умовах невизначеності
	Д. Простота та повна відсутність потреби в первинних даних

21. Оберіть три характеристики, що належать до ключових властивостей конкурентоспроможності підприємства:

А.	Відносність (визначається щодо конкурентів чи еталона)
Б.	Абсолютна сталість у часі
В.	Динамічність (змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників)
Г.	Багатовимірність (охоплює ринкові, фінансові, ресурсі та інші параметри)
Д.	Незалежність від зовнішнього макросередовища
Е.	Орієнтація виключно на короткостроковий валовий дохід
Є.	Одновимірність математичного вимірювання

22. Які три підходи з перерахованих належать до таких, що розкривають переважно внутрішню структуру, джерела та потенціал конкурентоспроможності підприємства?

А.	Порівняльний
Б.	Ресурсний
В.	Ринковий
Г.	Атрибутивний
Д.	Функціональний
Е.	Продуктовий
Є.	Підхід сталого розвитку

23. Вкажіть три основні переваги використання індикаторного (параметричного) підходу до оцінювання конкурентоспроможності:

А.	Чітка кількісна формалізація та розрахунок єдиного показового коефіцієнта
Б.	Повна відсутність суб'єктивізму при визначенні вагових коефіцієнтів
В.	Можливість однозначного ранжування об'єктів оцінювання
Г.	Комплексність охоплення різнородних показників діяльності
Д.	Абсолютна відсутність ризику згладжування слабких сторін
Е.	Автоматичне врахування якісних змін без залучення даних
Є.	Проста процедура без використання математичних формул

24. Визначте три ключові переваги графічних методів оцінювання конкурентоспроможності:

А.	Висока наочність сприйняття та швидка ідентифікація слабких сторін
Б.	Отримання абсолютно точного підсумкового математичного індексу без похибок
В.	Можливість проведення ефективного первинного стратегічного аудиту
Г.	Зручність візуалізації аналітичної інформації для вищого керівництва та інвесторів
Д.	Автоматична розробка детального річного фінансового плану
Е.	Повна незалежність від суб'єктивності обраних параметрів оцінювання
Є.	Можливість заміни всіх бухгалтерських звітів підприємства

25. Які три елементи входять до концепції «3Р», що покладена в основу системної моделі конкурентоспроможності?

А.	Performance (Результативність / Продуктивність)
Б.	Potential (Потенціал)
В.	Process (Процес)
Г.	Price (Ціна)
Д.	Product (Продукт)
Е.	Promotion (Просування)
Є.	Profitability (Рентабельність)

26. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства виступає важливою ланкою між:

А.	Фінансовим обліком і податковою звітністю
Б.	Теоретичним підходом до розуміння конкурентоспроможності та практичним процесом її вимірювання
В.	Зовнішнім макросередовищем та внутрішніми цінами
Г.	Виробничою потужністю та обсягами збуту

27. Чим зумовлена необхідність одночасного врахування багатьох груп показників (ринкових, фінансових, кадрових тощо) при оцінюванні конкурентоспроможності?

А.	Вимогами міжнародних стандартів бухгалтерського обліку
Б.	Багатовимірним характером самої категорії конкурентоспроможності
В.	Прагненням штучно збільшити обсяг аналітичного звіту
Г.	Потребою приховати неефективне використання ресурсів

28. Який ризик виникає при формуванні системи оцінювання за допомогою механічного накопичення надмірної кількості показників?

А.	Зменшення витрат на проведення аналітичного дослідження
Б.	Ускладнення інтерпретації результатів, дублювання інформації та зростання суб'єктивності при визначенні їх вагомості
В.	Втрата релевантності внутрішніх бухгалтерських документів
Г.	Неможливість розрахунку показників рентабельності

29. Принцип формування системи показників, що передбачає відповідність показника меті та завданням конкретного оцінювання, називається:

А.	Порівнюваність
Б.	Релевантність
В.	Недублювання
Г.	Динамічність

30. Який принцип вимагає наявності можливості зіставлення показників у динаміці, між підприємствами або з еталонними значеннями?

А.	Вимірюваність
Б.	Порівнюваність
В.	Інформаційна забезпеченість
Г.	Комплексність

31. Відсутність надмірного повторення одного й того самого економічного змісту різними коефіцієнтами відображає принцип:

А.	Недублювання
Б.	Стратегічної відповідності
В.	Комплексності
Г.	Адаптивності

32. Крім вимірювальної функції, ефективна система показників оцінювання конкурентоспроможності повинна обов'язково виконувати:

А.	Фіскальну функцію
Б.	Діагностичну функцію
В.	Кредитну функцію
Г.	Контрольну функцію

33. Діагностична функція системи показників полягає у тому, щоб:

А.	Розрахувати виключно суму податкових зобов'язань
Б.	Встановити, за рахунок яких характеристик формуються переваги та які сфери обмежують конкурентні можливості
В.	Автоматично звільнити неефективних працівників
Г.	Забезпечити максимальне зростання ціни на продукцію

34. Сучасні зарубіжні дослідження наголошують на необхідності поєднання в оцінюванні конкурентоспроможності:

А.	Суто операційного виміру та нормативів минулих періодів
Б.	Стратегічного та операційного вимірів на основі ресурсного підходу та динамічних спроможностей
В.	Виключно цінових параметрів і касового руху коштів
Г.	Показників макроекономічного зростання країни

35. Вимогам якого принципу відповідає здатність системи показників відображати зміни внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього середовища?

А.	Динамічність
Б.	Вимірюваність
В.	Релевантність
Г.	Недублювання

36. Наявність достовірних, актуальних і зіставних даних для проведення процедури аналізу відображає принцип:

А.	Стратегічної відповідності
Б.	Інформаційної забезпеченості
В.	Комплексності
Г.	Одновимірності

37. Оцінювання, яке занадто звужує систему показників (наприклад, лише до оцінки якості продукту), має ризики:

А.	Не відобразити важливих джерел конкурентних переваг або ризиків їх втрати
Б.	Перевантажити аналітика надлишковою інформацією
В.	Штучно завищити витрати на проведення дослідження
Г.	Створити проблеми із занадто складною математичною моделлю

38. Поєднанням яких складових діяльності підприємства досягається комплексність вимірювання конкурентоспроможності?

А.	Виключно матеріальних активів і фінансових зобов'язань
Б.	Ресурсів, процесів, потенціалу та результатів діяльності
В.	Лише показників збуту та витрат на рекламу
Г.	Виробничої потужності та рівня інфляції

39. Базові принципи формування системи показників вимагають, щоб кожен показник мав можливість отримання обґрунтованого оціночного значення. Це принцип:

А.	Недублювання
Б.	Вимірюваності
В.	Релевантності
Г.	Динамічності

40. Взаємозв'язок обраних показників із цілями та напрямами розвитку підприємства виражається через принцип:

А.	Стратегічної відповідності
Б.	Порівнюваності
В.	Ресурсної обумовленості
Г.	Інформаційної забезпеченості

41. Установіть відповідність між принципом формування системи показників та його змістовним визначенням:

Принцип	**Змістовне визначення**
1. Релевантність	А. Можливість отримання достовірного кількісного або обґрунтованого якісного значення показника
2. Комплексність	Б. Відповідність обраного показника цілям і завданням конкретного дослідження
3. Вимірюваність	В. Відсутність надмірного повторення одного й того самого економічного змісту різними коефіцієнтами
4. Недублювання	Г. Охоплення основних сфер діяльності, що визначають конкурентні можливості підприємства
	Д. Обов'язкова наявність державних статистичних стандартів розрахунку

42. Установіть відповідність між принципом формування системи показників та прикладом його порушення:

Принцип	Приклад порушення принципу
1. Порівнюваність	А. Включення до підсумкової моделі трьох коефіцієнтів, які розраховуються за практично тотожними формулами прибутку
2. Недублювання	Б. Порівняння обсягів продажу підприємства в гривнях за поточний рік із показниками іноземного конкурента в євро без приведення до єдиної валюти та бази
3. Стратегічна відповідність	В. Використання для аналізу конкурентоспроможності технологічного підприємства показників, що абсолютно не пов’язані з його цілями та специфікою
4. Інформаційна забезпеченість	Г. Включення до системи показника, для розрахунку якого на підприємстві повністю відсутні первинні дані та відсутній доступ до джерел
	Д. Побудова моделі оцінки лише на основі одного якісного показника

43. Установіть відповідність між функцією системи показників та її сутністю:

Функція системи	Сутність функції
1. Вимірювальна	А. Кількісна або якісна фіксація досягнутого рівня характеристик конкурентоспроможності
2. Діагностична	Б. Виявлення конкретних причин, слабких сторін і джерел формування конкурентних переваг та обмежень
3. Прогнозно-стратегічна	В. Забезпечення узгодженості показників із майбутніми стратегічними цілями та орієнтирами розвитку
4. Інформаційна	Г. Надання зіставної та достовірної бази даних для прийняття управлінських рішень
	Д. Автоматичне нарахування преміальних виплат персоналу

44. Установіть відповідність між групою показників та об'єктом їх оцінювання в системі конкурентоспроможності:

Група показників	Об'єкт оцінювання
1. Фінансово-економічні	А. Частка ринку, лояльність споживачів, сила бренду, привабливість ціннісної пропозиції
2. Маркетингові	Б. Рентабельність, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість і залучення інвестицій
3. Виробничо-операційні	В. Ефективність використання обладнання, фондовіддача, продуктивність праці, собівартість
4. Кадрові та управлінські	Г. Кваліфікація персоналу, плинність кадрів, якість корпоративного управління та мотивація
	Д. Рівень забруднення довкілля стічними водами

45. Установіть відповідність між підходом до вимірювання системи показників та його характерною рисою:

Підхід до вимірювання	Характерна риса
1. Одновимірний (вузький)	А. Ризик втрати важливих джерел переваг через аналіз лише однієї характеристики (наприклад, продукту)
2. Надмірно розширений	Б. Висока складність інтерпретації, проблему дублювання та зростання суб'єктивності вагових коефіцієнтів
3. Багатовимірний збалансований	В. Оптимальне охоплення ресурсів, процесів і результатів відповідно до мети оцінювання
4. Динамічний вимір	Г. Оцінювання зміни показників у часових рядах для виявлення тенденцій розвитку
	Д. Розрахунок показників виключно в натуральних одиницях виміру

46. Оберіть три основні принципи формування ефективної системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

А.	Релевантність
Б.	Максимально можлива кількість коефіцієнтів (без обмежень)
В.	Комплексність
Г.	Суб'єктивність вибору даних
Д.	Недублювання
Е.	Статичність без урахування змін
Є.	Орієнтація лише на минулі фінансові показники

47. Які три негативні наслідки виникають при формуванні надмірно великої та несистемної кількості показників оцінювання?

А.	Ускладнення інтерпретації отриманих результатів
Б.	Автоматичне підвищення об'єктивності результатів оцінки
В.	Виникнення проблеми дублювання економічного змісту
Г.	Зростання суб'єктивності при визначенні вагових коефіцієнтів показників
Д.	Повна ліквідація витрат на обробку даних
Е.	Прискорення прийняття управлінських рішень
Є.	Гарантоване зростання ринкової частки

48. До системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства згідно із сучасними багатовимірними моделями повинні входити показники, що характеризують (оберіть три складові):

А.	Внутрішні ресурси та потенціал підприємства
Б.	Ефективність бізнес-процесів і спроможностей
В.	Ринкові та фінансові результати діяльності
Г.	Динаміка валютних курсів у світі за останні 50 років
Д.	Особисті фінансові заощадження клієнтів компанії
Е.	Політичний устрій країн-імпортерів
Є.	Рівень демографічного навантаження в регіоні

49. Вкажіть три вимоги, що відповідають принципам «порівнюваності» та «вимірюваності» показників оцінювання конкурентоспроможності:

А.	Можливість зіставлення показників у динаміці за кілька періодів
Б.	Застосування єдиної методичної бази для розрахунку показників підприємства та його конкурентів
В.	Наявність кількісного вираження або обґрунтованої якісної шкали оцінювання
Г.	Використання показників, які неможливо перевірити або обрахувати
Д.	Формування показників виключно на основі суб'єктивних припущень без даних
Е.	Порівняння різногалузевих підприємств без урахування їхньої специфіки
Є.	Повна відсутність часових меж вимірювання

50. Визначте три ключові завдання, які вирішує діагностична функція системи показників конкурентоспроможності

А.	Виявлення сильних сторін, за рахунок яких підприємство формує конкурентні переваги
Б.	Встановлення слабких сторін і сфер, які обмежують конкурентні можливості
В.	Визначення напрямів, які потребують першочергового управлінського втручання
Г.	Автоматичне складання та підписання договорів із покупцями
Д.	Зменшення рівня конкуренції в галузі через законодавчі обмеження
Е.	Звільнення підприємства від потреби проведення маркетингових досліджень
Є.	Повна заміна стратегічного планування операційним обліком

51. За способом вираження підсумкових результатів методи оцінювання конкурентоспроможності поділяють на:

А.	Фінансові та кадрові
Б.	Кількісні, якісні (описові) та комбіновані (бально-індексні)
В.	Державні та приватні
Г.	Операційні та ліквідаційні

52. Для зведення різнорозмірних показників (наприклад, гривні, відсотки, штуки) до єдиного масштабу в аналітичних моделях застосовують процедуру:

А.	Дисконтування
Б.	Нормалізації (стандартизації)
В.	Амортизації
Г.	Декомпонування

53. Сутність таксономічного методу (методу «відстані від еталона») полягає в розрахунку відхилення параметрів оцінюваного підприємства від:

А.	Нульового значення
Б.	Гіпотетичного підприємства-еталона з найкращими значеннями показників
В.	Середнього рівня за останні 10 років
Г.	Граничного рівня банкрутства

54. Для визначення вагомості окремих чинників конкурентоспроможності за відсутності об'єктивної статистичної бази найчастіше застосовують:

А.	Метод прямих перевірок
Б.	Експертні методи
В.	Інвентаризаційні описи
Г.	Методи касового обліку

55. Який інструмент дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства через структурування його діяльності на первинні та допоміжні види діяльності?

А.	Матриця BCG
Б.	Ланцюг створення цінності М. Портера
В.	Модель Z-показників Альтмана
Г.	Графік Дюпона

56. Розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності методом зваженого середнього арифметичного передбачає:

А.	Множення показників на відповідні вагові коефіцієнти з їх подальшим підсумовуванням
Б.	Додавання всіх показників без урахування їх значущості
В.	Ділення суми витрат на обсяг випущеної продукції
Г.	Віднімання позикових коштів від власного капіталу

57. Метод SPACE-аналізу використовується для оцінювання конкурентного стану підприємства за чотирма вимірами, серед яких:

А.	Фінансовий потенціал, конкурентна спроможність, привабливість галузі, стабільність середовища
Б.	Податки, заборгованість, прибуток, інфляція
В.	Персонал, приміщення, обладнання, поставки
Г.	Товар, ціна, місце, просування

58. Ключовою перевагою використання коефіцієнтного аналізу фінансового стану як складової оцінки КС є:

А.	Повна відсутність потреби в бухгалтерській звітності
Б.	Високий ступінь формалізації, об’єктивність і верифікативність первинних даних
В.	Автоматичне визначення рівня лояльності клієнтів
Г.	Оцінка морального зносу обладнання

59. Який метод системного аналізу вимагає узгодження оцінок групи незалежних експертів декількома анонімними етапами зі зворотним зв’язком?

А.	Метод фокус-груп
Б.	Метод Дельфі
В.	Метод мозкового штурму
Г.	Метод SWOT-аналізу

60. Головною методичною вадою використання незваженої суми балів при порівнянні підприємств є:

А.	Складність додавання чисел
Б.	Ігнорування різної значущості (вагомості) окремих чинників для підсумкової конкурентоспроможності
В.	Неможливість побудови діаграм
Г.	Обов'язкова наявність міжнародного сертифіката ISO

61. При нормалізації показників-дестимуляторів (коли менше значення є кращим, наприклад, собівартість чи плинність кадрів) використовують формулу, де:

А.	Фактичне значення ділиться на максимальне
Б.	Мінімальне або еталонне значення ділиться на фактичне
В.	Фактичне значення множиться на 100
Г.	Від фактичного значення віднімається середня арифметична

62. Оцінювання конкурентного потенціалу на відміну від оцінювання поточного конкурентного стану орієнтоване на:

А.	Фіксацію прибутку за минулий фінансовий рік
Б.	Оцінку майбутніх можливостей і спроможностей адаптації до змін середовища
В.	Розрахунок поточних податкових зобов'язань
Г.	Визначення поточного залишку товарів на складі

63. Який із методичних інструментів дозволяє виявити комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища?

А.	Матриця SWOT-аналізу
Б.	Карта стратегічних груп
В.	Інформаційний аналіз
Г.	Хронометраж робочого часу

64. Методичний підхід, що базується на оцінюванні ринкової частки підприємства та динаміки її зміни у часі, належить до:

А.	Структурних (динамічних) ринкових методів
Б.	Виключно якісних експертних методів
В.	Методів оцінювання за витратами
Г.	Екологічних тестів

65. Ризик «суб'єктивізму» під час оцінювання конкурентоспроможності найменше виражений у:

А.	Експертному оцінюванні якості продукції
Б.	Аналізі за даними аудитованої фінансово-економічної звітності
В.	Оцінці іміджу компанії за чек-листами
Г.	Методів ранжування з погляду менеджменту

66. Установіть відповідність між методом оцінювання та його ключовою сутністю:

Метод оцінювання	Сутність методу
1. Таксономічний метод	А. Формування багатокритеріальної матриці перетину внутрішніх чинників і зовнішніх умов розвитку
2. Зважений бальний метод	Б. Визначення узагальненого показника на основі бальних оцінок характеристик та їх вагових коефіцієнтів
3. SWOT-аналіз	В. Обчислення багатовимірного відхилення стану об'єкта від умовного вектора-еталона
4. Аналіз ланцюга цінності	Г. Оцінювання ефективності та витрат на кожному етапі створення споживчої цінності
	Д. Розрахунок ліквідаційної вартості активів підприємства

67. Установіть відповідність між етапом методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства та змістом робіт:

Етап методики	Зміст аналітичних робіт
1. Формування бази порівняння	А. Розрахунок підсумкового показника та інтерпретація відносних відхилень
2. Складання системи показників	Б. Вибір підприємств-конкурентів, аналогів або формування показників еталона
3. Нормалізація показників	В. Відбір релевантних індикаторів відповідно до цілей оцінювання
4. Агрегування (інтеграція)	Г. Переведення різнорозмірних одиниць виміру в безрозмірні нормовані коефіцієнти
	Д. Автоматичне списання безнадійної дебіторської заборгованості

68. Установіть відповідність між типом показника та способом його нормалізації:

Тип показника	Характеристика нормалізації
1. Показник-стимулятор	А. Більше значення є кращим; формується відношення фактичного до максимального (еталонного)
2. Показник-дестимулятор	Б. Менше значення є кращим; формується відношення мінімального (еталонного) до фактичного
3. Інтервальний (оптимальний)	В. Кращим є значення в певному інтервалі; відхилення від оптимальної зони зменшує оцінку
4. Якісний (бінарний)	Г. Оцінюється за принципом наявності або відсутності ознаки (1 або 0)
	Д. Перетворюється виключно шляхом піднесення до квадрата

69. Установіть відповідність між інструментом стратегічного оцінювання та його фокусом:

Інструмент	Фокус оцінювання
1. SPACE-аналіз	А. Комплексна оцінка стратегічної позиції за 4 векторами для вибору типової стратегії
2. PESTEL-аналіз	Б. Оцінювання виключно зовнішніх макроекономічних чинників середовища
3. Метод AHP (Сааті)	В. Попарне порівняння критеріїв для розрахунку вектора їх вагомості
4. Бенчмаркінг	Г. Систематичне зіставлення процесів із кращими практиками лідерів ринку
	Д. Оцінка рівня заробітної плати робітників

70. Установіть відповідність між джерелом інформації та методом його обробки під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

Джерело інформації	Метод обробки інформації
1. Фінансова звітність (Ф № 1, Ф № 2)	А. Коефіцієнтний аналіз ліквідності, рентабельності та стійкості
2. Опитування споживачів	Б. Статистична обробка рейтингів та сервісних оцінок
3. Експертні оцінки фахівців	В. Метод Дельфі, розрахунок коефіцієнта конкордації (узгодженості)
4. Технічні паспорти обладнання	Г. Розрахунок коефіцієнтів фізичного та морального зносу
	Д. Побудова кривих попиту та пропозиції

71. Вкажіть три обов'язкові етапи при розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

А.	Відбір і розрахунок вихідних одиничних показників
Б.	Приведення показників до безрозмірного вигляду (нормалізація)
В.	Визначення вагомості (вагових коефіцієнтів) показників
Г.	Обов'язкова ліквідація всіх необоротних активів
Д.	Примусове зниження цін на продукцію на 50 %
Е.	Звільнення всіх підрозділів від ведення обліку
Є.	Автоматичне коригування статутного капіталу

72. Які три методи належать до групи експертних методів оцінювання конкурентоспроможності?

А.	Метод аналізу ієрархій (AHP)
Б.	Метод Дельфі
В.	Метод парних порівнянь
Г.	Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності
Д.	Метод розрахунку чистої зведеної вартості (NPV)
Е.	Вертикальний аналіз балансу
Є.	Розрахунок критичного обсягу виробництва (точці беззбитковості)

73. Оберіть три параметри, що є показниками-стимуляторами для оцінки конкурентоспроможності підприємства:

А.	Частка ринку підприємства
Б.	Рентабельність продажів
В.	Продуктивність праці робітників
Г.	Собівартість виготовлення продукції
Д.	Рівень плинності кадрів
Е.	Тривалість обороту оборотних коштів у днях
Є.	Частка бракованої продукції

74. Вкажіть три ключові переваги застосування таксономічного аналізу (методу відстані від еталона):

А.	Можливість інтеграції великої кількості різнорідних показників у єдиний індекс
Б.	Об’єктивність формування еталона на основі кращих фактичних значень у вибірці
В.	Відсутність обмежень щодо одиниць вимірювання вихідних даних завдяки стандартизації
Г.	Повна відсутність потреби у використанні ПК чи обчислювальної техніки
Д.	Можливість оцінювати підприємства без наявності даних про конкурентів
Е.	Автоматичне усунення будь-яких ризиків зовнішнього середовища
Є.	Відсутність вимог до достовірності первинних даних

75. Визначте три основні напрями використання результатів оцінювання конкурентоспроможності в системі управління підприємством:

А.	Обґрунтування стратегічних альтернатив і пріоритетів інвестування
Б.	Виявлення та локалізація внутрішніх слабких сторін і резервів зростання
В.	Розробка заходів щодо зміцнення ринкових позицій і відбудови від конкурентів
Г.	Автоматичне формування податкових декларацій з ПДВ
Д.	Зміна організаційно-правової форми підприємства без рішення власників
Е.	Повна відмова від маркетингових комунікацій
Є.	Припинення будь-якої інноваційної діяльності

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 2.5. Конкурентні переваги підприємства

2.5.1. Сутність і види конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги є однією з основних категорій сучасної теорії стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства. Саме через формування, реалізацію, підтримання та розвиток конкурентних переваг внутрішні ресурси й компетентності підприємства трансформуються в характеристики, які забезпечують йому вигідніше, порівнюючи з конкурентами, становище на цільовому ринку. Тому конкурентна перевага не є лише окремою властивістю продукції, технологією чи ресурсом. Вона є результатом взаємодії ресурсів, компетентностей, організаційних процесів, ринкових умов і стратегічних рішень підприємства [81, 142, 242].

Значення конкурентних переваг посилюється динамічністю сучасного конкурентного середовища. Технологічні зміни, цифровізація, трансформація споживчої поведінки, скорочення життєвого циклу продуктів, глобалізація ринків і зростання невизначеності зумовлюють необхідність постійного перегляду джерел конкурентної переваги. Перевага, яка забезпечувала підприємству успіх у попередньому періоді, не обов'язково зберігатиме свою цінність у майбутньому. Тому стратегічне завдання менеджменту полягає не лише у створенні певної переваги, а й у забезпеченні її стійкості, захисті від копіювання та своєчасній трансформації відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [142, 210, 235].

У сучасному розумінні конкурентні переваги доцільно розглядати у взаємозв'язку з іншими категоріями теорії конкуренції: *ресурси → компетентності → конкурентний потенціал → конкурентні переваги → конкурентна стратегія → конкурентна позиція → результати діяльності → оновлення потенціалу.*

Такий підхід дає змогу розглядати конкурентну перевагу не як кінцевий результат діяльності підприємства, а як ***механізм перетворення його внутрішніх можливостей на ринкову та економічну результативність***.

У науковій літературі поняття «конкурентна перевага» має декілька взаємопов'язаних трактувань. Розбіжності між ними зумовлені тим, що дослідники акцентують увагу на різних аспектах цього явища: ресурсах підприємства, його продукції, цінності для споживача, ефективності діяльності, ринковому становищі або здатності протистояти копіюванню конкурентами.

Іванов Ю. Б., Кизим М. О. та ін. конкурентні переваги розглядають у взаємозв'язку з чинниками, що визначають успішність підприємства в конкурентній боротьбі, а також із продуктивністю використання його ресурсів [142]. Науковці також підкреслюють системний характер конкурентних переваг і необхідність їх оцінювання за ефективністю та стійкістю.

У дослідженнях, орієнтованих на товарний підхід, конкурентна перевага пов'язується з характеристиками продукції або торговельної марки, які створюють для споживача більшу цінність, порівнюючи з пропозиціями

конкурентів. Такий підхід є важливим, оскільки саме сприйнята споживачем цінність перетворює внутрішні можливості підприємства на ринковий результат [166, 232, 210, 220, 235, 146, 86, 138].

Портер М. пов'язує конкурентну перевагу зі здатністю підприємства створювати для покупця більшу цінність, ніж конкуренти, або створювати зіставну цінність за нижчих витрат. У межах його концепції ключовими джерелами конкурентної переваги виступають **лідерство за витратами та диференціація**, а їх реалізація пов'язується з особливостями системи діяльності підприємства та ланцюга створення вартості [228]. Концепція ланцюга створення вартості дає змогу перейти від оцінювання підприємства як цілісного об'єкта до аналізу окремих видів діяльності, через які створюється цінність для споживача.

Ресурсний підхід зміщує акцент із ринкової позиції на внутрішні джерела конкурентної переваги. Відповідно до цього підходу підприємство розглядається як сукупність ресурсів і здібностей, неоднаково розподілених між конкурентами. Barney J. показав, що стратегічне значення для формування стійкої конкурентної переваги мають ресурси, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та не мають стратегічно рівноцінних замінників [163].

На основі узагальнення зазначених підходів **конкурентну перевагу підприємства** доцільно визначати як ***відносну характеристику його ресурсів, компетентностей, процесів, продукції або інших елементів діяльності, які забезпечують створення більшої для споживача цінності, нижчий рівень витрат або іншу економічно значущу перевагу, порівнюючи з конкурентами, та можуть бути використані для досягнення й підтримання сприятливого конкурентного становища***.

Таке визначення дозволяє поєднати три принципово важливі характеристики конкурентної переваги:

1. ***відносність*** – перевага виявляється лише у порівнянні з конкурентами або певним еталоном;
2. ***цінність*** – перевага повинна створювати економічну чи споживчу цінність;
3. ***реалізованість*** – наявність ресурсу або можливості ще не означає наявність конкурентної переваги; вона повинна бути перетворена на конкретний результат.

Таким чином, конкурентну перевагу слід відрізняти від конкурентного потенціалу. **Конкурентний потенціал характеризує можливість підприємства створити перевагу, тоді як конкурентна перевага є результатом реалізації такої можливості в конкурентному середовищі.**

Для системного дослідження конкурентних переваг важливо враховувати їх основні властивості:

✓ ***Відносність.*** Конкурентна перевага не існує сама собою. Наприклад, високий рівень якості продукції може бути перевагою лише тоді, коли ця характеристика є вищою або більш цінною для споживача, якщо порівняти з альтернативними пропозиціями.

✓ ***Динамічність.*** Значущість переваги змінюється під впливом технологічного розвитку, зміни попиту, дій конкурентів та інших чинників. Тому конкурентна перевага має певний життєвий цикл: виникнення – розвиток – зрілість – можливе послаблення або втрата.

✓ ***Стійкість.*** Важливим критерієм є здатність переваги зберігатися протягом певного часу та протистояти діям конкурентів.

✓ ***Імітованість.*** Переваги відрізняються за складністю копіювання. Цінова акція або стандартне обладнання можуть бути швидко відтворені, тоді як корпоративна культура, репутація, накопичені знання, складні організаційні процеси або специфічні компетентності значно важче імітувати.

✓ ***Результативність.*** Конкурентна перевага повинна мати практичний прояв у вигляді створення цінності, зниження витрат, підвищення лояльності споживачів, зростання продуктивності, доходів, прибутковості, ринкової частки або інших результатів.

✓ **Керованість.** Частина конкурентних переваг безпосередньо формується підприємством, тоді як інші можуть бути зумовлені зовнішніми умовами. Тому менеджмент повинен розрізняти ті переваги, які можна безпосередньо створювати й розвивати, та ті, до яких підприємству необхідно адаптуватися [142].

Багатогранність конкурентних переваг зумовлює необхідність їх класифікації за декількома критеріями. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. та ін. наводять розгорнуту систему класифікаційних ознак, серед яких джерело походження, рівень ієрархії, зміст чинника переваги, метод конкуренції, сфера прояву, тривалість дії, характер чинника, можливість управління та роль у конкурентній стратегії [142, 228, 163, 42, 142, 78, 129, 110].

З урахуванням цих положень доцільно запропонувати узагальнену класифікацію (табл. 5.1).

Таблиця 5.1. Класифікація конкурентних переваг підприємства*

Критерій класифікації	Види конкурентних переваг	Характеристика
1	2	3
За джерелом походження	Внутрішні та зовнішні	Внутрішні формуються ресурсами, технологіями, персоналом, процесами та системою управління; зовнішні зумовлюються особливостями ринку, галузі, державного регулювання та інших чинників середовища
За джерелом створення	Ресурсні, технологічні, організаційні, управлінські, маркетингові, інноваційні, кадрові, інформаційні, логістичні та сервісні	Відображають сферу, в якій формується перевага

Продовження таблиці 5.1

1	2	3
За характером конкуренції	Цінові, нецінові	Пов'язані відповідно з перевагою у витратах і ціні або з якістю, брендом, сервісом, дизайном, інноваційністю тощо
За ступенем стійкості	Низького рівня стійкості, високого рівня стійкості	Відрізняються складністю відтворення конкурентами, витратами на копіювання та часом копіювання
За тривалістю дії	Короткострокові, довгострокові	Різняться періодом, протягом якого підприємство може використовувати перевагу
За сферою прояву	НДДКР, виробництво, логістика, маркетинг і збут, сервіс, управління	Відображають функціональну сферу реалізації переваги
За рівнем реалізації	Товарні, підприємницькі, галузеві	Характеризують рівень, на якому проявляється конкурентна перевага
За змістом цінності	Якість, ціна, витрати споживача, сервіс, доступність, бренд, інноваційність	Визначають конкретну цінність, яку отримує споживач
За ефектом	Економічні, науково-технічні, соціальні, екологічні	Відображають основний результат реалізації переваги
За можливістю управління	Регульовані, частково регульовані, нерегульовані	Визначають ступінь безпосереднього впливу підприємства

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [142, 228, 163, 42, 142, 78, 129, 110]

Першою важливою ознакою є **джерело походження конкурентної переваги**. За цією ознакою доцільно розрізняти внутрішні та зовнішні переваги.

Внутрішні конкурентні переваги формуються безпосередньо на основі можливостей підприємства. До них належать переваги, пов'язані з ресурсами, персоналом, технологіями, організацією виробництва, управлінням, інформаційною системою, інноваційною діяльністю та маркетинговими компетентностями. Їх принципова особливість полягає у тому, що підприємство має певні можливості щодо цілеспрямованого формування, розвитку та захисту таких переваг. ***Зовнішні конкурентні переваги*** виникають унаслідок сприятливого для підприємства поєднання чинників зовнішнього середовища. До них можуть належати особливості попиту, географічного розташування, структури ринку, доступу до певних каналів збуту, галузевої специфіки, регуляторних умов, зміни потреб і переваг споживачів, сприятлива структура попиту, зміни технологічних і галузевих тенденцій, можливість зайняття вільної або недостатньо освоєної ринкової ніші, зміна поведінки конкурентів, розвиток

партнерських мереж, зміни каналів збуту, доступ до нових сегментів ринку, розвиток цифрової інфраструктури, виникнення нових моделей ведення бізнесу тощо. Водночас зовнішня перевага не означає повної відсутності управлінського впливу. Підприємство може використовувати сприятливі умови, адаптуватися до них і частково впливати на середовище через партнерські відносини, інновації, маркетингову політику або стратегічну поведінку [81, 142].

За **джерелом створення** конкурентні переваги доцільно поділяти на ресурсні, технологічні, кадрові, організаційні, управлінські, маркетингові, інноваційні, інформаційні, логістичні та сервісні.

Ресурсні конкурентні переваги виникають завдяки володінню або доступу підприємства до ресурсів, які мають більшу цінність порівняно з ресурсами конкурентів. До них належать фінансові ресурси, матеріальні активи, сучасне обладнання, доступ до якісної сировини, інформаційні ресурси, інтелектуальна власність, людський капітал, технології та інші ресурси.

Однак сам ресурс не є гарантією конкурентної переваги. Важливим є те, *як підприємство його використовує і наскільки складно конкурентам отримати аналогічний ресурс або відтворити спосіб його використання*. Саме тому сучасний ресурсний підхід зміщує увагу від простого володіння ресурсами до їх стратегічної цінності, рідкісності та складності імітації [163].

Технологічні конкурентні переваги пов'язані з використанням підприємством досконаліших технологій, обладнання, програмних рішень, автоматизованих систем або виробничих процесів. Їх проявом може бути скорочення витрат, підвищення продуктивності, стабільності якості, швидкості виробництва або можливості виготовлення продукції з характеристиками, недоступними для частини конкурентів.

Водночас технологічна перевага має динамічний характер. Умовно унікальна технологія поступово може стати стандартною для галузі, а отже, перестати забезпечувати підприємству диференціацію. Тому технологічні переваги повинні доповнюватися здатністю підприємства *постійно оновлювати технологічну базу та інтегрувати нові технологічні рішення у бізнес-процеси*.

Інноваційні конкурентні переваги формуються на основі здатності підприємства створювати та впроваджувати нові продукти, послуги, технології, організаційні рішення або бізнес-моделі. На відміну від технологічної переваги, яка може стосуватися конкретної технології, інноваційна перевага характеризує ширшу здатність підприємства до постійного оновлення.

Важливою ознакою інноваційної переваги є не кількість упроваджених нововведень, а їх *економічний і ринковий ефект*. Нововведення набуває конкурентного значення тоді, коли воно дозволяє створити більшу цінність для споживача, зменшити витрати, сформувати новий сегмент ринку або змінити спосіб взаємодії з клієнтами.

Маркетингові конкурентні переваги виникають унаслідок здатності підприємства краще за конкурентів визначати потреби цільових споживачів, формувати відповідну пропозицію, ефективно позиціонувати продукцію та підтримувати взаємодію з ринком. Їх джерелами можуть бути сильний бренд, ефективна система комунікацій, розвинені канали збуту, клієнтська база,

репутація, програми лояльності, якісний сервіс і здатність швидко реагувати на зміни попиту.

Маркетингова конкурентна перевага має особливу природу, оскільки значною мірою формується *у свідомості споживача*. Тому навіть значні внутрішні інвестиції в маркетинг не гарантують виникнення переваги, якщо вони не трансформуються у вищу сприйняту цінність для цільового сегмента.

Організаційні та управлінські конкурентні переваги пов'язані з особливостями побудови та функціонування системи управління підприємством. До них можна віднести ефективну організаційну структуру, швидкість прийняття рішень, якість координації підрозділів, ефективність внутрішніх комунікацій, здатність підприємства до адаптації та ефективне управління змінами.

На практиці саме організаційні переваги часто забезпечують ефективніше використання інших ресурсів. Два підприємства можуть мати приблизно однакове обладнання, фінансові можливості та персонал, але отримувати різні результати через відмінності в організації процесів, системі мотивації, управлінні знаннями та швидкості прийняття рішень.

Кадрові конкурентні переваги формуються завдяки людському капіталу підприємства. До їх джерел належать професійні знання та навички працівників, управлінський досвід, корпоративні компетентності, здатність до навчання, творчий потенціал, командна взаємодія та організаційна культура.

Особливістю кадрових конкурентних переваг є те, що вони часто мають *накопичувальний характер*. Знання та компетентності формуються протягом тривалого часу, а їх ефективність залежить не лише від індивідуальних характеристик працівників, а й від здатності підприємства інтегрувати індивідуальні знання в організаційні компетентності.

Інформаційні конкурентні переваги пов'язані з можливістю підприємства отримувати, обробляти, зберігати та використовувати інформацію швидше й ефективніше за конкурентів. У цифровій економіці особливого значення набувають дані про поведінку споживачів, результати діяльності, конкурентів, ринкові тенденції та технологічні зміни.

Інформація набуває статусу конкурентної переваги тоді, коли вона використовується для прийняття кращих управлінських рішень. Отже, сама наявність значного масиву даних не є перевагою; перевагою може стати *організаційна здатність перетворювати дані на знання, а знання – на конкретні дії та результати*.

Логістичні конкурентні переваги виникають завдяки ефективній організації постачання, виробничого переміщення, зберігання та доставки продукції. Вони можуть проявлятися у скороченні логістичних витрат, зменшенні тривалості доставки, підвищенні надійності постачання та здатності підприємства забезпечувати клієнта продукцією в необхідний момент.

Сервісні конкурентні переваги пов'язані з якістю обслуговування споживачів до, під час та після придбання продукції. Вони можуть охоплювати швидкість реагування, доступність консультацій, гарантійне та післягарантійне

обслуговування, персоналізацію послуг, зручність комунікації та вирішення проблем клієнта.

Для багатьох ринків саме сервіс стає одним із механізмів диференціації, оскільки технічні характеристики продукції конкурентів можуть поступово зближуватися, тоді як досвід взаємодії клієнта з підприємством залишається важливим чинником вибору.

За **характером конкуренції** конкурентні переваги поділяються на цінові та нецінові. ***Цінові конкурентні переваги*** пов'язані зі здатністю підприємства пропонувати продукцію за нижчою ціною або забезпечувати нижчий рівень витрат за зіставної споживчої цінності. Їх фундаментом можуть бути ефективніші технології, масштаби діяльності, нижчі закупівельні витрати, продуктивність праці, оптимізована логістика або організація виробництва.

Нецінові конкурентні переваги пов'язані з характеристиками, за допомогою яких підприємство створює додаткову цінність без безпосереднього зниження ціни. До них належать якість, дизайн, бренд, сервіс, надійність, інноваційність, доступність, швидкість обслуговування та інші характеристики пропозиції. Їх економічний механізм полягає в тому, що споживач отримує додаткову цінність, за яку може погоджуватися на вищу ціну або віддавати перевагу конкретному підприємству за однакового рівня цін.

Особливе значення для стратегічного управління має класифікація конкурентних переваг **за ступенем стійкості**, оскільки саме вона дає змогу оцінити перспективність їх використання.

Конкурентні переваги ***низького рівня стійкості*** зазвичай пов'язані з доступом до дешевих ресурсів, сприятливим географічним розташуванням, тимчасовими ціновими перевагами або іншими чинниками, які можуть бути відносно швидко відтворені конкурентами. Їх значення не слід недооцінювати, оскільки вони можуть забезпечувати підприємству оперативну адаптацію до змін. Водночас вони не завжди створюють достатню основу для довгострокової конкурентної стійкості [142].

Переваги ***високого рівня стійкості*** ґрунтуються на складніших джерелах формування – спеціалізованих знаннях, результатах НДДКР, унікальних технологіях, сформованих компетентностях персоналу, розвиненій системі взаємодії з клієнтами, репутації, бренді, складних організаційних процесах тощо. Їх формування потребує часу та інвестицій, а копіювання конкурентами є складнішим [142]. Саме тому в стратегічному управлінні важливим завданням є поступове переміщення конкурентної основи підприємства від переваг, які легко відтворюються, до складніших і більш стійких їх джерел [142, 228].

Водночас ***стійкість не означає абсолютну незмінність***. Навіть складна й важкоімітована перевага може втратити свою цінність унаслідок технологічних зрушень, зміни споживчих потреб або трансформації структури галузі. Тому стійкість конкурентної переваги має розглядатися як здатність підприємства ***постійно відновлювати її основу***, а не як можливість зберігати одну й ту саму перевагу без змін.

Наведена класифікація не вичерпує всього різноманіття конкурентних переваг підприємства. Практичне значення має не лише встановлення належності певної переваги до відповідного класифікаційного виду, а й визначення ***механізму її виникнення, способу реалізації, джерела стійкості та результату, який вона забезпечує***. Це особливо важливо в умовах, коли одна й та сама перевага може одночасно належати до декількох класифікаційних груп.

Наприклад, високий рівень кваліфікації персоналу може розглядатися як *внутрішня кадрова перевага*, як *джерело нецінової конкурентної переваги*, як *передумова інноваційної переваги* та як *потенційне джерело довгострокової стійкості*. Водночас сам факт наявності кваліфікованих працівників ще не гарантує конкурентної переваги. Якщо підприємство не здатне ефективно використовувати їхні знання, перетворювати їх на нові продукти, технології, якість обслуговування або ефективні управлінські рішення, відповідний ресурс залишається лише елементом конкурентного потенціалу.

За **тривалістю дії** конкурентні переваги можуть бути короткостроковими та довгостроковими. ***Короткострокова конкурентна перевага*** забезпечує результат протягом обмеженого періоду, часто до моменту її копіювання або зміни ринкових умов. ***Довгострокова конкурентна перевага*** передбачає можливість збереження її економічної цінності протягом довшого періоду. При цьому тривалість не слід ототожнювати зі стійкістю: перевага може існувати довго внаслідок сприятливих умов, не будучи складною для копіювання.

За **сферою прояву** конкурентні переваги можуть виникати у сфері НДДКР, виробництва, постачання, логістики, маркетингу та збуту, сервісу, управління, інформаційного забезпечення тощо. Така класифікація дозволяє встановити конкретну функціональну сферу, в якій формується перевага, та визначити відповідальних за її створення і розвиток.

За **змістом створюваної цінності** конкурентні переваги можуть забезпечувати вищу якість, нижчу ціну, зменшення витрат споживача, кращий сервіс, більшу доступність, сильніший бренд, інноваційність або іншу характеристику, важливу для цільового сегмента. Ця ознака є принципово важливою, оскільки дозволяє перейти від аналізу внутрішніх характеристик підприємства до визначення того, *яку саме цінність отримує споживач*.

За **можливістю управління** доцільно розрізняти регульовані, частково регульовані та нерегульовані конкурентні переваги. ***Регульовані конкурентні переваги*** можуть безпосередньо формуватися підприємством через інвестиції, організаційні зміни, розвиток персоналу, технологічну модернізацію, маркетингову політику тощо. ***Частково регульовані конкурентні переваги*** залежать одночасно від дій підприємства та зовнішніх чинників. ***Нерегульовані конкурентні переваги***, або ***майже нерегульовані переваги***, визначаються умовами, на які підприємство має обмежений вплив. Такий поділ важливий для стратегічного управління, оскільки визначає межі відповідальності менеджменту та можливості цілеспрямованого втручання.

Наведена класифікація не повинна розглядатися як система взаємовиключних категорій. Один об’єкт або процес може одночасно

характеризуватися за декількома ознаками. Саме тому класифікаційні критерії доцільно розглядати як різні виміри однієї конкурентної переваги.

Наприклад, висока професійна компетентність персоналу може бути одночасно ***внутрішньою кадровою перевагою***, яка створює ***організаційні та інноваційні можливості***, реалізується переважно як ***нецінова перевага*** та за відповідних умов може мати ***довгостроковий характер***. Таким чином, послідовність: *кадрова → організаційна → інноваційна → нецінова → довгострокова → внутрішня* не означає шість різних конкурентних переваг. Вона показує, як одна й та сама основа може бути охарактеризована за різними класифікаційними ознаками.

Взаємозв'язок особливо чітко проявляється через механізм трансформації. Кваліфікований персонал створює знання та компетентності; їх інтеграція формує організаційні здатності; організаційні здатності забезпечують створення нових продуктів або процесів; інновації формують додаткову споживчу цінність; ця цінність може проявлятися як нецінова перевага; накопичення відповідних компетентностей і процесів підвищує складність копіювання та потенційну тривалість переваги.

Отже, конкурентні переваги доцільно досліджувати не лише через питання *«до якого виду вона належить?»*, а передусім через питання ***«яке джерело її формування, яким є механізм реалізації, яку цінність вона створює, від чого залежить її стійкість та який результат вона забезпечує внаслідок свого прояву?»***. Такий підхід дозволяє уникнути формального характеру класифікації, ототожнення конкурентної переваги з окремим ресурсом або позитивною характеристикою підприємства та перейти до аналізу причинно-наслідкових зв'язків між елементами конкурентного потенціалу підприємства.

Узагальнюючи наведені положення, можна зробити висновок, що конкурентна перевага є результатом послідовного перетворення ресурсів і компетентностей підприємства у такі організаційні здатності та ринкові характеристики, які забезпечують створення більшої або іншої значущої цінності порівняно з конкурентами. Її природа визначається одночасно джерелом формування, механізмом реалізації, характером створюваної цінності, складністю імітації, тривалістю та можливістю управління.

Класифікація конкурентних переваг дозволяє встановити зв'язок між ***джерелами переваги, механізмами їх реалізації, умовами стійкості та результатами конкурентної діяльності підприємства***. Такий підхід створює основу для подальшого дослідження джерел і чинників формування конкурентних переваг, оскільки дозволяє перейти від питання про те, *які* переваги має підприємство, до питання про те, *чому вони виникають, за яких умов реалізуються та яким чином можуть бути розвинені й оновлені*.

2.5.2. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства

Формування конкурентних переваг підприємства – цілеспрямований процес виявлення, розвитку та ефективного використання його ресурсів і компетентностей для створення цінності, яка є значущою для споживача та відрізняє підприємство від конкурентів.

Конкурентна перевага не дорівнює ресурсу. Наявність сучасного обладнання, кваліфікованого персоналу, фінансових ресурсів або інформаційних технологій створює лише потенційні передумови. Конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство здатне організувати використання цих ресурсів таким чином, щоб забезпечити результат, який конкуренти не можуть легко відтворити або який вони не здатні забезпечити з аналогічною ефективністю.

Важливим аспектом у розкритті змісту конкурентної переваги та у визначенні особливостей процесу її формування є визначення особливостей конкурентної переваги через розмежування понять «сильна сторона підприємства», «потенційне джерело конкурентної переваги» і «реалізована конкурентна перевага» та встановлення логічного взаємозв'язку між ними (табл. 5.2). Наявність сильної сторони означає, що підприємство має певну характеристику, яка є позитивною з погляду його внутрішнього стану. Однак позитивна характеристика ще не обов'язково має конкурентне значення. Логічна послідовність цього перетворення виглядає так: ***сильна сторона → потенційне джерело переваги → механізм реалізації → реалізована конкурентна перевага***.

Для того щоб сильна сторона стала джерелом потенційно стійкої конкурентної переваги, вона повинна відповідати ряду критеріїв:

✓ **Відносність** – означає, що характеристика підприємства має бути значущою саме в порівнянні з конкурентами або з альтернативними способами задоволення потреби. Абсолютно високий рівень певного показника не гарантує переваги, якщо конкуренти мають аналогічні характеристики.

✓ **Цінність** – передбачає здатність сильної сторони створювати значущу для споживача або підприємства економічну цінність. Ресурс, який не впливає на цінність продукції, витрати, швидкість, якість або інший значущий результат, може залишатися нейтральним щодо конкурентної позиції.

✓ **Рідкісність** – характеризує поширеність відповідного ресурсу або здатності серед конкурентів. Якщо всі учасники ринку мають однаковий ресурс та однаковий рівень його використання, він перестає бути джерелом диференціації.

✓ **Складність імітації** визначає можливість конкурентів відтворити відповідну характеристику. Переваги, що базуються на накопичених знаннях, специфічних організаційних процесах, досвіді взаємодії, репутації або складних причинно-наслідкових зв'язках зазвичай складніше відтворити, ніж стандартне обладнання або окремий маркетинговий захід.

✓ **Незамінність** означає відсутність іншого ресурсу або способу організації діяльності, який дозволив би конкуренту отримати зіставний результат. Якщо перевагу легко замінити альтернативним рішенням, її стратегічна стійкість зменшується.

✓ **Результативність** передбачає фактичний прояв переваги в результатах діяльності: зростанні продуктивності, зниженні витрат, підвищенні якості, збільшенні лояльності клієнтів, покращенні ринкової позиції, прибутковості або інших показників.

✓ **Стійкість** характеризує здатність переваги зберігати свою економічну значущість у часі. Вона залежить від швидкості копіювання, темпів технологічних змін, динаміки попиту та здатності самого підприємства оновлювати основу переваги [142, 163, 42, 152, 78, 110, 129].

Таблиця 5.2. Порівняльна характеристика понять «сильна сторона підприємства», «потенційне джерело конкурентної переваги» та «реалізована конкурентна перевага»*

Критерій порівняння	Сильна сторона підприємства	Потенційне джерело конкурентної переваги	Реалізована конкурентна перевага
Сутність поняття	Позитивна характеристика внутрішнього стану або діяльності підприємства	Ресурс, компетентність, здатність або їх поєднання, яке за певних умов може забезпечити перевагу над конкурентами	Фактично реалізована перевага підприємства, яка забезпечує кращий порівняно з конкурентами результат або створює більшу цінність
Основна природа	Внутрішня характеристика	Потенціал для створення переваги	Фактичний результат конкурентної діяльності
Стадія формування	Вихідна	Проміжна	Завершальна щодо конкретного циклу формування переваги
Зв'язок із конкурентами	Може взагалі не передбачати порівняння з конкурентами	Передбачає можливість отримання переваги над конкурентами	Обов'язково має відносний характер і проявляється у порівнянні з конкурентами або альтернативами
Створення цінності	Не обов'язково створює додаткову цінність для споживача	Має потенціал створювати цінність	Фактично створює додаткову споживчу або економічну цінність
Ринковий прояв	Може залишатися виключно внутрішньою характеристикою	Ще не обов'язково має ринковий прояв	Має конкретний ринковий прояв у продукції, послузі, процесі, сервісі, ціні, бренді тощо
Необхідність унікальності / рідкісності	Не є обов'язковою	Бажана або необхідна залежно від характеру переваги	Має забезпечувати відмінність від конкурентів або дозволяти досягати кращого результату
Складність імітації	Не є визначальною	Оцінюється як чинник потенційної стійкості	Впливає на здатність зберігати перевагу в часі
Результативність	Може не мати безпосереднього впливу на результати	Очікується потенційний позитивний вплив	Підтверджується фактичним результатом: витратами, якістю, лояльністю, продуктивністю, часткою ринку, прибутковістю тощо
Залежність від механізму реалізації	Відносно невисока	Критична: без механізму реалізації потенціал може залишитися нереалізованим	Перевага вже пройшла етап практичної реалізації
Приклад	Висока кваліфікація працівників	Здатність персоналу розробляти та впроваджувати нові технологічні рішення швидше за конкурентів	Підприємство систематично виводить на ринок нові продукти швидше за основних конкурентів і завдяки цьому отримує додаткову ринкову цінність
Управлінське завдання	Виявити, зберегти та розвивати	Перетворити на конкретну конкурентну перевагу	Підтримувати, захищати, використовувати та своєчасно оновлювати
Можливий результат	Формування внутрішнього потенціалу	Формування передумов для конкурентної переваги	Посилення конкурентної позиції та досягнення економічних і ринкових результатів

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [142, 232, 228, 163, 127, 123, 71, 212, 223, 254, 207, 186, 170, 158, 159, 142, 78, 110]

Сильна сторона стає конкурентною перевагою лише за умови відповідності зазначеним критеріям, що становить принципову відмінність між внутрішнім потенціалом підприємства та його фактичною конкурентною перевагою.

Отже, наведені поняття відображають різні стадії трансформації внутрішніх можливостей підприємства у фактичний конкурентний результат. Сильна сторона характеризує позитивну властивість підприємства, однак ще не має ознак конкурентної переваги. Якщо така властивість відповідає потребам ринку, має відносну цінність порівняно з конкурентами та може бути ефективно використана, вона перетворюється на потенційне джерело конкурентної переваги. Лише за умови практичної реалізації цього потенціалу та отримання фактичного результату виникає реалізована конкурентна перевага. Таким чином, принципова відмінність між зазначеними поняттями полягає у ступені реалізації конкурентного потенціалу: ***сильна сторона характеризує наявну можливість, потенційне джерело конкурентної переваги – можливість її конкурентного використання, а реалізована конкурентна перевага – фактично отриманий результат такого використання***.

Така логіка перетворення сильних сторін у конкурентні переваги підприємства узгоджується із ресурсним підходом, відповідно до якого основою конкурентної переваги виступають стратегічно значущі ресурси та здібності підприємства [163]. Водночас концепція ключових компетентностей C. Prahalad і G. Hamel акцентує увагу на необхідності розвитку таких внутрішніх здібностей, які можуть забезпечувати підприємству доступ до широкого кола ринків, створювати значну споживчу цінність і бути складними для імітації [232].

У сучасній теорії управління конкурентоспроможністю підприємства виділяють декілька взаємодоповнюваних підходів до формування конкурентних переваг:

1. Ринковий, або позиційний підхід. Пов'язує джерела конкурентної переваги насамперед із характеристиками галузі, структурою конкуренції та вибором ринкової позиції. Згідно з цим підходом підприємство повинно визначити, яким чином воно може створити сприятливе становище щодо конкурентів, постачальників, покупців, товарів-замінників і потенційних нових учасників ринку [228].

Перевагою такого підходу є його орієнтація на зовнішнє середовище. Водночас він не дає повної відповіді на питання, *чому одні підприємства за однакових ринкових умов демонструють різні результати*.

2. Ресурсний підхід. Розглядає підприємство як сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, здібностей і компетентностей. Його центральним питанням є визначення тих ресурсів, що можуть бути основою конкурентної переваги [163].

У межах цього підходу особливе значення має VRIO-логіка, яка передбачає оцінювання ресурсу за такими характеристиками:

- ✓ *цінність (Value);*
- ✓ *рідкісність (Rarity);*
- ✓ *складність імітації (Inimitability);*
- ✓ *організованість підприємства для використання ресурсу (Organization).*

Саме поєднання цих характеристик дає змогу перейти від простої наявності ресурсу до оцінювання його стратегічного значення [163]. Водночас важливо не ототожнювати VRIO з універсальним алгоритмом автоматичного визначення конкурентної переваги, оскільки його результати потребують врахування конкретного ринку та стратегії підприємства.

3. Компетентнісний підхід, у межах якого джерелом переваги виступають не окремі ресурси, а здатність підприємства комбінувати їх у складні системи діяльності. Ключова компетентність формується на перетині знань, навичок, технологій, організаційних процедур і досвіду.

Цей підхід особливо важливий для підприємств, які конкурують не лише за ціною, а й за інноваційністю, якістю, швидкістю реагування, клієнтським досвідом і здатністю створювати нові продукти.

4. Підхід динамічних спроможностей. В умовах швидких технологічних і ринкових змін навіть цінні ресурси можуть втрачати стратегічне значення. Саме тому D. Teece, G. Pisano та A. Shuen запропонували концепцію динамічних здатностей, у межах якої конкурентна перевага пов'язується зі здатністю підприємства оновлювати, комбінувати і трансформувати свої ресурси й компетентності відповідно до змін середовища [242].

У практичному вимірі це означає, що підприємство має бути спроможним: *виявляти зміни; використовувати нові можливості; перебудовувати ресурси та процеси та створювати нові джерела цінності*.

5. Маркетинговий і споживчо орієнтований підхід. Конкурентна перевага виникає не лише з того, що підприємство вміє робити краще, а й з того, *що саме є цінним для споживача*. Тому формування переваг повинно починатися з аналізу потреб, очікувань і поведінки цільових груп.

Сучасні українські дослідження наголошують на ролі маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг і необхідності адаптації маркетингових рішень до змін ринкового середовища [71, 145].

6. Інтегрований підхід. Жоден із зазначених підходів не може повністю пояснити формування конкурентних переваг. Тому методично доцільним є їх поєднання: *ринкові можливості + внутрішні ресурси + компетентності + потреби споживачів + стратегічний вибір + здатність до трансформації*.

Саме інтегрований підхід найбільшою мірою відповідає системному характеру конкурентних переваг.

В основу цих концепцій покладено ідею перетворення сильних сторін підприємства у конкурентні переваги через використання джерел конкурентних переваг і врахування чинників формування конкурентних переваг. **Джерело конкурентної переваги** – це ресурс, компетентність, організаційна здатність, ринкова позиція або інша характеристика підприємства, яка потенційно може бути трансформована в перевагу над конкурентами. **Чинник формування конкурентної переваги** – це умова, чинник або сукупність обставин, які сприяють виникненню, розвитку, посиленню або, навпаки, послабленню конкурентної переваги. Таке розмежування є принциповим для управління. Якщо джерело відповідає на питання *«на основі чого може бути сформована*

перевага?», то чинник – *«що впливає на можливість її формування та реалізації?»* [142].

Джерела конкурентних переваг доцільно розглядати як сукупність ресурсів і здатностей підприємства, що створюють потенціал для отримання конкурентної переваги. До них належать матеріальні та нематеріальні ресурси, технології, знання, компетентності персоналу, організаційні можливості, інформація, бренд, репутація, клієнтські та партнерські зв'язки. Водночас стійкість отриманої переваги залежить не тільки від характеристики окремих ресурсів, а й від їх неоднорідності, специфічності, обмеженої мобільності та наявності бар'єрів для конкуренції [129].

Систематизовані відповідно до ресурсного підходу та сучасної концепції динамічних здатностей джерела формування конкурентних переваг наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3. Джерела формування конкурентних переваг*

Джерело	Основний зміст	Приклад конкурентної переваги
Ресурси	матеріальні, фінансові, людські, інформаційні та інші	нижча собівартість, вища продуктивність
Компетентності	здатність ефективно комбінувати ресурси	якість управління, швидкість виконання операцій
Технології	унікальні або ефективні технологічні рішення	інноваційність142, якість, скорочення витрат
Інновації	нові продукти, процеси та бізнес-моделі	диференціація, вихід на нові ринки
Бренд і репутація	сформоване сприйняття підприємства та його пропозиції	довіра, лояльність, готовність споживача платити
Клієнтські відносини	стабільні зв'язки зі споживачами	повторні покупки, лояльність
Організаційні процеси	ефективні та складні для копіювання способи організації діяльності	швидкість, гнучкість, надійність
Знання	накопичений досвід та інформація	швидкість прийняття рішень, інноваційність
Партнерські мережі	доступ до ресурсів і компетентностей партнерів	синергія, скорочення транзакційних витрат
Ринкова позиція	сформоване положення підприємства у конкурентному середовищі	впізнаваність, доступ до каналів збуту
Динамічні здібності	здатність оновлювати та перебудовувати ресурсну базу	швидка адаптація до змін

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [81, 142, 147, 242, 232, 228, 163, 225, 175, 181]

Для цілей управління доцільно систематизувати чинники формування конкурентних переваг за характером їхнього впливу. Існують різні класифікації, що враховують внутрішню або зовнішню природу чинників, сферу діяльності підприємства, тривалість впливу, рівень керованості та характер результату [81, 142, 242, 228, 42, 78].

Узагальнено основні групи чинників формування конкурентних переваг підприємства представлено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4. Основні чинники формування конкурентних переваг підприємства*

Група чинників	Зміст чинників	Приклади прояву	Потенційний результат
Ринкові	характеристики ринку та конкурентного середовища	місткість ринку, темпи зростання, структура попиту, інтенсивність конкуренції	можливість зайняти привабливу ринкову позицію
Споживчі	зміни потреб, очікувань і поведінки споживачів	вимоги до якості, ціни, сервісу, швидкості обслуговування	формування цінності для споживача
Ресурсні	наявність і якість ресурсів підприємства	фінанси, обладнання, технології, матеріали	створення ресурсної основи переваги
Технологічні	рівень технологічного розвитку	автоматизація, цифровізація, патенти, технологічні інновації	зниження витрат або підвищення цінності пропозиції
Кадрові	якість людського капіталу	кваліфікація, досвід, мотивація, знання	розвиток компетентностей
Організаційні	якість внутрішньої організації діяльності	бізнес-процеси, структура, культура, система управління	підвищення гнучкості та ефективності
Маркетингові	здатність створювати та підтримувати ринкову цінність	бренд, позиціонування, комунікації, збут	диференціація та лояльність споживачів
Інноваційні	здатність створювати та впроваджувати нововведення	нові продукти, процеси, бізнес-моделі	створення нових джерел переваг
Фінансово-економічні	економічний стан та ефективність діяльності	собівартість, рентабельність, продуктивність, ліквідність	можливість фінансувати розвиток переваг
Партнерські	якість взаємодії із зовнішніми контрагентами	постачальники, дилери, технологічні партнери	доступ до додаткових ресурсів і компетентностей
Інституційні	умови функціонування бізнесу	законодавство, стандарти, регуляторне середовище	зміна можливостей і обмежень конкуренції
Макро-економічні	загальні економічні умови	інфляція, валютні коливання, інвестиційний клімат	зміна витрат і ринкових можливостей

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [81, 142, 147, 242, 228, 163]

Важливою складовою процесу перетворення сильної сторони підприємства в конкурентну перевагу, крім джерел і чинників, є механізми її формування. Якщо джерела визначають, на чому ґрунтується потенціал конкурентної переваги, то чинники формують умови і можливості її формування, а **механізми формування конкурентної переваги** характеризують ***спосіб перетворення цього потенціалу на фактичну ринкову перевагу***.

Характеристику основних механізмів формування конкурентних переваг наведено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5. Характеристика механізмів формування конкурентних переваг підприємства*

Механізм	Суть механізму	Переваги	Недоліки	Перспективи розвитку
Накопичення та розвиток ресурсів	Передбачає формування, накопичення та постійне вдосконалення матеріальних, фінансових, технологічних, людських, інформаційних і нематеріальних ресурсів, які створюють потенційну основу конкурентної переваги. Відповідно до ресурсного підходу, особливу цінність мають ресурси, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та не мають стратегічно рівноцінних замінників.	Створює фундамент конкурентоспроможності; забезпечує ресурсну незалежність; формує потенціал довгострокового розвитку.	Потребує значних інвестицій; ресурси можуть втрачати цінність; існує ризик накопичення ресурсів, які не відповідають майбутнім потребам ринку.	Перехід від простого накопичення до систематичного оновлення ресурсів; розвиток інтелектуального, цифрового, технологічного та людського капіталу; формування унікальних нематеріальних активів.
Комбінування та координація ресурсів і компетентностей	Полягає у здатності підприємства ефективно поєднувати ресурси, знання та компетентності для створення більшої цінності. Конкурентний результат залежить не лише від обсягу ресурсів, а й від специфічних способів їх координації та комбінування, сформованих попередньою напрямом розвитку підприємства.	Забезпечує синергетичний ефект; підвищує ефективність використання ресурсів; складність копіювання організаційних процесів може посилювати стійкість переваги.	Складність координації; можливість конфліктів між підрозділами; залежність результату від якості управління та організаційної культури.	Використання цифрових платформ, систем управління знаннями, кросфункціональних команд, аналітичних та інтелектуальних систем для координації ресурсів.
Організаційне навчання та розвиток компетентностей	Передбачає накопичення, поширення та використання знань і досвіду підприємства, що забезпечує вдосконалення продуктів, процесів та управлінських рішень. Розвиток динамічних здатностей значною мірою пов'язаний із цілеспрямованим організаційним навчанням.	Підвищує кваліфікацію персоналу; сприяє накопиченню організаційних знань; підвищує якість управлінських рішень; створює основу для інновацій.	Потребує часу та інвестицій; існує ризик втрати знань разом із працівниками; результати навчання не завжди мають швидкий ефект.	Розвиток систем безперервного навчання, корпоративних баз знань, цифрових платформ, систем управління компетентностями та інструментів штучного інтелекту для підтримки навчання.
Інноваційне оновлення	Полягає у створенні або впровадженні нових продуктів, технологій, процесів, організаційних рішень і бізнес-моделей. Інноваційна діяльність дає змогу не лише ефективніше використовувати наявні ресурси, а й формувати нову ресурсну конфігурацію відповідно до можливостей і загроз середовища.	Забезпечує диференціацію; створює нові ринки та джерела доходу; підвищує продуктивність; дає змогу випереджати конкурентів.	Високий рівень невизначеності; значні витрати; ризик невдалих інновацій; можливість швидкої імітації конкурентами.	Розвиток цифрових, технологічних, продуктових та організаційних інновацій; використання штучного інтелекту, автоматизації, відкритих інновацій та інноваційних екосистем.
Удосконалення бізнес-процесів	Передбачає систематичне підвищення ефективності виробничих, логістичних, маркетингових, управлінських та інших процесів через їх оптимізацію, стандартизацію, автоматизацію та реорганізацію.	Зниження витрат; підвищення продуктивності та якості; скорочення часу виконання операцій; ефективніше використання ресурсів.	Надмірна стандартизація може знижувати гнучкість; можливий обмежений ефект від оптимізації; існує ризик удосконалення вже застарілих процесів.	Цифровізація, автоматизація та роботизація бізнес-процесів; використання аналітики даних, інтелектуальних систем управління та технологій прогнозування.

Продовження таблиці 5.5

Масштабування та реплікація успішних рішень	Полягає у поширенні ефективних практик, технологій, продуктів, бізнес-моделей та управлінських рішень на інші підрозділи, продукти або ринки.	Дає змогу швидко поширювати успішний досвід; забезпечує економію на масштабі; прискорює розширення ринкової присутності.	Успішне рішення не завжди можна перенести в інший контекст; можливе зниження якості при масштабуванні; успішні рішення можуть бути скопійовані конкурентами.	Масштабування цифрових продуктів і платформ, тиражування бізнес-моделей, модульні організаційні рішення, міжнародна експансія.
Адаптація до змін зовнішнього середовища	Передбачає виявлення змін, можливостей і загроз та оперативне коригування ресурсів, компетентностей і способів діяльності підприємства відповідно до нових умов.	Підвищує гнучкість; дає змогу своєчасно реагувати на загрози; дозволяє використовувати нові ринкові можливості.	Потребує постійного моніторингу та ресурсів; надмірно часті зміни можуть дестабілізувати діяльність; майбутні зміни важко прогнозувати.	Розвиток стратегічного моніторингу, сценарного планування, прогнозної аналітики, систем раннього попередження та гнучких бізнес-моделей.
Трансформація та рекомбінація ресурсної бази	Передбачає цілеспрямовану зміну, оновлення, придбання або вивільнення ресурсів і компетентностей для формування нової конфігурації підприємства. Така здатність є важливою складовою динамічних здатностей.	Дає змогу відмовлятися від застарілих ресурсів; забезпечує структурне оновлення; створює нові джерела конкурентної переваги.	Високі витрати трансформації; опір персоналу; ризик втрати накопичених компетентностей; можливі короткострокові негативні наслідки.	Гнучкі організаційні структури, динамічне управління ресурсним портфелем, цифрова трансформація, стратегічні альянси та реструктуризація.
Формування та розвиток міжорганізаційних зв'язків	Передбачає використання партнерств, стратегічних альянсів та інших форм кооперації для отримання доступу до ресурсів, знань, технологій і компетентностей, яких підприємство не має або не може ефективно сформувати самостійно.	Розширення ресурсної бази; доступ до нових знань і технологій; розподіл ризиків і витрат; прискорення інновацій.	Залежність від партнерів; ризик витоку інформації; конфлікт інтересів; складність координації.	Формування інноваційних екосистем, стратегічних альянсів, платформних бізнес-моделей, мережевої взаємодії та партнерств у сфері технологій.
Підтримання та оновлення конкурентної переваги	Охоплює безперервний процес формування, реалізації, підтримання та оновлення конкурентних переваг. Перевага не є постійною, оскільки може втрачати цінність через імітацію конкурентами, появу замінників, технологічні зміни та трансформацію потреб споживачів.	Забезпечує довгострокову конкурентоспроможність; дає змогу протидіяти імітації; стимулює постійне оновлення підприємства.	Потребує безперервних інвестицій; не гарантує постійності переваги; підвищує вимоги до швидкості прийняття рішень.	Перехід до моделі безперервного оновлення; формування портфеля взаємопов'язаних тимчасових переваг; постійний пошук нових джерел диференціації та ефективності.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [242, 163, 182, 258, 177]

Механізм накопичення та розвитку ресурсів є базовим механізмом формування конкурентних переваг підприємства, оскільки саме ресурсна забезпеченість визначає потенційні можливості підприємства щодо створення цінності для споживачів. Відповідно до ресурсного підходу, конкурентна перевага може виникати тоді, коли підприємство володіє ресурсами, які є цінними, рідкісними, складними для копіювання та не мають стратегічно рівноцінних замінників [163]. До таких ресурсів можуть належати фінансові та матеріальні активи, технології, людський капітал, інформація, знання, торговельні марки, репутація, організаційна культура та інші нематеріальні активи. Водночас важливим є не лише первинне накопичення ресурсів, а й постійне інвестування в їх розвиток, оскільки зміни технологій, ринкового попиту та конкурентного середовища можуть знижувати цінність наявної ресурсної бази. Отже, цей механізм передбачає цілеспрямоване формування та оновлення ресурсів, які створюють передумови для досягнення підприємством конкурентних результатів.

Механізм комбінування та координації ресурсів і компетентностей полягає у здатності підприємства ефективно поєднувати наявні ресурси, знання та компетентності для створення цінності. Володіння значним обсягом ресурсів ще не гарантує конкурентної переваги, оскільки вирішальне значення може мати спосіб їх використання та взаємодії. У концепції динамічних спроможностей конкурентна перевага пов'язується зі специфічними організаційними процесами, за допомогою яких підприємство комбінує та координує ресурси відповідно до умов середовища [182]. При цьому такі способи координації формуються поступово під впливом попереднього досвіду та траєкторії розвитку підприємства. Саме тому два підприємства, які мають подібні технології, фінансові ресурси або персонал, можуть демонструвати суттєво різні результати. Джерелом відмінностей виступає здатність організації інтегрувати окремі ресурси в ефективну систему.

Механізм організаційного навчання та розвитку компетентностей передбачає накопичення, поширення та використання знань і досвіду, отриманих підприємством у процесі господарської діяльності. Організаційне навчання дає змогу не лише підвищувати кваліфікацію працівників, а й удосконалювати способи прийняття управлінських рішень, виробництва продукції, взаємодії з клієнтами та організації бізнес-процесів. Zollo M., Winter S. G. розглядають розвиток динамічних спроможностей як результат цілеспрямованого навчання, що може здійснюватися через накопичення досвіду, артикуляцію знань та їх кодифікацію [258]. Отже, конкурентна перевага формується завдяки перетворенню індивідуальних знань працівників на організаційні компетентності, які можуть використовуватися підприємством у ширшому масштабі. Особливо важливим є створення механізмів передачі знань між працівниками та підрозділами, оскільки це дає змогу накопичувати організаційний досвід і зменшувати залежність підприємства від окремих працівників.

Механізм інноваційного оновлення пов'язаний зі здатністю підприємства створювати та впроваджувати нові продукти, технології, процеси, методи

управління та бізнес-моделі. Інновації можуть виступати джерелом конкурентної переваги як через створення додаткової цінності для споживачів, так і через скорочення витрат, підвищення продуктивності або створення нових ринкових можливостей. В умовах технологічних змін підприємство не може покладатися виключно на вже сформовану ресурсну базу. Воно має бути здатним змінювати її структуру відповідно до нових можливостей і загроз [242, 182]. Eisenhardt K. M., Martin J. A. підкреслюють, що динамічні спроможності дають змогу підприємствам реконфігурувати ресурси в умовах змін, зокрема через розроблення нових продуктів, стратегічних рішень та організаційних трансформацій [182]. Таким чином, інноваційне оновлення забезпечує не лише отримання поточної переваги, а й створює основу для формування майбутніх конкурентних позицій.

Механізм удосконалення бізнес-процесів полягає у постійному пошуку можливостей підвищення ефективності операційної та управлінської діяльності підприємства. Навіть за відсутності радикальних інновацій підприємство може отримувати конкурентні переваги завдяки кращій організації виробництва, постачання, логістики, маркетингу, обслуговування клієнтів та інших процесів. Удосконалення бізнес-процесів може передбачати їх стандартизацію, автоматизацію, цифровізацію, усунення зайвих операцій, скорочення часу виконання та зниження витрат. Важливим наслідком такого механізму є формування організаційних практик, які з часом можуть стати складними для копіювання конкурентами, особливо якщо вони інтегровані в організаційну культуру та систему управління підприємства [242, 182]. Отже, процесні вдосконалення забезпечують трансформацію наявних ресурсів у більший економічний результат.

Механізм масштабування та реплікації успішних рішень передбачає поширення ефективних практик, технологій, продуктів або управлінських рішень на інші структурні підрозділи, продукти чи ринки. Якщо підприємство знаходить результативну модель діяльності, її масштабування дає змогу отримати додатковий ефект без пропорційного збільшення витрат на пошук нових рішень. Такий механізм може проявлятися під час розширення мережі підприємства, виходу на нові географічні ринки, тиражування цифрових рішень або впровадження стандартизованих управлінських практик. Водночас масштабування має подвійний характер: те, що дає змогу підприємству поширювати власні успішні практики, може одночасно полегшувати конкурентам їх реплікацію. Саме можливість копіювання та імітації ресурсів і процесів є одним із чинників, що зумовлюють послаблення конкурентної переваги [242]. Тому ефективне масштабування має поєднуватися з постійним оновленням джерел переваги.

Механізм адаптації до змін зовнішнього середовища передбачає здатність підприємства своєчасно розпізнавати зміни ринкових умов і відповідно коригувати власну діяльність. До таких змін належать технологічні зрушення, трансформація споживчих потреб, поява нових конкурентів, зміна регуляторних вимог, економічні кризи та інші чинники. У концепції динамічних здатностей важливе місце займає здатність підприємства виявляти нові можливості та

загрози, використовувати можливості й трансформувати ресурсну базу відповідно до нових умов [242]. Адаптація може проявлятися у зміні продуктової політики, освоєнні нових сегментів, перегляді каналів збуту, зміні постачальників або впровадженні нових технологій. Отже, конкурентна перевага в цьому випадку формується через швидкість і якість реакції підприємства на зміни середовища.

Механізм трансформації та рекомбінації ресурсної бази є більш глибокою формою адаптації, яка передбачає не просто коригування окремих процесів, а суттєву зміну структури ресурсів і компетентностей підприємства. Потреба в такій трансформації виникає тоді, коли наявна конфігурація ресурсів уже не відповідає вимогам ринку або перестає забезпечувати достатній рівень конкурентоспроможності. Трансформація може передбачати придбання нових технологій, залучення нових компетентностей, реорганізацію підприємства, формування стратегічних альянсів, вихід із неперспективних напрямів або перерозподіл інвестицій. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. наголошують, що саме здатність підприємства інтегрувати, будувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетентності відповідно до змін середовища є основою динамічних спроможностей [242]. Таким чином, трансформація ресурсної бази забезпечує перехід підприємства від старої моделі конкурентної діяльності до нової.

Механізм формування та розвитку міжорганізаційних зв'язків ґрунтується на використанні зовнішніх джерел ресурсів і компетентностей. Підприємство не завжди має можливість самостійно сформувати всі необхідні технологічні, фінансові, інформаційні ресурси, тому важливим способом посилення конкурентної позиції стає співпраця з іншими організаціями. Стратегічні альянси, партнерства з постачальниками, клієнтами, науковими установами та технологічними компаніями дають змогу отримувати доступ до нових знань, технологій, каналів збуту та ринків. Формування таких зв'язків також може сприяти пришвидшенню інноваційного процесу та розподілу витрат і ризиків. У межах концепції динамічних здатностей формування альянсів розглядається як один із конкретних проявів здатності підприємства змінювати та розвивати власну ресурсну базу [182].

Механізм підтримання та оновлення конкурентної переваги інтегрує попередні механізми та відображає динамічний характер конкурентоспроможності підприємства. Конкурентна перевага не може розглядатися як результат, який після досягнення автоматично зберігається протягом тривалого періоду. Її цінність може знижуватися через дії конкурентів, технологічні зміни, появу товарів-замінників або зміну потреб споживачів [242]. У зв'язку з цим підприємство має постійно відтворювати існуючі переваги та одночасно формувати нові. D'Aveni R. A., Dagnino G. B., Smith K. G. характеризують сучасне конкурентне середовище через концепцію тимчасової конкурентної переваги, відповідно до якої переваги можуть бути нетривалими в часі, а тому підприємства повинні постійно створювати нові джерела диференціації [177]. Отже, підтримання конкурентоспроможності слід розглядати як безперервний цикл формування, реалізації, підтримання, послаблення і оновлення конкурентної переваги.

Механізми формування конкурентних переваг утворюють цілісну систему, у якій первинне накопичення ресурсів забезпечує потенціал підприємства, їх комбінування та координація перетворюють цей потенціал на конкретні результати, організаційне навчання забезпечує накопичення знань, інновації та вдосконалення процесів сприяють створенню нової цінності, а адаптація і трансформація ресурсної бази дають змогу реагувати на зміни зовнішнього середовища [242, 182, 258, 177]. Тому сучасний підхід до конкурентної переваги передбачає зміщення акценту від володіння певними ресурсами до здатності підприємства постійно розвивати, комбінувати, оновлювати та трансформувати їх. Саме ця здатність забезпечує можливість не лише отримати конкурентну перевагу, а й підтримувати її в умовах нестабільного та динамічного середовища.

Перспективність механізмів формування конкурентних переваг визначається їх здатністю забезпечувати безперервне оновлення конкурентного потенціалу підприємства. У сучасних умовах доцільно орієнтуватися не на пошук одного джерела стійкої переваги, а на формування системи взаємопов'язаних механізмів, які забезпечують одночасно ефективне використання наявних ресурсів, створення нових компетентностей, інноваційне оновлення та адаптацію до змін [242, 177].

Причинно-наслідковий характер конкурентної переваги передбачає її розгляд не як статичного результату, а як процесу, що формується, реалізується та змінюється в часі під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Саме тому поряд із визначенням джерел, чинників і механізмів формування конкурентної преваги важливого значення набуває дослідження формування і розвитку конкурентної переваги в часі. Загалом цей процес можна представити як: ***виникнення → розвиток → зрілість → послаблення → оновлення, або трансформація→ занепад або заміна*** (табл. 5.6).

На етапі **виникнення** підприємство формує нове поєднання ресурсів, компетентностей або способів діяльності, яке ще не отримало повного ринкового прояву. Основним завданням є перевірка того, чи здатне це поєднання створювати цінність та відрізняти підприємство від конкурентів.

На етапі **розвитку** конкурентна перевага поширюється на більшу частину відповідних процесів підприємства, накопичуються досвід і знання, вдосконалюються технології та організаційні механізми її підтримання. У цей період конкурентна перевага може посилюватися завдяки ефекту навчання та накопиченню специфічних компетентностей.

На етапі **зрілості** конкурентна перевага забезпечує відносно стабільний результат. Водночас саме на цьому етапі виникає ризик її поступової втрати, оскільки конкуренти можуть навчатися, імітувати відповідні рішення, розробляти альтернативні технології або змінювати правила конкурентної боротьби.

Послаблення конкурентної переваги може бути спричинене як діями конкурентів, так і змінами зовнішнього середовища. Навіть складна для відтворення і копіювання конкурентна перевага може втратити цінність, якщо змінюється потреба споживача або з'являється технологічна альтернатива. Тому стійкість не означає незмінність.

Таблиця 5.6. Етапи формування та розвитку конкурентної переваги підприємства*

Етап	Зміст етапу	Основні процеси підприємства	Джерела конкурентної переваги	Ключове завдання підприємства	Основні ризики та обмеження	Результат переходу
1. Виникнення (зародження)	Формування нового поєднання ресурсів, компетентностей, технологій або способів організації діяльності, яке потенційно здатне створити для підприємства відмінність від конкурентів і додаткову цінність для споживачів.	Виявлення ринкових можливостей; пошук і залучення ресурсів; комбінування ресурсів і компетентностей; експериментування; розроблення нових продуктів і технологій; первинна перевірка ринкової цінності.	Цінні та рідкісні ресурси; нові компетентності; інновації; технологічні рішення; знання; організаційні нововведення; підприємницькі можливості.	Визначити, чи здатне нове поєднання ресурсів і компетентностей створювати цінність та забезпечувати відмінність від конкурентів; сформувати потенційну основу майбутньої переваги.	Висока невизначеність; відсутність підтвердженого ринкового результату; невідповідність потребам споживачів; значні початкові інвестиції; технологічні та ринкові ризики.	Потенційна конкурентна перевага → перехід до її розвитку та реалізації.
2. Розвиток і становлення	Поширення сформованої переваги на ключові процеси підприємства, накопичення досвіду та посилення її економічного й ринкового ефекту. На цьому етапі потенційна перевага перетворюється на фактичне джерело конкурентних результатів.	Накопичення досвіду; організаційне навчання; інвестиції; удосконалення технологій; розвиток компетентностей; оптимізація бізнес-процесів; формалізація успішних практик; масштабування.	Організаційні знання; специфічні компетентності; навчання; технології; ефективні бізнес-процеси; репутація; клієнтські відносини; здатність комбінувати ресурси.	Масштабувати та закріпити перевагу, підвищити ефективність її використання, сформувати організаційні механізми її відтворення та ускладнити копіювання конкурентами.	Високі витрати на розвиток; повільне накопичення компетентностей; залежність від попередньої траєкторії розвитку; ризик появи альтернативних технологій і рішень.	Посилення та масштабування конкурентної переваги → перехід до зрілості.
3. Зрілість і стабілізація	Конкурентна перевага забезпечує підприємству відносно стабільний ринковий та економічний результат і стає інтегрованою в його систему ресурсів, компетентностей та бізнес-процесів.	Експлуатація сформованих ресурсів; стандартизація; оптимізація; підтримання якості; ефективне використання компетентностей; захист ринкової позиції; підтримання клієнтської лояльності.	Відпрацьовані бізнес-процеси; бренд; репутація; технології; організаційні компетентності; клієнтські відносини; накопичений досвід; ефект масштабу.	Підтримувати цінність і результативність переваги, одночасно створюючи передумови для її подальшого розвитку та формування наступних джерел конкурентоспроможності.	Імітація з боку конкурентів; технологічні зміни; поява товарів-замінників; зміна потреб споживачів; організаційна інерція; надмірна орієнтація на існуючу модель діяльності.	Стабільний конкурентний результат → за сприятливих умов подальший розвиток або перехід до послаблення.
4. Послаблення	Зниження відносної економічної та/або ринкової цінності конкурентної переваги внаслідок внутрішніх і зовнішніх змін. Перевага поступово втрачає унікальність, рідкісність або здатність створювати цінність на попередньому рівні.	Моніторинг конкурентного середовища; аналіз потреб споживачів; виявлення технологічних змін; оцінювання конкурентів; пошук причин зниження результативності; адаптація продуктів і процесів.	Здатність підприємства виявляти зміни; організаційне навчання; аналітичні компетентності; адаптивність; доступ до нових знань і технологій.	Своєчасно виявити втрату актуальності переваги, визначити причини її послаблення та прийняти рішення щодо підтримання, модифікації або трансформації її джерел.	Імітація конкурентами; поява замінників; технологічне старіння; зміна споживчих потреб; посилення конкуренції; втрата унікальності; запізнення управлінської реакції.	Зниження сили конкурентної переваги → необхідність її оновлення або трансформації.

Продовження таблиці 5.6

5. Оновлення та трансформація	Формування нової конфігурації ресурсів, компетентностей і організаційних здатностей на основі накопиченого досвіду та виявлених змін середовища. Цей етап передбачає не просте відновлення попередньої переваги, а створення умов для формування нової або якісно зміненої конкурентної позиції.	Інноваційне оновлення; цифровізація; реорганізація; розвиток персоналу; придбання нових технологій; зміна бізнес-процесів; формування стратегічних альянсів; вихід на нові ринки; рекомбінація ресурсів.	Динамічні здатності; інноваційний потенціал; організаційне навчання; технологічні компетентності; здатність до реконфігурації ресурсів; стратегічна гнучкість.	Сформувати нову або трансформовану конкурентну перевагу, використовуючи накопичені знання та ресурси, і започаткувати наступний цикл її розвитку.	Значні інвестиційні потреби; невизначеність результатів інновацій; опір організаційним змінам; ризик неправильного вибору нового напряму; запізнення з трансформацією.	Нова або трансформована конкурентна перевага → початок нового циклу її розвитку.
6. Занепад або заміна	Втрата конкурентною перевагою економічної та ринкової значущості, коли її подальше підтримання перестає забезпечувати необхідний рівень конкурентного результату. Цей етап може бути наслідком несвоєчасної трансформації або радикальної зміни умов конкуренції.	Вивільнення застарілих ресурсів; реструктуризація; скорочення неперспективних напрямів; диверсифікація; передача або продаж активів; формування нових компетентностей; перерозподіл інвестицій.	Здатність до трансформації; стратегічна гнучкість; нові технології; альтернативні компетентності; організаційне навчання.	Мінімізувати втрати від згасання переваги та забезпечити перенесення ресурсів і компетентностей у нові перспективні напрями.	Втрата ринкової позиції; зменшення доходів; знецінення ресурсів; високі витрати виходу; організаційний опір; втрата накопичених компетентностей.	Заміна старої переваги → формування нової конкурентної переваги або вихід із відповідного напряму.
7. Формування нового циклу	Створення нової конкурентної переваги на основі накопиченого досвіду, оновлених ресурсів і компетентностей. Завершення життєвого циклу однієї переваги стає основою для формування наступної.	Організаційне навчання; накопичення нових ресурсів; інноваційна діяльність; рекомбінація компетентностей; пошук нових ринкових можливостей; стратегічне підприємництво.	Динамічні здатності; накопичені знання; інноваційний потенціал; здатність до навчання; технологічні та організаційні компетентності.	Забезпечити безперервність процесу формування конкурентних переваг та не допустити тривалої залежності підприємства від одного джерела конкурентоспроможності.	Висока потреба в інвестиціях; невизначеність; ризик повторення попередніх помилок; недостатня швидкість організаційного навчання та адаптації.	Формування нової переваги → новий цикл «виникнення – розвиток – зрілість – послаблення – оновлення».

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [242, 163, 182, 177, 178, 217, 195]

Завершальним етапом має бути **оновлення, або трансформація** переваги. Підприємство може інвестувати в нові технології, розвивати компетентності персоналу, змінювати бізнес-процеси, створювати нову споживчу цінність або використовувати наявні компетентності в нових сферах. Як наслідок, виникає нова конфігурація ресурсів і здатностей, що формує наступний цикл конкурентної переваги.

Отже, конкурентна перевага повинна розглядатися не як одноразово сформований актив, а ***як динамічна здатність підприємства створювати, реалізовувати, захищати й оновлювати джерела відносної цінності для споживача***. З огляду на це довгострокова конкурентоспроможність залежить не стільки від збереження конкретної переваги, скільки від здатності підприємства своєчасно формувати її нову основу.

2.5.3. Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства

Формування конкурентної переваги не гарантує довгострокового успіху підприємства. У сучасних умовах господарювання конкурентна перевага є не статичним результатом одного управлінського рішення, а динамічним економічним явищем, яке виникає, розвивається, реалізується, послаблюється та за відповідних управлінських дій може бути трансформоване в нову конкурентну перевагу. Тому досягнення стійкої конкурентної позиції потребує не лише пошуку джерел конкурентних переваг, а й формування цілісної системи стратегічного управління ними.

Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства є цілеспрямованим, безперервним і циклічним процесом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для виявлення чинників формування конкурентних переваг, ідентифікації джерел конкурентних переваг, їх формування, реалізації, розвитку, захисту, оцінювання, підтримання та своєчасної трансформації відповідно до зміни стратегічних цілей підприємства, потреб споживачів і умов конкурентного середовища.

Таке визначення передбачає розширення традиційного розуміння конкурентної стратегії. Якщо конкурентна стратегія відповідає передусім на питання, *яким способом підприємство має конкурувати на певному ринку*, то стратегічне управління конкурентними перевагами охоплює ширше коло питань: *на чому ґрунтується перевага, як її створити, яким чином реалізувати, як захистити від імітації, як оцінити її результативність і коли необхідно перейти до формування нової переваги*, тобто ***яким чином конкурентна перевага буде використана для досягнення бажаної ринкової позиції***.

Принципово важливими є категорії **динамічності та довгостроковості**. Підприємство не може орієнтуватися виключно на збереження вже сформованих конкурентних позицій, оскільки джерела переваги можуть втрачати цінність під впливом технологічних змін, появи нових конкурентів, поширення цифрових бізнес-моделей, зміни споживчих уподобань, появи товарів-замінників і трансформації структури ринку. Саме тому стратегічне управління

конкурентними перевагами має забезпечувати не тільки використання наявних ресурсів, а й здатність підприємства до їх оновлення та реконфігурації.

У концепції динамічних спроможностей конкурентна перевага розглядається у взаємозв'язку з процесами інтеграції, розвитку та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетентностей підприємства відповідно до змін середовища [242]. Отже, стратегічне управління конкурентними перевагами має поєднувати ***використання наявних джерел конкурентних переваг*** із ***дослідженням і створенням таких у майбутньому***.

Ефективність стратегічного управління конкурентними перевагами значною мірою визначається дотриманням системи принципів, які встановлюють загальні вимоги до формування та реалізації управлінських рішень на усіх його етапах [81, 232, 228, 242, 163, 108]:

1. Принцип системності. Конкурентна перевага формується не ізольованим ресурсом, технологією чи управлінським рішенням, а результатом взаємодії ресурсів, компетентностей, бізнес-процесів, організаційних можливостей та чинників зовнішнього середовища. Тому управління конкурентними перевагами має здійснюватися з урахуванням взаємозв'язків між усіма складовими конкурентного потенціалу підприємства.

2. Принцип стратегічної узгодженості. Джерела конкурентних переваг повинні відповідати місії, стратегічним цілям і загальному напряму розвитку підприємства. Наприклад, технологічна перевага не матиме довгострокового стратегічного значення, якщо підприємство не має відповідних компетентностей для її комерціалізації або якщо вона не відповідає потребам цільового ринку.

3. Принцип споживчої орієнтації. Конкурентна перевага має створювати цінність, яка визнається споживачем. Ресурс або компетентність не є конкурентною перевагою, якщо вони не трансформуються у характеристики товару, послуги, сервісу чи взаємодії з клієнтом, які мають економічну або функціональну значущість для цільового сегмента.

4. Принцип відносності. Рівень конкурентної переваги визначається не абсолютними характеристиками підприємства, а його позицією щодо конкурентів або встановленого еталона. Висока продуктивність, якість чи технологічний рівень можуть бути джерелом переваги лише тоді, коли вони перевищують відповідні характеристики конкурентів або забезпечують підприємству іншу ціннісну позицію.

5. Принцип динамічності. Джерела конкурентної переваги не є незмінними. Їхня цінність може зростати, стабілізуватися або зменшуватися. Тому підприємство повинно постійно відстежувати життєвий цикл конкурентної переваги та своєчасно переходити від її підтримання до оновлення.

6. Принцип адаптивності. Система стратегічного управління повинна забезпечувати здатність підприємства реагувати на зміни технологічного, економічного, інституційного та конкурентного середовища. Адаптивність передбачає не лише реакцію на вже здійснені зміни, а й прогнозування потенційних трансформацій.

7. Принцип стійкості. Створена перевага повинна бути достатньо складною для копіювання або нейтралізації конкурентами. Стійкість може

забезпечуватися унікальністю ресурсів, специфічними компетентностями, організаційною культурою, репутацією, патентами, ефектом навчання, мережевими зв'язками та складністю відтворення системи взаємопов'язаних ресурсів.

8. Принцип інноваційності. Інновації є одним із ключових механізмів оновлення конкурентної основи підприємства. Вони можуть стосуватися не лише продукту або технології, а й бізнес-процесів, організації діяльності, маркетингу, логістики, системи взаємодії зі споживачами та бізнес-моделі.

9. Принцип результативності. Конкурентна перевага повинна мати вимірюваний економічний або ринковий результат. Доцільно оцінювати її вплив на прибутковість, частку ринку, продуктивність, обсяг продажів, лояльність клієнтів, силу бренду, інноваційну активність та інші релевантні показники.

10. Принцип безперервності. Управління конкурентними перевагами не може бути одноразовою процедурою. Воно має здійснюватися як постійний управлінський цикл, у межах якого результати попередніх рішень стають інформаційною основою для наступних.

11. Принцип випереджального розвитку. Стратегічне управління має передбачати формування нових джерел конкурентної переваги ще до повної втрати цінності існуючих. Це дозволяє підприємству уникати ситуації, коли трансформаційні заходи здійснюються вже після втрати ринкової позиції.

Таким чином, сукупність зазначених принципів формує методологічну основу управління конкурентними перевагами та забезпечує перехід від ситуативного реагування на конкурентні виклики до системного управління конкурентним потенціалом.

З огляду на сутність стратегічного управління конкурентними перевагами та принципи, які встановлюють загальні вимоги до формування і реалізації управлінських рішень на усіх його етапах модель стратегічного управління конкурентними перевагами можна представити як логічний взаємопов'язаний процес від комплексного аналізу середовища підприємства до регулювання сформованих і реалізованих переваг (рис. 5.7). Вона слугує ефективним інструментом формування конкурентного потенціалу, зайняття стійкої конкурентної позиції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Згідно з моделлю ***першим етапом*** стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства є стратегічна діагностика його середовища діяльності, спрямована на оцінку його внутрішнього середовища для виявлення сильних сторін, а також оцінки макро- і мікросередовища для виявлення можливостей і сприятливих умов для реалізації цих сильних сторін як підґрунтя для формування джерел конкурентних переваг. Мета стратегічної діагностики середовища підприємства полягає в ідентифікації джерел конкурентних переваг.

Окрім визначення ключових тенденцій зовнішнього і внутрішнього середовища у розрізі окремих чинників, на етапі стратегічної діагностики важливо визначати можливий вплив на потенційні конкурентні переваги, які в подальшому неодмінно враховувати в процесі їх формування та реалізації.

Систему чинників середовища формування конкурентних переваг та їх потенційний вплив на конкурентні переваги наведено в табл. 5.7.

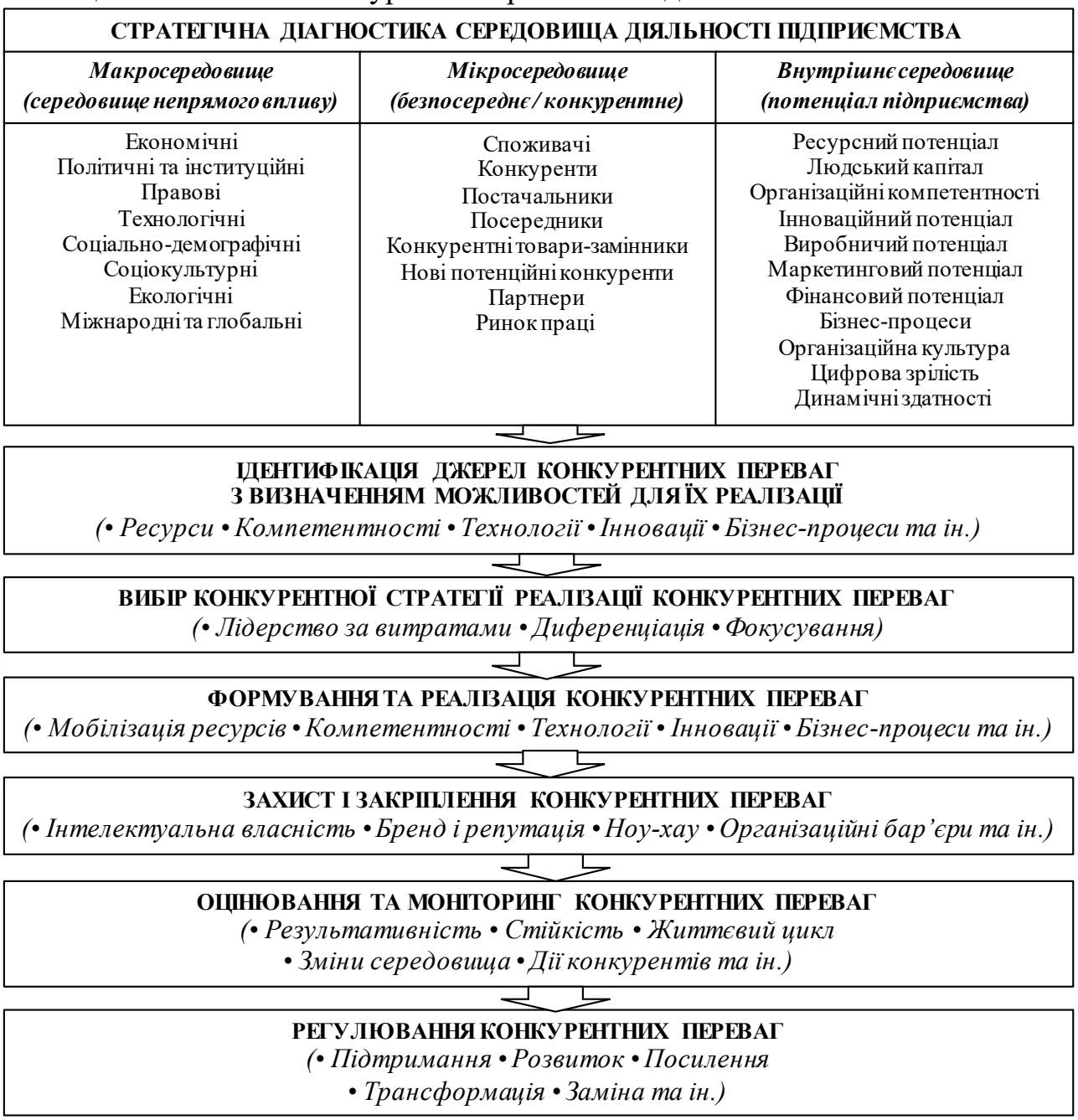


Рис. 5.1. Модель стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [81, 142, 147, 228, 163, 42, 78, 108, 129]

Другий етап передбачає ідентифікацію потенційних джерел конкурентних переваг підприємства та визначення можливостей їх практичної реалізації. На цьому етапі здійснюється систематизація та оцінювання ресурсів, компетентностей, технологій, інновацій, бізнес-процесів, організаційних можливостей та інших чинників, які потенційно можуть формувати конкурентні переваги. При цьому сама лише їх наявність не гарантує досягнення стійкої конкурентної переваги, оскільки визначальною є здатність підприємства ефективно трансформувати відповідні ресурси та компетентності в економічну й споживчу цінність.

Таблиця 5.7. Система чинників середовища формування конкурентних переваг*

Середовище	Група чинників	Приклади чинників	Потенційний вплив на конкурентні переваги
Макросередовище	**Економічні**	Темпи економічного зростання; інфляція; валютний курс; процентні ставки; рівень доходів населення; інвестиційна активність; доступність фінансування	Впливають на купівельну спроможність, собівартість, інвестиційні можливості та фінансову стійкість підприємства
	Політичні та інституційні	Державна економічна політика; податкова політика; державна підтримка бізнесу; регуляторні вимоги; політична стабільність; міжнародна політика	Можуть створювати сприятливі або несприятливі умови для ведення бізнесу, формувати бар'єри входу та змінювати конкурентні правила
	Правові	Зміни законодавства; трудове законодавство; антимонопольне регулювання; захист інтелектуальної власності; екологічні стандарти; вимоги до продукції	Визначають правила конкуренції, можливості захисту технологій, брендів і бізнес-моделей
	Технологічні	Розвиток штучного інтелекту; автоматизація; роботизація; цифровізація; розвиток хмарних технологій; нові виробничі технології	Можуть створювати нові джерела переваг, знижувати витрати, підвищувати продуктивність або робити наявні технології застарілими
	Соціально-демографічні	Чисельність і структура населення; міграція; вікова структура; рівень освіти; зміна стилю життя; урбанізація	Впливають на структуру попиту, доступність людських ресурсів і потреби цільових споживачів
	Соціокультурні	Цінності споживачів; ставлення до брендів; екологічна свідомість; зміна моделей споживання; популярність здорового способу життя	Визначають критерії вибору продукції та можливості диференціації
	Екологічні	Кліматичні зміни; вимоги до енергоефективності; екологічні стандарти; доступність ресурсів; вимоги до переробки відходів	Створюють потребу в екологічних інноваціях, змінюють витрати та можуть формувати нові ринкові ніші
	Міжнародні та глобальні	Глобалізація; міжнародна конкуренція; зміни світових цін; торговельні обмеження; глобальні ланцюги постачання	Впливають на доступ до ресурсів, технологій, ринків збуту та рівень міжнародної конкуренції
Мікросередовище	**Споживачі**	Потреби й очікування; чутливість до ціни; лояльність; купівельна поведінка; вимоги до якості; готовність сприймати інновації	Визначають, яка саме цінність може бути перетворена на конкурентну перевагу
	Конкуренти	Кількість і сила конкурентів; їхні ціни; асортимент; технології; маркетинг; інноваційна активність; ринкові частки	Визначають відносність конкурентної переваги та необхідність її постійного розвитку
	Постачальники	Ціни на ресурси; якість сировини; надійність поставок; концентрація постачальників; умови оплати; технологічні можливості	Впливають на собівартість, якість, стабільність виробництва та можливість формування витратної переваги
	Посередники	Дистриб'ютори; торговельні мережі; логістичні оператори; маркетплейси; цифрові канали збуту	Визначають доступ підприємства до ринку, швидкість доставки та охоплення споживачів
	Конкурентні товари-замінники	Альтернативні технології; альтернативні продукти; нові способи задоволення потреби	Можуть знижувати цінність традиційної пропозиції підприємства та прискорювати послаблення конкурентної переваги

Продовження таблиці 5.7

	Нові потенційні конкуренти	Бар'єри входу; потреба в капіталі; доступ до технологій; сила брендів підприємств-потенційних конкурентів; регуляторні обмеження	Визначають загрозу появи нових учасників і необхідність формування захисних бар'єрів
	Партнери	Стратегічні альянси; технологічні партнери; наукові установи; фінансові партнери; спільні проєкти	Можуть забезпечувати доступ до ресурсів, технологій, знань і нових ринків
	Ринок праці	Доступність кваліфікованих кадрів; рівень оплати праці; конкуренція за таланти; мобільність персоналу	Впливає на формування людського капіталу та специфічних компетентностей
Внутрішнє середовище	**Ресурсний потенціал**	Фінансові ресурси; матеріальні активи; обладнання; технології; інформаційні ресурси; інтелектуальна власність	Визначає можливості підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги
	Людський капітал	Кваліфікація персоналу; досвід; професійні компетентності; управлінські навички; здатність до навчання	Формує специфічні знання та компетентності, які складно скопіювати конкурентам
	Організаційні компетентності	Здатність до координації ресурсів; прийняття рішень; управління змінами; організаційне навчання	Визначають, наскільки ефективно підприємство може перетворювати ресурси на конкурентну цінність
	Інноваційний потенціал	Витрати на R&D; кількість інновацій; патенти; швидкість розроблення продуктів; здатність комерціалізувати нововведення	Створює передумови для формування нових і оновлення існуючих конкурентних переваг
	Виробничий потенціал	Потужності; продуктивність; якість; рівень автоматизації; гнучкість виробництва	Визначає можливості формування переваг за витратами, якістю та швидкістю виконання замовлень
	Маркетинговий потенціал	Сила бренду; позиціонування; клієнтська база; маркетингові компетентності; цифрові канали	Забезпечує можливості диференціації та формування споживчої цінності
	Фінансовий потенціал	Ліквідність; прибутковість; доступ до капіталу; інвестиційні можливості; структура витрат	Визначає здатність фінансувати розвиток, інновації та трансформацію
	Бізнес-процеси	Ефективність операцій; логістика; закупівлі; управління якістю; швидкість прийняття рішень	Дозволяють перетворювати ресурси на продукцію та послуги з нижчими витратами або вищою цінністю
	Організаційна культура	Орієнтація на інновації; готовність до змін; підприємницький дух; культура навчання; толерантність до ризику	Визначає здатність підприємства до інновацій, навчання та адаптації
	Цифрова зрілість	Рівень автоматизації; цифрові платформи; аналітика даних; інтегровані інформаційні системи; кібербезпека	Створює можливості для підвищення продуктивності, персоналізації та швидкості управлінських рішень
	Динамічні спроможності	Виявлення можливостей і загроз; використання можливостей; реконфігурація ресурсів; адаптація до змін; трансформація бізнес-моделі	Забезпечують спроможність підприємства своєчасно адаптуватися до змін середовища, оновлювати ресурсну базу та підтримувати довгострокові конкурентні переваги

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [81, 142, 147, 242, 163, 42, 68, 110]

Для цього доцільно застосовувати VRIO-підхід, відповідно до якого джерела конкурентних переваг оцінюються за критеріями цінності (Value), рідкісності (Rarity), складності імітації (Imitability) та організаційної спроможності підприємства до їх використання (Organization). За результатами такої оцінки визначаються ресурси та компетентності, які забезпечують тимчасову або стійку конкурентну перевагу, а також виявляються напрями їх подальшого розвитку, комбінування та ефективного використання відповідно до стратегічних цілей підприємства й вимог конкурентного середовища [163].

На ***третьому етапі*** обирають конкурентну стратегію для реалізації конкурентних переваг, оскільки підприємство має визначити, яким способом наявні конкурентні переваги будуть трансформовані в стійку ринкову перевагу й економічні результати. Вибір стратегії має ґрунтуватися на характері сформованих конкурентних переваг, ресурсних і компетентнісних можливостях підприємства, особливостях цільового ринку, потребах споживачів і характері конкурентного середовища.

У класичній концепції М. Портера основними базовими конкурентними стратегіями визначено ***лідерство за витратами, диференціацію*** та ***фокусування*** [228].

Стратегія лідерства за витратами передбачає формування конкурентної переваги на основі досягнення нижчої структури витрат порівняно з конкурентами. Її реалізація може ґрунтуватися на ефекті масштабу, технологічній модернізації, автоматизації, оптимізації закупівель, удосконаленні логістики, підвищенні продуктивності праці, стандартизації та оптимізації бізнес-процесів.

Водночас низькі витрати не повинні розглядатися як самоціль. Надмірна орієнтація на скорочення витрат може призвести до погіршення якості продукції, сервісу, інноваційного потенціалу або клієнтського досвіду. Тому витратна перевага повинна поєднуватися з мінімально необхідним рівнем споживчої цінності.

Стратегія диференціації передбачає формування унікальних характеристик пропозиції, які є значущими для споживача та відрізняють підприємство від конкурентів. Джерелами диференціації можуть бути якість, дизайн, функціональність, технологічність, сервіс, бренд, персоналізація, швидкість обслуговування, зручність цифрової взаємодії або клієнтський досвід.

При цьому диференціація буде джерелом конкурентної переваги лише за умови, що споживач готовий визнавати додаткову цінність і, відповідно, сплачувати за неї або демонструвати вищу лояльність до підприємства.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію ресурсів підприємства на конкретному сегменті ринку, групі споживачів, території або спеціалізованій потребі. У межах цього підходу підприємство може формувати або витратну перевагу у вибраному сегменті, або диференційовану пропозицію, краще пристосовану до його специфічних потреб [228].

Таким чином, вибір конкурентної стратегії не повинен здійснюватися механічно. Він має бути результатом зіставлення ***привабливості ринку,***

характеру конкурентного середовища, потреб споживачів, ресурсів підприємства, його компетентностей та потенціалу розвитку.

Якщо підприємство має технологічні й організаційні можливості для системного зниження собівартості, доцільним може бути лідерство за витратами; якщо його переваги пов'язані з унікальними характеристиками продукції, якістю, сервісом або брендом – диференціація; якщо підприємство володіє спеціалізованими компетентностями для обслуговування окремого сегмента – фокусування.

Важливість цього етапу полягає в тому, що сама наявність конкурентної переваги не гарантує її ефективної реалізації. Неправильно обрана стратегія може призвести до недостатнього використання сильних сторін підприємства, надмірних витрат або втрати привабливості пропозиції для цільових споживачів. Наприклад, підприємству з обмеженими виробничими потужностями та високою спеціалізацією може бути складно конкурувати на всьому ринку за рахунок масштабного зниження витрат, тоді як концентрація на вузькому сегменті та його специфічних потребах може забезпечити більш стійку позицію. Вибір конкурентної стратегії має забезпечувати відповідність між джерелом конкурентної переваги, способом її реалізації, цільовим ринком і стратегічними цілями підприємства, перетворюючи потенційні конкурентні переваги на реальні результати конкурентної діяльності.

На ***четвертому етапі*** потенційна конкурентна перевага перетворюється на реальну перевагу, здатну створювати цінність для споживача та забезпечувати підприємству кращі результати порівняно з конкурентами. Його реалізація передбачає узгоджене використання матеріальних, фінансових, людських, технологічних та інформаційних ресурсів, розвиток необхідних компетентностей і вдосконалення бізнес-процесів. Наприклад, якщо джерелом переваги визначено високу якість продукції, підприємство може інвестувати в модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи контролю якості та впровадження сучасних технологій виробництва. Якщо ж перевага ґрунтується на швидкості обслуговування, її реалізація може передбачати цифровізацію процесів приймання замовлень, оптимізацію логістики й автоматизацію взаємодії з клієнтами.

Стійкість конкурентної переваги залежить не лише від її первинного формування, а й від здатності підприємства підтримувати та розвивати її в умовах змін конкурентного середовища. Тому поряд із безпосередньою реалізацією переваги необхідно забезпечувати її постійне вдосконалення, адаптацію до зміни потреб споживачів, технологічних тенденцій і дій конкурентів. Наприклад, підприємство, яке отримало конкурентну перевагу завдяки інноваційному продукту, має продовжувати інвестувати в дослідження та розробки, оновлювати продуктову пропозицію й удосконалювати технології, щоб запобігти швидкому копіюванню переваги конкурентами. Цей етап забезпечує практичну реалізацію обраної конкурентної стратегії, створення споживчої та економічної цінності й формування основи для подальшого зміцнення конкурентної позиції підприємства.

П'ятий етап пов'язаний із захистом і закріпленням конкурентних переваг, що є необхідною умовою їх перетворення на стійке джерело конкурентоспроможності підприємства. Навіть успішно сформована конкурентна перевага з часом може бути відтворена або частково скопійована конкурентами, тому підприємство має створювати механізми, які ускладнюють її імітацію та знижують можливість швидкого відтворення (табл. 5.8).

Таблиця 5.8. Механізми захисту конкурентних переваг підприємства*

Напрям захисту	Основні інструменти	Механізм впливу	Очікуваний результат
Правовий	Патенти, торговельні марки, авторські права, ліцензії, договори	Формальне обмеження використання результатів інтелектуальної діяльності конкурентами	Зниження ризику прямого копіювання
Технологічний	Унікальні технології, програмні рішення, ноу-хау, технологічні стандарти	Підвищення технічної складності відтворення переваги	Збільшення бар'єрів імітації
Організаційний	Унікальні бізнес-процеси, культура, система управління, внутрішні рутини	Формування системи взаємопов'язаних компетентностей	Ускладнення комплексного копіювання
Кадровий	Навчання, розвиток персоналу, накопичення специфічних знань, розвиток організаційної культури	Формування залученого людського капіталу, специфічного для підприємства	Збереження компетентнісної переваги, збереження кадрового потенціалу, підвищення лояльності працівників
Маркетинговий	Бренд, репутація, клієнтська лояльність, сервіс	Формування нематеріальної цінності та довіри	Підвищення витрат переходу споживача до конкурента
Ринковий	Спеціалізація, довгострокові контракти, партнерства, канали збуту	Закріплення підприємства в певній ринковій ніші	Посилення ринкових бар'єрів
Інноваційний	Постійне оновлення продуктів, технологій і процесів	Скорочення періоду актуальності попередньої переваги	Формування наступної переваги раніше, ніж конкуренти нейтралізують попередню

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [81, 142, 242, 228]

Важливість цього етапу полягає в тому, що стійкість конкурентної переваги визначається не лише її цінністю, а й складністю копіювання та здатністю підприємства зберігати контроль над її джерелами. Наприклад, унікальний дизайн продукції може бути захищений правами інтелектуальної власності, тоді як перевага у сфері клієнтського сервісу потребує формування корпоративних

стандартів, спеціалізованих компетентностей персоналу та довгострокових відносин із клієнтами. Водночас репутація та довіра споживачів формуються поступово й не можуть бути швидко відтворені конкурентами лише за допомогою копіювання окремих характеристик товару. Тому захист і закріплення конкурентних переваг передбачає створення сукупності правових, організаційних, технологічних і ринкових бар'єрів, які забезпечують тривалість їх дії та створюють основу для підтримання стійкої конкурентної позиції підприємства.

Водночас захист конкурентної переваги не повинен зводитися до спроби максимально довго зберігати незмінною вже сформовану конкурентну позицію. У динамічному середовищі надмірна орієнтація на захист може посилити організаційну інерцію. Тому стратегічно доцільним є поєднання використання наявної переваги та пошуку нових можливостей. Підприємство повинно одночасно відповідати на два питання: «як максимально ефективно використати існуючу перевагу?» і «якою буде наступна конкурентна перевага?». Перше питання пов'язане з ефективністю та експлуатацією наявного потенціалу, друге – з інноваціями, навчанням і динамічними спроможностями.

Шостий етап передбачає оцінювання та постійний моніторинг ефективності і стійкості конкурентних переваг. На цьому етапі встановлюють, чи забезпечує конкурентна перевага очікуваний результат, наскільки вона стійка та на якому етапі життєвого циклу перебуває. При цьому важливо розмежовувати результативність, ефективність і стійкість конкурентної переваги. ***Результативність конкурентної переваги*** характеризує ступінь досягнення запланованих ринкових та економічних результатів. ***Ефективність конкурентної переваги*** характеризує співвідношення отриманого результату та ресурсів, витрачених на формування і підтримання відповідної переваги. ***Стійкість конкурентної переваги*** відображає здатність підприємства зберігати її економічну та ринкову значущість протягом певного періоду, незважаючи на дії конкурентів і зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, висока результативність у короткостроковому періоді ще не свідчить про стійкість конкурентної переваги. Підприємство може демонструвати високі показники сьогодні, але якщо його технологія легко копіюється, а компетентності не є специфічними, відповідна перевага може швидко втратити цінність.

Для комплексного моніторингу ефективності та стійкості конкурентних переваг доцільно використовувати систему показників у розрізі декількох груп (табл. 5.9). Застосування такої системи показників дозволяє перейти від оцінювання конкурентоспроможності як певного статичного стану до ***моніторингу процесу створення та послаблення конкурентної переваги***.

Особливо важливим є моніторинг ***ранніх сигналів послаблення переваги***. До них можуть належати поступове скорочення клієнтської лояльності, зниження темпів продажів, зростання цінової конкуренції, поява технологічних аналогів, скорочення маржинальності, активізація інновацій конкурентів або зміна споживчих очікувань.

Таблиця 5.9. Система показників для комплексного моніторингу ефективності та стійкості конкурентних переваг*

Група показників	Основні показники	Управлінське призначення
Ринкові	Частка ринку; темпи її зміни; обсяг продажів; кількість клієнтів	Оцінювання сили ринкової позиції
Фінансові	Прибутковість; рентабельність; економічна додана вартість; маржинальність	Визначення економічного ефекту переваги
Витратні	Собівартість; операційні витрати; продуктивність; витрати на одиницю продукції	Оцінювання переваги у витратах
Клієнтські	Лояльність; повторні покупки; задоволеність; рівень утримання клієнтів	Визначення споживчої цінності
Інноваційні	Кількість нових продуктів; частка доходів від нових продуктів; витрати на R&D; швидкість впровадження	Оцінювання потенціалу оновлення переваги
Компетентнісні	Кваліфікація персоналу; інвестиції у навчання; накопичення специфічних знань	Оцінювання людського та організаційного потенціалу
Технологічні	Рівень цифровізації; автоматизація; технологічна продуктивність	Визначення технологічної основи переваги
Адаптивні	Швидкість реакції на зміни; час виходу нового продукту; швидкість перебудови процесів	Оцінювання динамічних здатностей
Захисні	Кількість патентів; сила бренду; витрати конкурентів на імітацію; складність копіювання	Оцінювання стійкості переваги

Примітка. *Джерело: сформовано автором

Сьомий етап – регулювання конкурентних переваг – є ключовим механізмом забезпечення динамічності всієї системи стратегічного управління конкурентними перевагами за допомогою активного та цілеспрямованого впливу на конкурентні переваги підприємства для їхньої адаптації до змін зовнішнього середовища, запобігання послабленню конкурентних переваг і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі, зокрема, відбувається підтримання, розвиток, посилення, трансформація, заміна конкурентних переваг, насамперед відповідно до певного етапу їх життєвого циклу. Будь-яка ринкова перевага за своєю природою є обмеженою в часі через дію чинників імітації з боку суперників, технологічного морального зносу та зміни споживчих уподобань. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність орієнтуватися на життєвий цикл конкурентної переваги, оскільки кожен із його етапів (зародження, зростання, зрілість, вичерпання) вимагає кардинально відмінних інструментів управління, обсягів інвестицій і часових орієнтирів для своєчасного створення наступної переваги. Життєвий цикл конкурентної переваги дозволяє конкретизувати стратегічні завдання підприємства залежно від поточного стану переваги (табл. 5.10).

Таблиця 5.10. Особливості управління конкурентними перевагами відповідно до їх життєвого циклу*

Етап життєвого циклу	Основна стратегічна орієнтація	Відповідна форма регулювання	Пріоритетні управлінські дії	Джерела та характер ресурсного забезпечення	Ключові динамічні спроможності (за Д. Тісом)	Рівень ризику та часовий горизонт
1. Виникнення (Зародження)	Формування та ідентифікація	Початкове формування / Генерування	Інвестиції у НДДКР, експериментування, венчурний пошук унікальних ресурсів і специфічних компетентностей	Венчурний капітал, інвестиції у НМА, залучення висококваліфікованих експертів	Sensing (відчуття та ідентифікація ринкових можливостей)	Високий ризик
2. Розвиток (Зростання)	Масштабування та комерціалізація	Посилення	Стандартизація бізнес-процесів, оновлення технологій, прискорене організаційне навчання, розширення ринкової частки, нарощування відриву від конкурентів	Капіталовкладення у виробничі потужності, розширення каналів збуту, маркетинг	Seizing (прискорена комерціалізація та мобілізація ресурсів)	Помірний ризик
3. Зрілість	Експлуатація та захист	Підтримання та розвиток	Максимізація операційної ефективності, захист інтелектуальної власності, патентна протидія імітації, еволюційне вдосконалення продуктів/процесів, Kaizen / Lean	Власні амортизаційні відрахування, реінвестування операційного прибутку	Seizing / Transforming (захист базису, розбудова компетенцій і початкова реконфігурація)	Низький / помірний ризик
4. Послаблення (Знецінення)	Адаптація та діагностика	Діагностичне регулювання / Локальна адаптація	Глибинна діагностика причин нівелювання переваги, моніторинг дій конкурентів, локальна модернізація продуктів / процесів, усунення слабких місць	Залучення резервних фондів, селективне інвестування в антикризові заходи	Transforming / Reconfiguring (адаптація та часткова перебудова)	Підвищений ризик (загроза втрати позиції)
5. Оновлення (Трансформація)	Глибока реконфігурація	Трансформація	Впровадження підривних інновацій, цифровізація, повна зміна бізнес-моделі, модифікація портфеля компетентностей, реструктуризація ланцюга цінності	Стратегічні альянси, реструктуризація капіталу, залучення довгострокових кредитів	Transforming (фундаментальна реконфігурація ресурсного базису)	Високий ризик (структурна перебудова)
6. Заміна / Занепад	Деінвестиції та вивільнення	Заміна та виведення (Divestment)	Планомірний вихід із неперспективних напрямів, згортання застарілих ліній, перерозподіл і перенесення ресурсів, продаж непрофільних активів	Вивільнений капітал від продажу непрофільних / застарілих активів	Reconfiguring (утилізація та перерозподіл активів)	Мінімальний контрольований ризик
7. Новий цикл	Створення переваги вищого порядку	Регенерація / Запуск нового циклу	Формування нових комбінацій компетентностей, освоєння нових ринкових ніш, генерація інноваційних цінностей для споживача	Реінвестований капітал від попередніх циклів, стратегічний інвестиційний резерв	Sensing & Seizing (повторний запуск динамічних спроможностей)	Високий ризик (інноваційний старт)

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [81, 142, 242, 228, 78, 142110, 42]

Особливу роль у стратегічному управлінні конкурентними перевагами на етапі регулювання відіграє ***реконфігурація ресурсів і компетентностей***, потреба в якій постає за умови невідповідності наявної ресурсної бази сучасним вимогам конкурентного середовища. Цей процес охоплює широкий спектр трансформаційних дій – від впровадження нових технологій, цифровізації, зміни бізнес-моделі та організаційної структури до перерозподілу інвестицій, розвитку чи перенесення компетентностей, укладання партнерств і виведення з експлуатації неефективних активів.

Водночас реконфігурація не передбачає повної відмови від накопиченого потенціалу, а вимагає від менеджменту збалансованого рішення щодо того, *які елементи варто зберегти, які – розвинути, а які – замінити*. Саме в такій здатності гармонійно комбінувати існуючі та нові ресурси у нову конфігурацію, адаптовану до мінливих умов ринку, і знаходить свій практичний вияв динамічний потенціал підприємства [210].

Важливим завданням стратегічного управління конкурентними перевагами виступає забезпечення балансу між суперечливими векторами розвитку – поточною ефективністю функціонування та формуванням майбутньої конкурентоспроможності. Однобічна орієнтація на експлуатацію (exploitation) наявних ресурсів і переваг загрожує організаційною інерцією та поступовим знеціненням ринкових позицій, тоді як надмірне захоплення пошуком (exploration) нових технологій, ринків чи бізнес-моделей підриває операційну стійкість і знижує віддачу від уже накопиченого потенціалу.

Забезпечення цієї рівноваги є особливо критичним на етапі зрілості конкурентної переваги, коли підприємство має максимізувати поточний прибуток, але одночасно реінвестувати його частину в генерацію нових джерел зростання. Такий превентивний підхід дозволяє уникнути кризових ситуацій і забезпечити безперервність трансформаційних процесів ще до моменту остаточного знецінення попередньої конкурентної переваги.

Важливою складовою управління конкурентними перевагами є цифрова трансформація, яка виступає засобом формування, реалізації та оновлення джерел ринкового випередження. Стратегічна роль цифрових технологій полягає у їхній здатності докорінно переформатовувати логіку створення споживчої цінності. Впровадження цифрових інструментів – від автоматизації, роботизації та обробки великих масивів даних до розвитку платформ, нових каналів збуту й розробки інноваційних бізнес-моделей – дає змогу суттєво скоротити операційні витрати, прискорити прийняття рішень і забезпечити глибоку персоналізацію взаємодії зі споживачами.

Водночас цифрові технології не гарантують довгострокового випередження, оскільки загальнодоступні та легкоімітовані рішення формують лише базисну передумову присутності на ринку. Стійкий конкурентний ефект виникає виключно за умови органічної інтеграції цифрових інструментів із унікальними організаційними даними, специфічними компетентностями персоналу, відпрацьованими бізнес-процесами та системою клієнтських відносин підприємства [250, 252].

Управління конкурентними перевагами має бути спрямованим не лише на створення нових можливостей, а й на захист досягнутого потенціалу через систематичну мінімізацію та нейтралізацію ризиків втрати наявних конкурентних переваг, серед яких:

- ✓ *ризик імітації* – можливість копіювання продукту, технології або бізнес-процесу конкурентами;
- ✓ *технологічний ризик* – поява нової технології, яка знижує цінність наявного джерела переваги;
- ✓ *ринковий ризик* – зміна структури попиту або поява нових конкурентів;
- ✓ *споживчий ризик* – зміна потреб, очікувань та критеріїв вибору споживачів;
- ✓ *організаційний ризик* – нездатність підприємства своєчасно змінювати процеси та структуру;
- ✓ *кадровий ризик* – втрата ключових працівників і специфічних компетентностей;
- ✓ *інноваційний ризик* – невідповідність нових продуктів і технологій ринковим потребам;
- ✓ *інвестиційний ризик* – неефективне спрямування ресурсів на розвиток неконкурентоспроможних напрямів;
- ✓ *ризик стратегічної інерції* – продовження використання успішної в минулому стратегії після зміни умов конкуренції [242, 163, 182].

Управління цими ризиками вимагає розбудови комплексної системи раннього попередження, яка інтегрує безперервний технологічний моніторинг, глибокий аналіз дій конкурентів, дослідження поведінки споживачів і регулярний аудит внутрішнього потенціалу організації. Такий превентивний підхід забезпечує вчасне розпізнавання сигналів нівелювання конкурентних переваг і дозволяє менеджменту завчасно ініціювати адаптаційні або трансформаційні заходи.

Отже, стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства доцільно розглядати як безперервний процес створення, реалізації, захисту, оцінювання та оновлення конкурентного потенціалу. Його особливість полягає в поєднанні короткострокової орієнтації на ефективне використання існуючих конкурентних переваг із довгостроковою орієнтацією на формування нових джерел конкурентоспроможності.

Дослідження теоретичних засад конкурентних переваг підприємства, їх сутності та видів, процесів формування та розвитку, а також стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства дозволило зробити такі висновки:

1. Конкурентна перевага є комплексним і відносним результатом використання ресурсів, компетентностей, технологій та організаційних можливостей підприємства, який проявляється через здатність створювати для споживача більшу цінність або забезпечувати нижчі витрати порівняно з конкурентами. Її наявність визначається не самим фактом володіння певним ресурсом, а можливістю ефективно трансформувати його в ринково значущий

результат. Тому конкурентна перевага потребує постійного розвитку й адаптації до змін конкурентного середовища.

2. Класифікація конкурентних переваг за походженням, джерелами формування, часовим горизонтом, формою прояву та ступенем стійкості дає змогу комплексно оцінити їхню природу та потенціал. Особливе значення має розмежування переваг низького та високого рангу, оскільки останні ґрунтуються на складніших для копіювання ресурсах, компетентностях, технологіях, репутації та організаційних здатностях. Саме переваги високого рангу створюють більш сприятливі передумови для формування тривалої конкурентної стійкості підприємства.

3. Формування конкурентних переваг передбачає послідовне перетворення ресурсно-компетентнісного потенціалу підприємства в характеристики, які створюють цінність для споживача та забезпечують вигідніше конкурентне становище. Ринковий і ресурсний підходи доповнюють один одного, оскільки дають змогу одночасно враховувати вплив зовнішнього конкурентного середовища та внутрішніх джерел формування конкурентних переваг. Практична реалізація цього процесу потребує стратегічної діагностики, ідентифікації ключових компетентностей, оптимізації ланцюга створення цінності, впровадження інновацій і моніторингу результатів.

4. Стійкість конкурентних переваг залежить від здатності підприємства не лише сформувати їх, а й постійно оновлювати відповідно до змін ринку, технологій і потреб споживачів. Використання VRIO-аналізу дає змогу визначити ресурси та компетентності, які можуть забезпечувати конкурентну перевагу залежно від їхньої цінності, рідкісності, складності імітації та організаційної забезпеченості. Завдяки цьому розвиток динамічних спроможностей стає необхідною умовою своєчасної реконфігурації ресурсів і компетентностей та підтримання конкурентної стійкості підприємства.

5. Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства є безперервним управлінським процесом, спрямованим на їх створення, реалізацію, захист, оцінювання та своєчасне оновлення. Вибір між конкурентними стратегіями лідерства за витратами, диференціації та фокусування має здійснюватися з урахуванням ресурсів і компетентностей підприємства, характеристик цільового ринку та особливостей конкурентного середовища. Ефективність конкурентної стратегії визначається насамперед її відповідністю джерелам конкурентної переваги та стратегічним можливостям підприємства.

6. Забезпечення довгострокової стійкості конкурентних переваг потребує поєднання механізмів їх правового, організаційного та ринкового захисту з постійним випереджальним розвитком. Патентування, захист ноу-хау, розвиток бренду, формування бар'єрів переходу та накопичення унікальних компетентностей ускладнюють копіювання переваг конкурентами. Водночас найбільш стійкою є така система стратегічного управління конкурентними перевагами, за якої підприємство своєчасно створює нові джерела переваг ще до того, як існуючі втрачають свою ринкову цінність.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Як визначається категорія «конкурентна перевага підприємства» та які її ключові сутнісні характеристики?

2. У чому полягає відмінність між поняттями «сильна сторона», «потенційне джерело конкурентної переваги» та «реалізована конкурентна перевага»?

3. Якими основними властивостями володіє конкурентна перевага підприємства?

4. За яких умов сильна сторона чи ресурс підприємства перетворюється на джерело стійкої конкурентної переваги?

5. У чому полягає вияв властивості «відносності» конкурентної переваги?

6. Як реалізованість і практичний результат впливають на підтвердження наявності конкурентної переваги?

7. За якими класифікаційними ознаками (критеріями) групують конкурентні переваги підприємства?

8. Чим різняться внутрішні та зовнішні конкурентні переваги за джерелами походження?

9. У чому полягає відмінність між ціновими та неціновими конкурентними перевагами?

10. Як поділяються конкурентні переваги за ступенем їхньої стійкості та тривалістю дії?

11. Які існують види конкурентних переваг за джерелом їх створення?

12. Чому нецінові та нематеріальні переваги є більш стійкими до копіювання конкурентами за сучасних умов?

13. У чому полягає суть ринкового (позиційного) підходу М. Портера до формування конкурентних переваг?

14. Які основні положення та VRIO-критерії лежать в основі ресурсного підходу?

15. Чим характеризується компетентнісний підхід і що розуміють під ключовими компетентностями підприємства?

16. У чому полягає особливість концепції динамічних спроможностей з огляду на мінливе зовнішнє середовище?

17. Які ідеї покладено в основу споживчо орієнтованого та маркетингового підходів?

18. У чому полягають переваги застосування інтегрованого підходу до формування конкурентних переваг?

19. Які ключові механізми забезпечують формування та розвиток конкурентних переваг підприємства?

20. Яку роль відіграють організаційне навчання та інноваційне оновлення в механізмі створення конкурентних переваг?

21. З яких етапів складається життєвий цикл конкурентної переваги підприємства?

22. Що розуміють під послабленням конкурентної переваги та якими чинниками воно зумовлено?

23. Чому керівництву підприємства важливо своєчасно запускати процеси трансформації та оновлення переваг?

24. Як комбінування та рекомбінація ресурсної бази впливають на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги?

25. Що являє собою процес стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства?

26. Які основні принципи лежать в основі ефективного стратегічного управління конкурентними перевагами?

27. З яких основних етапів складається загальна модель стратегічного управління конкурентними перевагами?

28. Які інструменти та методи використовуються для захисту конкурентних переваг від імітації конкурентами?

29. Яку роль відіграє постійний моніторинг та діагностика середовища в системі стратегічного управління конкурентними перевагами?

30. Які стратегічні рішення приймаються на етапі регулювання конкурентних переваг у разі їх послаблення?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Чим є конкурентна перевага підприємства згідно з сучасним підходом?

А.	Окремою унікальною характеристикою або властивістю продукції
Б.	Результатом взаємодії ресурсів, компетентностей, процесів, ринкових умов і стратегічних рішень
В.	Будь-яким матеріальним або фінансовим ресурсом у володінні підприємства
Г.	Кінцевим статичним результатом діяльності підприємства

2. Яка послідовність відображає взаємозв'язок категорій теорії конкуренції?

А.	Ресурси → Конкурентний потенціал → Компетентності → Конкурентні переваги → Конкурентна позиція
Б.	Ресурси → Компетентності → Конкурентний потенціал → Конкурентні переваги → Конкурентна стратегія → Конкурентна позиція → Результати діяльності → Оновлення потенціалу
В.	Конкурентний потенціал → Ресурси → Конкурентні переваги → Конкурентна стратегія → Результати діяльності
Г.	Компетентності → Ресурси → Конкурентна позиція → Конкурентна стратегія → Оновлення потенціалу

3. Чим конкурентний потенціал відрізняється від конкурентної переваги?

А.	Конкурентний потенціал характеризує можливість створити перевагу, а конкурентна перевага є результатом реалізації цієї можливості
Б.	Конкурентна перевага виникає до формування потенціалу
В.	Конкурентний потенціал стосується лише зовнішніх чинників, а перевага - внутрішніх
Г.	Між ними немає принципової різниці

4. Хто з науковців пов'язував конкурентну перевагу зі здатністю створювати для покупця більшу цінність або зіставну цінність за нижчих витрат на основі концепції ланцюга створення вартості?

А.	J. Barney
Б.	Ю. Б. Іванов і М. О. Кизим
В.	М. Портер
Г.	О. М. Тищенко

5. Відповідно до ресурсного підходу, стратегічне значення для формування стійкої конкурентної переваги мають ресурси, які є:

А.	Найдешевшими, універсальними та швидкозамінними
Б.	Цінними, рідкісними, складними для імітації та без стратегічно рівноцінних замінників
В.	Переважно матеріальними та фінансовими
Г.	Закупленими на зовнішніх міжнародних ринках

6. Яка властивість конкурентної переваги вказує на те, що вона існує лише порівняно з конкурентами або еталоном?

А.	Динамічність
Б.	Відносність
В.	Керованість
Г.	Результативність

7. Процес виникнення, розвитку, зрілості та можливого послаблення або втрати конкурентної переваги відображає її:

А.	Стійкість
Б.	Динамічність
В.	Керованість
Г.	Відносність

8. Конкурентні переваги, що формуються безпосередньо ресурсами, технологіями, персоналом і системою управління підприємства, є:

А.	Зовнішніми
Б.	Нерегульованими
В.	Внутрішніми
Г.	Галузевими

9. Сприятлива структура попиту, географічне розташування та особливості державного регулювання відносяться до конкурентних переваг:

А.	Внутрішніх
Б.	Зовнішніх
В.	Кадрових
Г.	Технологічних

10. Як називаються конкурентні переваги, пов'язані зі здатністю підприємства пропонувати продукцію за нижчою ціною чи забезпечувати нижчий рівень витрат при зіставній цінності?

А.	Нецінові
Б.	Цінові
В.	Сервісні
Г.	Маркетингові

11. До джерел нецінових конкурентних переваг належать:

А.	Масштаби діяльності та нижчі закупівельні витрати
Б.	Якість, бренд, дизайн, сервіс та інноваційність
В.	Тимчасова цінова акція та сезонна знижка
Г.	Використання дешевої сировини

12. На чому зазвичай ґрунтуються конкурентні переваги високого рівня стійкості?

А.	На тимчасовому доступі до дешевих ресурсів або сприятливому географічному розташуванні
Б.	На спеціалізованих знаннях, НДДКР, унікальних технологіях, репутації та складних організаційних процесах
В.	На проведенні разових рекламних акцій
Г.	На закупівлі стандартного обладнання

13. Наявність значного масиву даних стає інформаційною конкурентною перевагою тоді, коли:

А.	Вони зберігаються на захищених серверах
Б.	Підприємство володіє найбільшим обсягом пам'яті в галузі
В.	Організація має здатність перетворювати дані на знання, а знання – на ефективні управлінські рішення й дії
Г.	Інформацію придбано в зовнішніх консалтингових агентств

14. За можливістю управління конкурентні переваги поділяють на:

А.	Товарні, підприємницькі, галузеві
Б.	Економічні, соціальні, екологічні
В.	Регульовані, частково регульовані, нерегульовані
Г.	Ресурсні, технологічні, кадрові

15. Головне стратегічне завдання менеджменту щодо конкурентних переваг полягає у:

А.	Збереженні однієї обраної переваги в незмінному вигляді на весь період діяльності
Б.	Створенні переваги, забезпеченні її стійкості, захисті від копіювання та її своєчасній трансформації
В.	Повному відмовленні від використання внутрішніх ресурсів на користь зовнішніх чинників
Г.	Формуванні переваг виключно в ціновій сфері

16. Установіть відповідність між науковими підходами до розуміння конкурентних переваг та їх змістом:

Підхід / Концепція	**Зміст підходу**
1. Ресурсний підхід (J. Barney)	А. Перевага формується через створення більшої цінності або зіставної цінності за нижчих витрат у ланцюзі створення вартості
2. Товарний підхід	Б. Перевага базується на володінні цінними, рідкісними, складними для імітації ресурсами
3. Концепція М. Портера	В. Перевага оцінюється через ефективність використання ресурсів і системний характер успішності в конкурентній боротьбі
4. Підхід Ю. Б. Іванова та М. О. Кизима	Г. Перевага пов’язується з характеристиками продукції / бренду, які створюють для споживача більшу сприйняту цінність

17. Установіть відповідність між властивостями конкурентних переваг та їх характеристиками:

Властивість	**Характеристика**
1. Відносність	А. Проявляється у вигляді практичного створення цінності, зростання прибутковості, частки ринку тощо
2. Динамічність	Б. Здатність зберігатися протягом часу та протистояти діям конкурентів
3. Стійкість	В. Проявляється лише в порівнянні з альтернативними пропозиціями конкурентів або еталоном
4. Результативність	Г. Зміна значущості переваги протягом її життєвого циклу під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників

18. Установіть відповідність між видами конкурентних переваг за джерелом створення та їх джерелами / проявами:

Вид переваги	Джерело / Прояв
1. Технологічні	А. Сильний бренд, клієнтська база, ефективне позиціонування та канали збуту
2. Інноваційні	Б. Використання досконалішого обладнання, автоматизованих систем і виробничих процесів
3. Маркетингові	В. Професійні знання, навички, командна взаємодія та корпоративна культура
4. Кадрові	Г. Здатність підприємства постійно створювати та впроваджувати нові продукти, послуги або бізнес-моделі

19. Установіть відповідність між класифікаційними критеріями та видами конкурентних переваг:

Критерій класифікації	Види конкурентних переваг
1. За характером конкуренції	А. Короткострокові, довгострокові
2. За ступенем стійкості	Б. Цінові, нецінові
3. За тривалістю дії	В. Низького рівня стійкості, високого рівня стійкості
4. За можливістю управління	Г. Регульовані, частково регульовані, нерегульовані

20. Установіть відповідність між видами переваг за змістом цінності та їх проявом для споживача:

Вид переваги	Прояв цінності
1. Сервісна	А. Менші фінансові витрати на придбання та експлуатацію товару
2. Цінова / Витратна	Б. Унікальне сприйняття, статус і високий рівень довіри до продукту
3. Брендова	В. Висока швидкість реагування, якісне гарантійне та післягарантійне обслуговування
4. Інноваційна	Г. Отримання принципово нових функціональних можливостей чи споживчих властивостей

21. Які із зазначених характеристик є ключовими для визначення конкурентної переваги підприємства?

А.	Відносність
Б.	Абсолютна незмінність
В.	Цінність
Г.	Реалізованість
Д.	Незалежність від дій конкурентів
Е.	Обов’язкова наявність патентів на всі види продукції

22. Які з наведених чинників належать до внутрішніх джерел формування конкурентних переваг?

А.	Рівень кваліфікації та компетентності персоналу
Б.	Особливості державного регулювання галузі
В.	Ефективність внутрішніх організаційних процесів та управління
Г.	Сприятливе географічне розташування щодо сировинних ринків
Д.	Розвинена технологічна база та власний інноваційний потенціал
Е.	Зміна загальних технологічних тенденцій у світовій економіці

23. Які з наведених характеристик притаманні конкурентним перевагам високого рівня стійкості?

А.	Формуються на основі спеціалізованих знань, НДДКР і складних компетентностей
Б.	Легко і швидко відтворюються конкурентами протягом короткого часу
В.	Ґрунтуються на унікальній корпоративній культурі та складноорганізованих бізнес-процесах
Г.	Пов’язані виключно з проведенням разової цінової акції
Д.	Вимагають значних часових та фінансових інвестицій для створення
Е.	Базуються виключно на закупівлі стандартного серійного обладнання

24. Які елементи входять до переліку видів конкурентних переваг за джерелом створення?

А.	Логістичні
Б.	Регульовані
В.	Інформаційні
Г.	Галузеві
Д.	Сервісні
Е.	Довгострокові

25. У чому полягають особливості нецінових конкурентних переваг?

А.	Створюють додаткову цінність для споживача без обов’язкового зниження ціни
Б.	Базуються виключно на оптимізації та мінімізації виробничих витрат
В.	Формуються за рахунок якості, бренду, дизайну та рівня обслуговування
Г.	Дозволяють підприємству встановлювати вищу ціну або отримувати прихильність за рівних цін
Д.	Є завжди нерегульованими та не піддаються управлінському впливу
Е.	Забезпечуються виключно за рахунок отримання пільгових кредитів

26. Що з наведеного є цілеспрямованим процесом виявлення, розвитку та ефективного використання ресурсів і компетентностей для створення значущої для споживача цінності?

А.	Оцінювання конкурентного середовища
Б.	Формування конкурентних переваг підприємства
В.	Прогнозування макроекономічних показників
Г.	Реструктуризація кредиторської заборгованості

27. Яка послідовність відображає логічний ланцюг перетворення внутрішніх можливостей у фактичний ринковий результат?

А.	Потенційне джерело конкурентної переваги → Сильна сторона → Реалізована конкурентна перевага → Механізм реалізації
Б.	Механізм реалізації → Сильна сторона → Потенційне джерело конкурентної переваги → Реалізована конкурентна перевага
В.	Сильна сторона → Потенційне джерело конкурентної переваги → Механізм реалізації → Реалізована конкурентна перевага
Г.	Реалізована конкурентна перевага → Сильна сторона → Механізм реалізації → Потенційне джерело конкурентної переваги

28. Чим сильна сторона підприємства відрізняється від реалізованої конкурентної переваги?

А.	Сильна сторона є обов'язково унікальною на ринку, а перевага – ні
Б.	Сильна сторона є внутрішньою характеристикою і не обов'язково має відносний характер або створює додаткову споживчу цінність
В.	Сильна сторона завжди вимірюється часткою ринку та прибутковістю
Г.	Сильна сторона виникає лише після проходження механізму реалізації

29. Яка властивість / критерій сильної сторони означає, що вона має бути значущою саме в порівнянні з конкурентами, а не лише в абсолютному вимірі?

А.	Рідкісність
Б.	Відносність
В.	Незамінність
Г.	Результативність

30. Що з наведеного характеризує характеристику «складність імітації»?

А.	Відсутність іншого ресурсу чи способу організації діяльності для отримання зіставного результату
Б.	Важкість відтворення характеристики конкурентами через наявність знань, досвіду, репутації чи складних зв'язків
В.	Поширеність відповідного ресурсу серед більшості учасників ринку
Г.	Фактичне зростання прибутковості та продуктивності підприємства

31. У чому полягає сутність VRIO-логіки в межах ресурсного підходу?

А.	В оцінюванні ринкових бар'єрів для входу нових конкурентів
Б.	В оцінюванні ресурсу за цінністю (Value), рідкісністю (Rarity), складністю імітації (Inimitability) та організованістю (Organization)
В.	У підрахунку загальних витрат на придбання матеріальних активів
Г.	У визначенні життєвого циклу продукції на різних сегментах ринку

32. Який підхід до формування конкурентних переваг пов'язує їх джерела насамперед із характеристиками галузі, структурою конкуренції та вибором ринкової позиції?

А.	Ресурсний підхід
Б.	Підхід динамічних спроможностей
В.	Ринковий (позиційний) підхід
Г.	Компетентнісний підхід

33. Авторами концепції динамічних спроможностей, яка пов'язує конкурентну перевагу зі спроможністю оновлювати й трансформувати ресурсну базу, є:

А.	М. Портер та О. М. Тищенко
Б.	C. Prahalad та G. Hamel
В.	D. Teece, G. Pisano та A. Shuen
Г.	J. Barney та Ю. Б. Іванов

34. У чому полягає принципова відмінність між «джерелом» і «чинником» формування конкурентної переваги?

А.	Джерело визначає, на основі чого формується перевага, а чинник – це умова чи чинник, який впливає на можливість її формування
Б.	Джерело належить до зовнішнього середовища, а чинник – до внутрішнього
В.	Джерело виникає після реалізації переваги, а чинник – до її виникнення
Г.	Між ними немає принципової відмінності

35. До якої групи чинників формування конкурентних переваг належать інфляція, валютні коливання та інвестиційний клімат?

А.	Інституційні
Б.	Макроекономічні
В.	Організаційні
Г.	Маркетингові

36. Який механізм формування конкурентних переваг полягає у здатності підприємства ефективно поєднувати ресурси, знання та компетентності для досягнення синергетичного ефекту?

А.	Накопичення та розвиток ресурсів
Б.	Комбінування та координація ресурсів і компетентностей
В.	Масштабування та реплікація успішних рішень

Г.	Інституційне регулювання

37. Механізм організаційного навчання та розвитку компетентностей за Zollo M. та Winter S. G. реалізується через:

А.	Закупівлю стандартного серійного обладнання
Б.	Накопичення досвіду, артикуляцію знань та їх кодифікацію
В.	Проведення разових цінових акцій
Г.	Звільнення виробничого персоналу

38. Поширення ефективних практик, технологій або бізнес-моделей на інші підрозділи чи ринки без пропорційного збільшення витрат на пошук нових рішень – це механізм:

А.	Масштабування та реплікації успішних рішень
Б.	Адаптації до змін зовнішнього середовища
В.	Удосконалення бізнес-процесів
Г.	Трансформації та рекомбінації ресурсної бази

39. Що є головним недоліком механізму накопичення та розвитку ресурсів?

А.	Неможливість досягнення ресурсної незалежності
Б.	Потреба в значних інвестиціях і ризик втрати цінності ресурсами при зміні ринку
В.	Повний захист від імітації конкурентами
Г.	Відсутність будь-якого впливу на потенціал розвитку

40. Чому конкурентна перевага не є постійною та потребує підтримання й оновлення?

А.	Через законодавчу заборону володіти однією перевагою понад 3 роки
Б.	Через ризик імітації конкурентами, появу замінників, технологічні зміни та трансформацію потреб споживачів
В.	Через обов’язкову зміну власників підприємства
Г.	Через втрату чинності первинних бухгалтерських документів

41. Установіть відповідність між поняттями та їх характеристиками згідно з логікою трансформації внутрішніх можливостей:

Поняття	Характеристика
1. Сильна сторона підприємства	Позитивна внутрішня характеристика стану або діяльності, яка може не мати порівняння з конкурентами
2. Потенційне джерело конкурентної переваги	Ресурс, компетентність чи здатність, яка за певних умов може забезпечити перевагу над конкурентами
3. Механізм реалізації	Спосіб перетворення внутрішнього потенціалу на фактичну ринкову перевагу

4. Реалізована конкурентна перевага	Фактично підтверджений ринковий результат, що створює більшу цінність або забезпечує кращі показники діяльності

42. Установіть відповідність між підходами до формування конкурентних переваг та їх ключовою ідеєю:

Підхід	Ключова ідея
1. Ринковий (позиційний)	Оцінювання ресурсів за VRIO-критеріями як основи стратегічної стійкості
2. Ресурсний	Формування сприятливого становища щодо 5 конкурентних сил у галузі
3. Компетентнісний	Здатність оновлювати, комбінувати та трансформувати ресурси відповідно до змін середовища
4. Динамічних спроможностей	Джерелом переваги є здатність комбінувати ресурси у складні системи на перетині знань і навичок

43. Установіть відповідність між критеріями оцінювання сильних сторін / ресурсів та їх змістом:

Критерій	Зміст критерію
1. Незамінність	Поширеність відповідного ресурсу серед конкурентів на ринку
2. Рідкісність	Здатність ресурсу / властивості створювати значущу економічну або споживчу цінність
3. Цінність	Відсутність альтернативного ресурсу чи способу діяльності з аналогічним результатом
4. Результативність	Фактичний прояв у показниках діяльності (зниження витрат, зростання прибутку, лояльності тощо)

44. Установіть відповідність між джерелами формування конкурентних переваг і прикладами переваг, які вони створюють:

Джерело переваги	Приклад конкурентної переваги
1. Бренд і репутація	Вища швидкість прийняття рішень, інноваційність на основі накопиченого досвіду
2. Організаційні процеси	Довіра, лояльність і готовність споживача платити вищу ціну
3. Знання	Скорочення транзакційних витрат і синергетичний ефект взаємодії
4. Партнерські мережі	Гнучкість, надійність і швидкість виконання операцій

45. Установіть відповідність між механізмами формування конкурентних переваг та їх основними характеристиками / перспективами:

Механізм	Основний зміст / Перспектива
1. Інноваційне оновлення	Оптимізація та робототехніка операційних процесів для скорочення витрат і часу
2. Удосконалення бізнес-процесів	Створення нових продуктів, бізнес-моделей із використанням штучного інтелекту та відкритих інновацій
3. Формування міжорганізаційних зв'язків	Оперативне коригування ресурсів і сценарне планування у відповідь на зовнішні загрози
4. Адаптація до змін зовнішнього середовища	Використання стратегічних альянсів, мережевої взаємодії та інноваційних екосистем

46. Які з наведених тверджень правильно відображають співвідношення ресурсів та конкурентних переваг?

А.	Наявність сучасного обладнання чи кваліфікованого персоналу автоматично означає наявність конкурентної переваги
Б.	Конкурентна перевага виникає тоді, коли використання ресурсів забезпечує результат, який конкуренти не можуть легко відтворити
В.	Наявність ресурсів створює лише потенційні передумови для формування переваги
Г.	Ресурс і конкурентна перевага є абсолютними синонімами в економічній теорії
Д.	Сильна сторона підприємства завжди створює додаткову споживчу цінність без будь-яких додаткових умов
Е.	Ефективне комбінування ресурсів може компенсувати обмеженість їх абсолютного обсягу

47. Які складові входять до VRIO-методу оцінювання ресурсів підприємства?

А.	Цінність (Value)
Б.	Організаційна структура (Structure)
В.	Рідкісність (Rarity)
Г.	Організованість для використання (Organization)
Д.	Оптимізація витрат (Optimization)
Е.	Враження споживачів (Outcomes)

48. Які із зазначених чинників формування конкурентних переваг належать до внутрішнього середовища підприємства?

А.	Кадрові (кваліфікація, мотивація персоналу)
Б.	Інституційні (законодавство, стандарти)
В.	Організаційні (бізнес-процеси, структура, культура)
Г.	Фінансово-економічні (собівартість, рентабельність)
Д.	Макроекономічні (інфляція, валютні коливання)
Е.	Ринкові (місткість ринку, інтенсивність конкуренції)

49. Які з наведених механізмів безпосередньо належать до процесів формування та розвитку конкурентних переваг?

А.	Інноваційне оновлення
Б.	Накопичення та розвиток ресурсів
В.	Абсолютна фіксація цінової надбавки
Г.	Трансформація та рекомбінація ресурсної бази
Д.	Відмова від організаційного навчання
Е.	Ліквідація нематеріальних активів

50. У чому полягають головні переваги інтегрованого підходу до формування конкурентних переваг?

А.	Враховує системний характер конкурентних переваг
Б.	Поєднує зовнішні ринкові можливості з внутрішніми ресурсами та компетентностями
В.	Повністю виключає необхідність аналізу потреб споживачів
Г.	Орієнтується виключно на закупівлю закордонних патентованих технологій
Д.	Дозволяє узгодити стратегічний вибір із здатністю підприємства до трансформації
Е.	Базується виключно на аналізі 5 сил конкуренції за М. Портером

51. Що з наведеного є цілеспрямованим, безперервним і циклічним процесом аналізу середовища, ідентифікації джерел, формування, реалізації, захисту, оцінювання та трансформації конкурентних переваг?

А.	Реструктуризація кредиторської заборгованості
Б.	Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства
В.	Поточне оперативне планування виробництва
Г.	Прогнозування валового внутрішнього продукту

52. У чому полягає розширення традиційного розуміння конкурентної стратегії в межах концепції стратегічного управління конкурентними перевагами?

А.	У переході виключно на аналіз цінових дисконтів
Б.	У відповіді не лише на питання «як конкурувати», а й «на чому ґрунтується перевага, як її створити, реалізувати, захистити, оцінити та коли перейти до нової»
В.	У повній відмові від вивчення дій конкурентів
Г.	У фокусуванні виключно на отриманні короткострокового фінансового прибутку

53. Чому підприємство не може орієнтуватися виключно на збереження вже сформованих конкурентних позицій?

А.	Через законодавчу заборону володіти однією перевагою понад 3 роки
Б.	Через втрату цінності джерел переваги під впливом технологічних змін, появи нових конкурентів, замінників і зміни уподобань споживачів
В.	Через обов'язкову щорічну зміну керівництва підприємства
Г.	Через відсутність бухгалтерського обліку нематеріальних активів

54. Який принцип управління означає, що конкурентна перевага формується результативною взаємодією всіх складових конкурентного потенціалу, а не ізольованим ресурсом чи рішенням?

А.	Принцип відносності
Б.	Принцип системності
В.	Принцип випереджального розвитку
Г.	Принцип результативності

55. Який принцип стратегічного управління вимагає, щоб ресурси й компетентності обов'язково трансформувалися в характеристики товару чи сервісу, значущі для цільового ринку?

А.	Принцип споживчої орієнтації
Б.	Принцип інноваційності
В.	Принцип стійкості
Г.	Принцип безперервності

56. Який принцип передбачає формування нових джерел конкурентної переваги ще до повної втрати цінності існуючих, щоб уникнути ситуації вимушеної трансформації після втрати ринкових позицій?

А.	Принцип відносності
Б.	Принцип випереджального розвитку
В.	Принцип адаптивності
Г.	Принцип стратегічної узгодженості

57. Яка мета є ключовою на першому етапі моделі стратегічного управління (стратегічній діагностиці середовища)?

А.	Розрахунок податку на додану вартість
Б.	Ідентифікація джерел конкурентних переваг за допомогою оцінки внутрішнього, мікро- та макросередовища
В.	Підписання колективного трудового договору
Г.	Вибір субпідрядника для ремонтних робіт

58. Який аналітичний підхід доцільно застосовувати на другому етапі для систематизації й оцінювання ресурсів і компетентностей за критеріями цінності, рідкісності, складності імітації та організованості?

А.	SWOT-аналіз
Б.	VRIO-підхід
В.	Матриця БКГ
Г.	PEST-аналіз

59. Яка базова конкурентна стратегія за М. Портером передбачає формування переваги на основі досягнення нижчої структури витрат порівняно з конкурентами?

А.	Стратегія диференціації
Б.	Стратегія фокусування
В.	Стратегія лідерства за витратами
Г.	Стратегія блакитного океану

60. За якої умови диференціація стає реальним джерелом конкурентної переваги підприємства?

А.	Якщо споживач готовий визнавати додаткову цінність і сплачувати за неї або демонструвати вищу лояльність
Б.	Якщо підприємство суттєво знижує заробітну плату персоналу
В.	Якщо обсяги виробництва скорочуються вдвічі
Г.	Якщо товар продається за найнижчою ціною на ринку

61. До якого напряму захисту конкурентних переваг належить використання патентів, торговельних марок та авторських прав?

А.	Організаційний
Б.	Правовий
В.	Кадровий
Г.	Маркетинговий

62. Що є головним механізмом впливу кадрового напряму захисту конкурентних переваг?

А.	Встановлення фізичних бар'єрів на вході до підприємства
Б.	Формування залученого людського капіталу та специфічних для підприємства знань
В.	Реєстрація ноу-хау в антимонопольному комітеті
Г.	Зменшення витрат на розробку нових продуктів

63. Яка характеристика оцінювання відображає співвідношення отриманого ринкового або економічного результату та витрачених на нього ресурсів?

А.	Результативність
Б.	Ефективність
В.	Стійкість
Г.	Гнучкість

64. Що з наведеного належить до інноваційних показників моніторингу ефективності та стійкості конкурентних переваг?

А.	Частка ринку та темпи її зміни
Б.	Кількість нових продуктів, частка доходів від них та витрати на R&D
В.	Коефіцієнт поточної ліквідності
Г.	Рівень плинності кадрів

65. Що з переліченого є одним із «ранніх сигналів» послаблення конкурентної переваги підприємства?

А.	Зростання лояльності та кількості повторних покупок
Б.	Поступове скорочення клієнтської лояльності та звуження маржинальності
В.	Збільшення частки ринку
Г.	Зниження собівартості за рахунок ефекту масштабу

66. Установіть відповідність між принципами стратегічного управління конкурентними перевагами та їх змістом:

Принцип	Зміст принципу
1. Системності	Рівень конкурентної переваги вимірюється не абсолютними показниками, а позицією щодо конкурентів або еталона
2. Відносності	Конкурентна перевага формується взаємодією всіх складових потенціалу, а не окремим ізольованим ресурсом
3. Динамічності	Конкурентна перевага повинна мати вимірюваний економічний або ринковий результат
4. Результативності	Джерела конкурентних переваг змінюють свою цінність з часом, що вимагає переходу від підтримання до оновлення

67. Установіть відповідність між базовими конкурентними стратегіями (за М. Портером) та їх джерелами / особливостями:

Конкурентна стратегія	**Джерело / Особливість стратегії**
1. Лідерство за витратами	Концентрація ресурсів на вузькому сегменті ринку, групі споживачів або спеціалізованій потребі
2. Диференціація	Досягнення нижчої собівартості на основі ефекту масштабу, автоматизації та оптимізації процесів
3. Фокусування	Створення унікальних характеристик пропозиції (дизайн, якість, бренд, сервіс), за які споживач готовий платити більше
4. Інтегрована (змішана)	Одночасна орієнтація на низькі витрати та високу цінність у межах конкретної ринкової ніші

68. Установіть відповідність між напрямами захисту конкурентних переваг та їх основними інструментами:

Напрям захисту	Основні інструменти
1. Правовий	Бренд, репутація, клієнтська лояльність, сервісні стандарти
2. Технологічний	Унікальні бізнес-процеси, корпоративна культура, внутрішні рутини
3. Організаційний	Патенти, торговельні марки, авторські права, ліцензійні угоди
4. Маркетинговий	Унікальні технологічні рішення, програмне забезпечення, ноу-хау

69. Установіть відповідність між характеристиками оцінювання конкурентної переваги та їх сутністю:

Характеристика	Сутність
1. Результативність	Здатність підприємства зберігати значущість переваги протягом певного часу, незважаючи на дії конкурентів
2. Ефективність	Ступінь досягнення запланованих ринкових та економічних результатів
3. Стійкість	Співвідношення отриманого результату та ресурсів, витрачених на формування й підтримання переваги
4. Адаптивність	Швидкість реагування та перебудови процесів у відповідь на зміни середовища

70. Установіть відповідність між групами показників моніторингу та конкретними показниками:

Група показників	Конкретні показники
1. Ринкові	Прибутковість, рентабельність, маржинальність, економічна додана вартість
2. Фінансові	Лояльність, повторні покупки, рівень утримання клієнтів, задоволеність
3. Клієнтські	Кваліфікація персоналу, інвестиції у навчання, накопичення специфічних знань
4. Компетентнісні	Частка ринку, темпи її зміни, обсяг продажів, кількість клієнтів

71. Які з наведених тверджень обґрунтовують необхідність саме динамічного підходу до управління конкурентними перевагами?

А.	Джерела переваг втрачають цінність під впливом технологічних змін та нових бізнес-моделей
Б.	Законодавство вимагає від підприємств щоквартально змінювати сферу діяльності
В.	Змінюються споживчі уподобання та з’являються товари-замінники

Г.	Сформована конкурентна перевага гарантує постійний успіх без додаткових управлінських дій
Д.	Конкуренти постійно намагаються скопіювати або нейтралізувати існуючу перевагу
Е.	Абсолютна величина ресурсів підприємства залишається незмінною протягом усього життєвого циклу

72. Які складові належать до системи принципів стратегічного управління конкурентними перевагами?

А.	Принцип споживчої орієнтації
Б.	Принцип одноразовості вимірювання
В.	Принцип випереджального розвитку
Г.	Принцип повної ізоляції від дій конкурентів
Д.	Принцип стійкості
Е.	Принцип фіксованої собівартості

73. Які складові формують внутрішнє середовище підприємства (етап проведення стратегічної діагностики)?

А.	Людський капітал та організаційні компетентності
Б.	Інфляція та процентні ставки
В.	Демографічна структура населення
Г.	Інноваційний, виробничий та фінансовий потенціал
Д.	Податкова політика держави
Е.	Динамічні спроможності та цифрова зрілість

74. Які очікувані результати забезпечують механізми захисту конкурентних переваг?

А.	Зниження ризику прямого копіювання продукції чи технологій
Б.	Повний захист від виникнення будь-яких економічних криз
В.	Підвищення витрат переходу споживача до конкурентів
Г.	Збільшення бар’єрів імітації для інших учасників ринку
Д.	Автоматичне скасування податкових зобов'язань
Е.	Ліквідація потреби в інвестиціях у R&D

75. Які з наведених показників належать до групи витратних і технологічних показників моніторингу стійкості переваг?

А.	Частка доходів від нових продуктів
Б.	Собівартість та операційні витрати
В.	Рівень цифровізації та автоматизації
Г.	Кількість зареєстрованих патентообладателів у країні
Д.	Продуктивність праці та витрати на одиницю продукції
Е.	Рівень задоволеності покупців брендом

Тема 2.6. Конкурентні стратегії підприємства

2.6.1. Сутність та види конкурентних стратегій підприємства

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої динамічності розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, посилення конкуренції, прискорення технологічних трансформацій, зміни споживчої поведінки та скорочення життєвих циклів продукції. За таких обставин забезпечення стійкої ринкової позиції не може ґрунтуватися лише на поточних управлінських рішеннях. Підприємству необхідно визначити довгостроковий план конкурентної поведінки, тобто сформувати систему взаємопов'язаних рішень щодо того, ***на яких ринках, для яких споживачів, за рахунок яких переваг і яким способом воно буде конкурувати***. Таку функцію виконує конкурентна стратегія. Вона визначає не лише бажаний напрям розвитку підприємства, а й принципи розподілу ресурсів, способи створення та захисту конкурентних переваг, характер взаємодії з конкурентами, споживачами та іншими суб'єктами ринку.

У сучасній теорії стратегічного управління поняття стратегії розглядають одночасно як довгостроковий план дій, реалізовану модель поведінки, позицію, перспективу, прийом (маневр), вибір позиції підприємства та спосіб ведення ним конкурентної боротьби [219, 229, 228, 152, 27]. Зокрема, Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лампел визначають стратегію одночасно як план, модель поведінки, позицію, перспективу та прийом (маневр), тоді як М. Портер акцентує увагу на виборі позиції підприємства та способі його конкуренції.

Узагальнюючи наведені підходи, **стратегію** підприємства можна визначити як цілісну систему управління конкурентною поведінкою підприємства, а саме як ***довгостроково орієнтовану систему взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, спрямованих на визначення бажаного напряму розвитку підприємства, формування його конкурентної позиції та забезпечення досягнення стратегічних цілей за допомогою узгодження внутрішніх ресурсів і можливостей із вимогами та змінами зовнішнього середовища***.

Аналіз наукових підходів до трактування сутності конкурентної стратегії дає змогу систематизувати існуючі визначення за основними змістовими ознаками, серед яких: досягнення та утримання конкурентних переваг; завоювання і зміцнення конкурентної позиції; забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства; адаптація до змін конкурентного середовища; формування конкурентної поведінки; створення споживчої цінності (табл. 6.1).

Водночас сучасні дослідження засвідчують доцільність комплексного підходу, за якого конкурентна стратегія розглядається як взаємопов'язана система довгострокових рішень і заходів, що одночасно забезпечує конкурентні переваги, стійку ринкову позицію, належний рівень конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до впливу конкурентного середовища [219, 229, 228, 152, 27, 61, 53, 244, 132, 185, 35].

Таблиця 6.1. Класифікація визначень поняття «конкурентна стратегія» за основними змістовими підходами*

Критерій групування	Автор	Визначення конкурентної стратегії
Досягнення конкурентної переваги	М. Портер [229]	Ділова стратегія підприємства, основою якої є досягнення стійкої конкурентної переваги.
	М. Саєнко [122]	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби та кращого, порівняно з конкурентами, задоволення потреб споживачів.
	І. Ступак [132]	План дій підприємства, орієнтований на досягнення стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг, який передбачає безперервне вдосконалення та реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.
	З. Шершньова [152]	Ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.
	Ю. Грановська [35]	Стратегія конкуренції як основа конкурентної поведінки підприємства, що визначає спосіб забезпечення переваг над конкурентами.
Завоювання та зміцнення конкурентної позиції	Ю. Іванов та ін. [53]	Програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції підприємства на ринку та її зміцнення.
	А. Томпсон, А. Стрікленд [244]	Розроблення управлінських рішень, спрямованих на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.
	О. Бєлова [14]	Сукупність дій, спрямованих на отримання стійких конкурентних переваг та розширення кола споживачів з урахуванням внутрішніх і зовнішніх детермінантів діяльності підприємства.
Забезпечення конкуренто-спроможності підприємства	О. Нефедова [101]	Спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності або його підвищення.
	Ю. Іванов, О. Іванова [54]	Сукупність управлінських дій і підходів, спрямованих на формування та закріплення довгострокової конкурентоспроможності підприємства у певній сфері діяльності.
Адаптація до змін конкурентного середовища	О. Нефедова [101]	Довгостроковий спосіб поведінки підприємства в умовах конкуренції, вибір якого залежить від конкурентної ситуації, стратегічних цілей і можливостей підприємства.
	І. Кузнецова, В. Горбатюк [77]	Система стратегічних підходів, що формується з урахуванням специфіки підприємства, його ресурсів, характеру конкуренції та умов функціонування ринку.
Формування конкурентної поведінки	В. Грановська [35]	Стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку та описує схему забезпечення переваг над конкурентами.
	В. Дергачова, В. Мельник [40]	Сукупність підходів і дій підприємства, пов'язаних із конкурентною боротьбою, формуванням конкурентних переваг і визначенням конкурентної поведінки.
	Ареф'єва О., Пілецька С.,	Модель поведінки, дій підприємства на відповідному ринку, що дозволяє забезпечити йому необхідну частку

	Лістрова М. [5]	ринку та конкурентоспроможність, що, в свою чергу, підвищує економічний потенціал протистояння кризовим процесам в умовах мінливого зовнішнього середовища функціонування підприємства.
Створення споживчої цінності	О. Бєлова [14]	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби та задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти.
Комплексний (інтегрований) підхід	Г. Федірко [143]	Динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, який одночасно орієнтований на конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стійку ринкову позицію, фінансово-економічні результати та нейтралізацію конкурентних сил.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [229, 122, 132, 152, 35, 53, 244, 14, 101, 54, 77, 40, 5, 143]

У структурі стратегічного управління (*корпоративна стратегія → конкурентна стратегія → функціональні стратегії → операційні стратегії → програми та заходи → операційні рішення → результати*) конкурентна стратегія належить до ***бізнес-рівня***. Вона конкретизує загальні орієнтири корпоративної стратегії стосовно певного виду діяльності, товарного ринку або стратегічної бізнес-одиниці та водночас створює основу для формування функціональних стратегій – маркетингової, виробничої, фінансової, інноваційної, кадрової тощо.

Згідно із підходом *А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікленда, Дж. Гамбла та М. Пітераф* ієрархія стратегій підприємства традиційно подається як «піраміда стратегій», що охоплює ***корпоративний, бізнесовий, функціональний та операційний рівні***; при цьому нижчі рівні мають бути узгоджені з вищими та взаємно доповнювати один одного (табл. 6.2). Водночас для підприємства, яке здійснює лише один вид діяльності, корпоративний і бізнесовий рівні можуть фактично об'єднуватися, тому основними залишаються три рівні – бізнесовий, функціональний та операційний [5, 244].

Рівні стратегій підприємства утворюють взаємопов'язану ієрархічну систему, у якій корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства, бізнесова (ділова) – спосіб конкуренції на конкретному ринку, функціональна – механізми реалізації конкурентної стратегії за окремими напрямами діяльності, а операційна – конкретні дії та рішення на рівні відповідних підрозділів. Ефективність стратегічного управління залежить не лише від якості кожної окремої стратегії, а й від *їхньої вертикальної узгодженості та взаємного підсилення*. Конкурентна стратегія реалізується на бізнесовому рівні та визначає спосіб досягнення і підтримання конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку, а функціональні й операційні стратегії забезпечують практичну реалізацію її стратегічних положень.

Таблиця 6.2. Порівняльна характеристика стратегій різних рівнів підприємства*

Критерій порівняння	Корпоративна стратегія	Бізнесова (ділова, конкурентна) стратегія	Функціональна стратегія	Операційна стратегія
Рівень управління	Загальнокорпоративний, найвищий	Рівень окремого виду бізнесу або стратегічної бізнес-одиниці	Рівень окремої функціональної сфери	Рівень операційних підрозділів та окремих напрямів діяльності
Об'єкт стратегії	Підприємство загалом, сукупність видів бізнесу	Окремий бізнес, продуктово-ринковий напрям або стратегічна бізнес-одиниця	Функціональна сфера: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, НДДКР тощо	Окремі виробничі, збутові, регіональні та інші операційні підрозділи
Основний зміст	Визначення загального напряму розвитку підприємства, складу та структури бізнес-портфеля, напрямів диверсифікації, інтеграції, розподілу ресурсів між видами бізнесу	Визначення способів досягнення конкурентних переваг і успішного функціонування конкретного бізнесу на цільовому ринку	Розроблення способів реалізації бізнесової стратегії через конкретні функціональні напрями діяльності	Конкретизація функціональних стратегій у вигляді дій, заходів і рішень, пов'язаних із поточною діяльністю операційних підрозділів
Основне стратегічне питання	У яких сферах бізнесу та на яких ринках має діяти підприємство і як сформувати їх узгоджену систему?	Як підприємство має конкурувати на конкретному ринку?	Як окрема функція має забезпечити реалізацію конкурентної стратегії?	Як конкретний підрозділ має реалізувати визначені стратегічні завдання на практиці?
Головна мета	Формування та розвиток загального потенціалу підприємства і забезпечення синергії між його видами бізнесу	Формування та підтримання конкурентної переваги конкретного бізнесу	Забезпечення ефективного функціонального внеску в реалізацію бізнесової стратегії	Забезпечення результативного виконання стратегічно важливих операційних завдань
Ключові рішення	Диверсифікація, придбання або продаж бізнесів, вертикальна інтеграція, розподіл ресурсів, визначення напрямів розвитку	Вибір способу конкуренції, позиціонування, визначення джерел конкурентних переваг, реагування на дії конкурентів	Рішення щодо маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, інновацій, постачання тощо	Рішення щодо технологічних процесів, організації виробництва, логістики, роботи філій, дільниць, регіональних підрозділів тощо
Часовий горизонт	Найбільш довгостроковий	Довгостроковий і середньостроковий	Середньо- та довгостроковий	Переважно коротко- та середньостроковий, хоча окремі рішення можуть мати довгострокові наслідки
Відповідальні суб'єкти	Власники, рада директорів, вище керівництво підприємства	Керівники підприємства або керівники стратегічних бізнес-одиниць	Керівники функціональних підрозділів	Керівники операційних підрозділів, філій, виробничих дільниць та інші лінійні менеджери
Основний ресурсний аспект	Розподіл ресурсів між видами бізнесу та стратегічними напрямами	Концентрація ресурсів на формуванні конкурентних переваг конкретного бізнесу	Оптимізація використання ресурсів у межах відповідної функції	Забезпечення ефективного використання ресурсів у конкретних операційних процесах
Результат реалізації	Узгоджена система розвитку підприємства та його бізнес-портфеля	Конкурентна позиція та результати конкретного бізнесу на ринку	Функціональні результати, що підтримують конкурентну стратегію	Операційні результати, які забезпечують реалізацію функціональних і бізнесових цілей
Зв'язок з іншими рівнями	Формує стратегічні орієнтири для нижчих рівнів	Конкретизує корпоративні орієнтири для певного бізнесу та визначає вимоги до функціональних стратегій	Перетворює бізнесову стратегію на функціональні напрями та програми дій	Перетворює функціональні стратегії на конкретні операційні рішення та дії

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [5, 244, 245, 152, 43]

Конкурентна стратегія відповідає насамперед на питання:

1. *Де підприємство планує конкурувати?*
2. *Яких споживачів і які сегменти воно прагне обслуговувати?*
3. *Яку конкурентну перевагу воно має намір сформувати?*
4. *За рахунок яких ресурсів і компетентностей ця перевага буде створена?*
5. *Яким способом підприємство захищатиме та розвиватиме конкурентну перевагу?*
6. *Яких економічних і ринкових результатів передбачається досягти?*

Таким чином, **конкурентна стратегія *поєднує ринковий вибір, джерела конкурентної переваги, ресурсне забезпечення та механізм реалізації стратегічних намірів***.

Різні концепції стратегічного управління акцентують увагу на різних сторонах формування та реалізації конкурентної стратегії. Відмінності між ними зумовлені передусім тим, що одні дослідники виходять із характеристик зовнішнього конкурентного середовища, інші – з внутрішніх ресурсів і компетентностей підприємства, а сучасні підходи дедалі більше зосереджуються на здатності підприємства до інновацій, адаптації та стратегічного оновлення.

Ринково-структурний підхід розглядає конкурентну стратегію крізь призму характеристик галузі та структури конкурентного середовища. У його межах увага зосереджується на інтенсивності конкурентного суперництва, загрозі появи нових конкурентів і товарів-замінників, ринковій силі покупців і постачальників. Відповідно, стратегічний вибір значною мірою визначається тим, наскільки підприємство здатне зайняти та захистити сприятливу позицію в поточній структурі галузі. Цей напрям найбільше пов'язаний із роботами ***М. Портера***, який розглядав конкурентну стратегію як пошук такого положення підприємства в галузі, за якого конкурентні сили створюють для нього найбільш сприятливі або найменш несприятливі умови [27].

Позиційний підхід логічно доповнює ринково-структурний, але переносить акцент із самої структури галузі на ***вибір підприємством певної конкурентної позиції та системи видів діяльності, що забезпечують її підтримання***. З огляду на це стратегія передбачає не лише реагування на конкурентні сили, а й свідомий вибір того, яку цінність підприємство створюватиме для споживача, яким способом воно це робитиме та від яких видів діяльності свідомо відмовлятиметься. Такий підхід розглядає конкурентну стратегію як спосіб формування найвищої ринкової позиції [227].

Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) переносить акцент із зовнішньої структури галузі на внутрішні ресурси підприємства та їх здатність бути джерелом стійкої конкурентної переваги. Відповідно, конкурентна стратегія розглядається як спосіб ефективного використання та комбінування ресурсів, характеристики яких можуть забезпечувати підприємству перевагу над конкурентами. Barney J. Пов'язує потенціал ресурсів щодо формування стійкої конкурентної переваги з їхньою цінністю, рідкісністю, складністю імітації та можливістю заміщення [163].

Компетентнісний підхід розвиває ресурсну концепцію, зміщуючи увагу від окремих ресурсів до ***здатності підприємства інтегрувати знання, навички,***

технології та організаційний досвід у складні компетентності, які можуть бути використані для створення цінності та виходу на нові ринки. Prahalad C. K. і G. Hamel наголошували на необхідності ідентифікації, розвитку та використання ключових компетентностей як основи довгострокового зростання та конкурентоспроможності [231].

Динамічний підхід розглядає конкурентну стратегію не як одноразовий вибір способу конкуренції, а як ***безперервний процес оновлення ресурсів, компетентностей і способів діяльності підприємства відповідно до змін середовища***. Особливого значення набуває здатність підприємства виявляти нові можливості, використовувати їх та перебудовувати власну ресурсну й організаційну базу. Концепція динамічних спроможностей D. Teece, G. Pisano та A. Shuen безпосередньо пов'язує конкурентну перевагу з організаційними процесами, специфічними активами та траєкторією розвитку підприємства, особливо в умовах швидких технологічних змін [231].

Інноваційно-поведінковий підхід акцентує увагу на здатності підприємства не лише адаптуватися до існуючих правил конкуренції, а й ***змінювати способи конкурентної взаємодії*** за допомогою інновацій, освоєння нових технологій, створення нових продуктів, бізнес-моделей і способів взаємодії зі споживачами. У такому трактуванні конкурентна стратегія пов'язується не тільки з вибором позиції, а й із формуванням нових способів створення та привласнення цінності.

Підприємницький (ринково-творчий) підхід розглядає конкурентну стратегію як інструмент ***створення нових ринкових можливостей***, а не лише боротьби за вже сформований попит. У межах концепції «блакитного океану» W. Chan Kim і R. Mauborgne стратегічний акцент переноситься з безпосереднього протистояння конкурентам на створення нового ринкового простору, де підприємство може сформувати новий попит і запропонувати споживачам іншу структуру споживчої цінності [242, 202].

Поведінковий та емерджентний підхід доповнює раціонально-планове розуміння стратегії положенням про те, що стратегія не завжди повністю формується до початку її реалізації. Mintzberg H. запропонував розглядати стратегію через п'ять взаємопов'язаних значень: ***план (plan), прийом / маневр (ploy), модель поведінки (pattern), позицію (position) та перспективу (perspective)***. Такий підхід дає змогу врахувати не лише формально проголошену стратегію, а й закономірності фактичної поведінки підприємства, які формуються у процесі його діяльності [203].

У сучасному стратегічному управлінні зазначені підходи доцільно не протиставляти, а поєднувати, оскільки кожен із них розкриває окрему сторону формування та реалізації конкурентної стратегії. Ринково-структурний і позиційний підходи дають змогу визначити характер конкурентного середовища та бажане положення підприємства на ринку; ресурсний і компетентнісний – встановити внутрішні джерела конкурентних переваг; динамічний – оцінити здатність підприємства оновлювати свою ресурсно-компетентнісну основу; інноваційно-поведінковий та підприємницький – врахувати можливості зміни способів конкуренції і

створення нових ринкових можливостей. ***Конкурентна стратегія формується на перетині зовнішніх умов і внутрішнього потенціалу підприємства та являє собою механізм перетворення ресурсів, компетентностей і стратегічних можливостей на стійкі конкурентні переваги та відповідну ринкову позицію.*** Відповідно, стратегія, яка не відповідає ресурсним і компетентнісним можливостям підприємства, залишається декларативною, тоді як стратегія, що не враховує трансформації зовнішнього середовища, поступово втрачає актуальність.

Систематизація конкурентних стратегій підприємства свідчить про те, що в сучасній теорії та практиці стратегічного управління відсутній єдиний універсальний підхід до їх класифікації (табл. 6.3). Це пояснюється багатовимірністю категорії «конкурентна стратегія», оскільки позиціонування підприємства на ринку одночасно залежить від його ринкової частки, характеру взаємодії з конкурентами, наявних джерел конкурентних переваг, масштабу охоплення ринку та внутрішнього інноваційно-ресурсного потенціалу.

Таблиця 6.3. Класифікація конкурентних стратегій підприємства*

Критерій класифікації	Види стратегій	Основна характеристика
За ринковою позицією	Ринкового лідера; претендента на лідерство; послідовника; нішевика	Визначають спосіб поведінки підприємства залежно від його поточної ринкової позиції
За характером конкурентної поведінки	наступальні; оборонні; кооперaційні	Відображають характер взаємодії з конкурентами та спосіб захисту / зміцнення позиції
За джерелом конкурентної переваги та масштабом цільового ринку	Лідерства за витратами; диференціації; фокусування	Визначають основу формування конкурентної переваги підприємства
За широтою цільового ринку	широкоринкові; сфокусовані	Визначають масштаб конкурентного охоплення
За напрямом ринкового зростання	проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток продукту; диверсифікація	Характеризують напрями розвитку продуктово-ринкової комбінації
За способом формування конкурентної переваги	цінові; нецінові	Відповідно ґрунтуються на перевазі у витратах / ціні або на інших характеристиках цінності
За характером стратегічного розвитку	стабілізаційні; адаптаційні; інноваційні; трансформаційні	Визначають спрямованість стратегічних змін

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [72, 136, 229, 152]

Запропонована багатокритеріальна класифікація дозволяє комплексного оцінити стратегічний інструментарій суб'єкта господарювання. Вона доводить, що вибір оптимальної стратегії вимагає гармонізації внутрішніх спроможностей підприємства (гнучкості, структури витрат, інноваційності) із зовнішньою кон'юнктурою та обраним масштабом конкурентної боротьби, що є запорукою формування стійкої конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

Багатокритеріальний підхід до класифікації конкурентних стратегій створює теоретичне підґрунтя для поглибленого розгляду їхніх сутнісних характеристик, особливостей реалізації та умов практичного застосування. Кожна з наведених груп стратегій відображає певний аспект конкурентної поведінки підприємства, а їх комплексне використання дає змогу сформувати цілісне бачення можливих напрямів забезпечення та зміцнення його ринкових позицій.

2.6.2. Базові конкурентні стратегії підприємства

Конкурентна стратегія є складовою системи стратегічного управління підприємством і визначає принципи його позиціонування на ринку, способи досягнення конкурентних переваг і напрями взаємодії з іншими учасниками ринкового середовища. Її формування передбачає узгодження потреб цільових споживачів, структури галузевої конкуренції, ресурсного потенціалу підприємства та довгострокових цілей розвитку.

Одним із фундаментальних підходів до пояснення конкурентних стратегій є концепція М. Портера, відповідно до якої підприємство може формувати конкурентну перевагу на основі лідерства за витратами, диференціації або фокусування на певному сегменті ринку. Вибір залежить від того, яку цінність підприємство пропонує споживачам і на якому ринку прагне конкурувати [229, 228].

Інший підхід представлено в матриці І. Ансоффа, яка пов'язує стратегічний розвиток із поєднанням наявних і нових продуктів та ринків. Вона виокремлює проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту й диверсифікацію [160]. Водночас типологія Р. Майлза та Ч. Сноу акцентує увагу на способах адаптації підприємства до зовнішнього середовища та розрізняє пошукову, захисну, аналітичну й реактивну моделі поведінки [215].

Комплексний аналіз конкурентних стратегій потребує застосування декількох взаємодоповнювальних класифікацій (табл. 6.3). Це дає змогу оцінити не лише бажану ринкову позицію підприємства, а й механізми її досягнення, джерела конкурентної переваги та перспективи подальшого розвитку.

Класифікація ***за ринковою позицією*** відображає місце підприємства серед конкурентів і визначає особливості його поведінки щодо збереження, розширення або зміни частки ринку. У маркетинговій теорії поширеним є поділ підприємств на лідерів, претендентів на лідерство, послідовників і нішевиків [206].

Стратегія ринкового лідера передбачає підтримання провідного становища на ринку через розширення попиту, захисту наявної частки ринку та її збільшення. Підприємство може стимулювати залучення нових споживачів,

розширювати сфери використання продукції, удосконалювати товарну пропозицію та протидіяти діям конкурентів. Водночас значна ринкова частка не гарантує автоматичного збереження лідерства, оскільки потребує постійного оновлення пропозиції та контролю за змінами ринкового середовища.

Стратегія претендента на лідерство орієнтована на зміцнення конкурентних позицій і завоювання частки ринку за рахунок активнішої поведінки порівняно з найбільш сильними конкурентами. Її реалізація може передбачати вдосконалення продукту, оптимізацію ціни, освоєння недостатньо охоплених сегментів, розвиток каналів збуту та впровадження інновацій. Вибір конкретних дій залежить від ресурсів підприємства, сильних і слабких сторін конкурентів та можливостей ринку.

Стратегія послідовника передбачає орієнтацію на перевірені ринкові рішення та підтримання стабільної конкурентної позиції без обов'язкового прямого протистояння лідерам. Підприємство може використовувати апробовані технології, удосконалювати сервіс, працювати з визначеними сегментами споживачів і зосереджуватися на ефективності операційної діяльності. Така стратегія не обов'язково означає пасивність: послідовник може мати власні переваги у витратах, якості обслуговування або спеціалізації.

Стратегія нішевика ґрунтується на обслуговуванні вузького сегмента ринку, потреби якого недостатньо задовольняються масовими виробниками. Конкурентні переваги формуються завдяки глибокому розумінню потреб цільової аудиторії, спеціалізації продукту, персоналізації послуг і формуванню стійких відносин зі споживачами. Водночас надмірна залежність від одного сегмента може підвищувати ризики у разі скорочення попиту або появи сильного конкурента [206].

За характером конкурентної поведінки розрізняють наступальні, оборонні та кооперaційні стратегії [229, 206, 173, 242].

Наступальна стратегія спрямована на активне поліпшення ринкової позиції підприємства. Вона передбачає пошук можливостей для залучення клієнтів конкурентів, виведення нових продуктів, виходу на нові сегменти та використання виявлених слабких сторін конкурентних пропозицій. Наступальні дії мають спиратися на реальні переваги підприємства, оскільки надмірно агресивна цінова конкуренція або необґрунтоване розширення можуть призвести до зниження прибутковості [206].

Оборонна стратегія орієнтована на збереження досягнутих конкурентних позицій і зменшення загроз з боку суперників. Її інструментами є підвищення лояльності клієнтів, удосконалення якості, розвиток сервісу, захист інтелектуальної власності, зміцнення партнерських відносин і підвищення ефективності витрат. Оборонна позиція не повинна зводитися до незмінності діяльності: для довгострокового збереження позицій потрібне своєчасне пристосування до ринкових змін [229].

Кооперaційна стратегія передбачає взаємодію з іншими підприємствами задля досягнення спільних цілей. Вона може реалізовуватися через стратегічні альянси, спільні дослідницькі проєкти, партнерські мережі, кооперацію у виробництві та логістиці. Перевагами є доступ до додаткових ресурсів, розподіл

витрат і ризиків, а також можливість швидше освоювати нові ринки. Водночас співпраця потребує узгодження інтересів сторін, визначення відповідальності та захисту комерційно важливої інформації [173, 242].

Одну з найбільш обґрунтованих теоретичних моделей конкурентних стратегій запропонував М. Портер. Вона ґрунтується на поєднанні двох параметрів – ***джерела конкурентної переваги та масштабу цільового ринку*** (табл. 6.4) [229, 228].

Таблиця 6.4. Порівняльна характеристика стратегій за джерелом конкурентної переваги та масштабом цільового ринку*

Критерій	Лідерство за витратами	Диференціація	Фокусування
Основна мета	Досягнення переваги у витратах	Формування унікальної цінності	Найкраще задоволення потреб цільового сегмента
Основне джерело переваги	Мінімізація операційних витрат і собівартості	Унікальність товарних характеристик чи сервісу	Нішева спеціалізація та адресне обслуговування
Основні інструменти	Оптимізація витрат, стандартизація, автоматизація	Інновації, якість, бренд, сервіс	Спеціалізація, персоналізація, глибоке знання сегмента
Масштаб ринку	Охоплює переважно широкий ринок (із можливістю адаптації до окремих сегментів)	Орієнтована переважно на широкий ринок (із можливістю сегментного фокусування)	Обмежений (цільовий нішевий або спеціалізований ринковий сегмент)
Потенційна перевага	Цінова конкуренто-спроможність і прибутковість	Вища споживча цінність і лояльність	Відповідність специфічним потребам
Ключові стратегічні ризики	Ризик цінових воєн, інфляційне зростання витрат, копіювання технологій і процесів конкурентами	Імітація унікальних властивостей, занадто висока вартість підтримання відмінностей, зміна вподобань споживачів	Звуження або зникнення цільового сегмента, зміна його специфічних потреб, вторгнення великих універсальних гравців
Умови доцільності	Можливість системно знижувати витрати без неприйнятного погіршення цінності	Готовність споживачів цінувати відмінності	Достатній попит і специфічні потреби сегмента

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [229, 228]

Стратегія лідерства за витратами передбачає створення такої структури витрат, за якої підприємство досягає нижчого рівня витрат порівняно з конкурентами при прийнятному рівні якості та споживчої цінності. При цьому важливо розрізняти низькі витрати та низьку ціну. Низька ціна може бути наслідком низьких витрат, однак стратегія лідерства за витратами не зводиться до постійного зниження ціни. Підприємство може реалізовувати продукцію за середньоринковою ціною і забезпечувати вищу маржинальність завдяки нижчій собівартості.

Основними джерелами конкурентної переваги у витратах можуть бути: економія від масштабу, ефект накопиченого досвіду, оптимізація бізнес-процесів, технологічна ефективність, оптимізація закупівель, раціоналізація логістики, стандартизація продукції, автоматизація операцій, оптимізація організаційної структури, контроль адміністративних і накладних витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізація використання виробничих потужностей.

Надмірна орієнтація на мінімізацію витрат створює ризик погіршення якості, сервісу, інноваційності або здатності підприємства реагувати на зміни попиту. Тому лідерство за витратами слід розглядати не як максимальне скорочення всіх витрат, а як формування структурної переваги у витратах за одночасного забезпечення прийнятної для ринку споживчої цінності товару.

Стратегія диференціації передбачає створення унікальної пропозиції, характеристики якої мають значущість для споживачів і відрізняються від конкурентних аналогів.

Джерелами диференціації можуть бути: якість, функціональні характеристики, дизайн, технологічні особливості, надійність, бренд, репутація, сервісне обслуговування, гарантійна підтримка, швидкість доставки, цифрові сервіси, персоналізація, інноваційність, зручність взаємодії зі споживачем.

Ключовою умовою є не сама наявність відмінності, а сприйняття цієї відмінності як цінної споживачем. Якщо характеристика продукту не впливає на споживчу оцінку, вона не обов'язково створює конкурентну перевагу.

Диференціація може забезпечити підприємству можливість отримувати цінову винагороду, підвищувати лояльність клієнтів і зменшувати залежність від прямої цінової конкуренції. Водночас вона потребує витрат на розроблення, маркетинг і підтримання відмінностей та постійного контролю за тим, чи залишається характеристика, що забезпечує диференціацію, важливою для споживачів.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію ресурсів на специфічній потребі, вузькому сегменті ринку, окремій групі споживачів, географічному ринку, потребах, які підприємство може краще знати й ефективніше задовольняти, ніж у разі орієнтації на весь ринок.

Фокусування має два основні різновиди:

- ✓ ***фокусування на витратах*** – досягнення переваги у витратах у межах певного сегмента;
- ✓ ***сфокусована диференціація*** – створення унікальної цінності для певної вузької групи споживачів.

Сутність фокусування полягає у свідомій концентрації ресурсів у певній конкурентній сфері, де підприємство прагне сформувати специфічну перевагу.

Важливо розрізняти джерело конкурентної переваги та широту ринку. Низькі витрати або диференціація визначають, ***завдяки чому*** підприємство конкурує, тоді як широкоринкова чи сфокусована орієнтація показує, ***для кого*** воно створює цінність [229, 228].

За масштабом (широтою) цільового ринку виділяють ***широкоринкові стратегії***, орієнтовані на роботу зі значною кількістю ринкових сегментів, і ***сфокусовані стратегії***, спрямовані на задоволення потреб одного або декількох вузьких сегментів, на визначену групу споживачів. У концепції М. Портера широта ринку не є самостійним джерелом конкурентної переваги – витратами або диференціацією: вона визначає масштаб її застосування. Відповідно, підприємство обирає не лише спосіб конкуренції, а й масштаб ринку, у межах якого реалізовуватиме свою конкурентну перевагу [229, 228].

За напрямом ринкового зростання виділяють стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту, диверсифікації (табл. 6.5), систематизовані в матриці «продукт – ринок» І. Ансоффа за чотирма базовими напрямами зростання залежно від того, чи передбачає підприємство роботу з наявними або новими продуктами та ринками [160].

Таблиця 6.5. Порівняння стратегій ринкового зростання*

Стратегія	Продукт	Ринок	Основний механізм реалізації	Відносний рівень ризику
Проникнення на ринок	Традиційний (наявний)	Традиційний (наявний)	Збільшення продажів, стимулювання збуту, відвоювання частки ринку в конкурентів, залучення нових клієнтів у межах наявного ринку	Низький (мінімальний рівень невизначеності щодо продукту та споживачів)
Розвиток ринку	Традиційний (наявний)	Новий	Освоєння нових сегментів або територій	Помірний (вимагає адаптації збутової політики до умов нового ринкового середовища)
Розвиток продукту	Новий (або модифікований)	Традиційний (наявний)	Оновлення пропозиції для наявних клієнтів	Помірно-підвищений (пов’язаний із витратами на R&D, освоєння виробництва та ризиком неприйняття новинки)

Продовження таблиці 6.5.

Диверсифікація	Новий	Новий	Освоєння нових продуктових і ринкових напрямів	Високий (максимальний рівень невизначеності через одночасну відсутність досвіду на ринку та щодо продукту)

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [160]

Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення продажів на вже освоєному ринку з використанням наявних продуктів. Її інструментами можуть бути активізація маркетингових комунікацій, розширення каналів збуту, програми лояльності, підвищення доступності продукції та залучення клієнтів конкурентів. Цей напрям зазвичай потребує менш радикальних змін у діяльності підприємства, хоча його потенціал обмежується місткістю ринку та інтенсивністю конкуренції.

Стратегія розвитку ринку полягає у виході з наявними продуктами на нові ринки. Це може бути географічне розширення діяльності, освоєння нових груп споживачів або використання додаткових каналів дистрибуції. Успіх залежить від здатності підприємства адаптувати збутову політику, комунікації та організацію обслуговування до особливостей нової аудиторії.

Стратегія розвитку продукту передбачає створення нових або вдосконалення наявних товарів і послуг для вже освоєних ринків. Її реалізація може охоплювати оновлення асортименту, підвищення функціональності, зміну дизайну, поліпшення якості та впровадження нових технологій. Такий підхід дає змогу поглиблювати відносини з наявними клієнтами, проте вимагає інвестицій у розроблення та перевірку ринкового попиту.

Стратегія диверсифікації передбачає одночасне освоєння нових продуктів і нових ринків. Вона може сприяти зниженню залежності від одного напряму діяльності та відкривати нові джерела доходу. Водночас цей напрям зазвичай пов’язаний із вищою невизначеністю, оскільки підприємство може не мати достатніх знань про нові продукти, технології або споживачів [160].

Рівні ризику є відносними й залежать від галузі, компетенцій підприємства та умов реалізації.

За способом формування конкурентної переваги розрізняють цінові та нецінові стратегії (табл. 6.6). Вони відображають різні механізми впливу на споживчий вибір, але можуть застосовуватися в межах єдиної конкурентної політики [229, 228].

Цінова стратегія передбачає використання ціни як важливого інструменту залучення споживачів і позиціонування підприємства. Вона може реалізовуватися через цінове лідерство, гнучке ціноутворення, диференціацію цін за сегментами, тимчасові знижки або спеціальні умови для окремих категорій клієнтів. Її ефективність залежить від структури витрат, цінової еластичності попиту та реакції конкурентів.

Таблиця 6.6. Порівняльна характеристика цінових і нецінових стратегій*

Критерій	Цінова стратегія	Нецінова стратегія
Основний інструмент впливу	Ціновий дисконт, гнучка цінова політика, оптимізація базисної ціни та умов оплати	Підвищення якості, розширення сервісу, сила бренду, інноваційність та унікальність пропозиції
Очікувана реакція споживача	Чутливість до економічної вигоди, орієнтація на цінову доступність і цінову премію «навпаки»	Зростання сприйманої цінності, формування емоційної прив'язаності та готовність платити цінову премію
Ключові управлінські вимоги	Жорсткий контроль собівартості, мінімізація операційних витрат, оптимізація ціноутворення	Систематичні інвестиції в R&D, маркетинг, управління якістю та розвиток унікальних компетенцій
Довгострокова стратегічна перевага	Масштабування обсягів збуту, зростання доступності та швидке захоплення частки ринку	Стійка клієнтська лояльність, захищеність від імітації та висока маржинальність продажів
Головні ризики та загрози	Руйнівні цінові війни, ерозія маржинального прибутку та знецінення іміджу бренду	Високі витрати на створення відмінностей, які споживач може відмовитися оплачувати

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [229, 228]

Цінова конкуренція не обов'язково означає встановлення найнижчої ціни. Підприємство може використовувати різні цінові рівні залежно від характеристик продукту, цільової аудиторії та очікуваної споживчої цінності. Водночас тривале зниження цін без відповідного скорочення витрат може погіршити фінансові результати підприємства.

Нецінова стратегія ґрунтується на перевагах, не зведених безпосередньо до ціни. До її основних інструментів належать якість продукції, інноваційність, репутація бренду, дизайн, сервіс, швидкість обслуговування, доступність, зручність придбання та персоналізація пропозиції. Такий підхід особливо важливий у ситуаціях, коли споживачі оцінюють не лише вартість товару, а й сукупну цінність його придбання та використання [229, 228].

За характером стратегічного розвитку можна виокремити стабілізаційні, адаптаційні, інноваційні та трансформаційні стратегії (табл. 6.7) [160, 215, 242, 196]. Такий поділ доцільно використовувати як узагальнену аналітичну класифікацію, що характеризує спрямованість стратегічних рішень.

Стабілізаційна стратегія спрямована на збереження життєздатності підприємства, підтримання основних ринкових позицій і забезпечення передбачуваності діяльності. Вона може передбачати оптимізацію витрат, підвищення продуктивності, збереження ключових клієнтів і концентрацію ресурсів на найефективніших напрямах. Така стратегія є доцільною за відносно стабільного попиту або за потреби відновити фінансову рівновагу.

Таблиця 6.7. Порівняння стратегій за характером розвитку*

Критерій	Стабілізаційна	Адаптаційна	Інноваційна	Трансформаційна
Стратегічна мета	Забезпечення операційної стійкості та утримання ринкових позицій у кризових або невизначених умовах	Органічна адаптація системи управління та процесної моделі до поточних змін зовнішнього середовища	Формування довгострокових конкурентних переваг через створення новацій і завоювання нових ринкових ніш	Докорінна реструктуризація діяльності, повна зміна бізнес-моделі та ціннісного орієнтиру підприємства
Масштаб організаційних змін	Локальний / обмежений (оптимізаційні та захисні заходи)	Помірний, вибірковий / точковий (адаптація окремих функціональних зон)	Від локально-технологічного до загальносистемного	Загальносистемний / фундаментальний (на всіх рівнях організаційної ієрархії)
Типові управлінські рішення	Жорсткий контроль скорочення статей витрат, захист клієнтської бази, оптимізація оборотного капіталу	Оперативне коригування асортиментної політики, гнучке налаштування бізнес-процесів, адаптація ціноутворення	Освоєння продуктових і процесних інновацій, інвестиції в R&D, захист інтелектуальної власності	Реінжиніринг бізнес-процесів, реорганізація структури управління, цифрова трансформація, зміна ринкового профілю
Ресурсні потреби	Оптимізація та жорстке економне використання наявного ресурсного потенціалу	Гнучкий і динамічний перерозподіл ресурсних потоків залежно від операційних пріоритетів	Переважне спрямування інвестицій у науково-дослідні розробки, технології та людський капітал	Залучення значних фінансових інвестицій і мобілізація всіх видів ресурсів під цілі перебудови
Основний ризик	Стагнація, консервація відставання та втрата сприятливих ринкових можливостей	Запізнілі заходи реагування (ризик часового лагу) та поверховість упроваджуваних змін	Високий рівень ринкової та технологічної невизначеності, ризик неповернення R&D-інвестицій	Висока вартість і складність перебудови, організаційний опір змінам, критична складність управління, загроза дестабілізації поточного бізнесу

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [160, 215, 242, 196]

Адаптаційна стратегія орієнтована на пристосування до змін зовнішнього середовища без обов'язкової докорінної перебудови бізнес-моделі. Вона передбачає коригування асортименту, каналів збуту, цінової політики, організації постачання або способів взаємодії зі споживачами. Її ефективність залежить від якості моніторингу середовища та швидкості ухвалення управлінських рішень.

Інноваційна стратегія передбачає створення або впровадження нових продуктів, технологій, процесів чи моделей взаємодії з клієнтами. Її метою є формування нових джерел конкурентних переваг, підвищення продуктивності та

випередження конкурентів у певних напрямах. Водночас інноваційність потребує фінансових, кадрових і технологічних ресурсів та супроводжується невизначеністю результатів.

Трансформаційна стратегія передбачає суттєву зміну способу функціонування підприємства. Вона може охоплювати перегляд бізнес-моделі, реструктуризацію, цифрову трансформацію, зміну організаційної структури, переорієнтацію на інші ринки або формування нових компетенцій. На відміну від адаптації, яка переважно передбачає коригування окремих елементів діяльності, трансформація змінює фундаментальні характеристики підприємства [160, 215, 242, 196].

Розглянуті підходи до класифікації конкурентних стратегій підприємств дають змогу систематизувати можливі напрями стратегічних рішень залежно від масштабів діяльності, рівня спеціалізації, інноваційного потенціалу, гнучкості та характеру реагування на зміни зовнішнього середовища. Водночас жодна з наведених класифікацій не може розглядатися як універсальна, оскільки доцільність застосування певної стратегії визначається специфікою діяльності підприємства, його ресурсними можливостями, конкурентною позицією та особливостями ринкового середовища.

Систематизація конкурентних стратегій слугує базою для вибору конкретної конкурентної стратегії або їх поєднання, що забезпечуватимуть формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства з урахуванням його внутрішнього потенціалу, ринкових можливостей, дій конкурентів і стратегічних цілей. Це зумовлює необхідність обґрунтування критеріїв вибору конкурентної стратегії, оцінювання альтернативних варіантів та визначення найбільш доцільного напряму конкурентної поведінки підприємства.

2.6.3. Вибір та реалізація конкурентної стратегії підприємства

Вибір конкурентної стратегії є одним із ключових етапів стратегічного управління підприємством, ***оскільки визначає спосіб створення споживчої цінності, формування конкурентних переваг і досягнення бажаної ринкової позиції***. Він не зводиться до механічного вибору однієї з відомих стратегій, а передбачає складний аналітичний процес, що охоплює зіставлення динамічних характеристик зовнішнього середовища з ресурсами, компетентностями, цілями та організаційними можливостями підприємства.

Конкурентна стратегія визначає, яким способом підприємство має намір конкурувати на обраному ринку або в певному сегменті. Вона конкретизує джерела конкурентної переваги, цільових споживачів, характер пропозиції, підходи до формування витрат і цінності, а також систему дій, необхідних для підтримання обраної позиції. У концепції М. Портера ***стратегічний вибір*** пов'язаний із формуванням відмінної ринкової позиції та системи взаємопов'язаних видів діяльності, яку конкурентам складно відтворити [219, 229].

Обґрунтованість конкурентної стратегії залежить від відповідності щонайменше чотирьом групам умов: *стану й тенденціям ринку; характеру конкурентного суперництва; внутрішньому ресурсно-компетентнісному*

потенціалу підприємства; довгостроковим цілям і прийнятному рівню ризику. Стратегія, яка не враховує ринкові умови, може виявитися незатребуваною, а стратегія, що не відповідає реальним можливостям підприємства, – нездійсненною. Навіть обґрунтована стратегія не забезпечить результату без належного ресурсного забезпечення, узгоджених управлінських дій і систематичного контролю за її реалізацією.

Отже, *вибір конкурентної стратегії* доцільно трактувати як результат обґрунтованого порівняння кількох розроблених стратегічних альтернатив, а не як пошук універсальної стратегії, однаково придатної для кожного підприємства. Такий підхід ураховує специфіку галузі, етап розвитку підприємства, особливості споживчого попиту, відносну силу конкурентів і можливість сформувати конкурентну перевагу, яка матиме цінність для споживачів і підтримуватиметься в часі.

Процес вибору та обґрунтування конкурентної стратегії має становити послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких завершується конкретним аналітичним результатом, який використовується на наступному етапі:

1. **Визначення стратегічних цілей та аналіз стратегічного розриву.** На першому етапі формулюється чітка система довгострокових ринкових і фінансово-економічних орієнтирів підприємства (збільшення частки ринку, підвищення рентабельності, зміцнення лояльності клієнтів, вихід на новий сегмент ринку, зниження витрат або оновлення продукту тощо). За допомогою GAP-аналізу визначається величина розриву (*Strategic Gap*) між прогнозованими показниками за збереження існуючих тенденцій і бажаним цільовим станом фірми, а також ідентифікуються ключові проблеми, що стримують зростання.

2. **Діагностика зовнішнього середовища.** Проводиться комплексна оцінка умов функціонування ринку (структура галузі, тенденції попиту, конкурентні сили, дії ключових конкурентів, технологічні зміни, регуляторні обмеження й потенційні ринкові можливості), виявляються ключові чинники успіху, а також визначаються зовнішні можливості й загрози. Використання PESTEL-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, профілю середовища (Environmental Threat and Opportunity Profile – ETOP) та аналізу стратегічних груп дає змогу зробити висновок щодо привабливості й ризикованості галузі та оцінити інтенсивність конкурентного тиску.

3. **Оцінювання ринкової позиції та конкурентного статусу.** Цей етап передбачає визначення й аналіз поточних ринкових позицій підприємства порівняно із суперниками за допомогою застосування конкурентного бенчмаркінгу, побудови порівняльних профілів та аналізу частки ринку (зокрема із використанням матриці BCG). Таким чином ідентифікуються конкурентні розриви (*Benchmarking Gaps*), а також оцінюються індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score – NPS) і рівень сприйняття бренду.

4. **Аналіз внутрішнього ресурсного потенціалу та компетенцій.** На основі ресурсної концепції (*Resource-Based View – RBV*) досліджуються наявні та доступні ресурси, технології та динамічні спроможності підприємства. За допомогою VRIO-аналізу та дослідження ланцюга створення цінності (*Value Chain*) М. Портера виявляються сильні й слабкі сторони підприємства, а також

ідентифікуються унікальні джерела стійкої конкурентної переваги та ключові компетенції. За потреби оцінюються інвестиції, необхідні для розвитку компетентностей, придбання технологій або перебудови організаційних процесів.

5. **Формування та синтез стратегічних альтернатив.** На основі зіставлення зовнішніх чинників і внутрішнього потенціалу проводиться генерування можливих варіантів стратегічного розвитку. Для цього застосовуються розширена матриця SWOT/TOWS, матриця продуктово-ринкового зростання І. Ансоффа, портфельні моделі (GE/McKinsey, ADL/LC) та сценарний аналіз. Результатом є сформований перелік взаємовиключних і реалістичних стратегічних альтернатив розвитку.

6. **Оцінювання, апробація та обґрунтований вибір стратегії.** Здійснюється всебічна перевірка сформованих альтернатив за системою критеріїв: відповідність цілям, ресурсна забезпеченість, фінансова результативність (NPV, IRR), рівень ризикованості та організаційна реалізованість. Основними інструментами, які використовуються на цьому етапі, є багатокритеріальний матричний аналіз, фінансове моделювання, оцінка чутливості та матриця ризиків. Підсумком є прийняття обґрунтованого рішення щодо вибору оптимальної конкурентної стратегії.

7. **Декомпозиція та планування реалізації стратегії.** Обрана стратегія трансформується в конкретні операційні плани, програми та завдання. За допомогою збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard – BSC*) Р. Каплана та Д. Нортона проводиться каскадування цілей за чотирма проєкціями (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток), розробляється дерево KPI (дерево показників), формується матриця відповідальності RACI (таблиця для розподілу ролей та обов'язків у команді під час виконання завдань або проєктів) та затверджується стратегічний бюджет.

8. **Реалізація, стратегічний моніторинг, контроль і коригування.** Завершальний етап забезпечує замкненість і циклічність управлінського циклу. На основі регулярно оновлюваних BSC-карт (стратегічні карти у межах концепції Balanced Scorecard, або збалансованої системи показників), аналізу відхилень (*Variance Analysis*) та функціонування системи раннього попередження здійснюється постійний моніторинг виконання стратегічних показників. У разі виявлення суттєвих відхилень або зміни зовнішніх умов приймається рішення про коригування тактичних дій або здійснення стратегічного маневру [219, 229, 228152, 27, 61, 122, 244, 245, 200].

Системне зіставлення аналітичних інструментів та очікуваних результатів реалізації кожного з окреслених етапів систематизовано в табл. 6.8.

Для забезпечення об'єктивності та системності аналітичного процесу на кожному з описаних етапів застосовується спеціалізований методичний інструментарій.

Порівняльну характеристику ключових методів стратегічного аналізу, їхній практичний результат для обґрунтування конкурентної стратегії та існуючі обмеження використання систематизовано в табл. 6.9.

Таблиця 6.8. Систематизація етапів, аналітичного інструментарію та результатів обґрунтування і реалізації конкурентних стратегій підприємства*

Етап	Ключові питання	Основні аналітичні інструменти та методи	Очікуваний результати / Вихідні документи
1. Визначення стратегічних цілей та аналіз стратегічного розриву	• Яких довгострокових ринкових і фінансових орієнтирів прагне досягти підприємство? • Який розмір розриву (Strategic Gap) між поточним трендом розвитку та бажаним цільовим станом? • Які ключові проблеми стримують зростання?	• GAP-аналіз (аналіз стратегічного розриву) • Дерево цілей (SMART-критерії) • Аналіз цільових фінансово-економічних показників (ROI, EVA, маржинальний прибуток)	• Чітко сформульована система стратегічних цілей • Кількісно оцінений стратегічний розрив • Сформоване завдання для стратегічного вибору
2. Діагностика зовнішнього середовища	• Які тенденції макросередовища створюють можливості або загрози? • Яка структура й інтенсивність конкурентного тиску в галузі? • На якій стадії життєвого циклу перебуває галузь і якими є ключові чинники успіху?	• PESTEL-аналіз • Модель п'яти сил конкуренції М. Портера • Профіль загроз та можливостей середовища (ETOP) • Аналіз стратегічних груп конкурентів	• Оцінка привабливості та ризикованості галузі • Перелік зовнішніх можливостей і загроз • Ідентифіковані ключові чинники успіху (KPI)
3. Оцінювання ринкової позиції та конкурентного статусу	• Яку частку ринку контролює підприємство порівняно з лідерами? • У чому полягають ключові відмінності пропозиції підприємства від конкурентів? • Яким є рівень лояльності споживачів і сприйняття бренду?	• Конкурентний бенчмаркінг • Порівняльний профіль конкурентоспроможності • Аналіз частки ринку та матриця BCG • Аналіз споживчої цінності та лояльності клієнтів (NPS)	• Визначений конкурентний статус підприємства • Кількісна оцінка конкурентних розривів (Benchmarking Gaps)
4. Аналіз внутрішнього ресурсного потенціалу та компетенцій	• Якими критичними ресурсами, технологіями та компетенціями володіє підприємство? • Чи здатні внутрішні ресурси забезпечити довгострокову стійку перевагу? • На яких етапах ланцюга створення цінності виникають основні витрати або унікальні характеристики?	• VRIO-аналіз (Resource-Based View – RBV) • Аналіз ланцюга створення цінності М. Портера (Value Chain) • Аудит динамічних спроможностей • Фінансово-економічний та операційний аудит	• Перелік сильних і слабких сторін підприємства • Ідентифіковані стійкі ресурсні переваги та ключові компетенції

Продовження таблиці 6.8

5. Формування та синтез стратегічних альтернатив	• За рахунок яких джерел (витрати, диференціація, фокусування, інновації) можна досягти стратегічних цілей? • Які альтернативні варіанти розвитку є можливими за різних сценаріїв середовища? • Як ефективно поєднати внутрішній потенціал із зовнішніми можливостями?	• Розширена матриця SWOT / TOWS • Матриця продуктово-ринкового зростання І. Ансоффа • Портфельні матриці (GE/McKinsey, ADL/LC) • Сценарний аналіз	• Сформований перелік взаємовиключних стратегічних альтернатив розвитку • Сценарії реалізації кожного варіанта
6. Оцінювання, апробація та обґрунтований вибір стратегії	• Яка альтернатива найбільшою мірою відповідає цілям, ресурсам і рівню допустимого ризику? • Якими є очікуваний економічний ефект, строк окупності та необхідні інвестиції? • Якою є ймовірність реакції у відповідь з боку конкурентів?	• Багатокритеріальний матричний аналіз • Фінансове моделювання (NPV, IRR, DPP) • Аналіз чутливості та матриця ризиків • Аналіз організаційної та культурної готовності	• Обґрунтований вибір оптимальної конкурентної стратегії • Оцінений рівень ризиків і фінансово-економічна модель
7. Декомпозиція та планування реалізації стратегії	• Як трансформувати обрану стратегію в конкретні операційні та функціональні завдання? • Як оптимально перерозподілити ресурси та адаптувати структуру управління? • Хто є відповідальним за виконання кожного стратегічного завдання?	• Збалансована система показників (BSC) Р. Каплана та Д. Нортона • Дерево KPI для підрозділів і співробітників • Матриця розподілу відповідальності (RACI) • Бюджетування, орієнтоване на результат	• Паспорт стратегії та тактичні програми дій • Стратегічний бюджет підприємства • Сформована система KPI та модель мотивації
8. Реалізація, стратегічний моніторинг, контроль і коригування	• Чи досягаються заплановані проміжні та фінальні показники (KPI)? • Чи відповідає фактична динаміка середовища зробленим прогнозам? • Коли та які саме коригуючі дії необхідно здійснити?	• Стратегічний контроль • Моніторинг BSC-карт • Аналіз відхилень (Variance Analysis) • Система раннього попередження про загрози	• Регулярні аналітичні звіти про виконання стратегії • Скориговані тактичні плани або ініціація стратегічного маневру

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [219, 229, 228152, 27, 61, 122, 244, 245, 200]

Таблиця 6.9. Методичний інструментарій стратегічного аналізу для обґрунтування та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Метод / інструмент аналізу	Об'єкт і зміст аналітичного дослідження	Практичний результат для стратегічного вибору	Межі та обмеження використання
PESTEL-аналіз	Політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові чинники макросередовища	Ідентифікація ключових трендів макросередовища та їхнього опосередкованого впливу на галузь і підприємство	Має якісний характер; вимагає постійної актуалізації через динамічність зовнішніх умов
Модель п'яти сил конкуренції М. Портера	Внутрішньогалузева конкурентна боротьба, загроза від потенційних конкурентів і товарів-замінників, ринкова сила покупців і постачальників	Діагностика структури й інтенсивності галузевого конкурентного тиску та оцінка привабливості галузі	Фокусується на зовнішньому середовищі; не враховує внутрішній ресурсний потенціал та партнерство / кооперацію
Профіль середовища (ETOP) та аналіз стратегічних груп	Систематизація можливостей і загроз; групування конкурентів за подібними стратегіями	Виявлення привабливих ринкових ніш, специфічних загроз і визначення прямих конкурентів	Вимагає значного обсягу інформації про діяльність і стратегічні плани конкурентів
SWOT-аналіз та розширена матриця TOWS	Співвідношення між сильними і слабкими сторонами підприємства та можливостями і загрозами зовнішнього середовища	Формування квадрантів стратегічних альтернатив: SO (наступ), ST (захист), WO (перебудова), WT (виживання)	Суб'єктивність експертних оцінок; не забезпечує автоматичного кількісного ранжування альтернатив
Аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain) М. Портера	Первинні та допоміжні види діяльності підприємства, що формують витрати та створюють споживчу цінність	Виявлення конкретних ділянок у ланцюзі процесів для зниження витрат або формування диференціації	Потребує високої деталізації управлінського обліку, хронометражу та детального аналізу витрат за процесами
VRIO-аналіз (Resource-Based View - RBV)	Оцінка ресурсів і компетенцій за критеріями цінності (Value), рідкісності (Rarity), складності імітації (Inimitability) та організації (Organization)	Ідентифікація внутрішніх джерел формування довгострокової та стійкої конкурентної переваги	Вимагає аналізу не лише наявності ресурсу, а й здатності системи органічно його використовувати (Dynamic Capabilities)

Продовження таблиці 6.9

Конкурентний бенчмаркінг	Систематичне порівняння бізнес-процесів, витрат і показників із еталонними підприємствами-лідерами	Кількісне виявлення розривів у конкурентоспроможності (Benchmarking Gaps) та визначення кращих практик	Вимагає порівнянності об'єктів оцінки та високої доступності внутрішньої аналітичної інформації конкурентів
Матриця продуктово-ринкового зростання І. Ансоффа	Взаємозв'язок між наявними / новими продуктами та наявними / новими ринками	Структурування альтернативних напрямів зростання (проникнення, розвиток ринку / продукту, диверсифікація)	Визначає напрям зростання бізнесу, але не задає конкретного способу формування конкурентної переваги
SPACE-аналіз	Оцінка позиції за вимірами: фінансова сила (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі (IS), стабільність середовища (ES)	Кількісне визначення загального вектора стратегічної поведінки (агресивний, конкурентний, консервативний, оборонний)	Результат високоеластичний до вибору вихідної системи показників, вагових коефіцієнтів і шкали вимірювання
Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи)	Співвідношення темпів зростання ринку та відносної частки ринку бізнес-одиниці або продукту	Первинне орієнтування стратегічних завдань для продуктів («зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки»)	Спрощене бачення конкурентоспроможності (враховує лише частку ринку) та ігнорування синергії між напрямами
Матриця GE/McKinsey	Багатокритеріальне оцінювання привабливості ринку / галузі та конкурентного статусу бізнес-одиниці (3x3)	Прийняття рішень щодо пріоритетів алокації ресурсів (інвестування, збереження позицій, вилучення капіталу)	Портфельний інструмент; вимагає складного обґрунтування вагових коефіцієнтів та агрегованих критеріїв
Матриця ADL/LC (Arthur D. Little)	Поєднання стадії життєвого циклу галузі та відносної конкурентної позиції підприємства (5 рівнів)	Визначення одного з 24 уточнених стратегічних маршрутів (від лідерства до селективного розвитку чи ліквідації)	Потребує точної ідентифікації меж галузі та ідентифікації стадії її життєвого циклу
Сценарний аналіз та оцінка чутливості	Варіанти розвитку подій у середовищі та розрахунок чутливості фінансових показників (NPV, IRR) до зміни чинників	Перевірка стійкості стратегічних альтернатив за несприятливих умов та оцінка рівня ризиків	Не дає точного й однозначного прогнозу; вимагає розробки якісних, правдоподібних сценаріїв

Продовження таблиці 6.9

GAP-аналіз (аналіз стратегічного розриву)	Зіставлення поточного тренду розвитку підприємства з його довгостроковими цільовими орієнтирами	Кількісне визначення стратегічного розриву (*Strategic Gap*) та обґрунтування потреби в стратегічних змінах	Оцінює розрив за числовими показниками, але не вказує конкретного механізму його подолання
Збалансована система показників (BSC)	Стратегічні цілі та показники за чотирма проєкціями: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток	Декомпозиція та каскадування стратегії в операційні завдання (KPI), забезпечення контролю і моніторингу	Потребує суттєвих організаційних зусиль для інтеграції в щоденну систему операційного менеджменту

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [219, 229, 228152, 27, 61, 122, 244, 136, 245, 200, 74]

Після застосування інструментів стратегічного аналізу отримані результати підлягають систематизації та узагальненню у вигляді комплексно структурованого профілю кожної стратегічної альтернативи. Такий профіль має відображати ключові параметри майбутньої стратегії: характер очікуваної конкурентної переваги, специфіку цільових споживачів, комплекс необхідних дій, обсяг і структуру потрібних ресурсів, ключові ризики, часовий лаг реалізації та цільові показники успіху (KPI). Застосування зафіксованого шаблону профілювання дає змогу подолати суб'єктивність описового аналізу й забезпечити порівнюваність альтернатив за єдиною системою оцінювальних критеріїв.

Аналітичне зіставлення розроблених альтернатив є відповідальним моментом стратегічного процесу, оскільки прийняте рішення визначає довгостроковий вектор розвитку підприємства й пов'язане із залученням значного обсягу ресурсів. Системне врахування та комплексний аналіз сукупності вирішальних чинників вибору конкурентної стратегії дозволяє мінімізувати суб'єктивізм прийняття управлінських рішень, знизити рівень стратегічної невизначеності й запобігти передчасним помилкам ще до початку активного інвестування в реалізацію помилково обраної стратегії.

Основними чинниками, що обумовлюють обґрунтованість стратегічного вибору, є:

Стан і динаміка галузі. Аналіз охоплює темпи зростання ринку, інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, технологічні зміни, силу покупців і постачальників, загрозу товарів-замінників. Модель п'яти сил М. Портера допомагає визначити структурні джерела конкурентного тиску та зрозуміти, які параметри галузі впливають на потенціал прибутковості. Проте цей інструмент не замінює оцінювання внутрішніх ресурсів підприємства.

Конкурентна позиція підприємства. Необхідно визначити частку ринку, динаміку продажів, відносні витрати, впізнаваність бренду, якість продукції,

лояльність споживачів та ефективність каналів збуту порівняно з конкурентами. Важливо оцінювати не лише поточні результати, а й тенденції: незмінна частка ринку за швидкого зростання галузі може свідчити про втрату відносних позицій.

Ресурсний і компетентнісний потенціал. Стратегічний вибір має відповідати фінансовим можливостям, виробничим потужностям, кваліфікації персоналу, технологічному рівню, інформаційним ресурсам і здатності організації координувати їх використання. Ресурсний підхід наголошує, що сама наявність ресурсу не гарантує переваги: значення мають його цінність, рідкісність, складність імітації та організаційна спроможність використати його.

Потреби й поведінка цільових споживачів. Досліджуються критерії вибору, платоспроможність, чутливість до ціни, очікування щодо якості та сервісу, купівельні звички й причини переходу до конкурентів. Якщо споживачі сприймають пропозиції як подібні й насамперед реагують на ціну, цінова конкуренція може бути важливим чинником вибору. Якщо вони цінують надійність, персоналізацію, дизайн або сервіс, перспективнішою може бути диференціація.

Потенціал і стійкість конкурентної переваги. Підприємство має з'ясувати, чи створює альтернатива відмінну споживчу цінність, чи можуть конкуренти швидко відтворити рішення, скільки часу перевага зберігатиме актуальність і які інвестиції потрібні для її підтримання. Стратегія, що спирається лише на легко копійовану характеристику продукту, може забезпечити короткостроковий ефект, але не обов'язково створюватиме стійку перевагу.

Інвестиційні потреби й ризик. Оцінюються обсяг капіталовкладень, строки окупності, невизначеність попиту, технологічні та операційні ризики, ймовірні реакції конкурентів і наслідки невдачі. Альтернативи слід порівнювати не тільки за очікуваною прибутковістю, а й за співвідношенням результату, ресурсних потреб і ризику.

Організаційна спроможність до реалізації. Навіть привабливий напрям може бути недосяжним, якщо структура управління, бізнес-процеси, система мотивації, культура або кваліфікація працівників не відповідають його вимогам. Тому необхідно визначити, які зміни знадобляться та чи може підприємство здійснити їх у прийнятні строки.

Часовий горизонт і стратегічні цілі. Короткострокове поліпшення фінансових показників не завжди узгоджується з довгостроковим розвитком компетентностей, технологій або бренду. Вибір має враховувати, чи прагне підприємство швидко зміцнити позицію, зберегти стабільність, освоїти новий сегмент або трансформувати бізнес-модель [219, 229, 228152, 122, 136, 74].

Кожну стратегічну альтернативу слід оцінювати за узгодженою системою критеріїв, оскільки ізольований аналіз окремих показників (наприклад, лише фінансової прибутковості чи потенційної частки ринку) створює хибне уявлення про ефективність стратегії та приховує приховані ризики її реалізації. Для оцінювання стратегічних альтернатив використовують узгоджену систему критеріїв:

- ✓ ***відповідність місії та стратегічним цілям*** – чи сприяє альтернатива досягненню визначених пріоритетів;
- ✓ ***відповідність зовнішньому середовищу*** – чи враховує вона потреби споживачів, структуру конкуренції та очікувані зміни;
- ✓ ***ресурсна забезпеченість*** – чи має підприємство необхідні фінансові, технологічні, кадрові й організаційні можливості;
- ✓ ***потенціал конкурентної переваги*** – чи створює альтернатива відмінну цінність або відносну перевагу у витратах;
- ✓ ***стійкість переваги*** – наскільки швидко конкуренти можуть відтворити запропоноване рішення;
- ✓ ***економічна результативність*** – очікуваний вплив на доходи, витрати, маржинальний дохід, прибутковість і використання капіталу;
- ✓ ***інвестиційна потреба й ризик*** – обсяг ресурсів, строки окупності та можливі негативні сценарії;
- ✓ ***організаційна реалізованість*** – відповідність структури, процесів і компетентностей вимогам стратегії;
- ✓ ***часовий горизонт*** – період, необхідний для отримання результатів;
- ✓ ***адаптивність*** – можливість переглядати тактичні дії й оновлювати стратегію за істотної зміни середовища.

За потреби підприємство може застосовувати багатокритеріальне оцінювання: визначити критерії та їхню вагомість, оцінити кожну альтернативу за єдиною шкалою й обчислити зведений бал. Такий розрахунок структурує обговорення, але не замінює управлінського судження, оскільки залежить від обраних критеріїв, ваг і достовірності даних. Критичні обмеження (наприклад, відсутність обов'язкової технології або недоступність фінансування) варто розглядати окремо, а не компенсувати високими балами за іншими критеріями [228152, 27, 122, 136, 74].

Результатом стратегічного аналізу має бути обґрунтований вибір стратегічної альтернативи, яка найбільшою мірою узгоджує довгострокові цілі підприємства, привабливі можливості ринку, внутрішні компетентності, інвестиційно-ресурсні обмеження та прийнятний рівень ризикованості. Для забезпечення узгодженості між стратегічними цілями, характеристиками внутрішнього і зовнішнього середовища та специфікою ринкового позиціонування доцільно використовувати орієнтовну матрицю вибору конкурентних стратегій (табл. 6.10).

Вибір конкурентної стратегії не завершує цикл стратегічного управління. Навпаки, її реальна практична цінність проявляється лише тоді, коли сформовані стратегічні орієнтири деталізуються в конкретні функціональні програми, підкріплюються необхідними ресурсами, закріплюються за відповідальними виконавцями та трансформуються в цільові показники й управлінські дії.

Реалізація конкурентної стратегії є складною системою перетворення довгострокових стратегічних рішень у комплекс конкретних управлінських, організаційних, фінансово-економічних, маркетингових, технологічних та операційних заходів, спрямованих на формування стійкої конкурентної переваги та досягнення визначених ринкових результатів.

Таблиця 6.10. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства залежно від характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища*

Критерій класифікації	Вид стратегії	Цілі розвитку підприємства	Особливості впливу чинників зовнішнього середовища	Особливості впливу чинників внутрішнього середовища	Застереження до впровадження
Ринкова позиція	***Лідера***	Зберегти й зміцнити провідне становище; захистити частку ринку; диктувати стандарти в галузі	Висока інтенсивність конкуренції, динамічна поведінка суперників, наявність потенціалу для розширення ринку та інноваційного розвитку	Стійка ринкова позиція, значна частка ринку, упізнаваний бренд, розвинені канали збуту та потужна ресурсна база	Надмірна орієнтація на захист поточних позицій може призвести до уповільнення розвитку інновацій
	Претендента на лідерство	Збільшити частку ринку; посилити конкурентні позиції; наблизитися до лідера або випередити його	Високі темпи зростання ринку, вразливість або послаблення ринкової позиції поточного лідера	Значний потенціал зростання та ресурсні переваги порівняно з іншими суперниками, хоча й менше, ніж у лідера охоплення ринку	Наступальні дії потребують суттєвих ресурсів. Агресивне розширення може спровокувати загострення цінової боротьби та зниження прибутку
	Послідовника	Забезпечити стабільну діяльність; утримати цільових споживачів; мінімізувати ризики та витрати на R&D	Стабільний ринок зі сформованою структурою та зрозумілими «правилами гри»	Відсутність ресурсів для прямого протистояння лідерам, але наявність операційної ефективності для роботи на сформованому ринку	Наслідування рішень конкурентів не повинно призводити до втрати власної ідентичності та повної залежності від чужих інновацій
	Нішевика	Зміцнити позиції у вузькому сегменті; сформувати лояльну клієнтську базу; забезпечити високу рентабельність	Наявність незадоволеного або недостатньо охопленого великими гравцями специфічного сегмента ринку	Унікальні компетентності, спеціалізація та здатність гнучко підлаштовуватися під специфічні потреби клієнтів	Ніша може виявитися занадто малою, нестабільною або привабливою для великих гравців. Необхідно оцінювати її місткість

Продовження таблиці 6.10

Конкурентна поведінка	***Наступальна***	Захопити нові ринкові сегменти; залучити клієнтів конкурентів; прискорити темпи зростання продажів	Наявність незадоволеного попиту, вразливі місця конкурентів та сприятливі зміни в споживчих перевагах	Висока спроможність підприємства інвестувати в розвиток і наявність чітко визначених конкурентних переваг	Наступальні дії доцільні лише за наявності достатньої кількості ресурсів та обґрунтованої стратегічної переваги
	Оборонна	Захистити наявні ринкові позиції; зберегти клієнтську базу; мінімізувати ризики втрати частки ринку	Посилення конкурентного тиску, загроза виходу нових гравців або ризик копіювання власних переваг	Наявність сформованої та лояльної клієнтської бази, яку необхідно захистити від агресивних дій суперників	Пасивний захист позицій не повинен блокувати оновлення продукції, сервісу та модернізацію бізнес-процесів
	Кооперaційна	Отримати доступ до додаткових ресурсів і компетенцій; розподілити ризики й витрати; посилити спільний вплив	Спільність інтересів у галузі, висока вартість чи ризики самостійного освоєння ринків / технологій	Наявність специфічних ресурсів, що створюють потенціал синергії у поєднанні з ресурсами партнерів	Необхідно чітко узгоджувати цілі, розподіл результатів, права на інтелектуальну власність і механізми вирішення конфліктів
Джерело конкурентної переваги	***Лідерства за витратами***	Досягти найнижчих витрат у галузі; підвищити цінову конкурентоспроможність; збільшити валовий прибуток	Висока чутливість покупців до ціни, наявність умов для досягнення ефекту масштабу в галузі	Оптимізована структура витрат, ефективний ланцюг створення цінності, висока продуктивність і технологічність	Скорочення витрат не повинно відбуватися за рахунок погіршення якості, безпеки, сервісу чи втрати цінності для споживача
	Диференціації	Створити унікальну споживчу цінність; підвищити прихильність до бренду; отримати цінову винагороду	Готовність споживачів платити преміальну ціну за унікальні характеристики, різноманітність потреб у сегменті	Сильний інноваційний потенціал, впізнаваний бренд, висока якість продукції та високоякісний сервіс	Диференціація має бути реально помітною для споживача та виправдовувати додаткові витрати на її створення
	Фокусування	Максимально повно задовольнити потреби цільового сегмента за рахунок спеціалізації чи низьких витрат	Наявність чітко відмежованого сегмента зі специфічними потребами, які ігноруються масовими виробниками.	Обмеженість ресурсів для виходу на весь ринок при глибокому знанні клієнтів і спеціалізованих компетентностях	Поєднується з лідерством за витратами або диференціацією. Існує ризик звуження або зникнення цільової ніші

Продовження таблиці 6.10

Масштаб цільового ринку	***Широкоринкова***	Охопити більшість сегментів ринку; збільшити масштаби діяльності; максимізувати загальний обсяг продажів	Значна місткість ринку, доступність масових каналів збуту, змога стандартизувати пропозиції	Масштабний ресурсний потенціал, розвинена операційна та логістична система	Надмірне охоплення може ускладнити систему управління та призвести до «розмивання» цінності пропозиції
	Сфокусована	Концентрувати ресурси на пріоритетному сегменті; забезпечити точність відповідності цінності пропозиції	Специфічний потенціал окремого сегмента, де вимоги покупців суттєво відрізняються від загальноринкових	Наявність спеціалізованих компетентностей, що дозволяють краще задовольняти потреби обраного сегмента, ніж універсальні гравці	Вузька спеціалізація суттєво підвищує залежність підприємства від коливань попиту в цьому єдиному сегменті
Напрям ринкового зростання	***Проникнення на ринок***	Збільшити обсяги продажів на освоєному ринку; підвищити частоту покупок; наростити частку ринку	Наявність невикористаного потенціалу на освоєному ринку за умови його подальшого зростання	Наявність продукту з високим рівнем освоєння та невикористаних резервів у системі збуту й маркетингу	Ринок може бути близьким до насичення; зростання фізичних обсягів продажів не завжди забезпечує зростання маржі
	Розвиток ринку	Освоїти нові географічні або демографічні ринки з наявним продуктом; розширити мережу збуту	Привабливі характеристики нових географічних або демографічних ринків, доступність нових каналів збуту	Переносимість наявної ціннісної пропозиції на нові території без суттєвої зміни самого продукту	Необхідно враховувати відмінності в купівельній спроможності, регуляторних вимогах і локальному конкурентному середовищі
	Розвиток продукту	Модернізувати асортимент; задовольнити нові потреби наявних клієнтів; посилити лояльність до бренду	Зміна вимог і вподобань наявних клієнтів, моральний знос поточного асортименту	Інноваційний потенціал, наявність налагодженого зворотного зв’язку з клієнтами та технологічна гнучкість	Ризик відсутності очікуваного попиту на новинку, високі витрати на розробку та ризик неліквідності власних продажів
	Диверсифікація	Створити нові джерела доходів; знизити залежність від одного ринку; вийти в перспективні нові галузі	Обмежений потенціал зростання поточних ринків, поява нових перспективних галузей	Наявність вільних ресурсів і спроможність переносити ключові компетентності в нові сфери діяльності	Диверсифікація не гарантує зниження ризиків: вхід у незнайомі сфери вимагає значних інвестицій і нових компетенцій

Продовження таблиці 6.10

Спосіб формування переваги	***Цінова***	Привабити чутливих до ціни покупців; збільшити обсяг продажів; посилити позиції в бюджетному сегменті	Висока цінова еластичність попиту, коли покупці порівнюють пропозиції переважно за ціновим критерієм	Нижчі порівняно з конкурентами відносні витрати, що дозволяють зберігати маржинальний дохід при зниженні ціни	Зниження цін без належного контролю витрат призводить до руйнування маржинальності та виснажливих цінових воєн
	Нецінова	Забезпечити високу сприйману якість; підвищити лояльність за рахунок бренду, сервісу та інновацій	Вимогливість покупців до якості, бренду, рівня сервісу та додаткової цінності продукту.	Наявність якісних репутаційних ресурсів, сильного бренду, унікальних технологій чи сервісних стандартів.	Нецінові переваги мають бути вагомими для клієнта, адже їх створення та підтримання збільшує операційні витрати
Характер стратегічного розвитку	***Стабілізаційна***	Підтримати життєздатність бізнесу; зберегти ключові ринкові позиції; стабілізувати фінансові потоки	Відносна стабільність попиту за наявності помірних зовнішніх загроз або економічної нестабільності	Загалом життєздатна бізнес-модель, що потребує закріплення досягнутих результатів та оптимізації процесів	Стабілізація не повинна перетворюватися на застій і відмову від адаптаційних змін у разі погіршення кон'юнктури
	Адаптаційна	Пристосувати бізнес-процеси до нових умов середовища; зберегти відповідність вимогам ринку	Мінливість попиту, технологічні, регуляторні або структурні зрушення в зовнішньому середовищі.	Гнучкість підприємства та здатність коригувати параметри бізнес-моделі під нові вимоги ринку.	Поверхове пристосування може виявитися неефективним, якщо зміни середовища вимагають глибинної трансформації.
	Інноваційна	Забезпечити довгострокове технологічне лідерство; оновити бізнес-модель; створити нову цінність для ринку	Поява нових технологічних можливостей, що дозволяють створити якісно нову цінність для ринку	Високий науково-технічний та інноваційний потенціал, наявність ресурсів для проведення R&D	Інновації вимагають значних інвестицій і не гарантують комерційного успіху; необхідна ретельна оцінка попиту
	Трансформаційна	Здійснити радикальну перебудову бізнесу; відновити втрачену конкурентоспроможність	Глибокі структурні кризи в галузі, технологічні зсуви, що роблять застарілими традиційні бізнес-моделі	Системна втрата конкурентоспроможності і поточною моделлю, що вимагає радикальної перебудови всіх процесів	Трансформація супроводжується високими витратами, сильним організаційним опором і ризиком дестабілізації бізнесу

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [229, 228, 152, 122, 244, 72, 136, 140, 67, 141]

Для забезпечення керованості та цілісності цього процесу практична реалізація обраної конкурентної стратегії передбачає послідовне виконання таких взаємопов'язаних системно-управлінських кроків:

Стратегічна декомпозиція та каскадування цілей. Загальні стратегічні орієнтири перетворюються на декомпоновану систему тактичних і операційних завдань для функціональних сфер підприємства: маркетингу, виробництва, досліджень і розробок, фінансів, управління персоналом, логістики та продажів. За допомогою каскадування цілей для кожного завдання встановлюються чіткі терміни виконання, відповідальні особи (за матрицею розподілу відповідальності) та ключові показники результативності (KPI).

Розподіл та оптимізація ресурсного потенціалу. Фінансові, людські, технологічні, інформаційні та матеріальні ресурси спрямовуються чітко відповідно до визначених стратегічних пріоритетів. Якщо підприємство обирає стратегію диференціації, першочергового ресурсного забезпечення потребують системи управління якістю, R&D-розробки, розвиток продукту, підвищення кваліфікації персоналу та комунікація унікальної споживчої цінності. Якщо ж основою є лідерство за витратами, ресурсні потоки перерозподіляються на підвищення продуктивності праці, стандартизацію процесів, мінімізацію операційних втрат, автоматизацію та оптимізацію ланцюга постачання.

Узгодження організаційно-управлінської системи зі стратегією. Організаційна структура управління, бізнес-процеси, система мотивації, інформаційні системи та корпоративна культура мають бути повністю адаптовані під обрану конкурентну стратегію. Невідповідність між стратегічними цілями та системою управління створює системний опір і призводить до суперечливих рішень. Наприклад, якщо підприємство декларує гнучке, індивідуалізоване обслуговування клієнтів, але зберігає жорстку бюрократизовану структуру та регламенти, це унеможливлює оперативне врахування специфічних запитів споживачів.

Управління стратегічними змінами та інституціоналізація нововведень. Реалізація нової стратегії практично завжди супроводжується організаційною трансформацією: освоєнням нових технологій, реорганізацією процесів, перерозподілом ролей і зміною моделей поведінки персоналу. Для подолання внутрішнього опору змінам необхідно забезпечити прозору комунікацію сутності змін, розвивати нові компетентності працівників, адаптувати мотиваційні механізми та формувати підтримку стратегії на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Моніторинг і стратегічний контроль. Реалізація стратегії потребує наявності зворотного зв'язку через зіставлення фактично досягнутих результатів із цільовими параметрами. Стратегічний контроль здійснюється за допомогою збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), що дає змогу оцінювати не лише кінцеві фінансово-економічні показники (прибуток, ROI, EVA), а й проміжні чинники формування конкурентної переваги: рівень задоволеності та утримання клієнтів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, інноваційну активність і розвиток людського капіталу.

У разі виявлення істотних відхилень або суттєвих змін у зовнішньому середовищі здійснюється аналіз причин їх виникнення та реалізується коригувальний вплив – від локального перегляду операційних планів до здійснення стратегічного маневру чи коригування самої конкурентної стратегії [152, 27, 136, 74].

Оцінювання результативності є завершальним і водночас зв'язувальним етапом процесу стратегічного управління підприємством. Головна мета цього етапу полягає не лише у встановленні фактів досягнення чи недосягнення цільових орієнтирів, а й у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між обраною стратегічною логікою, внутрішніми управлінськими діями та підсумковою ринковою позицією.

Критично важливою передумовою побудови ефективної системи моніторингу є її вузька стратегічна фокусність. Принцип універсальності в оцінюванні є неефективним: набір показників повинен чітко відповідати сутності та механізму створення цінності обраної конкурентної стратегії.

Для стратегії лідерства за витратами ключовими орієнтирами оцінювання виступають показники відносної питомої собівартості, продуктивності праці, рівня операційних витрат, ефекту масштабу та коефіцієнта використання виробничих потужностей.

Для стратегії диференціації вимірюванню підлягають рівень сприйманої цінності пропозиції, готовність споживачів платити цінову премію, коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate), частота повторних покупок, індекс лояльності (NPS) та здатність підприємства утримувати унікальні відмінності продукту.

Для стратегії фокусування оцінюються динаміка частки ринку у вузькому цільовому сегменті, глибина його обслуговування, коефіцієнт проникнення та маржинальний прибуток від спеціалізованої ціннісної пропозиції.

Для забезпечення комплексного моніторингу результатів стратегічної діяльності систему діагностичних показників доцільно структурувати за шістьма ключовими вимірами (табл. 6.11).

Таблиця 6.11. Класифікація показників оцінювання результативності конкурентної стратегії*

Група показників	Складові та показники оцінювання	Управлінський зміст оцінювання
1. Фінансово-економічні	Валовий дохід, валовий і маржинальний прибуток, ROI, EVA, рентабельність продажів, чистий грошовий потік (NCF)	Оцінка підсумкової економічної ефективності, рівня повернення інвестованого капіталу та фінансової стійкості
2. Ринкові	Відносна частка ринку, темпи зростання продажів, рівень охоплення цільових сегментів, позиція відносно ключових конкурентів	Визначення ринкової сили підприємства, динаміки його масштабування та результативності конкурентного протистояння

Продовження таблиці 6.11

3. Клієнтські	Індекс задоволеності клієнтів (CSAT), рівень лояльності (NPS), вартість залучення клієнта (CAC), сприймана цінність, частка втрачених клієнтів	Вимірювання прихильності споживачів, міцності бренду та стійкості сформованої ціннісної пропозиції
4. Операційно-процесні	Питома собівартість, продуктивність праці, тривалість операційного та сервісного циклу, рівень браку, надійність поставок	Оцінка внутрішньої операційної ефективності, якості бізнес-процесів і рівня використання ресурсного потенціалу
5. Інноваційні та компетенційні	Час виведення продукту на ринок, частка нових продуктів у доходах, рівень цифровізації, рівень кваліфікації та плинності кадрів	Оцінка динамічних спроможностей підприємства, його науково-технічного потенціалу та адаптивності людського капіталу
6. Стратегічної стійкості	Бар'єри імітації переваг, здатність до відновлення ресурсів, рівень залежності від критичних постачальників, швидкість стратегічної адаптації	Визначення довгострокової захищеності ринкової позиції підприємства від зовнішніх ризиків і дій конкурентів

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [229, 228, 152, 122, 136, 140, 67, 139]

Важливим інструментом інтеграції зазначених показників у єдину систему стратегічного управління є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном [200]. Вона забезпечує зв'язок між візією, стратегічними цілями та їхніми кількісними вимірниками (KPI) через призму чотирьох взаємопов'язаних проєкцій: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток.

Принципова аналітична перевага використання такої системи показників полягає у виявленні причинно-наслідкової логіки створення цінності та запобіганні «стратегічним ілюзіям». Зокрема, короткострокове агресивне скорочення витрат може формально покращити поточні фінансові показники (прибуток чи *ROI*), проте в середньостроковій перспективі це може призвести до деградації якості, зниження клієнтської задоволеності, втрати частки ринку та, як наслідок, зниження рівня конкурентоспроможності. Збалансована система показників дозволяє бачити ці випереджальні індикатори проблем задовго до того, як вони відобразяться у фінансовій звітності.

У процесі аналізу важливо чітко розрізняти підсумковий результат і його першопричини. Зростання обсягів продажів або ринкової частки може бути результатом:

✓ *сформованої стійкої конкурентної переваги* (унікальні компетенції, сила бренду, висока якість, низькі питомі витрати);

✓ *тимчасових чи кон'юнктурних чинників* (загальне ситуативне зростання ринку, невиправдане зниження цін нижче собівартості, короткострокове збільшення рекламного бюджету).

Якщо зростання досягнуте ціною зниження маржинального доходу чи виснаження ресурсів, воно створює лише хибну уяву успіху. Тому підсумкове оцінювання результативності конкурентної стратегії має постійно зіставлятися з вихідними стратегічними припущеннями, оцінкою рівня ризиків і динамікою змін конкурентного середовища.

У разі ідентифікації системних відхилень фактичних параметрів від планових здійснюється аналіз причин їх виникнення та реалізується регулювальний вплив – від локального коригування тактичних планів і оптимізації ресурсів до проведення масштабного стратегічного маневру або повного перегляду конкурентної стратегії підприємства.

Дослідження теоретичних засад сутності та класифікації конкурентних стратегій підприємства, основних характеристик та особливостей використання їх базових видів, а також обґрунтування вибору та реалізації підприємствами дозволило зробити такі висновки:

1. Конкурентна стратегія є цілісною, довгостроково орієнтованою системою взаємопов'язаних управлінських рішень і дій бізнес-рівня, спрямованою на забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства за допомогою узгодження його внутрішнього ресурсно-компетентнісного потенціалу із загрозами та можливостями зовнішнього середовища. Вона є стратегією бізнес-рівня і не лише конкретизує цілі стратегії корпоративного рівня для окремого продуктово-ринкового напряму, а й утворює методологічну основу для розроблення функціональних та операційних стратегій.

2. Багатовимірність категорії «конкурентна стратегія» зумовлює множинність теоретичних підходів до її трактування та класифікації. У науковій думці сформувалися ринково-структурний, позиційний, ресурсний, компетентнісний, динамічний, інноваційно-поведінковий, ринково-творчий та емерджентний підходи, які розкривають різні аспекти формування конкурентних переваг. Систематизація стратегій за ринковою позицією, характером поведінки, джерелом переваги, масштабом ринку, напрямом зростання, способом формування переваг і характером розвитку дозволяє охопити весь спектр стратегічних альтернатив. Забезпечення ефективності стратегічного управління полягає не в протиставленні зазначених концепцій, а в їхній синергетичній інтеграції на межі зовнішніх ринкових можливостей та внутрішнього потенціалу підприємства.

3. Базові конкурентні стратегії М. Портера виступають фундаментальною основою формування конкурентної позиції підприємства через зіставлення джерела конкурентної переваги та масштабу цільового ринку. Стратегія лідерства за витратами спирається на формування структурної переваги у питомій собівартості за рахунок ефекту масштабу, оптимізації ланцюга цінності та контролю накладних витрат, що дозволяє отримувати вищу маржинальність навіть за середньоринкових цін. Стратегія диференціації орієнтована на створення унікальної споживчої цінності через якість, бренд, інновації або високий рівень сервісу, за яку покупці готові сплачувати цінову винагороду. Стратегія фокусування передбачає концентрацію ресурсів на вузькому ринковому сегменті за допомогою реалізації сфокусованого лідерства за

витратами або сфокусованої диференціації, тоді як кооперaційна стратегія доповнює цю систему через створення альянсів і мереж для розподілу ризиків та обміну компетентностями.

4. Забезпечення гнучкості та відповідності динаміці середовища вимагає реалізації конкурентних стратегій за іншими класифікаційними ознаками. За ринковою позицією виокремлюють стратегії ринкового лідера (утримання та захист частки), претендента на лідерство (агресивне розширення), послідовника (наслідування рішень) та нішевика (глибока спеціалізація). За характером поведінки розрізняють наступальні та оборонні дії, а за способами формування переваг – цінову та нецінову конкуренцію. За напрямами зростання у матриці І. Ансоффа виділяють проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. За характером розвитку підприємства застосовують стабілізаційні, адаптаційні, інноваційні або трансформаційні стратегії, які визначають глибину необхідних організаційних змін.

5. Вибір конкурентної стратегії є складним багатокритеріальним аналітичним процесом обґрунтування та зіставлення розроблених стратегічних альтернатив, а не пошуком універсального шаблону. Обґрунтованість цього вибору визначається комплексною відповідністю багатьом вирішальним чинником: стану й динаміці галузі, конкурентній позиції підприємства, його ресурсному та компетентнісному потенціалу за VRIO-критеріями, потребам цільових споживачів, інвестиційним потребам і прийнятному рівню ризиків. Процес обґрунтування реалізується через послідовний 8-етапний управлінський цикл від аналізу стратегічного розриву (GAP-аналіз) і діагностики середовища до синтезу альтернатив і прийняття рішення, що спирається на спеціалізований аналітичний інструментарій (SWOT/TOWS, PESTEL, 5 сил Портера, Value Chain, SPACE, портфельні матриці GE/McKinsey, ADL/LC, BCG).

6. Практична реалізація та оцінювання результативності обраної конкурентної стратегії завершують цикл стратегічного управління, перетворюючи довгострокові орієнтири в конкретні управлінські дії. Реалізація передбачає стратегічну декомпозицію та каскадування цілей, перерозподіл ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів, узгодження організаційної структури, бізнес-процесів і корпоративної культури, а також управління організаційними змінами. Оцінювання результативності здійснюється на основі Збалансованої системи показників (BSC) та за допомогою дерев KPI і матриці RACI за шістьма ключовими вимірами (фінансово-економічним, ринковим, клієнтським, операційно-процесним, інноваційно-компетенційним та стратегічної стійкості). Це дозволяє завчасно виявляти випереджальні індикатори відхилень і реалізовувати коригувальний вплив – від операційних дій до стратегічного маневру.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає економічна сутність поняття «конкурентна стратегія» та чим вона відрізняється від оперативного управління?

2. Які ключові змістові підходи виокремлюють при систематизації визначень поняття «конкурентна стратегія»?

3. Яке місце посідає конкурентна стратегія в ієрархічній «піраміді стратегій» підприємства (порівняно з корпоративною, функціональними та операційними стратегіями)?

4. У чому полягають сутнісні відмінності між ринково-структурним (М. Портер) та ресурсним (J. Barney) підходами до формування конкурентної стратегії?

5. Як концепція динамічних спроможностей (D. Teece) розширює розуміння конкурентної стратегії в умовах високої мінливості середовища?

6. У чому полягає специфіка ринково-творчого підходу та концепції «блакитного океану» (W. Chan Kim, R. Mauborgne)?

7. Як H. Mintzberg трактує стратегію через призму концепції 5 «P» (plan, ploy, pattern, position, perspective)?

8. За якими основними критеріями здійснюється класифікація конкурентних стратегій підприємства?

9. Чому в сучасному стратегічному менеджменті виникає потреба в синтезі (поєднанні) різних теоретичних підходів до формування конкурентної стратегії?

10. На поєднанні яких двох фундаментальних параметрів ґрунтується матриця базових конкурентних стратегій М. Портера?

11. Які особливості поведінки характерні для підприємств зі стратегіями ринкового лідера, претендента на лідерство, послідовника та нішевика?

12. У чому полягає сутнісна відмінність між наступальною, оборонною та кооперацією конкурентною поведінкою?

13. У чому полягає принципова відмінність між стратегією лідерства за витратами та простою політикою низьких цін?

14. Які основні джерела формування переваги у витратах та які ризики притаманні стратегії лідерства за витратами?

15. За яких умов стратегія диференціації є економічно виправданою та створює реальну конкурентну перевагу?

16. Які є різновиди стратегії фокусування та у чому полягає її головний ризик?

17. Як структуруються стратегії ринкового зростання в матриці «продукт – ринок» І. Ансоффа та чим пояснюється різний рівень їхнього ризику?

18. У чому полягають фундаментальні відмінності між стабілізаційною, адаптаційною, інноваційною та трансформаційною стратегіями за характером розвитку?

19. Чому вибір конкурентної стратегії є багатокритеріальним аналітичним процесом оцінювання альтернатив, а не пошуком універсального рішення?

20. Які основні етапи охоплює послідовний процес обґрунтування та реалізації конкурентної стратегії підприємства?

21. Які аналітичні методи (GAP, PESTEL, 5 сил Портера, VRIO, Value Chain, TOWS) застосовуються на етапах діагностики та синтезу стратегічних альтернатив?

22. У чому полягають сфери застосування та методичні обмеження портфельних матриць (BCG, GE/McKinsey, ADL/LC) і SPACE-аналізу?

23. Які групи чинників (галузеві, позиційні, ресурсні, споживчі, ризикові) є вирішальними при обґрунтуванні вибору конкурентної стратегії?

24. Як здійснюється декомпозиція та каскадування стратегічних цілей у конкретні завдання підрозділів із використанням BSC, KPI та RACI?

25. Які системні кроки вимагає практична реалізація обраної конкурентної стратегії та як долається внутрішній організаційний опір змінам?

26. Чому система показників оцінювання результативності має відповідати специфіці обраної базової стратегії (витрати, диференціація, фокусування)?

27. Як Збалансована система показників (BSC) дає змогу виявляти випереджальні індикатори відхилень за 6 вимірами та запобігати «стратегічним ілюзіям»?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Чим є конкурентна стратегія підприємства згідно з узагальненим підходом?

А.	Програмою операційних заходів щодо розвитку функціональної підсистеми конкурентоспроможності
Б.	Цілісною, довгостроково орієнтованою системою взаємопов'язаних управлінських рішень і дій для визначення напряму розвитку, формування конкурентної позиції та досягнення стратегічних цілей
В.	Комплексом локальних регламентів, що деталізують технологічні процедури та стандарти виробничого процесу
Г.	Набором адаптивних реакцій на ситуативні коливання попиту в межах поточного операційного циклу

2. На якому аспекті стратегічного менеджменту закцентував увагу М. Портер у сутнісному визначенні конкурентної стратегії?

А.	На формуванні гнучкого та систематичного контролю за встановленням цілей
Б.	На виборі позиції підприємства та способі його конкуренції
В.	На нарощуванні обсягів виробничих потужностей та оптимізації внутрішньої процесної ефективності
Г.	На формуванні єдиного інформаційного контуру для моніторингу загрози з боку потенційних конкурентів

3. До якого рівня в структурі стратегічного управління належить конкурентна стратегія?

А.	Корпоративного
Б.	Бізнес-рівня (ділового)
В.	Операційного
Г.	Операційно-тактичного рівня

4. Яке основне стратегічне питання вирішується на бізнесовому (конкурентному) рівні?

А.	У яких сферах бізнесу та на яких ринках має діяти підприємство загалом?
Б.	Як підприємство має конкурувати на конкретному ринку?
В.	Які заходи має запровадити підприємство на довгострокову перспективу?
Г.	Який галузевий профіль підприємства та яка оптимізація структури її бізнес-портфеля?

5. Який суб'єкт стратегічного управління є безпосередньо відповідальним за розробку та реалізацію бізнесової (конкурентної) стратегії?

А.	Власники та рада директорів корпорації загалом
Б.	Керівники підприємства або керівники стратегічних бізнес-одиниць
В.	Керівники функціональних департаментів (маркетингу, фінансів, R&D)
Г.	Загальні збори акціонерів і наглядова рада

6. Який підхід розглядає конкурентну стратегію крізь призму п'яти галузевих сил (суперництво, потенційні вхідні бар'єри, товари-замінники, влада покупців і постачальників)?

А.	Ресурсний підхід
Б.	Ринково-структурний підхід
В.	Поведінковий підхід
Г.	Компетентнісний підхід

7. У чому полягає сутність ресурсного підходу (RBV) J. Barney до конкурентної стратегії?

А.	У формуванні стратегії на основі цінних, рідкісних, складних для імітації та незамінних внутрішніх ресурсів
Б.	У копіюванні операційної архітектури та збутових стратегій галузевого лідера
В.	У визначенні стратегічного орієнтиру на основі структурного аналізу привабливості зовнішнього галузевого середовища
Г.	У мобільній переорієнтації ресурсних потоків залежно від короткострокової кон'юнктури ринку

8. Який теоретичний підхід розглядає стратегію як процес безперервної реконфігурації та оновлення внутрішніх ресурсів відповідно до високої динаміки середовища?

А.	Позиційний підхід М. Портера
Б.	Концепція динамічних спроможностей
В.	Галузевий ресурсно-структурний аналіз
Г.	Класична школа стратегічного планування

9. Авторами концепції «блакитного океану» (підприємницький / ринково-творчий підхід) є:

А.	М. Портер та З. Шершньова
Б.	W. Chan Kim та R. Mauborgne
В.	А. Томпсон та А. Стрікленд
Г.	Г. Мінцберг та М. Саєнко

10. Хто запропонував розглядати стратегію через 5 «P» (plan, ploy, pattern, position, perspective)?

А.	М. Портер
Б.	H. Mintzberg
В.	J. Barney
Г.	I. Ansoff

11. За яким критерієм конкурентні стратегії поділяють на стратегії ринкового лідера, претендента на лідерство, послідовника та нішевика?

А.	За широтою цільового ринку
Б.	За ринковою позицією
В.	За джерелом конкурентної переваги
Г.	За способом формування ціни

12. Наступальні, оборонні та кооперaційні стратегії виокремлюють за критерієм:

А.	Напряму ринкового зростання
Б.	Характеру конкурентної поведінки
В.	Рівня цифрової зрілості
Г.	Тривалості виробничого циклу

13. За напрямом ринкового зростання (матриця І. Ансоффа) стратегії поділяють на:

А.	Цінові та нецінові
Б.	Проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація
В.	Оборонні, наступальні, комбіновані
Г.	Лінійні, функціональні, матричні

14. Які стратегії за характером стратегічного розвитку визначають спрямованість стратегічних змін?

А.	Стабілізаційні, адаптаційні, інноваційні, трансформаційні
Б.	Товарні, регіональні, галузеві
В.	Проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація
Г.	Оборонні, наступальні, комбіновані

15. Чому в сучасному стратегічному управлінні доцільно поєднувати різні підходи до визначення та класифікації стратегій?

А.	Вимогами міжнародних стандартів корпоративного управління
Б.	Необхідністю забезпечення стратегічної відповідності між вимогами зовнішнього середовища та внутрішнім ресурсним потенціалом
В.	Потребою оптимізації податкового навантаження та зменшення витрат на аудиторський контроль
Г.	Завданням автоматичної реструктуризації системи управління під операційні потреби

16. Установіть відповідність між рівнями стратегій у «піраміді стратегій» та їхнім основним змістом:

Рівень стратегії	**Основний зміст**
1. Корпоративна	А. Визначення способів досягнення конкурентних переваг конкретного бізнесу на цільовому ринку
2. Бізнесова (ділова)	Б. Конкретизація дій і заходів у межах поточної діяльності окремих операційних підрозділів
3. Функціональна	В. Визначення загального напряму розвитку, складу бізнес-портфеля та розподілу ресурсів між видами бізнесу
4. Операційна	Г. Розроблення способів реалізації бізнесової стратегії через маркетингову, фінансову, виробничу сфери

17. Установіть відповідність між науковими підходами до конкурентної стратегії та їхніми ключовими ідеями:

Підхід	**Ключова ідея**
1. Ринково-структурний	А. Акцент на формуванні унікальних ключових компетентностей на перетині знань і навичок
2. Ресурсний (RBV)	Б. Стратегічний вибір визначається можливістю захисту позиції від 5 конкурентних сил галузі
3. Компетентнісний	В. Створення нового ринкового простору («блакитного океану») замість боротьби за наявний попит
4. Підприємницький	Г. Використання внутрішніх цінних, рідкісних і складних для імітації ресурсів як основи переваги

18. Установіть відповідність між 5 «Р» стратегії за Г. Мінцбергом та їхнім розшифруванням:

Поняття (Р)	Розшифрування / Сутність
1. Plan	А. Закономірна модель або представлена послідовність фактичної поведінки у часі
2. Ploy	Б. Заздалегідь визначений курс дій або набір настанов для досягнення цілей
3. Pattern	В. Специфічний маневр або прийом для введення в оману конкурентів
4. Position	Г. Розміщення підприємства у конкретному конкурентному середовищі та ринковій ніші

19. Установіть відповідність між критеріями класифікації конкурентних стратегій та їхніми видами:

Критерій класифікації	Види стратегій
1. За ринковою позицією	А. Наступальні, оборонні, кооперaційні
2. За характером конкурентної поведінки	Б. Ринкового лідера, претендента на лідерство, послідовника, нішевика
3. За джерелом переваги та масштабом	В. Проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація
4. За напрямом ринкового зростання	Г. Лідерства за витратами, диференціації, фокусування

20. Установіть відповідність між акцентами у визначеннях конкурентної стратегії та науковцями:

Змістовий акцент	Науковці / Автори
1. Досягнення конкурентної переваги	А. А. Томпсон, А. Стрікленд, Ю. Іванов
2. Зміцнення довгострокової позиції	Б. В. Дергачова, В. Мельник, О. Ареф'єва
3. Формування конкурентної поведінки	В. W. Chan Kim, R. Mauborgne
4. Створення нового ринкового простору	Г. М. Портер, З. Шершньова, М. Саєнко

21. Які із зазначених питань є ключовими для конкурентної стратегії на бізнес-рівні?

А.	Де підприємство планує конкурувати та які сегменти обслуговувати?
Б.	Як сформувати оптимальну структуру бізнес-портфеля та розподілити капітал між непрофільними видами діяльності?
В.	Яку саме конкурентну перевагу підприємство має намір сформувати на цільовому ринку?
Г.	За рахунок яких ресурсів, технологій і компетентностей ця перевага буде створена та захищена від імітації?
Д.	Як оптимізувати використання ресурсів у межах стратегії розвитку?
Е.	Як конкретизувати поточні завдання за встановленими цілями?

22. Які рівні традиційно виокремлюють у «піраміді стратегій» диверсифікованого підприємства (за А. Томпсоном, А. Стріклендом)?

А.	Корпоративний рівень
Б.	Бізнесовий (діловий) рівень
В.	Функціональний рівень
Г.	Галузевий рівень конкурентної кон'юнктури
Д.	Інституційно-регуляторний рівень
Е.	Програмно-цільовий рівень

23. Які з наведених характеристик притаманні ресурсній концепції (RBV, J. Barney) формування конкурентної стратегії?

А.	Перенесення ключового акценту із зовнішньої структури галузі на внутрішні ресурси й потенціал підприємства
Б.	Трактування конкурентної стратегії як способу унікального комбінування та ефективного використання ресурсів
В.	Визначення цінності (Value), рідкісності (Rarity) та складності імітації (Inimitability) ресурсів основними умовами стійкої переваги
Г.	Визначення конкурентної позиції виключно через протистояння 5 конкурентним силам галузі
Д.	Фокусування на створенні «блакитних океанів» та виході за межі наявного ринкового попиту
Е.	Розгляд стратегії як гнучкої моделі фактичної поведінки, що формується адаптивно у процесі діяльності

24. Які види стратегій виокремлюють за критерієм «характер конкурентної поведінки»?

А.	Наступальні
Б.	Оборонні
В.	Кооперaційні
Г.	Проникнення на ринок
Д.	Сфокусоване лідерство за витратами
Е.	Стабілізаційні, адаптаційні, інноваційні, трансформаційні

25. Які стратегії належать до класифікації за ринковою позицією підприємства (за Ф. Котлером)?

А.	Стратегія ринкового лідера
Б.	Стратегія претендента на лідерство
В.	Стратегія нішевика
Г.	Стратегія диференціації
Д.	Стратегія проникнення на ринок
Е.	Стратегія трансформаційного розвитку
Є.	Стратегія інноваційної діяльності

26. Які два класичні параметри покладено в основу матриці базових конкурентних стратегій М. Портера?

А.	Стадія життєвого циклу галузі та відносна частка ринку підприємства
Б.	Джерело конкурентної переваги та масштаб (широта) цільового ринку
В.	Темпи зростання ринку та відносна частка ринку бізнес-одиниці
Г.	Привабливість галузі та конкурентний статус бізнес-одиниці

27. Яка з наведених типологій акцентує увагу на способах адаптації підприємства до зовнішнього середовища та виокремлює пошукову, захисну, аналітичну й реактивну моделі поведінки?

А.	Матриця продуктово-ринкового зростання І. Ансоффа
Б.	Концепція базових конкурентних стратегій М. Портера
В.	Типологія адаптаційних моделей Р. Майлза та Ч. Сноу
Г.	Концепція стратегічних позицій за відносною часткою ринку Ф. Котлера

28. Яка стратегія за ринковою позицією передбачає підтримання провідного становища на ринку через стимулювання залучення нових споживачів, розширення сфер використання продукції та захист наявної частки?

А.	Стратегія претендента на лідерство
Б.	Стратегія ринкового лідера
В.	Стратегія послідовника
Г.	Стратегія нішевика

29. На чому ґрунтується стратегія нішевика згідно з класифікацією за ринковою позицією?

А.	На формуванні універсальної ціннісної пропозиції для всього масового ринку на основі найнижчих операційних витрат
Б.	На обслуговуванні вузького сегмента ринку, потреби якого недостатньо задовольняються масовими виробниками
В.	На використанні лобових цінових і маркетингових атак проти провідного підприємства галузі
Г.	На адаптації перевірених рішень лідера без прямого інвестування у власні науково-дослідні розробки

30. Що з наведеного є головним інструментом реалізації оборонної конкурентної поведінки?

А.	Пошук вразливих місць у пропозиціях суперників і перехоплення їхніх клієнтських сегментів
Б.	Підвищення лояльності клієнтів, удосконалення якості, розвиток сервісу та захист інтелектуальної власності
В.	Запуск принципово нових продуктів для освоєння суміжних продуктово-ринкових ніш
Г.	Формування стратегічних альянсів для спільного виходу на нові географічні ринки

31. Чим стратегія лідерства за витратами принципово відрізняється від простої політики встановлення низьких цін?

А.	Орієнтується виключно на короткострокове цінове демпінгування для витіснення слабких гравців з ринку
Б.	Передбачає формування структурної переваги у витратах (нижчу собівартість), що дозволяє реалізовувати продукцію навіть за середньоринковими цінами і мати вищу маржинальність
В.	Базується на звуженні асортименту продукції до одного найдешевшого базового сегмента
Г.	Передбачає мінімізацію витрат виключно на етапі післяпродажного обслуговування та гарантійного сервісу

32. За якої ключової умови диференціація створює реальну конкурентну перевагу для підприємства?

А.	Якщо витрати на створення унікальності повністю компенсуються за рахунок збільшення обсягів серійного виробництва
Б.	Якщо споживач визнає додаткову цінність відмінностей і готовий за неї платити цінову премію чи демонструвати вищу лояльність
В.	Якщо конкурентні відмінності формуються виключно в системі первинних логістичних процесів
Г.	Якщо характеристики продукту є легко копійованими для більшості учасників ринку

33. Які два основні різновиди виділяють у межах стратегії фокусування за концепцією М. Портера?

А.	Широкоринкове фокусування та географічне фокусування
Б.	Фокусування на витратах і сфокусована диференціація
В.	Продуктове фокусування та технологічне фокусування
Г.	Наступальне фокусування та оборонне фокусування

34. Яка стратегія за матрицею І. Ансоффа передбачає збільшення обсягів продажів на вже освоєному (традиційному) ринку з використанням наявних (традиційних) продуктів?

А.	Стратегія розвитку продукту
Б.	Стратегія проникнення на ринок
В.	Стратегія розвитку ринку
Г.	Стратегія диверсифікації

35. Чому стратегія диверсифікації (новий продукт – новий ринок) за матрицею І. Ансоффа характеризується найвищим (максимальним) рівнем ризику?

А.	Через необхідність значних витрат на ціновий дисконт для залучення покупців конкурентів
Б.	Через одночасну відсутність досвіду роботи на новому ринку та щодо нового продукту
В.	Через ризик виникнення конфлікту інтересів у межах вже сформованої системи дистрибуції
Г.	Через неможливість застосування ефекту масштабу на етапі виробництва

36. Яка стратегія ринкового зростання полягає у виході з традиційними (наявними) продуктами на нові ринки (географічне розширення або нові сегменти)?

А.	Стратегія проникнення на ринок
Б.	Стратегія розвитку ринку
В.	Стратегія розвитку продукту
Г.	Стратегія диверсифікації

37. Що є основним інструментом впливу в межах нецінової конкурентної стратегії?

А.	Надання гнучких товарних кредитів та оптимізація базисної ціни
Б.	Підвищення якості, розширення сервісу, сила бренду, інноваційність та унікальність пропозиції
В.	Пряме використання систем дисконтів і сезонних знижок
Г.	Формування найнижчої питомої собівартості в галузі

38.Який головний ризик притаманний реалізації цінової стратегії?

А.	Висока вартість підтримання унікальних властивостей товару, які споживач може відмовитися оплачувати
Б.	Руйнівні цінові війни, зниження маржинального прибутку та знецінення іміджу бренду
В.	Звуження або повне зникнення цільового ринкового сегмента
Г.	Ризик швидкої імітації брендових характеристик та інноваційних рішень конкурентами

39. Яка стратегія за характером розвитку передбачає докорінну реструктуризацію діяльності, повну зміну бізнес-моделі та ціннісного орієнтиру підприємства?

А.	Стабілізаційна стратегія
Б.	Адаптаційна стратегія
В.	Інноваційна стратегія
Г.	Трансформаційна стратегія

40. Чим адаптаційна стратегія принципово відрізняється від трансформаційної?

А.	Вона спрямована виключно на скорочення статей витрат і захист клієнтської бази в умовах кризи
Б.	Вона орієнтована на органічне пристосування до змін середовища через коригування окремих елементів (асортименту, цін, процесів) без докорінної перебудови всієї бізнес-моделі
В.	Вона передбачає випереджальне створення фундаментально нових продуктів і завоювання нових ринкових ніш
Г.	Вона орієнтується виключно на реінжиніринг усіх бізнес-процесів та цифрову перебудову підприємства

41. Установіть відповідність між стратегіями за ринковою позицією та їхніми основними характеристиками:

Стратегія	Основна характеристика
1. Ринковий лідер	А. Орієнтація на перевірені рішення та підтримання позицій без прямого протистояння провідним гравцям
2. Претендент на лідерство	Б. Обслуговування вузького сегмента на основі спеціалізації та глибокого розуміння його специфічних потреб
3. Послідовник	В. Активна поведінка, спрямована на завоювання частки ринку та зміцнення позицій порівняно із сильним конкурентом
4. Нішевик	Г. Підтримання провідного становища через розширення попиту, захисту та збільшення наявної частки

42. Установіть відповідність між базовими стратегіями М. Портера та їхніми ключовими стратегічними ризиками:

Базова стратегія	Ключовий стратегічний ризик
1. Лідерство за витратами	А. Звуження або зникнення цільового сегмента, вторгнення великих універсальних гравців
2. Диференціація	Б. Втрати від неефективного узгодження цілей, витоку комерційної інформації та складності управління
3. Фокусування	В. Ризик цінових воєн, інфляційне зростання витрат, копіювання технологій і процесів конкурентами
4. Кооперaційна	Г. Імітація унікальних властивостей, занадто висока вартість підтримання відмінностей, зміна вподобань

43. Установіть відповідність між стратегіями ринкового зростання за матрицею І. Ансоффа та комбінацією «продукт – ринок»:

Стратегія зростання	Комбінація «Продукт – Ринок»
1. Проникнення на ринок	А. Традиційний (наявний) продукт – Новий ринок
2. Розвиток ринку	Б. Новий (або модифікований) продукт – Традиційний (наявний) ринок
3. Розвиток продукту	В. Новий продукт – Новий ринок
4. Диверсифікація	Г. Традиційний (наявний) продукт – Традиційний (наявний) ринок

44. Установіть відповідність між критеріями порівняння цінових та нецінових стратегій та їхнім управлінським змістом:

Критерій порівняння	Управлінський зміст
1. Основний інструмент цінової стратегії	А. Систематичні інвестиції в R&D, маркетинг, управління якістю та унікальні компетенції
2. Основний інструмент нецінової стратегії	Б. Руйнівні цінові війни, зниження маржинального прибутку та знецінення іміджу бренду
3. Ключові вимоги нецінової стратегії	В. Ціновий дисконт, гнучка цінова політика, оптимізація базисної ціни та умов оплати
4. Головні ризики цінової стратегії	Г. Підвищення якості, розширення сервісу, сила бренду, інноваційність та унікальність пропозиції

45. Встановіть відповідність між стратегіями за характером розвитку та їхніми стратегічними цілями::

Стратегія за характером розвитку	Стратегічна мета
1. Стабілізаційна	А. Докорінна реструктуризація діяльності, повна зміна бізнес-моделі та ціннісного орієнтиру
2. Адаптаційна	Б. Забезпечення операційної стійкості та утримання ринкових позицій у кризових умовах
3. Інноваційна	В. Органічна адаптація системи управління та процесної моделі до поточних змін середовища
4. Трансформаційна	Г. Формування довгострокових переваг через створення новацій і завоювання нових ринкових ніш

46. Які із зазначених чинників виступають основними джерелами формування конкурентної переваги у витратах?

А.	Економія від масштабу та ефект накопиченого досвіду
Б.	Автоматизація операцій та стандартизація продукції
В.	Оптимізація закупівель, логістики та контроль накладних витрат
Г.	Формування високої прихильності споживачів до бренду
Д.	Надання ексклюзивних гарантійних і сервісних послуг
Е.	Глибока індивідуалізація товарної пропозиції під специфічний сегмент

47. Які з наведених елементів є джерелами формування диференціації пропозиції підприємства?

А.	Висока якість, функціональні характеристики та унікальний дизайн
Б.	Сильний бренд, позитивна репутація та високий рівень сервісу
В.	Швидкість доставки, цифрові сервіси та персоналізація
Г.	Максимальна мінімізація витрат на стадіях постачання та виробництва
Д.	Стандартизація технологічних процесів та уніфікація компонентів
Е.	Контроль адміністративних та накладних витрат

48. Які переваги надає підприємству застосування кооперaційної стратегії конкурентної поведінки?

А.	Доступ до додаткових ресурсів та технологічних компетентностей партнерів
Б.	Розподіл витрат і ризиків між учасниками альянсу чи партнерської мережі
В.	Можливість прискореного освоєння нових продуктово-ринкових напрямів
Г.	Формування повної незалежності від зовнішніх контрагентів та постачальників
Д.	Гарантований захист унікальних технологій від витоку комерційної інформації
Е.	Абсолютна автономність у прийнятті стратегічних та операційних рішень

49. Які з наведених дій належать до механізмів реалізації стратегії проникнення на ринок (за матрицею І. Ансоффа)?

А.	Стимулювання збуту та активізація маркетингових комунікацій на наявному ринку
Б.	Розширення каналів дистрибуції та впровадження програм лояльності для наявних клієнтів
В.	Залучення споживачів конкурентів у межах наявного продуктово-ринкового сегмента
Г.	Освоєння нових географічних територій та нових демографічних груп
Д.	Модернізація асортименту та розробка нових модифікацій продукту
Е.	Одночасний вихід у нові галузі з новими видами продукції

50. Які характерні риси та ризики притаманні трансформаційній стратегії розвитку підприємства?

А.	Загальносистемний (фундаментальний) масштаб організаційних змін на всіх рівнях управління
Б.	Необхідність залучення значних інвестицій та мобілізації всіх видів ресурсів
В.	Висока вартість перебудови, організаційний опір змінам та ризик дестабілізації поточного бізнесу
Г.	Локальний, вибірковий характер коригування окремих бізнес-процесів
Д.	Мінімальний рівень стратегічного ризику завдяки стабільності бізнес-моделі
Е.	Точкове оперативне коригування асортименту та цінової політики
Є.	Загальносистемний (фундаментальний) масштаб організаційних змін на всіх рівнях управління

51. Чи є вибір конкурентної стратегії механічним вибором однієї з відомих типових моделей згідно з сучасним підходом?

А.	Так, це формальний вибір будь-якої універсальної стратегії з типізованого довідника під гарантований рівень прибутку
Б.	Ні, це складний аналітичний процес порівняння розроблених стратегічних альтернатив із зіставленням умов середовища, ресурсів, компетентностей і цілей
В.	Так, вибір повністю визначається встановленим алгоритмом
Г.	Ні, вибір є автоматичним наслідком розрахунку єдиного коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства

52. Який аналітичний інструмент застосовується на 1-му етапі для визначення величини розриву між прогнозованими показниками за збереження існуючих тенденцій і бажаним цільовим станом фірми?

А.	PESTEL-аналіз чинників макросередовища
Б.	GAP-аналіз
В.	Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG)
Г.	VRIO-аналіз ресурсів і компетенцій

53. На якому етапі вибору конкурентної стратегії застосовується аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain) М. Портера та VRIO-аналіз?

А.	1 етап: Визначення стратегічних цілей та аналіз розриву
Б.	2 етап: Діагностика зовнішнього галузевого середовища
В.	4 етап: Аналіз внутрішнього ресурсного потенціалу та компетенцій
Г.	7 етап: Декомпозиція та планування реалізації стратегії

54. Який аналітичний метод використовується для розробки квадрантів стратегічних альтернатив (SO, ST, WO, WT) на основі зіставлення сильних/слабких сторін із можливостями/загрозами?

А.	Модель п’яти сил конкуренції М. Портера
Б.	Розширена матриця SWOT / TOWS
В.	SPACE-аналіз загального вектора стратегічної поведінки
Г.	Порівняльний аналіз стратегічних груп конкурентів

55. Який інструмент стратегічного управління використовується на 7-му етапі для каскадування цілей за 4 проєкціями (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток)?

А.	Матриця продуктово-ринкового зростання І. Ансоффа
Б.	Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Р. Каплана та Д. Нортона
В.	Профіль загроз і можливостей середовища (ETOP)
Г.	Модель життєвого циклу галузі ADL/LC

56. Яке ключове обмеження притаманне методу PESTEL-аналізу макросередовища?

А.	Він орієнтується виключно на аналіз внутрішнього ланцюга створення цінності підприємства
Б.	Він має якісний характер та вимагає постійної актуалізації через динамічність зовнішніх умов
В.	Він розраховує виключно кількісні показники фінансової стійкості підприємства
Г.	Він не дозволяє оцінювати вплив законодавчих і технологічних чинників

57. У чому полягає основне обмеження матриці Бостонської консалтингової групи (BCG)?

А.	Вона вимагає надто складного математичного моделювання для кожного критерію
Б.	Вона дає спрощене бачення конкурентоспроможності (враховує лише частку ринку) та ігнорує синергію між напрямами
В.	Вона застосовується виключно на етапі декомпозиції операційних завдань підрозділів
Г.	Вона не враховує показник відносного темпу зростання ринку

58. Який інструмент дозволяє кількісно визначити загальний вектор стратегічної поведінки (агресивний, конкурентний, консервативний, оборонний)?

А.	SPACE-аналіз
Б.	PESTEL-аналіз
В.	Модель 5 сил конкуренції М. Портера
Г.	Дерево цілей за SMART-критеріями

59. Який аналітичний інструмент передбачає оцінку за критеріями Value, Rarity, Inimitability, Organization для ідентифікації стійких джерел переваги?

А.	ETOP-профіль середовища
Б.	VRIO-аналіз
В.	GAP-аналіз
Г.	Конкурентний бенчмаркінг

60. Відповідно до матриці обґрунтування вибору конкурентних стратегій, яка стратегія є доцільною, якщо наявний незадоволений специфічний сегмент ринку, а підприємство володіє унікальними спеціалізованими компетентностями?

А.	Стратегія широкоринкового лідерства за витратами
Б.	Стратегія нішевика / сфокусована стратегія
В.	Стратегія конгломеративної диверсифікації
Г.	Стабілізаційна стратегія утримання ринку

61. Яке застереження / ризик слід враховувати при впровадженні стратегії лідерства за витратами?

А.	Скорочення витрат не повинно відбуватися за рахунок погіршення якості, безпеки, сервісу чи втрати цінності для споживача
Б.	Вона вимагає постійного нарахування цінової премії на кожну одиницю випущеної продукції
В.	Вона орієнтована виключно на обслуговування вузьких локальних ринкових ніш
Г.	Вона вимагає обов'язкової зміни основного галузевого профілю підприємства

62.За якої умови доцільно обирати оборонну конкурентну поведінку?

А.	За умови наявності незадоволеного попиту та значних вразливих місць у пропозиціях ключових суперників
Б.	За умови посилення конкурентного тиску, загрози виходу нових гравців або ризику копіювання власних переваг при наявності лояльної клієнтської бази
В.	При необхідності термінового вилучення капіталу з безперспективної галузі
Г.	При переході підприємства на концепцію створення «блакитних океанів»

63. Що передбачає крок «Стратегічна декомпозиція та каскадування цілей» під час практичної реалізації стратегії?

А.	Фінансову оцінку альтернатив за показниками чистої зведеної вартості (NPV) та внутрішньої норми прибутковості (IRR)
Б.	Перетворення загальних стратегічних орієнтирів у декомпоновану систему тактичних і операційних завдань із призначенням відповідальних за матрицею RACI та встановленням KPI
В.	Проведення аутсорсингу всіх основних виробничих процесів
Г.	Формування розширеного списку потенційних партнерів для створення стратегічних альянсів

64. Які показники є ключовими орієнтирами оцінювання результативності для стратегії диференціації?

А.	Питома собівартість і рівень операційних витрат на одиницю продукції
Б.	Рівень сприйманої цінності, готовність платити цінову премію, коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) та індекс NPS
В.	Коефіцієнт використання виробничих потужностей та ефект масштабу
Г.	Швидкість оборотності матеріальних виробничих запасів

65. Чому оцінка результативності конкурентної стратегії за допомогою BSC запобігає «стратегічним ілюзіям»?

А.	Вона забезпечує повний заміну операційного моніторингу річним фінансовим аудитом
Б.	Вона дозволяє бачити випереджальні індикатори проблем (наприклад, деградацію якості чи падіння лояльності) задовго до того, як вони відобразяться у фінансових показниках прибутку
В.	Вона гарантує повне усунення будь-яких ризиків зовнішнього середовища
Г.	Вона орієнтує управління виключно на короткострокові фінансові показники поточного кварталу

66. Установіть відповідність між етапами вибору та реалізації конкурентної стратегії та їхнім основним аналітичним інструментарієм:

Етап	Основний аналітичний інструментарій
1. 1 етап: Визначення цілей та розриву	А. VRIO-аналіз, аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain) М. Портера
2. 2 етап: Діагностика зовнішнього середовища	Б. PESTEL-аналіз, модель 5 сил Портера, ETOP, аналіз стратегічних груп
3. 4 етап: Аналіз внутрішнього потенціалу	В. GAP-аналіз, дерево цілей SMART, розрахунок ROI, EVA
4. 7 етап: Декомпозиція та планування	Г. Збалансована система показників (BSC), дерево KPI, матриця RACI

67. Установіть відповідність між методами стратегічного аналізу та їхнім практичним результатом для стратегічного вибору:

Метод аналізу	Практичний результат
1. Модель 5 сил Портера	А. Ідентифікація внутрішніх джерел довгострокової та стійкої конкурентної переваги
2. VRIO-аналіз	Б. Кількісне визначення стратегічного розриву (Strategic Gap) між трендом і ціллю
3. Матриця ADL/LC	В. Діагностика структури й інтенсивності галузевого тиску та оцінка привабливості галузі
4. GAP-аналіз	Г. Визначення одного з 24 стратегічних маршрутів залежно від життєвого циклу галузі та позиції

68. Установіть відповідність між видами конкурентних стратегій за джерелом переваги / масштабом та основними застереженнями щодо їх впровадження:

Вид стратегії	Застереження щодо впровадження
1. Лідерства за витратами	А. Диференціація має бути реально помітною для споживача та виправдовувати додаткові витрати
2. Диференціації	Б. Скорочення витрат не повинно відбуватися за рахунок погіршення якості, сервісу чи цінності
3. Фокусування	В. Надмірне охоплення ринку може ускладнити систему управління та «розмити» ціннісну пропозицію
4. Широкоринкова	Г. Існує ризик звуження або зникнення цільової ніші; вона може виявитися занадто малою

69. Установіть відповідність між групами показників оцінювання результативності стратегії та конкретними показниками:

Група показників	Конкретні показники
1. Фінансово-економічні	А. Відносна частка ринку, темпи зростання продажів, рівень охоплення сегментів
2. Ринкові	Б. Індекс CSAT, рівень лояльності NPS, вартість залучення клієнта (CAC), частка втрачених клієнтів
3. Клієнтські	В. Час виведення продукту на ринок, частка нових продуктів у доходах, рівень цифровізації
4. Інноваційні та компетенційні	Г. Валовий і маржинальний прибуток, ROI, EVA, чистий грошовий потік (NCF)

70. Установіть відповідність між поняттями та їх визначеннями чи складовими у системі стратегічного управління:

Поняття	Визначення / Складові
1. Матриця RACI	А. Інструмент оцінки лояльності клієнтів та їх готовності рекомендувати компанію
2. Net Promoter Score (NPS)	Б. Таблиця для чіткого розподілу ролей та відповідальності у команді при виконанні завдань
3. Етап оцінювання результатів	В. Замкнений процес зіставлення досягнутих KPI із цілями для виявлення причин відхилень і реалізації коригувань
4. Стратегічна декомпозиція	Г. Процес перетворення загальних стратегічних цілей у конкретні тактичні завдання для підрозділів

71. Які групи умов визначають обґрунтованість вибору конкурентної стратегії підприємства?

А.	Стан, тенденції ринку та характер конкурентного суперництва в галузі
Б.	Внутрішній ресурсно-компетентнісний потенціал підприємства
В.	Довгострокові цілі та прийнятний рівень ризику для підприємства
Г.	Обов’язкова наявність досвіду роботи керівництва в іноземних корпораціях
Д.	Поточна зміна короткострокових облікових ставок центрального банку
Е.	Переважання державної форми власності у структурі капіталу галузі

72. Які аналітичні методи належать до інструментарію оцінки портфеля бізнесу та формування стратегічних альтернатив?

А.	Матриця продуктово-ринкового зростання І. Ансоффа
Б.	Портфельна матриця GE / McKinsey
В.	Модель життєвого циклу галузі ADL / LC (Arthur D. Little)
Г.	Метод оцінки вартості капіталу WACC
Д.	Аналіз точки беззбитковості (CVP-аналіз)
Е.	Метод розрахунку середньозваженої вартості запасах (FIFO/LIFO)

73. Які системні кроки необхідно виконати для забезпечення практичної реалізації обраної конкурентної стратегії?

А.	Стратегічна декомпозиція та каскадування цілей (через BSC, KPI, RACI)
Б.	Оптимізований перерозподіл ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних пріоритетів
В.	Узгодження організаційної структури, бізнес-процесів та культури зі стратегією
Г.	Проведення повної реорганізації підприємства у формі злиття або поглинання
Д.	Відмова від системи моніторингу на користь повної децентралізації управлінських рішень
Е.	Повернення до реалізації стратегії попереднього періоду без коригування цілей

74. Які показники належать до групи операційно-процесних та стратегічної стійкості при оцінці результативності стратегії?

А.	Питома собівартість та продуктивність праці
Б.	Бар'єри імітації переваг та швидкість стратегічної адаптації
В.	Тривалість операційного та сервісного циклу, рівень браку
Г.	Показники рентабельності залученого капіталу (ROI) та доданої економічної вартості (EVA)
Д.	Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) та вартість залучення клієнта (CAC)
Е.	Відносна частка ринку та темпи зростання продажів

75. Які чинники виступають основними чинниками, що обумовлюють обґрунтованість стратегічного вибору?

А.	Конкурентна позиція підприємства та динаміка його частки ринку
Б.	Ресурсний і компетентнісний потенціал (за VRIO-критеріями)
В.	Потреби, купівельна поведінка та критерії вибору цільових споживачів
Г.	Вибір системи організаційного діловодства на підприємстві
Д.	Наявність філій у всіх обласних центрах незалежно від ринкового попиту
Е.	Вік та організаційно-правова форма постачальників сировини
Є.	Конкурентна позиція підприємства та динаміка його частки ринку

Тема 2.7. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

2.7.1. Сутність та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його здатності ефективно функціонувати на цільовому ринку, адаптуватися до змін конкурентного середовища та зберігати й зміцнювати свої ринкові позиції. Посилення нестабільності зовнішнього середовища, зміна споживчих потреб, технологічні трансформації, загострення конкуренції та необхідність швидкої адаптації до ринкових змін зумовлюють перехід від розуміння конкурентоспроможності як окремого результативного показника до її розгляду як комплексної характеристики підприємства та об'єкта системного управління [29, 20, 63, 100].

Поняття конкурентоспроможності є багаторівневим: воно може характеризувати продукцію, підприємство, галузь, регіон або національну економіку. При цьому конкурентоспроможність підприємства не слід ототожнювати з конкурентоспроможністю його продукції. Конкурентоспроможність продукції відображає здатність конкретного товару чи послуги задовольняти потреби споживача краще або на прийнятнішому для нього рівні порівняно з аналогами, тоді як ***конкурентоспроможність підприємства*** є ширшою характеристикою, що охоплює його ресурсні можливості, організацію діяльності, управління, технології, фінансові результати, здатність формувати й реалізовувати конкурентні переваги та адаптуватися до змін ринку [24, 42, 151].

Проведений Ю. Г. Бочаровою та А. В. Бадіцею контент-аналіз наукових трактувань засвідчив наявність щонайменше восьми підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства: стратегічного, порівняльного, системного, цілісно-комплексного, комплексно-системного, інтегрованого, економічного та продуктового [20]. Така систематизація дає змогу розглядати конкурентоспроможність не як окрему властивість підприємства, а як багатовимірну характеристику, що формується внаслідок взаємодії його ресурсів, компетентностей, управлінських рішень, продукції та ринкової позиції (табл. 7.1).

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити важливий висновок: **конкурентоспроможність підприємства** доцільно розуміти як його здатність формувати, реалізовувати та підтримувати конкурентні переваги, ефективно використовувати наявний потенціал і адаптуватися до змін конкурентного середовища, забезпечуючи стійку ринкову позицію та результативний розвиток. Таке трактування поєднує стратегічний, системний, ресурсний, порівняльний та результативний аспекти конкурентоспроможності [24, 42, 151, 29, 63, 100].

Таким чином, ***конкурентоспроможність підприємства*** доцільно розглядати не як окрему властивість або сукупність показників, а як комплексну відносну характеристику його здатності створювати, реалізовувати та підтримувати конкурентні переваги на конкретному ринку в певний період часу,

ефективно використовуючи наявний потенціал, ресурси та компетенції та адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 7.1. Наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства*

Науковий підхід	Автори / представники	Сутність підходу	Узагальнене визначення «конкурентоспроможність підприємства – це…»
Стратегічний	М. Портер; Є. Діденко, П. Жураківський; П. Пуцентейло	Акцент робиться на здатності підприємства формувати та реалізовувати конкурентну стратегію, створювати конкурентні переваги й забезпечувати довгостроковий розвиток.	здатність підприємства формувати, реалізовувати та розвивати конкурентні переваги за допомогою обґрунтованої конкурентної стратегії, забезпечуючи стабільне функціонування і розвиток у довгостроковій перспективі.
Порівняльний	Ю. Котельникова; Г. Ні, Х. Сюй, Ч. Цуй, І. Чяо, Ц. Чжан, Г. Лі, П. Дж. Хіккі	Конкурентоспроможність визначається через зіставлення результатів діяльності, можливостей та характеристик підприємства з відповідними параметрами конкурентів.	здатність підприємства здійснювати діяльність ефективніше або результативніше порівняно з конкурентами на конкретному ринку.
Системний	В. Савенко, І. Нестеренко, В. Клюєва	Конкурентоспроможність підприємства розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких забезпечує формування і підтримку конкурентних переваг.	система взаємопов'язаних елементів і характеристик підприємства, взаємодія яких забезпечує формування, збереження та розвиток його конкурентних позицій.
Цілісно-комплексний	Т. Альтенбург, В. Хіллебранд, Дж. Майєр-Стамер	Конкурентоспроможність розглядається як цілісна здатність підприємства утримувати сильну ринкову позицію, що формується сукупним впливом якості, ціни, асортименту, інновацій, адаптивності, брендингу та маркетингу.	цілісна здатність підприємства закріплювати та підтримувати сильну позицію на ринку завдяки комплексному поєднанню економічних, техно-огіч-них, маркетингових, інноваційних та організаційних можливостей.
Комплексно-системний	В. Войтецький	Конкурентоспроможність одночасно характеризує підприємство як комплекс і як систему взаємопов'язаних видів діяльності та ресурсів.	комплексна системна характеристика підприємства, яка відображає його здатність протидіяти конкурентам шляхом ефектив-ного використання ресурсів, виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції й забезпечення результативної господарської діяльності.

Продовження табл. 7.1

Інтегрований	Д. Панасенко	Основою є інтеграція порівняльних переваг підприємства у різних сферах діяльності, взаємодія яких створює синергетичний ефект.	інтегрована характеристика підприємства, що відображає синергічне поєднання його порівняльних переваг у різних сферах діяльності та забезпечує відповідну ринкову позицію.
Економічний	ЕСКАТО ООН	Основний акцент зроблено на здатності підприємства успішно конкурувати та отримувати економічні вигоди порівняно з конкурентами.	здатність підприємства успішно функціонувати в конкурентному середовищі, конкурувати з іншими суб'єктами ринку та отримувати відповідні економічні вигоди.
Продуктовий	І. Бурачек, О. Біленчук	Конкурентоспроможність підприємства пов'язується передусім зі здатністю створювати, виробляти та реалізовувати продукцію, характеристики якої є привабливішими для споживача, ніж у аналогів конкурентів.	здатність підприємства створювати, виробляти та реалізовувати товари і послуги, цінові та нецінові характеристики яких забезпечують перевагу над аналогічною продукцією конкурентів.

Примітка. *Узагальнено авторами на основі [20], із використанням систематизації наукових підходів, представленої Ю.Г. Бочаровою та А.В. Бадіцею. Класифікація восьми підходів безпосередньо наведена у дослідженні авторів [20].

Зазначене вище розуміння поняття «конкурентоспроможність підприємства» поєднує основні змістові характеристики категорії: порівняльність, відносність, комплексність, динамічність, ресурсну та управлінську зумовленість, ринкову орієнтацію і стратегічну спрямованість (табл. 7.2).

Особливе значення має *відносний характер* конкурентоспроможності. Підприємство не може бути оцінене як конкурентоспроможне абстрактно, без визначення ринку, його меж, часової перспективи та конкурентного оточення. Підприємство, яке має сильну позицію на одному ринку, може виявитися менш конкурентоспроможним на іншому через зміну конкурентів, споживчих вимог, нормативних умов, ресурсної бази або технологічних стандартів [24, 151]. Сучасні дослідження також підкреслюють, що конкурентоспроможність не є сталою характеристикою: вона змінюється разом із ринковим середовищем і потребує постійної підтримки та вдосконалення [100].

Не менш важливою властивістю є *динамічність конкурентоспроможності*. Підприємство може мати значні конкурентні переваги на певному етапі розвитку, але втратити їх унаслідок технологічного відставання, зміни споживчих уподобань, появи нових конкурентів, зростання витрат або недостатньої адаптивності управління. Тому конкурентоспроможність доцільно розглядати як характеристику, яка проходить певну траєкторію розвитку разом із підприємством.

У цьому контексті особливого значення набуває *життєвий цикл конкурентоспроможності підприємства*. На етапі створення та становлення підприємство формує потенціал і визначає свої конкурентні переваги; на етапі розвитку реалізує їх і закріплює ринкові позиції; на етапі зрілості виникає необхідність підтримувати досягнуту конкурентну стійкість; на етапі спаду - своєчасно виявляти загрозу втрати позицій і здійснювати необхідні трансформації. Отже, управління конкурентоспроможністю має враховувати не лише її поточний рівень, а й ***потенціал майбутньої конкурентної позиції підприємства*** [151].

Таблиця 7.2. Ключові характеристики конкурентоспроможності підприємства*

Характеристика	Зміст
Відносність	Конкурентоспроможність визначається щодо конкретних конкурентів, ринку або його сегмента
Порівняльність	Передбачає зіставлення результатів, можливостей і переваг підприємства з конкурентами
Комплексність	Формується сукупністю взаємопов'язаних ресурсних, технологічних, організаційних, фінансових, маркетингових та інших характеристик
Динамічність	Змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та потребує постійного підтримання
Ринкова обумовленість	Виявляється лише в конкретному конкурентному середовищі та залежить від вимог споживачів
Ресурсна зумовленість	Ґрунтується на наявності та ефективному використанні ресурсів і потенціалу підприємства
Управлінська зумовленість	Залежить від якості управлінських рішень, стратегії, організації та здатності підприємства реагувати на зміни
Стратегічна спрямованість	Пов'язана з формуванням і збереженням конкурентних переваг та забезпеченням довгострокових ринкових позицій
Адаптивність	Передбачає здатність підприємства змінювати параметри діяльності відповідно до трансформацій зовнішнього середовища
Результативність	Виявляється у ринкових позиціях, здатності задовольняти потреби споживачів та досягати економічних результатів

Примітка. *Джерело: сформовано авторами на основі [24, 151, 20, 63]

В основі конкурентоспроможності підприємства лежать ***конкурентні переваги***, тобто характеристики, ресурси, компетенції або результати діяльності, які дають підприємству можливість створювати для споживача більшу цінність або функціонувати ефективніше порівняно з конкурентами. Саме тому конкурентоспроможність не формується безпосередньо шляхом окремого управлінського рішення: вона є результатом узгодженої взаємодії ресурсів, компетенцій, управління та ринкової пропозиції [20, 24, 63].

Дослідники, систематизуючи наукові підходи, показують, що в сучасних інформаційних джерелах конкурентоспроможність пов’язується як зі здатністю перевершувати конкурентів, так і з можливістю використовувати внутрішній потенціал підприємства, формувати конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стійке функціонування [20]

Доцільно розглядати формування конкурентоспроможності як послідовність взаємопов'язаних перетворень: *ресурси та компетенції → управлінські можливості → внутрішня ефективність → конкурентні переваги → конкурентна пропозиція → ринкова позиція → результати діяльності*.

Саме така логіка дозволяє розмежувати ***потенційну*** і ***реалізовану конкурентоспроможність***. Наявність ресурсів, технологій, кваліфікованого персоналу чи фінансових можливостей сама по собі ще не означає конкурентоспроможності. Вони набувають конкурентної цінності лише за умови ефективного використання та трансформації у переваги, які визнаються ринком.

Як показано на рис. 1.1, конкурентоспроможність є результатом не окремого чинника, а системної взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та умов конкурентного середовища. Такий підхід узгоджується із сучасним системним трактуванням конкурентоспроможності, відповідно до якого вона формується внаслідок взаємодії функціональних підсистем підприємства та їх адаптації до зовнішнього середовища [29]

На основі внутрішньої ефективності виникають конкурентні переваги, що дають змогу підприємству сформувати конкурентну пропозицію - продукцію та послуги, які відповідають вимогам ринку та перевершують пропозицію конкурентів за ціновими, якісними, технологічними, інноваційними, сервісними та іншими характеристиками. Реалізація конкурентної пропозиції на ринку забезпечує досягнення та зміцнення ринкової позиції підприємства, що проявляється у формуванні попиту, збільшенні частки ринку, підвищенні лояльності клієнтів, зміцненні конкурентного статусу, стійкості позицій та ділової репутації.

Важливою умовою цього процесу є постійний зворотний зв'язок, який передбачає моніторинг змін зовнішнього середовища, оцінювання конкурентної позиції підприємства, аналіз ефективності реалізації стратегії та своєчасне коригування управлінських рішень. Саме така взаємодія забезпечує адаптивність підприємства до змін середовища, його довгостроковий розвиток і формування стійкої конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних чинників. За місцем виникнення їх доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники пов'язані з ресурсами, технологіями, персоналом, організацією виробництва, фінансовим станом, інноваційністю та якістю управління. Зовнішні охоплюють стан конкуренції, економічні, політичні, соціальні, технологічні, інфраструктурні та споживчі умови [24, 42, 100]. У сучасному дослідженні Назаренко С.А. і Тертишної А.С. [100] до внутрішніх чинників віднесено, зокрема, організацію виробництва, кваліфікацію персоналу, фінансовий стан, ефективність управлінських рішень, інноваційність і якість продукції, а до зовнішніх - рівень конкуренції, стан економіки, податкову політику, платоспроможність споживачів, інфраструктуру та споживчі тенденції.

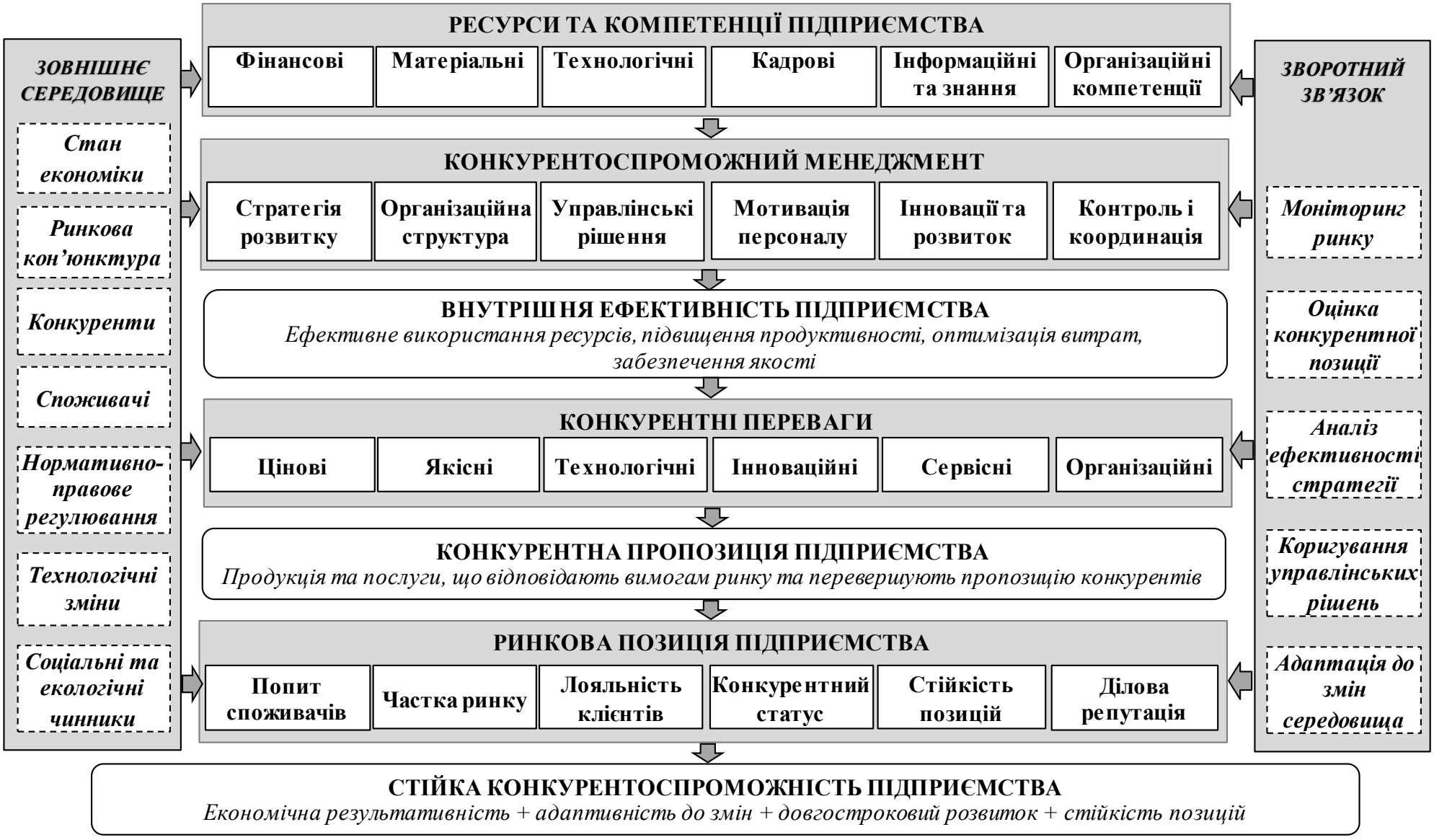


Рис. 7.1. Логіка формування конкурентоспроможності підприємства
Примітка: *Розроблено авторами на основі [24, 151, 20, 63]

Важливо підкреслити, що сам факт наявності певного чинника ще не визначає його однозначного впливу. Один і той самий чинник може створювати як можливості, так і загрози залежно від здатності підприємства своєчасно на нього реагувати. Наприклад, технологічні зміни можуть забезпечити підприємству нову конкурентну перевагу, за відсутності інвестиційних ресурсів і відповідних компетенцій можуть посилити його технологічне відставання.

Отже, конкурентоспроможність формується на стику внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього конкурентного середовища. Ця обставина має принципове значення для її управління: підприємство не може безпосередньо змінити більшість зовнішніх чинників, але може змінювати власні ресурси, компетенції, стратегії, організаційні рішення та швидкість реагування на зовнішні зміни (табл. 7.3).

Таблиця 7.3. Основні групи чинників конкурентоспроможності підприємства*

Група	Основні чинники	Характер впливу
Політико-правові	державне регулювання, законодавство, податкова політика, торговельна політика	визначають правила функціонування та конкурентне поле
Економічні	стан економіки, інфляція, процентні ставки, доходи споживачів, доступ до фінансових ресурсів	впливають на витрати, попит і фінансову стійкість
Ринково-галузеві	рівень конкуренції, місткість і структура ринку, бар'єри входження, поведінка конкурентів	визначають інтенсивність конкурентної боротьби
Технологічні	рівень технологій, інновації, цифровізація, технічне оснащення	формують можливості підвищення продуктивності та якості
Соціально-демографічні	чисельність і структура населення, зайнятість, споживчі цінності та поведінка	визначають характер і динаміку попиту
Екологічні	екологічні вимоги, природні ресурси, кліматичні умови	впливають на витрати, технології та ринкові вимоги
Організаційні	структура підприємства, культура, якість управління, координація діяльності	визначають здатність підприємства реалізовувати потенціал
Ресурсні	фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні та інші ресурси	створюють основу формування конкурентних переваг
Маркетингові	потреби споживачів, позиціонування, бренд, канали збуту, сервіс	визначають привабливість пропозиції підприємства

Примітка: *Узагальнено авторами на основі [24, 42, 29, 100]

Розуміння конкурентоспроможності як динамічної та системної характеристики логічно зумовлює необхідність її цілеспрямованого управління.

Управління конкурентоспроможністю підприємства можна визначити як цілеспрямований аспект менеджменту, що забезпечує формування, розвиток, реалізацію та збереження конкурентних переваг підприємства для досягнення його стратегічних цілей, підтримання стійкої ринкової позиції та забезпечення

життєздатності в умовах змінного конкурентного середовища [42, 26, 11, 29, 100].

У сучасних дослідженнях управління конкурентоспроможністю розглядається саме як *система*, а не як сукупність ізольованих управлінських заходів (рис. 7.2). Балдинюк В. наголошує на взаємозв'язку елементів системи, за якого зміна одного з них зумовлює зміни інших. Система охоплює керуючу, керовану, цільову та забезпечуючу підсистеми і функціонує у взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем [11].

Вербівська Л.В., застосовуючи системний підхід, виділяє в системі управління конкурентоспроможністю *мету*, *об'єкт*, *суб'єкт*, *принципи* та *механізми управління*. ***Об'єктом*** виступає рівень конкурентоспроможності, який забезпечує збереження позицій підприємства на ринку, а ***суб'єктом*** - апарат управління, керівники різних рівнів та фахівці, які впливають на формування конкурентних переваг і відповідної політики підприємства [29].

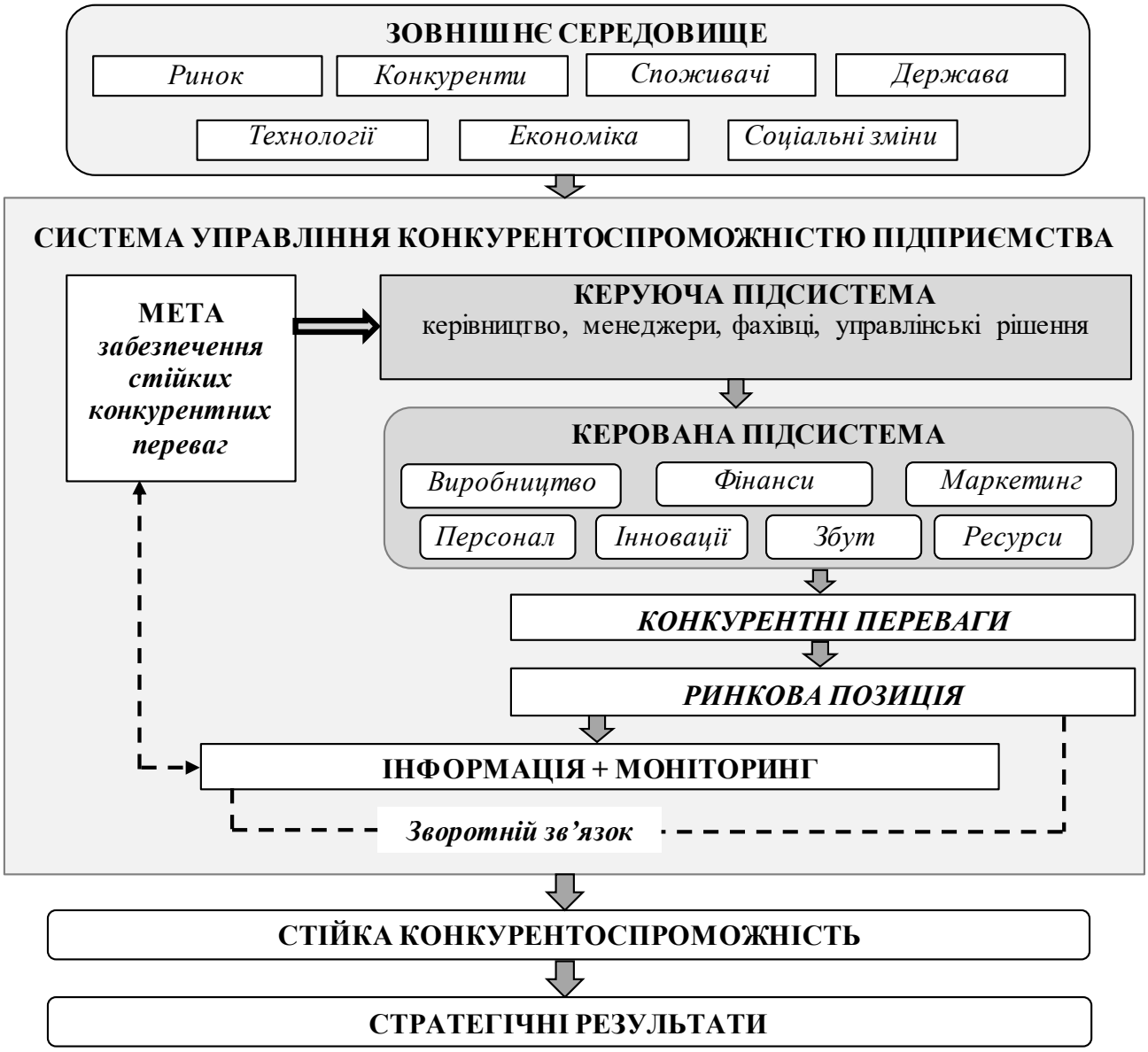


Рис. 7.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства
Примітка. *Сформовано авторами

Як видно з рис. 7.2, система управління конкурентоспроможністю є *відкритою системою*, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Вхідна інформація про стан ринку, конкурентів, споживачів, технологічні та інші зміни використовується для прийняття управлінських рішень, спрямованих на розвиток внутрішніх можливостей підприємства та формування конкурентних переваг. Отримані результати, у свою чергу, створюють інформацію для подальшого коригування управлінських дій. Саме зворотний зв'язок забезпечує динамічність та адаптивність системи [11, 29].

Метою управління конкурентоспроможністю є не просто досягнення максимально можливого поточного показника, а забезпечення життєздатності, стійкого функціонування та розвитку підприємства в умовах змінного конкурентного середовища. Така мета передбачає три взаємопов'язані напрями: нейтралізацію або обмеження негативного впливу чинників; використання позитивних можливостей зовнішнього середовища для розвитку конкурентних переваг; забезпечення гнучкості управлінських рішень відповідно до зміни конкурентних умов [6; 7].

Управління конкурентоспроможністю охоплює всі основні функціональні сфери діяльності підприємства. Системний підхід передбачає взаємодію виробничої, фінансово-економічної, маркетингової, кадрової, інноваційної, інформаційної та інших підсистем [29]. У такому розумінні конкурентоспроможність не може бути забезпечена виключно маркетинговими, виробничими чи фінансовими заходами - необхідним є їх узгоджене функціонування відповідно до єдиної конкурентної стратегії.

Принципи управління конкурентоспроможністю визначають фундаментальні вимоги, яких необхідно дотримуватися під час формування та реалізації управлінських рішень. Їх зміст відображає особливості конкурентоспроможності як складної, динамічної та відкритої системи.

На основі узагальнення положень досліджень [42, 29, 100] доцільно виділити такі базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 7.4).

Зазначений перелік доцільно розглядати не як набір ізольованих вимог, а як взаємопов'язану систему принципів. Так, системність забезпечує цілісність управління, комплексність - охоплення основних сфер діяльності, адаптивність і динамічність - відповідність змінам середовища, а цільова та ринкова орієнтація - спрямованість управлінських дій на конкретний конкурентний результат. Вербівська Л.В. додатково акцентує на принципах емерджентності, еквіфінальності та інкременталізму, які відображають сучасне розуміння складних адаптивних систем [29].

Принцип *емерджентності* означає, що результат взаємодії окремих функціональних підсистем може мати нові властивості, яких немає в кожній із них окремо. Це особливо важливо для конкурентоспроможності, оскільки унікальна перевага підприємства часто виникає не завдяки одному ресурсу, а завдяки його поєднанню з технологіями, персоналом, організацією, маркетингом та управлінням.

Таблиця 7.4. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства*

Принцип	Зміст принципу
Системності	Передбачає розгляд конкурентоспроможності як цілісної системи взаємопов'язаних елементів і врахування взаємодії всіх функціональних сфер підприємства
Комплексності	Орієнтує на одночасне врахування економічних, технологічних, організаційних, кадрових, маркетингових, інноваційних та інших чинників
Наукової обґрунтованості	Вимагає використання сучасних теорій, методів аналізу, оцінювання, прогнозування та прийняття управлінських рішень
Цільової спрямованості	Передбачає підпорядкування управлінських дій стратегічним і тактичним цілям підприємства
Ринкової орієнтації	Передбачає врахування потреб споживачів, дій конкурентів, тенденцій ринку та змін зовнішнього середовища
Адаптивності	Забезпечує здатність системи своєчасно змінювати управлінські рішення відповідно до трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища
Динамічності	Враховує постійну зміну конкурентних переваг, ресурсів, технологій, ринків та інших складових конкурентного потенціалу
Безперервності	Передбачає постійне спостереження, оцінювання та вдосконалення конкурентних позицій підприємства
Оптимальності	Орієнтує на вибір управлінських рішень, які забезпечують найкраще співвідношення результатів, ресурсів, витрат і ризиків
Багатоваріантності	Передбачає розроблення та порівняння альтернативних варіантів управлінських дій
Збереження і розвитку конкурентних переваг	Спрямовує управління на підтримання наявних і формування нових переваг підприємства
Гнучкості	Забезпечує можливість стратегічного маневрування у відповідь на принципові зміни ринкової ситуації
Етапності	Передбачає послідовне та процедурно визначене здійснення заходів із формування й розвитку конкурентоспроможності
Орієнтації на споживача	Вимагає узгодження конкурентної пропозиції з потребами, очікуваннями та змінами поведінки споживачів

Примітка. *Узагальнено авторами на основі [42, 29, 100]

Принцип *еквіфінальності* передбачає можливість досягнення конкурентних цілей різними способами залежно від початкових умов та особливостей підприємства. Відповідно, не існує єдиної універсальної моделі управління конкурентоспроможністю, однаково ефективної для всіх підприємств.

Принцип *інкременталізму* орієнтує на можливість поступового коригування стратегічних і тактичних рішень відповідно до поточної ситуації, що є особливо важливим в умовах високої невизначеності [29].

Таким чином, сучасне розуміння ***управління конкурентоспроможністю підприємства*** ґрунтується на переході від реактивного управління окремими показниками до системного управління потенціалом, конкурентними перевагами та ринковою позицією підприємства. Зазначений підхід передбачає постійний моніторинг конкурентного середовища, оцінювання внутрішніх можливостей, узгодження ресурсів і управлінських рішень, формування та підтримання

конкурентних переваг і своєчасне коригування напрямів діяльності. Саме системність, комплексність, адаптивність, безперервність та орієнтація на споживача визначають сучасну логіку управління конкурентоспроможністю підприємства [29, 100].

Узагальнюючи, слід відмітити, що система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою цілісну відкриту систему взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, цілей, принципів, ресурсів, методів та управлінських впливів, спрямованих на формування, реалізацію і розвиток конкурентних переваг підприємства, забезпечення його стійкої ринкової позиції, адаптивності та довгострокового розвитку.

2.7.2. Функції та процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через систему взаємопов'язаних управлінських функцій і послідовність управлінських дій, спрямованих на цілеспрямований вплив на діяльність підприємства. Функції визначають основні напрями управлінської діяльності, тоді як процес управління характеризує послідовне та взаємопов'язане здійснення цих функцій у часі. Їх поєднання дає змогу розглядати управління конкурентоспроможністю як безперервний управлінський цикл.

Управління конкурентоспроможністю є складовою загальної системи менеджменту підприємства, у межах якої взаємопов'язано реалізуються цілевстановлення, планування, організація виконання, мотивація, координація, контроль, облік, аналіз і коригування управлінських рішень. Така інтеграція забезпечує послідовне перетворення визначених управлінських цілей та намірів у конкретні дії, а їх реалізацію - у відповідні результати діяльності підприємства.

Особливістю управління конкурентоспроможністю є взаємозалежність його функцій, оскільки результати реалізації одних функцій безпосередньо впливають на зміст і здійснення інших. Зокрема, результати контролю та аналізу використовуються під час подальшого планування; інформація про зміни внутрішнього та зовнішнього середовища зумовлює уточнення цілей і управлінських рішень; результати виконання планів визначають необхідність коригувальних заходів. Водночас мотивація забезпечує залучення працівників до виконання поставлених завдань, а координація - узгодження діяльності структурних підрозділів у процесі реалізації прийнятих рішень.

У наукових інформаційних джерелах функцію управління розглядають як відносно самостійну складову управлінського процесу, виокремлену відповідно до певної логіки управлінської діяльності. Для системи управління конкурентоспроможністю підприємства особливого значення набувають планування, виконання, контроль і облік, мотивація та координація [15]. Водночас у працях, присвячених управлінню конкурентоспроможністю підприємства, акцентується увага на необхідності формування системи показників, параметрів і критеріїв управління, оцінювання достатності та гнучкості конкурентного потенціалу, аналізу реалізації управлінських заходів, їх

координації та контролю, а також пошуку перспективних можливостей для обґрунтування стратегічних рішень [2].

Функції управління конкурентоспроможністю визначають основні напрями управлінської діяльності, через які реалізується цілеспрямований вплив на підприємство. Вони формують функціональну основу процесу управління та забезпечують його логічну послідовність - від визначення цілей і планування до виконання, мотивації, координації, контролю, аналізу та коригування управлінських дій.

Зміст основних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства наведено в табл. 7.5.

Таблиця 7.5. Основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства*

Функція	Основний зміст	Основний управлінський результат
Цілевстановлення	Визначення бажаного рівня конкурентоспроможності, стратегічних і тактичних орієнтирів, пріоритетів та конкретних завдань підприємства	Сформована система цілей і критеріїв управління
Планування	Визначення необхідних дій, ресурсів, строків, відповідальних осіб, послідовності реалізації заходів та очікуваних результатів	Сформований план заходів і управлінських дій
Організація та виконання	Розподіл завдань між структурними підрозділами та працівниками, забезпечення виконання запланованих заходів, узгодження дій учасників процесу	Реалізація прийнятих управлінських рішень
Мотивація	Формування зацікавленості працівників у виконанні визначених завдань, досягненні необхідних результатів та постійному вдосконаленні діяльності	Залученість персоналу до реалізації цілей управління
Координація	Узгодження дій структурних підрозділів, функцій і ресурсів, усунення суперечностей між окремими управлінськими рішеннями та забезпечення їх взаємопов'язаності	Узгодженість управлінських дій та функціонування підприємства
Контроль та облік	Відстеження виконання планів, фіксація фактичних результатів, виявлення відхилень від встановлених параметрів	Інформація про стан виконання рішень та виявлені відхилення
Аналіз	Встановлення причин відхилень, визначення тенденцій, оцінювання результативності реалізованих заходів та виявлення проблемних зон	Інформаційна основа для прийняття подальших управлінських рішень
Коригування	Перегляд окремих цілей, планів, заходів або способів їх реалізації відповідно до отриманих результатів і змін середовища	Скориговані управлінські рішення та оновлений цикл управління

Примітка. *Складено автором на основі [42, 19, 55]

Цілевстановлення є вихідною функцією управління конкурентоспроможністю. Саме на цьому етапі визначається, якого стану підприємство прагне досягти, які результати вважатимуться прийнятними та які напрями діяльності потребують управлінського впливу. Цілі мають бути

узгоджені із загальною стратегією підприємства, його поточним станом та умовами функціонування. Водночас вони не повинні залишатися загальними деклараціями, а мають трансформуватися у конкретні завдання, параметри та критерії, за якими можна буде відстежувати результати управлінської діяльності.

Важливе значення має формування системи показників, параметрів та критеріїв управління конкурентоспроможністю. Їх призначення полягає не стільки у проведенні самостійного оцінювання конкурентоспроможності, скільки у створенні інформаційної основи для управлінського процесу: встановлення орієнтирів, контролю виконання, виявлення відхилень та прийняття коригувальних рішень [42, 133].

Наступною функцією є *планування*, яке забезпечує перехід від визначених цілей до конкретних управлінських дій. У процесі планування встановлюються необхідні заходи, строки їх виконання, відповідальні виконавці, необхідні ресурси та очікувані результати. Планування може мати стратегічний і тактичний характер. Стратегічне планування визначає довгострокові напрями забезпечення конкурентоспроможності, тоді як тактичне конкретизує їх у вигляді завдань і заходів на відповідному часовому горизонті.

Особливістю планування у сфері конкурентоспроможності є необхідність врахування не лише поточного стану підприємства, а й можливих змін середовища. Тому плани повинні передбачати можливість їх адаптації у разі зміни попиту, дій конкурентів, ресурсних умов, технологій, нормативних вимог або інших істотних чинників. Такий підхід відповідає принципам гнучкості та адаптивності управління, які набувають особливого значення в умовах високої невизначеності [19]. У дослідженні Бондаренко С.М., Корсуненко І.Г. та Бондаренка Б.С. до загальних принципів управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів віднесено економічність, гнучкість, адаптивність, постійне удосконалення, ризик-орієнтоване мислення, процесний підхід, оптимізацію та цифровізацію бізнес-процесів.

Організація виконання забезпечує практичну реалізацію прийнятих управлінських рішень. На цьому етапі визначається, хто, що, коли та в якій послідовності має виконати. Управлінські завдання розподіляються між відповідними структурними підрозділами та працівниками, встановлюються зони відповідальності, формуються необхідні інформаційні та комунікаційні зв’язки. Саме на етапі виконання планові рішення переходять у площину реальної діяльності підприємства.

Для управління конкурентоспроможністю принципове значення має *узгодженість виконання*. Окремі управлінські заходи не повинні реалізовуватися відокремлено один від одного, оскільки зміна одного елемента діяльності може впливати на результати інших. Тому організація виконання безпосередньо пов’язана з координацією.

Мотиваційна функція забезпечує зацікавленість працівників у досягненні встановлених цілей. Конкурентоспроможність формується не лише рішеннями керівництва, а й результатами щоденної роботи персоналу. Тому працівники мають розуміти власний внесок у досягнення визначених цілей, критерії

оцінювання результатів та взаємозв'язок між якістю виконання завдань і результатами діяльності підприємства.

Мотивація в системі управління конкурентоспроможністю може бути пов'язана як із матеріальним стимулюванням, так і з нематеріальними чинниками: професійним розвитком, визнанням результатів роботи, розширенням відповідальності, участю працівників у вдосконаленні діяльності підприємства. Важливо, щоб мотиваційні механізми були узгоджені з цілями підприємства та не стимулювали досягнення окремих показників на шкоду загальним результатам.

Координація забезпечує узгодженість дій різних учасників управлінського процесу. Її необхідність зумовлена тим, що управління конкурентоспроможністю охоплює декілька функціональних сфер діяльності підприємства, між якими існують взаємозалежності. Координація дозволяє синхронізувати діяльність, своєчасно усувати суперечності між рішеннями та забезпечувати спільну спрямованість дій на досягнення визначених цілей.

Важливу роль відіграє *контроль* та *облік*. Контроль забезпечує систематичне спостереження за реалізацією прийнятих рішень, дотриманням установлених строків, виконанням завдань і досягненням запланованих результатів. Облік, у свою чергу, забезпечує фіксацію фактичних результатів та накопичення інформації, необхідної для подальшого аналізу.

При цьому контроль не слід розглядати лише як завершальну стадію управління. Він має здійснюватися протягом усього процесу реалізації рішень, оскільки своєчасне виявлення відхилень дозволяє реагувати на проблеми до того, як вони набудуть системного характеру. Саме тому контроль тісно пов'язаний із моніторингом та оперативним коригуванням управлінських дій.

Аналіз забезпечує змістовне опрацювання інформації, отриманої в результаті контролю та обліку. Його завданням є не просто констатація відхилень, а встановлення причин їх виникнення, визначення характеру змін та оцінювання результативності реалізованих управлінських заходів. Аналіз дозволяє відповісти на принципово важливі для менеджменту питання: чи досягнуто встановлених цілей; які завдання виконано повністю або частково; які відхилення виникли; чим вони зумовлені; які управлінські рішення потребують перегляду.

Особливого значення набуває оцінювання достатності конкурентного потенціалу для утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності та оцінювання його гнучкості. Ці процедури необхідні для визначення здатності підприємства підтримувати реалізацію прийнятих рішень за змінюваних умов [42, 17, 133, 116]. При цьому в межах цього пункту вони розглядаються саме як інформаційна складова управлінського процесу, а методичні підходи до детального оцінювання конкурентоспроможності та її складових будуть розглянуті в наступних темах.

Завершальною функцією управлінського циклу є *коригування*. Воно передбачає внесення змін до цілей, планів, завдань, строків, відповідальних осіб або способів реалізації рішень на основі отриманої інформації. Коригування не

означає обов'язково відмову від попередніх рішень. Його призначення полягає у приведенні управлінських дій у відповідність до фактичної ситуації.

Отже, функції управління конкурентоспроможністю утворюють не лінійну, а *циклічну систему*. Після отримання результатів і здійснення їх контролю та аналізу інформація повертається до етапу цілевстановлення і планування. Це забезпечує безперервність управління та його здатність реагувати на зміни.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, за допомогою яких визначені цілі трансформуються у конкретні рішення, реалізуються у практичній діяльності, контролюються та за необхідності коригуються.

Його доцільно розглядати як замкнений управлінський цикл, у якому завершення одного етапу створює інформаційну основу для наступного, а результати контролю і аналізу використовуються для оновлення цілей та планів.

У дослідженні управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства цей процес представлено через взаємозв'язок оцінювання та аналізу невизначеності, планування, виконання, контролю й обліку, мотивації та координації. Водночас ці елементи функціонують у взаємодії з керівництвом, організаційною структурою, інформаційною базою та чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища.

З огляду на вище зазначене процес управління конкурентоспроможністю можна представити у вигляді послідовності, наведеної в табл. 7.6.

Таблиця 7.6. Послідовність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства*

Етап процесу	Зміст управлінських дій	Результат етапу
1. Визначення цілей та управлінських орієнтирів	Формування бажаного стану, визначення пріоритетів, завдань, параметрів і критеріїв управління	Визначені цілі та орієнтири
2. Інформаційна підготовка управлінського рішення	Збір і систематизація інформації про внутрішні результати, умови середовища, зміни та чинники невизначеності	Інформаційна база для прийняття рішення
3. Аналіз ситуації та визначення проблем	Виявлення відхилень, проблемних зон, загроз, можливостей і причин, що впливають на досягнення цілей	Сформульовані проблеми та напрями управлінського реагування
4. Планування управлінських дій	Визначення заходів, строків, ресурсів, відповідальних виконавців та очікуваних результатів	План реалізації управлінських рішень
5. Прийняття управлінських рішень	Вибір доцільного варіанта дій та формалізація завдань для відповідальних виконавців	Прийняті управлінські рішення
6. Організація та виконання	Розподіл завдань, забезпечення ресурсами, реалізація заходів, оперативне вирішення поточних питань	Виконані управлінські заходи
7. Мотивація та координація	Стимулювання учасників, узгодження дій, забезпечення взаємодії підрозділів і виконавців	Скоординоване виконання рішень

Продовження табл. 7.6

8. Контроль та облік результатів	Відстеження виконання, фіксація фактичних результатів, визначення відхилень	Інформація про фактичний стан
9. Аналіз результатів	Порівняння фактичних і запланованих результатів, встановлення причин відхилень, визначення результативності заходів	Висновки щодо результативності управління
10. Коригування та оновлення управлінського циклу	Уточнення цілей, планів, завдань або способів їх реалізації з урахуванням отриманих результатів і змін середовища	Скориговані рішення та початок нового циклу

Примітка. *Складено авторами на основі [42, 47, 19, 55]

Запропонована послідовність не означає механічного проходження етапів один раз. Управління конкурентоспроможністю має *циклічний характер*, оскільки результати контролю й аналізу створюють інформаційну основу для нового цілевстановлення та планування. За необхідності окремі етапи можуть здійснюватися паралельно або повторюватися, якщо зміна ситуації потребує оперативного перегляду прийнятих рішень.

Зміст процесу управління доцільно розглядати через взаємодію чотирьох укрупнених блоків: формування управлінських орієнтирів; підготовка та прийняття рішень; реалізація рішень; контроль, аналіз і коригування. Така побудова дозволяє уникнути надмірної деталізації окремих управлінських процедур, водночас зберігаючи логіку повного управлінського циклу.

Принципову особливість управління конкурентоспроможністю - наявність зворотного зв’язку між результатами управлінської діяльності та наступним циклом прийняття рішень відображено на рис. 7.3. Без такого зв’язку управління набуває формального характеру, оскільки результати виконання рішень не використовуються для вдосконалення подальших дій. Натомість циклічна організація процесу забезпечує можливість постійного уточнення управлінських орієнтирів відповідно до отриманих результатів та змін середовища.

На кожному етапі процесу формується відповідна інформаційна основа для наступного управлінського рішення. Наприклад, результати контролю дозволяють встановити факт відхилення від запланованих параметрів; аналіз допомагає визначити причини цього відхилення; коригування визначає, які саме управлінські дії необхідно змінити; а повторне планування переводить ці зміни у конкретні завдання для виконавців.

Таким чином, контроль, аналіз і коригування виконують у процесі управління не лише контрольну, а й регулюючу функцію. Саме вони забезпечують адаптацію управлінських рішень до фактичної ситуації. Це особливо важливо за умов високої невизначеності, коли зовнішні події можуть суттєво змінювати умови діяльності підприємства. У дослідженні управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підкреслюється, що воєнні ризики, зміни ринків, валютних курсів та інші випадкові події можуть істотно змінювати умови функціонування підприємства, а тому управлінський процес має враховувати невизначеність і забезпечувати відповідне реагування.



Рис. 7.3. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства* Примітка. *Побудовано авторами на основі [42, 47, 19, 55]

У цьому контексті важливою складовою процесу стає ***моніторинг***. Його доцільно розглядати як постійне інформаційне спостереження за змінами, які можуть впливати на реалізацію визначених цілей та управлінських рішень. Моніторинг не є окремою функцією, відокремленою від інших функцій менеджменту. Він пронизує весь управлінський цикл, забезпечуючи своєчасне надходження інформації для планування, виконання, контролю та коригування.

Особливого значення набуває моніторинг у ситуаціях, коли зміни зовнішнього середовища відбуваються швидше, ніж завершується запланований управлінський цикл. У такому випадку очікування завершення всіх запланованих заходів може призвести до несвоєчасного реагування. Тому система управління має передбачати можливість оперативного перегляду рішень за наявності нової суттєвої інформації.

Водночас процес управління конкурентоспроможністю не можна зводити лише до реагування на вже виниклі проблеми. Його важливо орієнтувати також на попередження можливих негативних відхилень і пошук перспективних можливостей. Саме тому серед функціональних завдань системи управління виділяється пошук нових перспективних можливостей та аналітичний супровід прийняття стратегічних рішень щодо їх реалізації [42]. Такий підхід переводить управління від переважно реактивного до проактивного характеру.

Проактивність означає, що управлінські рішення формуються не тільки у відповідь на вже здійснені зміни, а й з урахуванням прогнозованих тенденцій та можливих сценаріїв розвитку ситуації. У результаті підприємство отримує можливість завчасно переглядати плани, перерозподіляти ресурси, змінювати пріоритети та підготовляти відповідні управлінські заходи.

Важливою характеристикою процесу є також *взаємозв'язок стратегічного і тактичного рівнів управління*. На стратегічному рівні визначаються довгострокові орієнтири та пріоритети, тоді як на тактичному рівні вони конкретизуються у завданнях, заходах і рішеннях. Така взаємодія забезпечує узгодженість поточних дій із довгостроковими цілями підприємства. Відповідно, результати поточної діяльності мають використовуватися не лише для оперативного коригування, а й для періодичного перегляду стратегічних орієнтирів.

Окремої уваги потребує *інформаційна складова процесу управління.* Інформація забезпечує зв'язок між усіма його елементами: використовується при визначенні цілей, підготовці рішень, контролі виконання та аналізі результатів. До інформаційної бази управління можуть належати внутрішня документація підприємства, дані статистичного й бухгалтерського обліку, нормативно-правова інформація, а також зовнішня інформація, необхідна для прийняття управлінських рішень. У дослідженні Бондаренко С.М. та ін. наголошено, що розвиток цифрової економіки та інформаційно-телекомунікаційних технологій сприяє цифровізації інформаційної бази управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів.

Відповідно, якість процесу управління значною мірою залежить від своєчасності, достовірності, повноти та релевантності інформації. Недостатня або несвоєчасна інформація може призвести до помилкового визначення

проблеми, необґрунтованого планування або несвоєчасного коригування управлінських рішень.

Важливо також забезпечити *узгодження управлінських функцій із відповідальністю суб'єктів управління*. Керівництво визначає цілі та приймає ключові рішення, менеджери організовують їх реалізацію, структурні підрозділи забезпечують виконання відповідних завдань, а працівники безпосередньо реалізують визначені заходи. При цьому розподіл відповідальності має бути чітким, а інформаційні зв'язки - забезпечувати своєчасне передавання інформації між рівнями управління. У наукових працях, де досліджуються питання управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, виокремлюють значення організаційної структури, керівництва, інформаційної бази та прямих і зворотних інформаційних зв'язків у функціонуванні системи управління.

Виходячи із вище вказаного, можна зробити узагальнення, що ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства визначається не окремою функцією або управлінським рішенням, а узгодженістю всього управлінського циклу. Цілевстановлення визначає напрям руху; планування конкретизує необхідні дії; організація та виконання забезпечують їх реалізацію; мотивація і координація спрямовують поведінку учасників; контроль та облік формують інформацію про фактичні результати; аналіз пояснює причини відхилень; коригування забезпечує адаптацію наступних управлінських дій.

Таким чином, процес управління конкурентоспроможністю підприємства має циклічний, безперервний та адаптивний характер. Його результативність забезпечується не стільки кількістю окремих управлінських заходів, скільки здатністю підприємства своєчасно пов'язувати цілі, рішення, виконання та результати в єдиний управлінський цикл. Саме така логіка дозволяє перетворити управління конкурентоспроможністю із сукупності окремих дій на системний процес постійного реагування, регулювання та розвитку.

Важливо, що управління конкурентоспроможністю не завершується досягненням певного запланованого результату. Отриманий результат стає вихідною інформацією для наступного циклу управління. Тому кінцевим результатом управлінського процесу доцільно вважати не лише виконання запланованих заходів, а й формування інформаційної основи для наступного управлінського циклу, що забезпечує безперервність і адаптивність управління.

У практичному аспекті це означає, що система управління конкурентоспроможністю повинна постійно відповідати на три взаємопов'язані питання: *чого підприємство прагне досягти*; *наскільки фактичні результати відповідають визначеним орієнтирам*; *які управлінські дії необхідно здійснити далі*. Саме послідовне вирішення цих питань формує логіку процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

2.7.3. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено організовані управлінські процеси, забезпечені необхідними ресурсами, інформацією, фінансовими

можливостями, нормативно-правовими та методичними засобами. Тому важливим елементом системи управління є організаційно-економічне забезпечення, яке створює необхідні умови для реалізації управлінських рішень та досягнення визначених цілей підприємства.

Організаційно-економічне забезпечення доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних, ресурсних, інформаційних, нормативно-правових, науково-методичних та інноваційно-технологічних засобів, за допомогою яких забезпечується функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Його призначення полягає у створенні умов для узгодження цілей підприємства з наявними ресурсами, організаційними можливостями та вимогами зовнішнього середовища [42, 153, 39].

Організаційна складова забезпечення визначає порядок побудови системи управління, розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами, організацію взаємодії між ними та регламентацію відповідних процесів. Від раціональності організаційної структури залежить швидкість передавання інформації, узгодженість управлінських дій та можливість своєчасного реагування на зміни середовища.

Економічна складова охоплює планування, бюджетування, фінансування, управління витратами, інвестиційне забезпечення, економічне стимулювання та розподіл ресурсів. Вона забезпечує необхідне економічне підґрунтя для реалізації управлінських рішень і програм розвитку підприємства.

Ресурсна складова охоплює фінансові, матеріальні, людські, технологічні та інформаційні ресурси, необхідні для функціонування підприємства та реалізації заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності. Особливістю сучасного підходу є зростання ролі інформації, знань і компетентностей персоналу як ресурсів, що визначають здатність підприємства адаптуватися до змін та реалізовувати інновації [39, 82, 13].

Інформаційне забезпечення передбачає формування необхідної інформаційної бази, збирання та оброблення даних, аналітичну підтримку управлінських рішень, інформаційний обмін між підрозділами та захист інформації. Цифровізація управлінських процесів розширює можливості оперативного отримання й аналізу інформації, використання цифрових систем управління, аналітики даних та автоматизації окремих управлінських процедур [12, 109, 82, 15].

Нормативно-правова складова забезпечує відповідність діяльності підприємства законодавчим вимогам, стандартам, внутрішнім регламентам і встановленим правилам. Науково-методична складова охоплює методичні підходи, рекомендації, стандарти та управлінський інструментарій, необхідні для організації та вдосконалення системи управління.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває інноваційно-технологічна складова. Вона пов'язана з цифровізацією, автоматизацією, роботизацією, оновленням технологічної бази, використанням сучасних інформаційних систем, розвитком інноваційних рішень та компетентностей персоналу. Поєднання технологічного оновлення з організаційними та

управлінськими змінами створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптивності [37, 109, 82, 13, 103].

Організаційно-економічне забезпечення не є сукупністю відокремлених елементів. Його складові взаємодіють між собою та утворюють цілісну систему, у якій зміни одного елемента можуть зумовлювати необхідність відповідного коригування інших (рис. 7.4). Наприклад, упровадження нової технології потребує не лише фінансових ресурсів, а й відповідних змін в організації праці, підготовці персоналу, інформаційному забезпеченні та регламентації процесів.

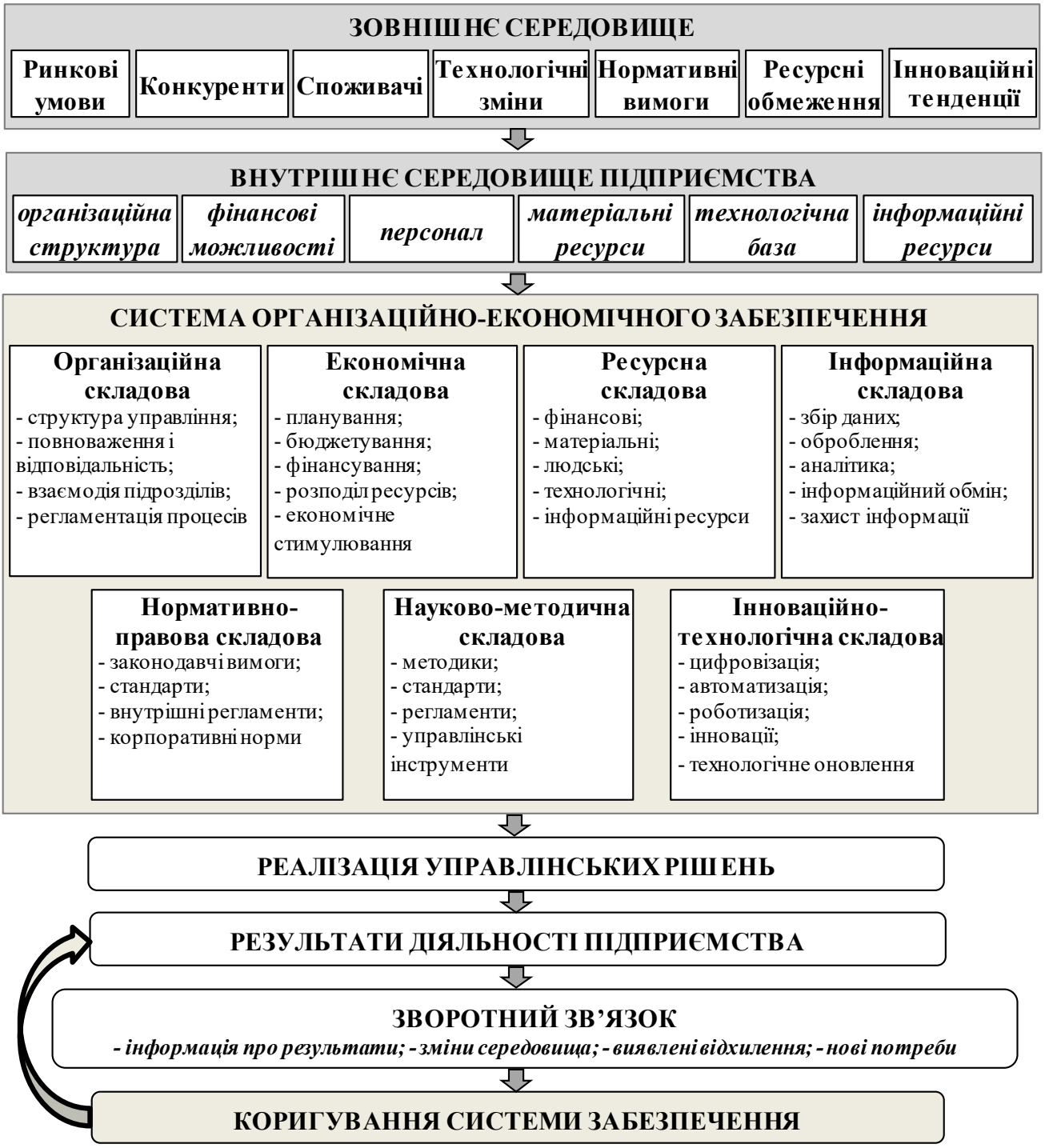


Рис. 7.4. Структура організаційно-економічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства*

Примітка. *Розроблено авторами на основі [42, 153, 39, 82, 13, 15, 103]

Представлена структура дає змогу розглядати організаційно-економічне забезпечення як багаторівневу систему, що поєднує внутрішні можливості підприємства із вимогами зовнішнього середовища. На вході системи перебувають чинники зовнішнього середовища та внутрішні ресурси підприємства, які визначають умови функціонування системи управління. Через сукупність організаційних, економічних, ресурсних, інформаційних, нормативних, методичних та інноваційно-технологічних засобів вони трансформуються в конкретні управлінські рішення та заходи.

Важливою характеристикою такого забезпечення є узгодженість його складових. Організаційні рішення мають відповідати економічним можливостям підприємства; ресурсне забезпечення - визначеним цілям і запланованим заходам; інформаційна система - потребам управління; технологічні зміни - кадровим та організаційним можливостям підприємства. Така узгодженість дає змогу уникати ситуації, коли окремі заходи здійснюються ізольовано та не забезпечують очікуваного результату.

Склад організаційно-економічного забезпечення та призначення його основних компонентів узагальнено в табл. 7.7.

Таблиця 7.7. Склад організаційно-економічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства*

Складова	Основний зміст	Основне призначення
Організаційна	Організаційна структура, розподіл повноважень і відповідальності, взаємодія підрозділів, регламентація процесів	Забезпечення узгодженості управлінської діяльності
Економічна	Планування, бюджетування, фінансування, управління витратами, економічне стимулювання	Створення економічних умов реалізації управлінських рішень
Ресурсна	Фінансові, матеріальні, людські, технологічні та інформаційні ресурси	Забезпечення необхідними ресурсами реалізації заходів
Інформаційна	Збирання, оброблення, зберігання та аналіз інформації, інформаційний обмін, захист даних	Інформаційна підтримка управлінських рішень
Нормативно-правова	Законодавчі вимоги, стандарти, внутрішні нормативні документи	Забезпечення правової та нормативної відповідності діяльності
Науково-методична	Методичні підходи, рекомендації, стандарти, управлінський інструментарій	Методичне забезпечення організації та вдосконалення управління
Інноваційно-технологічна	Цифровізація, автоматизація, роботизація, технологічне оновлення, інноваційні рішення	Підвищення технологічної гнучкості та адаптивності підприємства

Примітка. *Складено авторами на основі [42, 37, 12, 109, 82, 13, 30, 103].

Організаційне забезпечення має особливе значення, оскільки саме через організаційну структуру здійснюється взаємодія між суб'єктами управління, структурними підрозділами та виконавцями. Раціональна організація передбачає чітке визначення повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між учасниками управління. Водночас надмірна централізація або складність

організаційної структури можуть уповільнювати прийняття рішень і знижувати здатність підприємства реагувати на зміни.

Тому організаційна складова має забезпечувати не лише стабільність управлінської системи, а й її гнучкість. У разі зміни ринкових умов, технологій, ресурсних можливостей або стратегічних пріоритетів структура управління повинна мати можливість відповідного коригування. Такий підхід узгоджується із системним розумінням управління конкурентоспроможністю, відповідно до якого підприємство функціонує як цілісна система, а його виробнича, фінансова, кадрова, інноваційна, маркетингова та інші складові мають діяти взаємоузгоджено [39, 15].

Важливим напрямом організаційного забезпечення є вдосконалення взаємодії між структурними підрозділами. Для цього можуть застосовуватися регламенти взаємодії, внутрішні стандарти, проєктні команди, міжфункціональні робочі групи та цифрові системи координації. Сучасні підходи до організації програм розвитку підприємства також передбачають використання мережевих форм організації команд і цифрових інструментів, що дає змогу підвищувати гнучкість реалізації комплексних заходів [12].

Основні напрями організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства наведено в табл. 7.8.

Таблиця 7.8. Основні напрями організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства*

Напрям	Зміст
Удосконалення організаційної структури	Узгодження структури управління з цілями, завданнями та масштабами діяльності підприємства
Розподіл повноважень і відповідальності	Чітке визначення функцій, прав та відповідальності керівників і працівників
Координація діяльності	Забезпечення взаємодії структурних підрозділів та узгодження їхніх дій
Організація бізнес-процесів	Регламентація взаємопов'язаних операцій і забезпечення їх узгодженого виконання
Кадрове забезпечення	Формування необхідних компетентностей, навчання та розвиток персоналу
Адаптація організаційної системи	Своєчасне коригування структури та управлінських процедур відповідно до змін середовища
Цифровізація управління	Використання цифрових систем для комунікації, координації, оброблення інформації та прийняття рішень

Примітка. *Складено авторами на основі [39, 12, 109, 82, 15, 103]

Економічне забезпечення, у свою чергу, спрямоване на створення фінансових та економічних умов для реалізації запланованих заходів. Його основу становлять планування та бюджетування, визначення потреби в ресурсах, управління витратами, фінансування інвестиційних та інноваційних заходів, а також використання економічних стимулів. При цьому економічні рішення мають бути узгоджені з організаційними можливостями підприємства та його стратегічними орієнтирами.

Особливого значення набуває ресурсне забезпечення. Реалізація управлінських рішень потребує відповідного обсягу фінансових, матеріальних,

людських та технологічних ресурсів. Водночас ефективність забезпечення визначається не лише кількістю ресурсів, а й здатністю підприємства раціонально їх поєднувати та використовувати. Управління потенціалом підприємства в умовах глобального середовища передбачає комплексне узгодження ресурсних можливостей, внутрішнього потенціалу та змін зовнішнього середовища [39].

Інформаційне забезпечення поєднує всі складові організаційно-економічної системи. Інформація необхідна для визначення поточного стану підприємства, виявлення змін середовища, обґрунтування управлінських рішень, координації діяльності та контролю результатів. У сучасних умовах інформаційні системи дедалі більше інтегруються з виробничими, фінансовими, маркетинговими та кадровими процесами, формуючи єдиний цифровий інформаційний простір підприємства [109, 82, 15].

Цифровізація при цьому не обмежується автоматизацією окремих операцій. Вона передбачає трансформацію способів організації та координації діяльності, використання цифрових платформ, систем управління даними, аналітичних інструментів, штучного інтелекту та інших технологій. Застосування цифрових інструментів дає змогу прискорювати оброблення інформації, підвищувати оперативність управлінських рішень та забезпечувати більш гнучку реакцію на зміни середовища [12, 109, 82, 30].

Важливою умовою сучасного організаційно-економічного забезпечення є розвиток інноваційної складової. Інновації можуть стосуватися не лише продукції або технології виробництва, а й організації управління, бізнес-процесів, маркетингової діяльності, кадрової політики, інформаційних систем та фінансових механізмів. Комплексний характер інноваційного забезпечення дає змогу узгоджувати технологічні зміни з організаційними та економічними перетвореннями [37, 13].

У цьому контексті доцільно враховувати взаємопов’язаність технологічних, організаційних, кадрових та фінансових рішень. Наприклад, упровадження автоматизованої виробничої системи потребує не лише придбання обладнання, а й фінансування відповідного проєкту, підготовки персоналу, зміни окремих бізнес-процесів, інформаційного супроводу та організації технічного обслуговування. Отже, інноваційне рішення стає результативним лише за умови належного організаційно-економічного забезпечення.

Сучасний розвиток організаційно-економічного забезпечення пов’язаний також із поширенням роботизації, екологізації та цифровізації. Роботизація сприяє автоматизації повторюваних операцій, підвищенню точності та продуктивності процесів; цифровізація розширює можливості управління інформацією, аналітики та автоматизованого прийняття рішень; екологізація орієнтує підприємство на ресурсоефективність, зниження негативного впливу на довкілля та відповідність сучасним екологічним вимогам [103].

Екологічний напрям організаційно-економічного забезпечення передбачає інтеграцію екологічних критеріїв у виробничі та управлінські процеси, раціональне використання ресурсів, енергоефективність, удосконалення системи поводження з відходами та розвиток екологічних інновацій. Важливу роль у

цьому відіграють цифрові системи моніторингу ресурсоспоживання та екологічних показників, а також розвиток відповідної культури персоналу [103].

Таким чином, сучасне організаційно-економічне забезпечення поступово переходить від переважно внутрішньоорганізаційного підходу до комплексної системи, яка враховує технологічні, економічні, інформаційні, кадрові, екологічні та інституційні зміни. Його розвиток має бути спрямований не лише на забезпечення поточного функціонування підприємства, а й на формування здатності своєчасно адаптуватися до нових умов.

Взаємодія складових організаційно-економічного механізму та порядок його функціонування наведено на рис. 7.5.

Організаційно-економічний механізм забезпечення управління конкурентоспроможністю являє собою взаємопов'язану систему управлінських, організаційних, економічних, ресурсних, інформаційних та технологічних засобів, за допомогою яких підприємство реалізує визначені цілі та адаптує свою діяльність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Його функціонування починається з урахування впливу зовнішнього середовища. Ринкова кон'юнктура, дії конкурентів, технологічні зміни, нормативні вимоги, ресурсні обмеження, інноваційні тенденції, соціально-економічні та екологічні чинники можуть змінювати умови діяльності підприємства. Тому організаційно-економічний механізм повинен забезпечувати постійне врахування таких змін і можливість відповідного коригування управлінських рішень [153, 39, 109, 30, 103].

Центральне місце в механізмі займає керуюча підсистема, яка забезпечує формування управлінських рішень, їх координацію та контроль. Водночас її функціонування неможливе без забезпечувальної підсистеми, яка створює необхідні нормативні, ресурсні, фінансові, кадрові, інформаційні та методичні умови.

Взаємодія організаційної та економічної складових забезпечує узгодження структури управління з економічними можливостями підприємства. Ресурсно-інформаційна складова забезпечує механізм необхідними ресурсами та інформацією. Інноваційно-технологічна складова створює умови для оновлення технологій, цифровізації, автоматизації, роботизації та впровадження інших інноваційних рішень.

Важливою характеристикою механізму є ***адаптивність***. Вона означає здатність підприємства змінювати організаційні структури, ресурсне забезпечення, технології, управлінські процедури та інші елементи відповідно до нових умов діяльності. Адаптивність не означає постійної зміни всієї системи. Йдеться про можливість своєчасно змінювати ті її елементи, які втратили відповідність новим умовам [39, 109, 30].

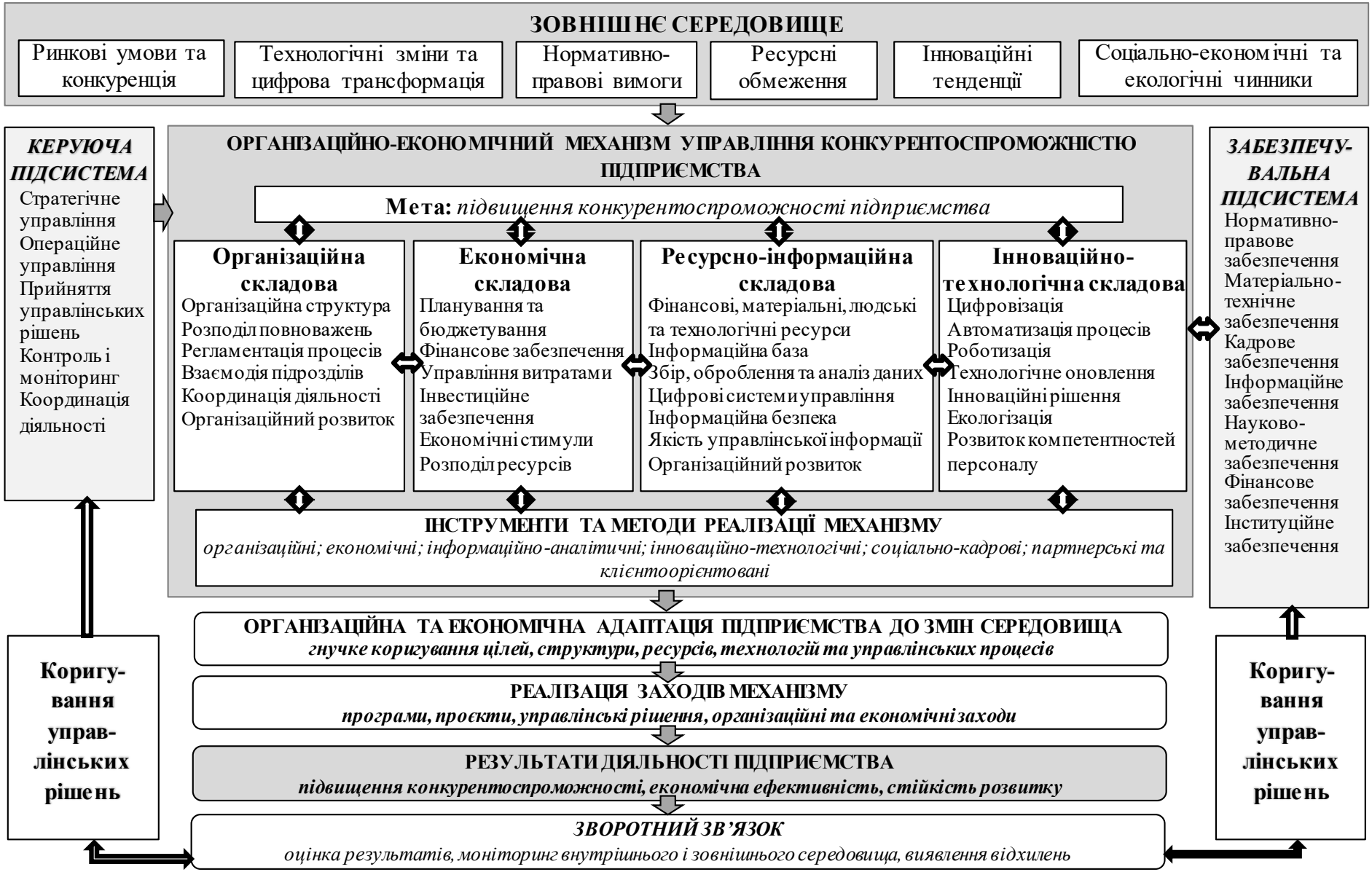


Рис. 7.5. Взаємодія складових організаційно-економічного механізму забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства*
Примітка. *Розроблено авторами на основі [12, 105, 82, 13, 30, 103]

Практична реалізація механізму здійснюється через конкретні програми, проєкти, організаційні та економічні заходи. Програма підвищення конкурентоспроможності при цьому може розглядатися як організований комплекс цільових заходів, для реалізації якого визначаються відповідні часові, фінансові, матеріальні та кадрові ресурси [12]. Використання цифрових інструментів на різних етапах розроблення та реалізації таких програм дає змогу підвищувати оперативність роботи, покращувати інформаційне забезпечення та координувати діяльність учасників.

Результати реалізації заходів стають основою для подальшого функціонування механізму. Через систему зворотного зв'язку до керуючої підсистеми надходить інформація про досягнуті результати, зміни зовнішнього середовища, виявлені відхилення, потребу в додаткових ресурсах, нові можливості та проблемні питання. На цій основі здійснюється коригування управлінських рішень, уточнення цілей, перерозподіл ресурсів, зміна окремих управлінських процедур або оновлення технологічних рішень.

Саме наявність такого зворотного зв'язку перетворює організаційно-економічний механізм на ***динамічну систему***, здатну до постійного вдосконалення. Якщо результати діяльності не використовуються для коригування наступних управлінських дій, система забезпечення втрачає здатність адекватно реагувати на зміни середовища.

Сучасні напрями розвитку організаційно-економічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються змінами технологічного середовища, поширенням цифрових технологій, необхідністю раціонального використання ресурсів, розвитком інновацій та підвищенням вимог до адаптивності підприємств. У цих умовах організаційно-економічне забезпечення поступово переходить від орієнтації переважно на підтримання поточної діяльності до формування здатності підприємства швидко реагувати на зміни, освоювати нові технології, перебудовувати процеси та ефективно використовувати наявні ресурси [37, 39, 109, 82, 15].

Сучасні напрями розвитку організаційно-економічного забезпечення узагальнено в табл. 7.9.

Таблиця 7.9. Сучасні напрями розвитку організаційно-економічного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства *

Напрям	Основний зміст	Значення для підприємства	Приклад практичної реалізації
Цифровізація	Використання цифрових систем управління, хмарних сервісів, цифрових платформ, автоматизованого документообігу, аналітики даних	Підвищення оперативності інформаційного обміну, якості управлінських рішень та прозорості процесів	Інтеграція цифрових систем для управління замовленнями, ресурсами, логістикою та взаємодією з клієнтами
Інноваційний розвиток	Упровадження технологічних, організаційних, продуктових та управлінських інновацій	Оновлення способів діяльності, підвищення адаптивності та здатності підприємства до розвитку	Запровадження нових технологій виробництва, цифрових сервісів або нових форматів організації праці

Продовження табл. 7.9

Роботизація та автоматизація	Автоматизація повторюваних операцій, використання роботизованих систем та автоматизованих виробничих і логістичних комплексів	Підвищення продуктивності, точності, стабільності та безпеки процесів	Використання автоматизованих сортувальних ліній, роботизованого обладнання, автоматизованих складів
Екологізація	Енергоефективність, ресурсозбереження, скорочення відходів, повторне використання ресурсів, екологічні технології	Раціональне використання ресурсів, зниження витрат і відповідність екологічним вимогам	Моніторинг енергоспоживання, оптимізація використання сировини, упровадження ресурсозберігаючих технологій
Розвиток людського капіталу	Формування цифрових, управлінських, технологічних та професійних компетентностей, навчання і розвиток персоналу	Забезпечення готовності працівників до технологічних та організаційних змін	Навчання персоналу роботі з цифровими системами, новим обладнанням та аналітичними інструментами
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Збір, оброблення, систематизація та аналітичне використання даних	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень та своєчасності реагування	Використання BI-систем, аналітичних панелей, прогнозування попиту та моніторингу операційних показників
Адаптивність управління	Гнучке коригування структури, ресурсів, технологій та управлінських процедур	Забезпечення своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	Перерозподіл ресурсів, зміна логістичних маршрутів, перебудова організаційних процесів у відповідь на нові умови
Ресурсоефективність і сталість	Оптимізація використання фінансових, матеріальних, енергетичних, людських та інформаційних ресурсів	Поєднання економічної результативності з довгостроковою стійкістю діяльності	Зменшення непродуктивних витрат, оптимізація запасів, енергоощадні технології та раціональне використання ресурсів

Примітка. *Складено авторами на основі [37, 39, 12, 109, 82, 13, 15, 30]

Для *прикладу*: у логістичному секторі цифровізація поєднується з автоматизацією операцій. «Нова пошта» використовує автоматизовані сортувальні термінали, цифрові сервіси для бізнес-клієнтів та автоматизовані рішення для оброблення відправлень. У 2025 р. група NOVA в Україні доставила 522 млн посилок і вантажів, а на придбання та встановлення сучасних сортувальних ліній спрямувала 492 млн грн. Такий приклад демонструє, що цифровізація й автоматизація є не ізольованими технологічними рішеннями, а частиною організаційно-економічного забезпечення масштабування операційної діяльності.

Наступним важливим напрямом є ***інноваційний розвиток***. Інновації в системі організаційно-економічного забезпечення можуть стосуватися технології виробництва, організації праці, управління персоналом,

інформаційних систем, маркетингу, фінансування та інших сфер діяльності. Тому інноваційність підприємства не слід ототожнювати лише з випуском нового продукту. Важливим є оновлення способів виконання операцій і управління ними, що дає змогу підприємству швидше адаптуватися до змін та ефективніше використовувати ресурси [37, 12, 13].

Взаємозв'язок інновацій із організаційно-економічним забезпеченням особливо чітко проявляється під час реалізації комплексних змін. *Наприклад*, упровадження нової виробничої технології потребує відповідного фінансування, підготовки персоналу, оновлення регламентів, організації технічного обслуговування, інформаційного супроводу та контролю результатів. Отже, інновація стає складовою системи управління лише тоді, коли підприємство створює відповідні організаційні та економічні умови для її реалізації.

Важливим сучасним напрямом є ***роботизація*** та ***автоматизація***. Автоматизація передбачає передавання технічним системам частини операцій, які раніше виконувалися працівниками вручну або потребували значного обсягу ручної обробки інформації. Роботизація є більш технологічно складним напрямом і передбачає використання роботизованих пристроїв та систем для виконання фізичних або виробничих операцій. Їх застосування може сприяти підвищенню продуктивності, точності та стабільності процесів, однак одночасно потребує інвестицій, технічної підготовки та розвитку відповідних компетентностей персоналу [37, 82, 103].

Показовим є *досвід* «Нової пошти», яка розвиває автоматизовану логістичну інфраструктуру. Її великі сортувальні термінали обладнані автоматизованими лініями, здатними обробляти значні обсяги відправлень. У 2026 р. компанія також тестує екзоскелети для працівників терміналів і депо як технологічне рішення для зменшення фізичного навантаження та підвищення безпеки й стабільності виконання операцій. Отже, сучасна автоматизація може поєднуватися не тільки із заміщенням ручної праці, а й із технологічним доповненням діяльності працівників.

Не менш важливим напрямом є ***екологізація діяльності підприємства***. Вона передбачає інтеграцію екологічних вимог у виробничі та управлінські рішення, раціональне використання сировини, води та енергії, зменшення відходів, застосування ресурсозберігаючих технологій та пошук можливостей повторного використання ресурсів. Екологізація має також економічний вимір, оскільки зменшення ресурсомісткості процесів може одночасно сприяти скороченню витрат [13, 103].

Для підприємств аграрної сфери економіки екологізація безпосередньо пов'язується з точністю використання ресурсів. *Наприклад*, сучасні системи точного землеробства дають можливість диференційовано застосовувати добрива, насіння та засоби захисту рослин. У Kernel технології кластеризації виробничих ділянок використовуються для точнішого планування землеробства та більш ефективного використання ресурсів; компанія зазначає, що такий підхід дає змогу зменшувати надлишкове використання добрив і навантаження на ґрунт та навколишнє середовище.

Водночас технологічні зміни неможливо реалізувати без ***розвитку людського капіталу***. Нове обладнання, цифрові системи та аналітичні інструменти потребують працівників, які мають відповідні професійні, цифрові та управлінські компетентності. Тому навчання, перепідготовка та професійний розвиток персоналу стають складовою організаційно-економічного забезпечення, а не лише елементом кадрової роботи.

Наприклад, упровадження автоматизованої виробничої лінії передбачає навчання операторів, технічного персоналу та менеджерів, які контролюють відповідні процеси. Якщо підприємство інвестує лише в обладнання, але не забезпечує підготовку працівників, очікуваний економічний ефект може бути нижчим. Отже, технологічне оновлення та розвиток компетентностей персоналу мають розглядатися як взаємопов'язані складові єдиного організаційно-економічного рішення [82, 13, 103].

Окремого значення набуває **інформаційно-аналітичне забезпечення**. Зростання обсягів даних, які генеруються підприємством, створює потребу не лише в їх накопиченні, а й у перетворенні на інформацію, придатну для управлінського використання. Для цього застосовуються інформаційні системи, аналітичні платформи, цифрові панелі управління, інструменти прогнозування та інші засоби оброблення даних [109, 82, 15].

Наприклад, у сільському господарстві дані супутникового моніторингу, дронів, датчиків, карт урожайності та польових вимірювань можуть використовуватися для визначення стану посівів, планування технологічних операцій і більш точного розподілу ресурсів. Kernel використовує цифрові технології та дані дистанційного зондування для підтримки точного землеробства; зокрема, його цифрові рішення дають змогу формувати карти продуктивності земельних ділянок та диференційовано планувати використання ресурсів.

Особливого значення набуває ***адаптивність управління***. Підприємство функціонує в середовищі, яке постійно змінюється, тому організаційно-економічне забезпечення не може бути незмінним. Зміни попиту, цін на ресурси, технологій, нормативних вимог, логістичних умов або доступності ресурсів можуть вимагати перегляду організаційної структури, ресурсного забезпечення, технологічних рішень чи управлінських процедур [39, 109, 82].

Адаптивність передбачає не хаотичну зміну управлінських рішень, а наявність механізму своєчасного виявлення змін, оцінювання їх наслідків, визначення необхідних дій та коригування системи забезпечення. Саме тому зворотний зв'язок, інформаційний моніторинг та аналіз результатів є невід'ємними елементами сучасного організаційно-економічного механізму.

Важливим напрямом є також ***ресурсоефективність і забезпечення сталості діяльності***. Раціональне використання ресурсів передбачає не лише скорочення витрат, а й оптимальне їх поєднання з урахуванням довгострокових цілей підприємства. Надмірне скорочення витрат, яке погіршує якість, безпеку, технологічний стан або кадровий потенціал, не може вважатися ефективним управлінням. Тому сучасний підхід передбачає пошук балансу між економічною

результативністю, технологічним розвитком, ресурсною забезпеченістю та довгостроковою стійкістю [39, 105, 13, 103].

Важливою особливістю сучасного організаційно-економічного забезпечення є ***взаємопов'язаність усіх зазначених напрямів***. Цифровізація посилює інформаційно-аналітичне забезпечення; автоматизація та роботизація потребують інвестицій і розвитку персоналу; інновації вимагають організаційних змін; екологізація стимулює технологічне оновлення та ресурсозбереження; адаптивність забезпечує можливість своєчасно змінювати структуру та інструменти управління.

Отже, сучасні напрями організаційно-економічного забезпечення не слід розглядати як окремі та незалежні заходи. Їх ефективність визначається можливістю інтегрувати їх у єдину систему управління. Наприклад, цифровізація без підготовки персоналу не забезпечує повноцінного використання цифрових інструментів; автоматизація без відповідного фінансування та технічного обслуговування не забезпечує стабільності процесів; екологізація без організаційних змін може залишитися окремою ініціативою, а не стати частиною системи управління.

Тому сучасне організаційно-економічне забезпечення має формуватися за принципом ***комплексності*** та ***взаємодоповнюваності***, коли організаційні рішення підтримуються економічними ресурсами, інформацією, технологіями та відповідними компетентностями персоналу. Саме така інтеграція створює умови для своєчасного реагування на зміни середовища, ефективної реалізації управлінських рішень та підтримання стійкості підприємства [12, 105, 82, 13, 30, 103].

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства є ***динамічною системою***, яка постійно розвивається відповідно до змін технологій, ринкового середовища, ресурсних можливостей та суспільних вимог. Його сучасний зміст охоплює цифровізацію, інноваційний розвиток, автоматизацію та роботизацію, екологізацію, розвиток людського капіталу, інформаційно-аналітичне забезпечення, адаптивність управління та ресурсоефективність.

Поєднання цих напрямів дає змогу підприємству не лише підтримувати належний рівень ефективності поточної діяльності, а й створювати організаційні та економічні передумови для подальшого розвитку. Саме тому організаційно-економічне забезпечення доцільно розглядати не як статичний набір управлінських інструментів, а як цілісну систему, що постійно вдосконалюється відповідно до цілей підприємства, його ресурсних можливостей і змін зовнішнього середовища.

Дослідження теоретичних і прикладних засад системи управління конкурентоспроможністю підприємства, її сутності, принципів, функцій, процесу та організаційно-економічного забезпечення дає підстави зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою його здатності ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища, адаптуватися до його змін і забезпечувати стійкі ринкові позиції.

Управління конкурентоспроможністю передбачає системне поєднання цілей, принципів, ресурсів, управлінських рішень та механізмів їх реалізації.

2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на взаємодії керуючої та керованої підсистем, інформаційного забезпечення, зворотного зв'язку та сукупності управлінських впливів. Її функціонування має бути орієнтоване на забезпечення узгодженості внутрішніх можливостей підприємства із вимогами та змінами зовнішнього середовища.

3. Функції управління конкурентоспроможністю формують функціональну основу управлінського процесу та охоплюють цілевстановлення, планування, організацію і виконання, мотивацію, координацію, контроль та облік, аналіз і коригування. Їх послідовна та взаємопов'язана реалізація забезпечує безперервність управлінського циклу та спрямованість управлінських рішень на досягнення визначених результатів.

4. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів - від визначення цілей, інформаційної підготовки та аналізу ситуації до планування, прийняття й реалізації управлінських рішень, контролю, аналізу результатів і їх коригування. Важливою умовою його результативності є функціонування зворотного зв'язку, який забезпечує своєчасне реагування на відхилення та зміни середовища.

5. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю створює необхідні умови для практичної реалізації управлінських рішень і охоплює організаційні, економічні, ресурсні, інформаційні, нормативно-правові, науково-методичні та інноваційно-технологічні складові. Його сучасний розвиток пов'язаний із цифровізацією, автоматизацією та роботизацією, інноваційним розвитком, екологізацією, підвищенням ресурсоефективності та розвитком людського капіталу, що посилює адаптивність і стійкість підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. Що являє собою конкурентоспроможність підприємства та у чому полягає її значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства?

2. У чому полягає сутність управління конкурентоспроможністю підприємства та які основні цілі воно передбачає?

3. Які основні наукові підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства можна виокремити?

4. Які основні принципи мають покладатися в основу управління конкурентоспроможністю підприємства?

5. Що являє собою система управління конкурентоспроможністю підприємства та з яких основних підсистем і елементів вона складається?

6. Яку роль відіграють зовнішнє та внутрішнє середовище у формуванні системи управління конкурентоспроможністю підприємства?

7. Яким чином взаємодіють керуюча та керована підсистеми в системі управління конкурентоспроможністю підприємства?

8. Які основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства можна виокремити та у чому полягає їх зміст?

9. У чому полягає роль цілевстановлення та планування в управлінні конкурентоспроможністю підприємства?

10. Яке значення мають організація, мотивація та координація у процесі реалізації управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства?

11. У чому полягає значення контролю, обліку та аналізу результатів для управління конкурентоспроможністю підприємства?

12. Що являє собою процес управління конкурентоспроможністю підприємства та які основні етапи він охоплює?

13. Яку роль відіграє інформаційне забезпечення на різних етапах процесу управління конкурентоспроможністю підприємства?

14. У чому полягає значення зворотного зв'язку для забезпечення безперервності та адаптивності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства?

15. Що являє собою організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства та які його основні складові?

16. Яке значення мають цифровізація, інновації, автоматизація, роботизація та екологізація у розвитку організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства?

17. Яким чином організаційно-економічний механізм забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищення його конкурентоспроможності?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Як доцільно розглядати конкурентоспроможність підприємства

А.	Як окремий фінансовий показник
Б.	Як комплексну відносну характеристику здатності створювати, реалізовувати та підтримувати конкурентні переваги
В.	Як характеристику виключно якості продукції
Г.	Як показник кількості конкурентів на ринку

2. Яка характеристика конкурентоспроможності означає її визначення щодо конкретних конкурентів, ринку або його сегмента

А.	Відносність
Б.	Комплексність
В.	Адаптивність
Г.	Результативніст

3. Що лежить в основі конкурентоспроможності підприємства

А.	Конкурентні переваги
Б.	Кількість працівників
В.	Організаційна структура
Г.	Тривалість функціонування підприємства

4. Що є об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства

А.	Конкурентне середовище
Б.	Рівень конкурентоспроможності підприємства
В.	Діяльність конкурентів
Г.	Поведінка споживачів

5. Який принцип передбачає постійне спостереження, оцінювання та вдосконалення конкурентних позицій підприємства

А.	Оптимальності
Б.	Комплексності
В.	Безперервності
Г.	Етапності

6. Які характеристики притаманні конкурентоспроможності підприємства

А.	Відносність
Б.	Порівняльність
В.	Комплексність
Г.	Динамічність
Д.	Адаптивність
Е.	Незмінність

7. Які складові формують конкурентоспроможність підприємства

А.	Ресурси
Б.	Компетенції
В.	Управлінські можливості
Г.	Конкурентні переваги
Д.	Ринкова позиція
Е.	Випадкові ринкові події

8. Які чинники належать до внутрішніх чинників конкурентоспроможності підприємства

А.	Кваліфікація персоналу
Б.	Фінансовий стан
В.	Якість управління
Г.	Інноваційність
Д.	Організація виробництва
Е.	Податкова політика держави

9. Які функціональні сфери охоплює системне управління конкурентоспроможністю підприємства

А.	Виробничу
Б.	Фінансово-економічну
В.	Маркетингову
Г.	Кадрову
Д.	Інноваційну
Е.	Виключно збутову

10. Які принципи належать до базових принципів управління конкурентоспроможністю підприємства

А.	Системності
Б.	Комплексності
В.	Адаптивності
Г.	Безперервності
Д.	Ринкової орієнтації
Е.	Ізольованості

11. Установіть відповідність між характеристикою конкурентоспроможності та її змістом

Характеристика	Зміст
1. Відносність	А. Змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників
2. Комплексність	Б. Визначається щодо конкретних конкурентів і ринку
3. Динамічність	В. Формується сукупністю взаємопов'язаних характеристик підприємства
4. Адаптивність	Г. Передбачає здатність змінювати параметри діяльності відповідно до трансформацій середовища

12. Установіть відповідність між групою чинників конкурентоспроможності та її характеристикою

Група чинників	Характеристика
1. Політико-правові	А. Визначають характер і динаміку попиту
2. Економічні	Б. Визначають правила функціонування та конкурентне поле
3. Технологічні	В. Впливають на витрати, попит і фінансову стійкість
4. Соціально-демографічні	Г. Формують можливості підвищення продуктивності та якості

13. Установіть відповідність між принципом управління конкурентоспроможністю та його змістом

Принцип	Зміст
1. Системності	А. Урахування потреб споживачів, конкурентів і тенденцій ринку
2. Комплексності	Б. Розгляд конкурентоспроможності як цілісної системи
3. Ринкової орієнтації	В. Одночасне врахування економічних, технологічних, кадрових та інших чинників
4. Адаптивності	Г. Своєчасна зміна управлінських рішень відповідно до трансформацій середовища

14. Установіть відповідність між етапом життєвого циклу конкурентоспроможності та основним завданням підприємства

Етап	Основне завдання
1. Створення та становлення	А. Підтримання досягнутої конкурентної стійкості
2. Розвиток	Б. Виявлення загроз втрати позицій і здійснення трансформацій
3. Зрілість	В. Формування потенціалу та визначення конкурентних переваг
4. Спад	Г. Реалізація конкурентних переваг і закріплення ринкових позицій

15. Установіть правильну послідовність формування конкурентоспроможності підприємства

А) Конкурентні переваги
Б) Ресурси та компетенції
В) Внутрішня ефективність
Г) Управлінські можливості
Д) Конкурентна пропозиція
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

16. Установіть правильну послідовність перетворення конкурентного потенціалу в результати діяльності

А) Ринкова позиція
Б) Конкурентні переваги
В) Результати діяльності
Г) Конкурентна пропозиція
Д) Внутрішня ефективність
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

17. Установіть правильну послідовність системного управління конкурентоспроможністю підприємства

А) Формування та підтримання конкурентних переваг
Б) Моніторинг конкурентного середовища
В) Своєчасне коригування напрямів діяльності
Г) Оцінювання внутрішніх можливостей підприємства
Д) Узгодження ресурсів і управлінських рішень
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

18. Яка функція є вихідною в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

А.	Контроль
Б.	Цілевстановлення
В.	Координація
Г.	Коригування

19. Яка функція забезпечує перехід від визначених цілей до конкретних управлінських дій

А.	Планування
Б.	Мотивація
В.	Контроль
Г.	Аналіз

20. Яка функція забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, функцій і ресурсів

А.	Облік
Б.	Планування
В.	Координація
Г.	Цілевстановлення

21. Яка функція передбачає встановлення причин відхилень та оцінювання результативності реалізованих заходів

А.	Організація
Б.	Мотивація
В.	Аналіз
Г.	Облік

22. Яка функція завершує управлінський цикл і забезпечує його оновлення

А.	Цілевстановлення
Б.	Планування
В.	Мотивація
Г.	Координація
Д.	Контроль та облік
Е.	Ігнорування відхилень

23. Які елементи визначаються у процесі планування управлінських дій

А.	Необхідні заходи
Б.	Строки виконання
В.	Відповідальні виконавці
Г.	Необхідні ресурси
Д.	Очікувані результати
Е.	Фактичні результати виконання

24.Які завдання виконуються у процесі контролю та обліку

А.	Відстеження виконання планів
Б.	Фіксація фактичних результатів
В.	Виявлення відхилень
Г.	Спостереження за реалізацією рішень
Д.	Накопичення інформації для аналізу
Е.	Визначення довгострокової місії підприємства

25. Які характеристики повинна мати інформація для забезпечення якісного процесу управління

А.	Своєчасність
Б.	Достовірність
В.	Повнота
Г.	Релевантність
Д.	Інформаційна придатність для прийняття рішень
Е.	Максимальна закритість

26. Які дії характеризують проактивний характер управління конкурентоспроможністю

А.	Урахування прогнозованих тенденцій
Б.	Аналіз можливих сценаріїв розвитку
В.	Завчасний перегляд планів
Г.	Перерозподіл ресурсів
Д.	Зміна пріоритетів відповідно до очікуваних змін
Е.	Реагування виключно після виникнення проблем

27. Установіть відповідність між функцією управління конкурентоспроможністю та її основним змістом

Функція	Основний зміст
1. Цілевстановлення	А. Визначення дій, ресурсів, строків та відповідальних осіб
2. Планування	Б. Визначення бажаного рівня конкурентоспроможності та орієнтирів
3. Мотивація	В. Формування зацікавленості працівників у досягненні результатів
4. Координація	Г. Узгодження дій структурних підрозділів, функцій і ресурсів

28. Установіть відповідність між функцією та її основним управлінським результатом

Функція	Управлінський результат
1. Організація та виконання	А. Інформація про стан виконання рішень та відхилення
2. Контроль та облік	Б. Реалізація прийнятих управлінських рішень
3. Аналіз	В. Скориговані управлінські рішення
4. Коригування	Г. Інформаційна основа для подальших управлінських рішень

29. Установіть відповідність між етапом процесу управління та результатом його реалізації

Етап процесу	Результат
1. Визначення цілей та орієнтирів	А. План реалізації управлінських рішень
2. Інформаційна підготовка	Б. Визначені цілі та орієнтири
3. Аналіз ситуації та визначення проблем	В. Інформаційна база для прийняття рішення
4. Планування управлінських дій	Г. Сформульовані проблеми та напрями реагування

30. Установіть правильну послідовність початкових етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

А) Планування управлінських дій
Б) Визначення цілей та управлінських орієнтирів
В) Аналіз ситуації та визначення проблем
Г) Інформаційна підготовка управлінського рішення
Д) Прийняття управлінських рішень
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

31. Установіть правильну послідовність завершальних етапів процесу управління конкурентоспроможністю

А) Аналіз результатів
Б) Організація та виконання
В) Коригування та оновлення управлінського циклу
Г) Мотивація та координація
Д) Контроль та облік результатів
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

32. Установіть правильну послідовність реалізації функцій управління конкурентоспроможністю

А) Організація та виконання
Б) Цілевстановлення
В) Контроль та облік
Г) Планування
Д) Мотивація та координація
Е) Аналіз і коригування
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

33. Установіть правильну послідовність перетворення інформації про відхилення в нові управлінські дії

А) Коригування управлінських рішень
Б) Повторне планування
В) Виявлення відхилення в процесі контролю
Г) Реалізація оновлених завдань
Д) Аналіз причин відхилення
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

34. Установіть правильну послідовність чотирьох укрупнених блоків процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

А) Реалізація рішень
Б) Контроль, аналіз і коригування
В) Формування управлінських орієнтирів
Г) Підготовка та прийняття рішень
(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

35. Що являє собою організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства

А.	Сукупність виключно фінансових методів управління
Б.	Сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних, ресурсних, інформаційних, нормативно-правових, науково-методичних та інноваційно-технологічних засобів
В.	Систему виключно організаційних регламентів
Г.	Сукупність методів оцінювання конкурентів

36. Яка складова визначає порядок побудови системи управління, розподіл повноважень і відповідальності

А.	Економічна
Б.	Ресурсна
В.	Організаційна
Г.	Інформаційна

37. Яка складова охоплює планування, бюджетування, фінансування та управління витратами

А.	Економічна
Б.	Науково-методична
В.	Інформаційна
Г.	Нормативно-правова

38. Яка складова забезпечує відповідність діяльності підприємства законодавчим вимогам, стандартам і внутрішнім регламентам

А.	Ресурсна
Б.	Інноваційно-технологічна
В.	Нормативно-правова
Г.	Організаційна

39. Яка характеристика організаційно-економічного механізму означає здатність змінювати його елементи відповідно до нових умов діяльності

А.	Централізація
Б.	Адаптивність
В.	Спеціалізація
Г.	Формалізація

40. Які складові входять до організаційно-економічного забезпечення управління конкурентоспроможністю

А.	Організаційна
Б.	Економічна
В.	Ресурсна
Г.	Інформаційна
Д.	Інноваційно-технологічна
Е.	Випадкова

41. Які ресурси охоплює ресурсна складова організаційно-економічного забезпечення

А.	Фінансові
Б.	Матеріальні
В.	Людські
Г.	Технологічні
Д.	Інформаційні
Е.	Виключно природні

42. Які напрями належать до організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю

А.	Удосконалення організаційної структури
Б.	Розподіл повноважень і відповідальності
В.	Координація діяльності
Г.	Кадрове забезпечення
Д.	Цифровізація управління
Е.	Ігнорування змін зовнішнього середовища

43. Які напрями характеризують сучасний розвиток організаційно-економічного забезпечення

А.	Цифровізація
Б.	Інноваційний розвиток
В.	Роботизація та автоматизація
Г.	Екологізація
Д.	Розвиток людського капіталу
Е.	Відмова від технологічного оновлення

44.Які можливості забезпечує цифровізація управлінських процесів

А.	Прискорення оброблення інформації
Б.	Підвищення оперативності управлінських рішень
В.	Використання цифрових платформ
Г.	Застосування аналітичних інструментів
Д.	Гнучкіше реагування на зміни середовища
Е.	Усунення потреби в інформаційному забезпеченні

45. Установіть відповідність між складовою організаційно-економічного забезпечення та її основним змістом

Складова	Основний зміст
1. Організаційна	А. Планування, бюджетування, фінансування та управління витратами
2. Економічна	Б. Організаційна структура, розподіл повноважень і відповідальності
3. Інформаційна	В. Законодавчі вимоги, стандарти та внутрішні нормативні документи
4. Нормативно-правова	Г. Збирання, оброблення, зберігання та аналіз інформації

46. Установіть відповідність між складовою забезпечення та її основним призначенням

Складова	Основне призначення
1. Ресурсна	А. Методичне забезпечення організації та вдосконалення управління
2. Інформаційна	Б. Забезпечення необхідними ресурсами реалізації заходів
3. Науково-методична	В. Підвищення технологічної гнучкості та адаптивності
4. Інноваційно-технологічна	Г. Інформаційна підтримка управлінських рішень

47. Установіть відповідність між напрямом організаційного забезпечення та його змістом

Напрям	Зміст
1. Удосконалення організаційної структури	А. Чітке визначення функцій, прав та відповідальності
2. Розподіл повноважень і відповідальності	Б. Забезпечення взаємодії підрозділів та узгодження їхніх дій
3. Координація діяльності	В. Узгодження структури управління з цілями та масштабами діяльності
4. Адаптація організаційної системи	Г. Своєчасне коригування структури та процедур відповідно до змін середовища

48. Установіть відповідність між сучасним напрямом розвитку та його значенням для підприємства

Напрям	Значення
1. Цифровізація	А. Підвищення продуктивності, точності та стабільності процесів
2. Роботизація та автоматизація	Б. Підвищення оперативності інформаційного обміну та якості рішень
3. Розвиток людського капіталу	В. Забезпечення готовності працівників до технологічних та організаційних змін
4. Екологізація	Г. Раціональне використання ресурсів та відповідність екологічним вимогам

49. Установіть правильну послідовність формування управлінського результату в системі організаційно-економічного забезпечення

А) Формування конкретних управлінських рішень і заходів

Б) Урахування внутрішніх ресурсів підприємства

В) Використання організаційних, економічних та інших засобів забезпечення

Г) Урахування чинників зовнішнього середовища

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

50. Установіть правильну послідовність організаційно-економічного забезпечення впровадження нової технології

А) Підготовка персоналу

Б) Визначення потреби у фінансуванні

В) Упровадження технологічного рішення

Г) Зміна відповідних бізнес-процесів

Д) Організація інформаційного та технічного супроводу

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

51. Установіть правильну послідовність адаптивного реагування підприємства на зміни середовища

А) Визначення необхідних управлінських дій

Б) Виявлення змін середовища

В) Коригування системи забезпечення

Г) Оцінювання наслідків змін

Д) Реалізація скоригованих рішень

(у бланку відповідей запишіть правильну послідовність).

Тема 2.8. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції

2.8.1. Особливості конкуренції на міжнародних ринках

У сучасному світовому господарстві конкуренція є важливою передумовою економічного прогресу та розвитку ринкових відносин. Вона спонукає суб'єкти господарювання підвищувати ефективність діяльності, поліпшувати якість продукції та послуг, упроваджувати інновації й зміцнювати ринкові позиції. Водночас конкуренція стимулює раціональне використання ресурсів і пошук нових можливостей для задоволення потреб споживачів, що створює передумови для економічного зростання та підвищення суспільного добробуту. В умовах глобалізації конкуренція виходить за межі національних економік і набуває міжнародного характеру, охоплюючи взаємодію суб'єктів господарювання на міжнародних ринках. На міжнародну конкуренцію впливають як можливості самих підприємств, так і умови ведення господарської діяльності в різних країнах, зокрема рівень економічного розвитку, доступність ресурсів, технологічні можливості та державне регулювання. Міжнародну конкуренцію розглядають із різних теоретичних позицій, що зумовлює увагу до її геополітичних, економічних, ресурсних та інституційних аспектів (рис. 8. 1).



Рис. 8.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «міжнародна конкуренція» з врахуванням аспектів стратегічного розвитку економіки країни*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [93, с. 264]

За геополітичним підходом міжнародна конкуренція розглядається як форма суперництва, що виникає у процесі конкурентної взаємодії та спрямована на досягнення цілей міжнародної економічної діяльності. Економічний підхід трактує її як прояв конкурентних відносин між суб'єктами світового ринку, орієнтованими на досягнення максимально можливих економічних результатів. Відповідно до інституціонального підходу міжнародна конкуренція є формою транскордонної взаємодії суб'єктів світового ринку, що здійснюється за певними правилами, характеризується визначеною структурою, способами ведення та відповідними наслідками й результатами. З позиції ресурсного підходу міжнародна конкуренція розглядається як механізм розподілу світових ресурсів, що визначає можливості доступу до відповідних ринків та забезпечення стратегічного розвитку [93, с. 263].

Міжнародна конкуренція – це вид конкурентної боротьби, у якій взаємодіють суб'єкти господарювання, що представляють різні країни. Її особливістю є участь як національних, так і транснаціональних суб'єктів, а конкурентна боротьба спрямована не лише на отримання вигідніших умов реалізації продукції, а й на забезпечення ефективності її виробництва. Міжнародна конкуренція поєднує риси внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції, сприяючи переміщенню товарів і капіталу між країнами та поглибленню взаємозв'язків між національними ринками [91, с. 18]. Конкуренція на міжнародних ринках має низку особливостей, зумовлених відмінностями в економічному, політичному, правовому та соціокультурному середовищі різних країн. До основних із них належать [49, с. 13]:

- Інформаційні та аналітичні обмеження. Порівняння ринків і розроблення конкурентної стратегії ускладнюються неоднаковою доступністю, повнотою та зіставністю інформації про споживачів, конкурентів і ринкові умови.

- Відмінності у витратах виробництва. Вартість праці, доступність природних ресурсів, енергоносіїв, інфраструктури та регуляторні вимоги можуть відрізнятися між країнами й впливати на витрати підприємств.

- Валютні коливання. Зміни обмінних курсів можуть впливати на вартість імпортованих ресурсів, доходи від експорту, ціни та фінансові результати підприємств.

- Логістичні умови. Відстань між виробником і споживачем, транспортні витрати, тривалість доставки та особливості міжнародних ланцюгів постачання впливають на витрати й умови обслуговування ринку.

- Політичні та правові чинники. Митні тарифи, квоти, технічні вимоги, торговельні обмеження, зміни державної політики та політичні ризики можуть впливати на доступ до ринків.

- Відмінності макроекономічного середовища. Рівень економічного розвитку, інфляція, купівельна спроможність, стан інфраструктури та умови ведення бізнесу визначають різні можливості для діяльності на національних і зарубіжних ринках.

- Соціокультурні особливості. Мовні, культурні та споживчі відмінності впливають на сприйняття продукції, способи комунікації, ведення переговорів і взаємодію з діловими партнерами.

Значущість зазначених чинників неоднакова для різних підприємств: вона залежить, зокрема, від галузі, цільового ринку, способу виходу на нього та організації міжнародної діяльності. Міжнародна конкуренція може мати як позитивні, так і негативні економічні наслідки [91, с. 18]:

- виникнення кризових явищ у виробництві та загострення проблеми безробіття в регіонах, підприємства яких не здатні витримувати конкурентну боротьбу;
- стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання;
- підвищення ефективності використання ресурсів усіх видів;
- постійне вдосконалення продукції, розширення та поглиблення її асортименту, зокрема шляхом освоєння суміжних галузей.

У сучасних умовах глобалізація перетворилася на одну з ключових сил, що визначають напрями подальшого цивілізаційного розвитку. Її вплив поширюється на всі основні сфери суспільного життя – економічну, політичну, соціальну, культурну та інші. Глобалізаційні процеси суттєво трансформували й характер міжнародної конкуренції, яка поступово вийшла за межі національних ринків і країни базування міжнародних компаній. Починаючи з останньої чверті минулого століття, у наукових дослідженнях посилилася увага до проблем конкуренції, міжнародної конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Це пов'язано з активізацією інтернаціоналізації господарського життя, поглибленням взаємозв'язків і зростанням взаємозалежності суб'єктів господарювання на мікро-, макро- та мегарівнях. Поглиблення інтернаціоналізації господарської діяльності, що дедалі більше охоплює безпосередньо виробничі процеси та водночас випереджає їх через розвиток теоретичних досліджень і відповідних розробок, істотно ускладнило взаємодію між конкуруючими компаніями та окремими країнами [98, с. 55-56].

Глобалізація зумовлює якісні зміни у характері конкуренції та механізмах формування конкурентних переваг підприємств. Конкурентне середовище стає більш відкритим, динамічним і технологічно орієнтованим, а його учасниками дедалі частіше виступають не лише окремі підприємства, а й глобальні корпорації та наднаціональні структури. Водночас посилюється роль державного та наднаціонального регулювання, поглиблюється глобалізаційна складова конкуренції та зростає значення інформаційних ресурсів у розвитку конкурентного середовища.

Важливою ознакою конкуренції в умовах глобалізації є її інноваційний характер, що проявляється у використанні передових інформаційних, науково-освітніх, ресурсотехнологічних, фінансово-економічних та організаційно-управлінських інновацій. Конкурентна боротьба стає дедалі більш динамічною, гнучкою та мобільною, а інновації набувають статусу одного з основних інструментів формування й утримання конкурентних переваг підприємства. При цьому поряд із поступовим удосконаленням технологій зростає значення домінантних, проривних і випереджальних інновацій, здатних забезпечувати підприємствам принципово нові позиції на ринку. Окремого значення набувають нематеріальні активи, зокрема знання, інформація, технології, ділова репутація, організаційні компетентності та інтелектуальний капітал. Їх роль у формуванні

конкурентоспроможності підприємства зростає в міру переходу конкуренції від переважно ресурсної та цінової до конкуренції, заснованої на інноваціях, знаннях і здатності підприємства швидко реагувати на зміни глобального середовища. Основні характеристики трансформації конкуренції в умовах глобалізації наведено на рис. 8.2.

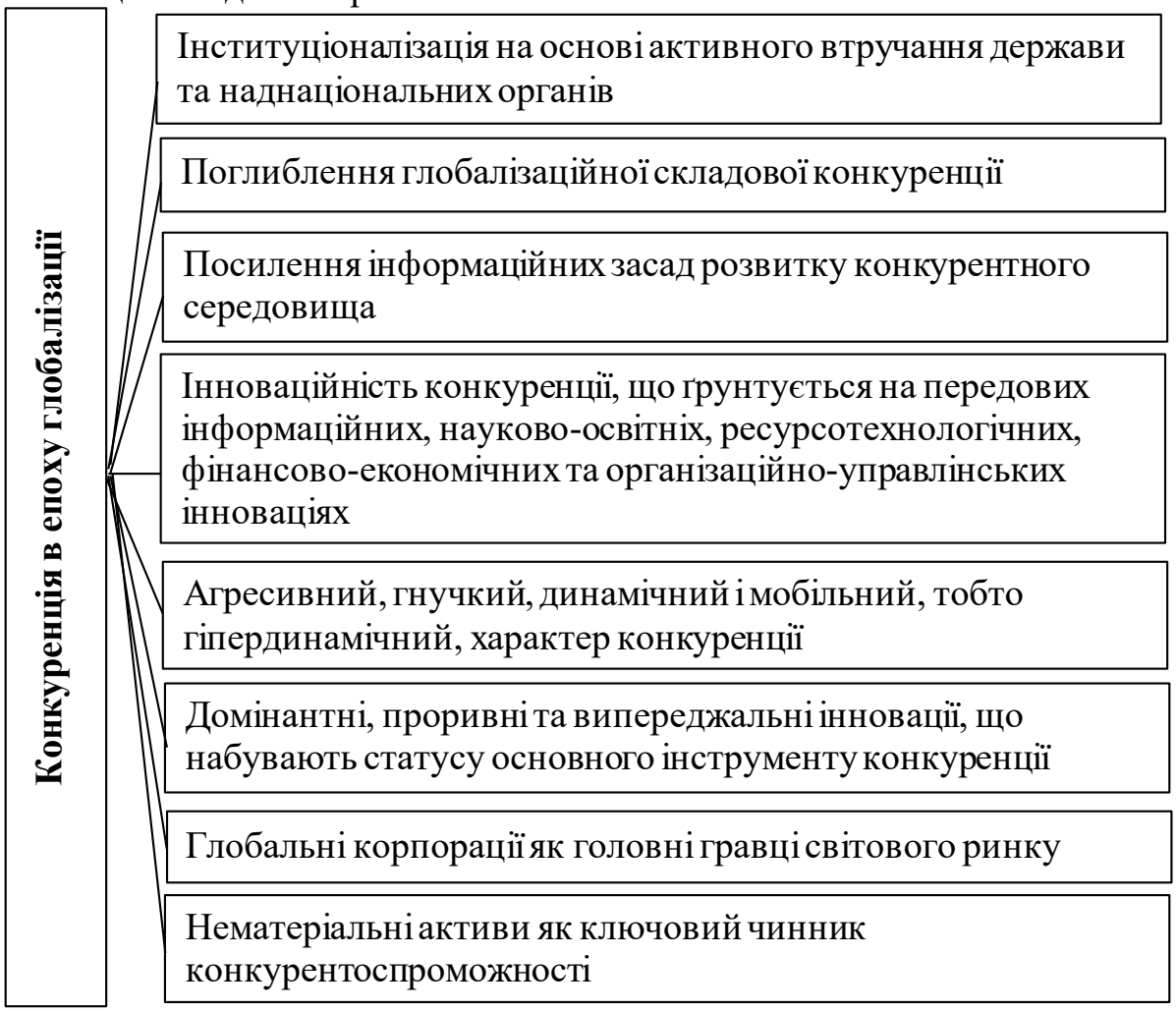


Рис. 8.2. Відмінні риси конкуренції в епоху глобалізації*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [98, с. 56]

Міжнародна конкуренція характеризується складністю взаємодії підприємств, які функціонують у різних економічних, правових і соціокультурних умовах. За таких обставин досягнення конкурентних переваг залежить не лише від ефективності використання ресурсів окремого підприємства, а й від його здатності узгоджувати міжнародну діяльність, адаптуватися до змін ринкового середовища та використовувати можливості, що виникають унаслідок глобалізації. Важливого значення набуває формування міжнародних виробничих і збутових зв'язків, які дають змогу підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати позиції підприємства на зовнішніх ринках.

Особливості міжнародної конкуренції значною мірою визначаються процесами глобалізації, які змінюють умови функціонування підприємств і характер їхньої взаємодії на світовому ринку. Відповідні зміни зумовлюють необхідність урахування не лише безпосередніх дій конкурентів, а й ширших

трансформацій міжнародного економічного середовища. Водночас глобалізація створює неоднакові можливості для учасників ринку, оскільки результати їхньої діяльності залежать від доступу до ресурсів, здатності координувати операції в різних країнах і використовувати переваги міжнародного поділу праці. Вплив глобалізаційних процесів на умови міжнародної конкуренції та діяльність її учасників узагальнено на рис. 8.3.



Рис. 8.3. Глобалізація конкуренції та її вплив на міжнародну економічну діяльність суб'єктів ринку*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [4, с. 184]

Глобалізація змінює не лише географічні межі конкуренції, а й механізми формування конкурентних переваг підприємств. Результативність міжнародної

діяльності дедалі більше залежить від узгодженості операцій у різних країнах, здатності використовувати відмінності національних ринків і своєчасно реагувати на зміни глобального середовища. Це зумовлює потребу в комплексному підході до формування конкурентної стратегії, який передбачає поєднання внутрішніх можливостей підприємства з перевагами міжнародної взаємодії.

Розвиток міжнародної конкуренції супроводжується змінами в економічних відносинах між країнами, підходах до регулювання зовнішньоекономічної діяльності та умовах функціонування підприємств на світових ринках. Ці зміни впливають на доступність ресурсів, характер конкурентної взаємодії та можливості формування переваг у міжнародному середовищі. Водночас їхній вплив не є однозначним: поряд із розширенням можливостей для виходу на зовнішні ринки виникають нові обмеження, пов'язані з державною політикою, нерівномірністю економічного розвитку та посиленням суперництва між виробниками. Основні тенденції, що визначають трансформацію глобальної конкуренції, наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1. Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію*

Тенденції	**Характеристика**
1	2
Зменшення відмінностей між країнами	Економічні відмінності між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, поступово скорочуються за такими параметрами, як рівень доходів, вартість чинників виробництва й енергоносіїв, методи маркетингу та канали розподілу. Ця тенденція сприяє зменшенню бар'єрів для розвитку глобальної конкуренції.
Визначення та протекція найважливіших активів з боку держави	Уряди країн дедалі більше усвідомлюють значення національних ресурсів для забезпечення економічної конкурентоспроможності та прагнуть отримувати економічні вигоди від їх володіння. До таких активів належать передусім природні ресурси, зокрема нафта, мідь, олово та каучук. Державний контроль над ними може здійснюватися безпосередньо через державну власність або опосередковано – шляхом участі у спільних підприємствах разом із виробниками.
Поступове виникнення нових великомасштабних ринків	Тривалий час Сполучені Штати Америки завдяки значному розміру внутрішнього ринку залишалися одним із ключових напрямів глобальної конкуренції. Надалі подібного значення можуть набути ринки інших країн, що відкриватиме нові можливості для розширення міжнародної діяльності підприємств і посилення конкурентної боротьби.

Продовження таблиці 8.1

1	2
Вільне переміщення технологій	Вільне поширення технологій створює можливості для ширшого кола підприємств інвестувати в сучасні виробничі потужності світового рівня. Зокрема, японські компанії активно передають і продають власні технології на зовнішніх ринках, сприяючи їх поширенню за межами країни.
Агресивна індустріальна політика	У багатьох країнах індустріальна політика продовжує формуватися. Уряди посилюють заходи державної підтримки виробництва в стратегічно визначених секторах економіки, водночас сприяючи скороченню діяльності в менш пріоритетних галузях. Підприємства, які отримують державну підтримку, поступово виходять на глобальні ринки та стають активними учасниками міжнародної конкуренції. Це посилює їхні конкурентні позиції, розширює ресурсні можливості та підвищує рівень конкурентної боротьби.
Поступове виникнення нових великомасштабних ринків	Тривалий час Сполучені Штати Америки завдяки значному розміру внутрішнього ринку залишалися одним із ключових напрямів глобальної конкуренції. Надалі подібного значення можуть набути ринки інших країн, що відкриватиме нові можливості для розширення міжнародної діяльності підприємств і посилення конкурентної боротьби.
Конкуренція нових країн	Однією з характерних тенденцій розвитку світової конкуренції протягом останніх років стало активніше залучення до міжнародних ринків нових індустріальних країн.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [4, с. 190]

Наведені тенденції свідчать про те, що глобальна конкуренція формується під впливом взаємопов'язаних економічних, політичних і технологічних змін. Їх поєднання зумовлює нерівномірність конкурентних можливостей країн і підприємств, оскільки доступ до ресурсів, технологій та міжнародних ринків залежить від національних умов господарювання й обраних напрямів економічної політики. За таких обставин підприємствам важливо враховувати не лише поточні параметри конкурентного середовища, а й довгострокові зміни у світовій економіці, які впливають на конфігурацію міжнародних ринків, характер конкурентних переваг і перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Взаємодія суб'єктів господарювання на міжнародних ринках охоплює складний комплекс геополітичних, економічних, ресурсних та інституціональних аспектів. Особливості міжнародної конкуренції визначаються відмінностями у середовищі різних країн, інформаційними обмеженнями,

валютними коливаннями, логістичними умовами та регуляторними чинниками. Під впливом глобалізації конкурентне середовище набуває гіпердинамічного характеру, де ключову роль відіграють інновації, нематеріальні активи, глобальні корпорації та посилення інституціонального регулювання. Комплексне розуміння цих процесів дозволяє суб'єктам господарювання ефективно адаптуватися до змін світового ринку та зміцнювати свої позиції у міжнародному економічному середовищі.

2.8.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації

Сучасні економічні процеси супроводжуються посиленням глобалізаційних тенденцій, які істотно впливають на діяльність підприємств і формування їхніх конкурентних переваг. В умовах відкритості ринків, стрімкого технологічного розвитку та загострення міжнародної конкуренції підприємства змушені вдосконалювати підходи до управління конкурентоспроможністю. Традиційні методи ведення бізнесу поступово втрачають ефективність, що зумовлює зростання ролі інновацій, цифрових технологій і здатності підприємств адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [23, с. 210]. Глобалізація змінює умови функціонування підприємств, посилює міжнародну конкуренцію та підвищує вимоги до ефективності управлінських рішень. За таких умов конкурентоспроможність підприємства визначається не тільки наявними ресурсами та результатами діяльності, а й здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, упроваджувати інновації та забезпечувати довгострокову стійкість ринкових позицій. Це актуалізує питання управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням особливостей міжнародного конкурентного середовища.

Поняття «конкурентоспроможність» не має єдиного загальноприйнятого визначення, проте в широкому розумінні характеризує здатність об'єкта або суб'єкта перевершувати конкурентів за певних умов. У взаємозв'язку «конкуренція – конкурентні переваги – конкурентоспроможність» конкурентні переваги виступають чинниками, що визначають рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Якщо конкуренція зумовлюється об'єктивними ринковими умовами, то конкурентоспроможність значною мірою залежить від ефективності управління конкурентними перевагами [49, с. 25]. Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у здатності підприємства формувати та реалізовувати конкурентні переваги в умовах міжнародного суперництва, що ґрунтується на основних принципах, наведених на рис. 8.4. Реалізація зазначених принципів потребує розуміння того, на яких рівнях формується міжнародна конкурентоспроможність і як вони взаємодіють між собою. Конкурентні позиції окремого підприємства залежать не тільки від його власних можливостей, а й від умов функціонування галузі, регіону та країни. Доцільно розглянути основні рівні міжнародної конкурентоспроможності та визначити місце підприємства в цій структурі

Конкурентна перевага базується на поліпшеннях, нововведеннях та інноваціях	• Конкурентні переваги підприємства виникають унаслідок запровадження нових способів конкурентної боротьби або підвищення ефективності вже наявних підходів. Важливим напрямом формування конкурентних переваг є виявлення нових потреб споживачів і освоєння ринкових сегментів, які залишаються поза увагою конкурентів.
Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей	• Сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що забезпечують створення, просування та використання продукції, утворює систему створення цінності. Застосування нових підходів до формування й управління ланцюгами створення цінності дає змогу підвищити ефективність взаємодії між учасниками та посилити конкурентні позиції підприємства.
Конкурентна перевага підтримується завдяки безперервним поліпшенням	• Переваги першопрохідця та налагоджені взаємовідносини зі споживачами не гарантують тривалого збереження конкурентних позицій, адже конкуренти можуть запропонувати ефективніші способи ведення діяльності. Тому підтримання конкурентних переваг передбачає безперервний пошук нових можливостей, удосконалення управлінських і виробничих процесів та своєчасне коригування діяльності підприємства відповідно до змін конкурентного середовища.
Підтримка конкурентних переваг підприємства потребує постійного вдосконалення джерел їх формування	• Конкурентні переваги можуть формуватися на будь-якому етапі ланцюга створення цінності - від розроблення продукції до післяпродажного обслуговування. За здатністю забезпечувати стійкі конкурентні позиції їх поділяють на переваги, які легко відтворюються конкурентами (доступне обладнання, типові технології), та більш стійкі, що ґрунтуються на досвіді, діловій репутації, кваліфікації персоналу й власних технологічних можливостях підприємства. Підтримання останніх потребує постійного вдосконалення наявних і пошуку нових джерел переваг, своєчасного впровадження змін та формування управлінського середовища, орієнтованого на оновлення конкурентних переваг як необхідну умову довгострокового розвитку підприємства.
Підтримання переваг вимагає глобального підходу до стратегії	• Передбачає використання та розвиток переваг, сформованих у країні базування підприємства. Важливу роль у цьому відіграють розширення закордонного виробництва, формування міжнародних збутових мереж і зміцнення позицій на світових ринках. Такий підхід дає змогу підприємствам посилювати наявні переваги та забезпечувати їх тривале збереження в умовах міжнародної конкуренції.

Рис. 8.4. Основні принципи міжнародної конкурентоспроможності, що визначають досягнення підприємством конкурентних переваг*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [49, с. 20-23]

Міжнародна конкурентоспроможність має складну ієрархічну структуру, у межах якої виокремлюють п'ять взаємопов'язаних рівнів: міжнародну конкурентоспроможність товарів (послуг), підприємства, галузі, регіону та країни (табл. 8.2).

Таблиця 8.2. Рівні міжнародної конкурентоспроможності*

Рівні	Характеристика
1	2
Міжнародна конкурентоспроможність товару	Здатність продукції задовольняти потреби покупців на рівні з товарами-аналогами, що забезпечує підприємству-виробнику можливість отримувати задовільні фінансові результати. Міжнародна конкурентоспроможність товару також характеризується тим, що на міжнародних ринках безпосередньо конкурують товари, які через канали міжнародної торгівлі надходять на територію інших країн.
Міжнародна конкурентоспроможність підприємства	Потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта функціонувати в релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на сформованих конкурентних перевагах та визначає його позицію порівняно з конкурентами.
Міжнародна конкурентоспроможність галузі	Наявність у країні передумов для виробництва продукції, здатної конкурувати з аналогічними товарами, виробленими за кордоном. Конкурентоспроможність галузі визначається двома основними групами чинників: наявністю конкурентоспроможних підприємств, продукція яких постачається на зовнішні ринки, та інфраструктурними передумовами, необхідними для розвитку галузі.
Міжнародна конкурентоспроможність регіону	Наявність у регіоні передумов для ефективного розвитку бізнесу та забезпечення високих соціальних стандартів. За своєю сутністю міжнародна конкурентоспроможність регіону є близькою до інвестиційної привабливості, оскільки регіони переважно конкурують за залучення ресурсів, необхідних для свого розвитку. Водночас у межах держави регіони можуть конкурувати між собою за можливість впливати на економічні та суспільні процеси, тоді як на міжнародному рівні така конкуренція між регіонами безпосередньо не проявляється.

Продовження таблиці 8.2

1	2
Конкурентоспроможність країни	Найвищий рівень міжнародної конкурентоспроможності характеризує спроможність держави створювати передумови для ефективного розвитку економіки та забезпечення високих соціальних стандартів. Це складна категорія, що поєднує економічну, соціальну та політичну складові. Міжнародна конкурентоспроможність країни визначається не лише економічними індикаторами, а й її спроможністю ефективно задовольняти інтереси суспільства та бізнесу, а також представляти й відстоювати їх на міжнародному рівні.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [91, с. 25-27]

Водночас взаємозв'язок між рівнями конкурентоспроможності має двосторонній характер. Підприємства є основою формування конкурентоспроможності галузей, регіонів і національної економіки, оскільки саме результати їх діяльності формують виробничий потенціал, зайнятість, податкові надходження, інвестиційну активність та попит на відповідну інфраструктуру. Високий рівень конкурентоспроможності підприємств, своєю чергою, створює передумови для зміцнення конкурентних позицій галузей, регіонів і країни на міжнародному рівні [91, с. 40].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства формувати, реалізовувати та підтримувати конкурентні переваги у релевантному міжнародному середовищі, забезпечуючи стійкі конкурентні позиції порівняно з іншими учасниками ринку. Вона відображає не лише потенційні можливості підприємства, а й результати їх реалізації у процесі конкурентної взаємодії на внутрішньому та зовнішніх ринках. В умовах поглиблення інтернаціоналізації господарської діяльності та посилення міжнародної конкуренції забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливого значення. Конкуренція, з одного боку, стимулює розвиток підприємства, впровадження нових технологій, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення продукції, а з іншого – ускладнює збереження досягнутих ринкових позицій і обмежує можливості постійного розширення частки ринку та прибутковості [91, с. 37].

Особливістю міжнародної конкурентоспроможності підприємства є те, що конкурентна боротьба за участю іноземних компаній може відбуватися як на внутрішньому ринку країни базування підприємства, так і на зовнішніх ринках. Тому визначальним критерієм є не територія здійснення конкуренції, а склад її учасників. За цим критерієм доцільно розмежовувати внутрішню та зовнішню міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Внутрішня міжнародна конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства конкурувати з іноземними компаніями на внутрішньому ринку, тоді як зовнішня міжнародна конкурентоспроможність відображає його здатність конкурувати на зовнішніх

ринках [91, с. 38].

Формування внутрішньої міжнародної конкурентоспроможності може бути полегшене завдяки кращому знанню особливостей національного бізнес-середовища, законодавства, інфраструктури та потреб споживачів. Водночас її наявність не є обов'язковою передумовою для успішної конкуренції на зовнішніх ринках. Підприємство, орієнтоване переважно на зовнішні ринки, може мати достатньо сильні міжнародні конкурентні позиції навіть за відносно слабких позицій на внутрішньому ринку. Аналогічно, лідерство підприємства на внутрішньому ринку не гарантує його успішної конкуренції на зарубіжних ринках, оскільки умови конкурентного середовища, вимоги споживачів та склад конкурентів можуть істотно відрізнятися. Міжнародну конкурентоспроможність підприємства не слід ототожнювати з глобальною конкурентоспроможністю. Міжнародна конкурентоспроможність характеризує здатність окремого підприємства конкурувати з іноземними суб'єктами та утримувати конкурентні позиції на міжнародних ринках. Глобальна конкурентоспроможність має ширше охоплення і може розглядатися на рівні транснаціональних корпорацій та національних економік, що функціонують у глобальному конкурентному середовищі [91, с. 39].

Конкуренція є динамічним процесом, оскільки її умови постійно змінюються під впливом ринкової кон'юнктури, дій конкурентів і засобів конкурентної боротьби. За таких умов управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має здійснюватися безперервно, забезпечуючи своєчасне виявлення ринкових загроз, розроблення відповідних заходів, а також вибір інструментів їх запобігання та мінімізації негативного впливу на конкурентні позиції підприємства. З позиції процесного підходу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства являє собою реалізацію сукупності управлінських функцій – визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю діяльності, спрямованої на формування конкурентних переваг і забезпечення ефективного функціонування підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. Головною метою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності та сталого функціонування в умовах організаційно-економічних, політичних, соціальних та інших змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Для досягнення цієї мети управління має бути спрямоване на [50, с. 29]:

- нейтралізацію або обмеження негативного впливу чинників, що знижують рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- використання сприятливих зовнішніх чинників для формування та реалізації міжнародних конкурентних переваг;
- відтворення та нарощування міжнародної конкурентоспроможності на основі розвитку ключових характеристик підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень відповідно до динаміки позитивних і негативних чинників конкуренції на певному ринку.

В умовах глобалізації підприємства мають враховувати не лише особливості локальних ринків, а й міжнародні тенденції, трансформацію споживчих уподобань і посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій. Важливим напрямом підвищення їх конкурентоспроможності є цифровізація бізнес-процесів, яка забезпечує автоматизацію управління ресурсами, упровадження сучасних технологій і вдосконалення взаємодії з клієнтами. Водночас підприємствам необхідно розвивати стратегічне партнерство, інвестувати в дослідження та розробки й застосовувати адаптивні бізнес-моделі, що дають змогу оперативно реагувати на виклики глобального ринку. З огляду на це доцільно визначити ключові особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації (табл. 8.3) [23, с. 213].

Таблиця 8.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації*

Особливість	Характеристика
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення з урахуванням глобальних тенденцій та змін у конкурентному середовищі.
Інноваційний розвиток	Упровадження новітніх технологій, продуктів і процесів для підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг.
Цифрова трансформація	Використання цифрових технологій, автоматизація виробничих процесів, упровадження штучного інтелекту та технологій оброблення великих обсягів даних.
Глобальна інтеграція	Вихід на міжнародні ринки, налагодження співпраці з іноземними партнерами та адаптація продукції до вимог різних країн.
Гнучкість та адаптивність	Оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та коригування бізнес-стратегії відповідно до ринкових умов.
Оптимізація витрат	Удосконалення управління витратами, упровадження енергоефективних технологій і раціональне використання ресурсів.
Розвиток людського капіталу	Інвестування у професійний розвиток персоналу, опанування новітніх технологій і вдосконалення управлінських компетентностей.
Соціальна відповідальність	Упровадження екологічно безпечних технологій, дотримання етичних норм і реалізація принципів соціально відповідального ведення бізнесу.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [23, с. 213]

Стратегічне планування є одним із напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства, що охоплює визначення довгострокових цілей, оцінювання потенційних ризиків і розроблення

відповідних бізнес-стратегій. В умовах глобалізації воно передбачає врахування як локальних, так і міжнародних чинників, що впливають на діяльність підприємства. Важливими складовими цього процесу є аналіз конкурентного середовища, прогнозування змін споживчого попиту та пристосування до нових ринкових умов. Наявність чітко сформованої стратегії дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зовнішні виклики та обмежувати негативний вплив кризових явищ. Стратегічне управління також охоплює диверсифікацію ризиків, залучення інвестицій і налагодження партнерських відносин. Системний підхід до планування сприяє забезпеченню стійкості діяльності підприємства та збереженню його конкурентних переваг [23, с. 213].

Інноваційний розвиток є важливою складовою управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. Упровадження сучасних технологій сприяє підвищенню якості продукції, ефективності виробничих процесів і скороченню витрат. Інноваційна діяльність охоплює створення нових товарів, удосконалення бізнес-процесів і застосування сучасних методів управління. Інвестування в наукові дослідження та розробки розширює можливості підприємства щодо освоєння нових ринків і збільшення обсягів збуту. Використання передових технологій також дає змогу оптимізувати витрати, удосконалювати логістичні процеси та зменшувати негативний вплив виробництва на довкілля. Крім того, інновації сприяють пристосуванню підприємства до змін у конкурентному середовищі. Їхнє упровадження створює передумови для підтримання конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства [23, с. 213].

Цифрова трансформація є одним із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства. Застосування сучасних цифрових технологій дає змогу автоматизувати виробничі процеси, удосконалювати управління ресурсами та підвищувати продуктивність діяльності. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних і хмарних технологій розширює можливості інформаційного забезпечення управлінських рішень. Цифровізація також сприяє вдосконаленню взаємодії зі споживачами, розширенню ринків збуту, підвищенню захищеності даних і скороченню операційних витрат. Упровадження цифрових рішень забезпечує підприємству більшу гнучкість і дає змогу оперативніше реагувати на зміни в ринковому середовищі. У міжнародному масштабі цифрова трансформація створює додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій [23, с. 213-214].

Глобальна інтеграція розширює можливості підприємств щодо виходу на міжнародні ринки, залучення інвестицій і доступу до сучасних технологій. Важливою умовою інтеграції є дотримання міжнародних стандартів якості, що сприяє зміцненню довіри споживачів і ділових партнерів. Вихід на зовнішні ринки потребує аналізу їхньої кон'юнктури, пристосування продукції до вимог різних країн та врахування ризиків міжнародної діяльності. Розширення географії господарювання також відкриває можливості для оптимізації виробничих витрат завдяки доступу до ресурсів і використанню нових логістичних рішень. Глобалізаційні процеси сприяють міжнародному обміну

знаннями й технологіями, що впливає на умови ведення конкурентної боротьби. Водночас функціонування на міжнародних ринках передбачає постійне вдосконалення діяльності підприємства та адаптацію стратегічних рішень до змін зовнішнього середовища [23, с. 214].

Гнучкість та адаптивність є важливими умовами збереження конкурентних позицій підприємства в мінливому ринковому середовищі. Швидкі зміни ринкової кон'юнктури зумовлюють необхідність оперативного реагування на нові виклики та коригування напрямів діяльності. Гнучкість передбачає можливість перегляду бізнес-моделі, пристосування продукції до змін ринкового попиту й упровадження нових підходів до ведення господарської діяльності. Адаптивність виявляється у здатності підприємства освоювати сучасні технології, удосконалювати виробничі процеси та коригувати маркетингові стратегії відповідно до змін споживчих переваг і економічних умов. Важливе значення мають аналіз конкурентного середовища та прогнозування його можливих змін. Гнучкість управлінських рішень також сприяє раціональнішому розподілу ресурсів і зниженню ризиків за умов ринкової нестабільності [23, с. 214].

Оптимізація витрат спрямована на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Застосування сучасних методів управління фінансами дає змогу знижувати собівартість продукції й підвищувати ефективність використання ресурсів. Одним із напрямів скорочення витрат є впровадження енергоефективних технологій, що зменшують потребу у використанні енергетичних ресурсів. Удосконалення логістичних процесів сприяє скороченню витрат на транспортування та зберігання продукції, а передавання непрофільних функцій зовнішнім виконавцям дає змогу оптимізувати витрати на відповідні бізнес-процеси. Раціональне управління витратами впливає на рівень рентабельності та фінансову стійкість підприємства. Контроль собівартості створює можливості для формування конкурентних цін і підвищення привабливості продукції для споживачів [23, с. 214].

Розвиток людського капіталу є складовою управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки професійні знання та навички працівників впливають на продуктивність праці, упровадження інновацій і якість управлінських рішень. Інвестування в навчання персоналу забезпечує підготовку працівників до використання нових технологій і методів управління. Важливу роль відіграє корпоративна культура, що підтримує професійне вдосконалення та підвищення кваліфікації. Застосування сучасних методів мотивації сприяє зростанню продуктивності праці та залученості працівників до виконання завдань підприємства. Розвиток компетентностей персоналу також розширює можливості адаптації до змін ринкового середовища. У сукупності ці напрями сприяють формуванню кадрового потенціалу, необхідного для підтримання конкурентних переваг і забезпечення довгострокових результатів діяльності підприємства [23, с. 214].

Сталий розвиток є одним із напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації та передбачає поєднання економічної

ефективності, соціальної відповідальності й екологічної безпеки. Зростання уваги споживачів до екологічних характеристик продукції, дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку та соціальної політики підприємств зумовлюють необхідність урахування цих аспектів у господарській діяльності. Дотримання принципів сталого розвитку пов'язане зі скороченням негативного впливу на довкілля, підвищенням енергоефективності виробництва та раціональним використанням ресурсів. Водночас корпоративна соціальна відповідальність сприяє формуванню довіри з боку споживачів, ділових партнерів та інвесторів, а також зміцненню ділової репутації підприємства. Важливим напрямом є впровадження екологічно безпечних технологій, спрямованих на скорочення шкідливих викидів і підвищення екологічної безпеки виробничих процесів. Застосування принципів сталого розвитку також створює передумови для розширення ринків збуту, залучення нових споживачів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному рівні [23, с. 214].

Сучасний етап глобалізації характеризується суттєвими змінами у підходах до організації міжнародної економічної діяльності та забезпечення конкурентних переваг підприємств. Поширення цифрових технологій, прискорення інноваційних процесів і зміна географії виробництва супроводжуються переосмисленням ролі держави в економічному розвитку, переходом від уніфікованого масового виробництва до персоналізації продукції та посиленням уваги до локальних особливостей ринків. За таких умов традиційні підходи до конкуренції та ведення бізнесу доповнюються новими принципами взаємодії між підприємствами, державами й споживачами. Основні трансформації економічних парадигм, що впливають на формування конкурентних переваг підприємств, узагальнено в табл. 8.4.

Таблиця 8.4. Парадигмальні трансформації у світовій економіці*

Традиційна парадигма	**Нова парадигма**	**Пояснення**
1	2	3
Глобалізація	*Глокалізація*	Концепції глобалізації та всеохопної інтеграції поступово трансформуються під впливом технологічних, економічних і геополітичних змін. Набуває поширення глокалізація, що передбачає поєднання глобальної взаємодії з орієнтацією на локальні ресурси та конкурентні переваги. Водночас міжнародний поділ праці зазнає суттєвих змін, оскільки технологічний розвиток зменшує залежність економічної діяльності від її територіального розміщення.

Продовження таблиці 8.4

1	2	3
Конкуренція порівняльних переваг	*Конкуренція глобальних (інноваційних) переваг*	Значення інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств постійно зростає.
Неолібералізм (вільний ринок, рушієм якого є корисний інтерес)	*Неокейнсіанство та неошумпетеріанство (зростання ролі держави в економічному розвиткові)*	Вільний ринок, який створював сприятливі умови для діяльності транснаціональних корпорацій і фінансового капіталу, поступово втрачає домінуючу роль. Дедалі більше країн концентрують ресурси на стратегічних напрямах, використовуючи бюджетне фінансування, стратегічне планування, промислову та інноваційну політику, а також збільшуючи частку суспільних благ, виробництво, розподіл і споживання яких здійснюються не лише за ринковими механізмами. Країни, які відходять від неоліберальної моделі та посилюють роль держави в економічному розвитку на основі неокейнсіанських і неошумпетеріанських підходів, створюють сприятливі умови для такого розвитку.
Уніфікація, масове виробництво	*Персоналізація відносин між продавцем та клієнтом*	Акцент зміщується на унікальність продукції та залучення споживача до процесу створення продукту, адаптованого до його індивідуальних потреб.

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [49, с. 27-28]

В умовах глобалізації управління конкурентоспроможністю підприємства потребує врахування змін міжнародного конкурентного середовища, трансформації економічних парадигм і посилення вимог до ефективності господарської діяльності. Досягнення та збереження конкурентних переваг передбачає обґрунтоване стратегічне планування, упровадження інновацій і цифрових технологій, розвиток міжнародного співробітництва, раціональне використання ресурсів та підвищення компетентностей персоналу. Важливого значення набуває здатність підприємства своєчасно реагувати на глобальні тенденції, адаптувати управлінські рішення до змін ринкових умов і враховувати економічні, соціальні та екологічні вимоги. Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації ґрунтується на постійному вдосконаленні діяльності підприємства та цілеспрямованому формуванні

конкурентних переваг, що забезпечують зміцнення його ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

2.8.3. Стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Вихід підприємства на міжнародні ринки є стратегічним напрямом підвищення його конкурентоспроможності, що відкриває можливості для розширення діяльності, залучення нових споживачів і зміцнення ринкових позицій. Водночас успішність міжнародної діяльності залежить від обґрунтованого вибору цільових ринків, способів виходу на них і стратегії конкурентної поведінки з урахуванням економічних умов, особливостей попиту та позицій місцевих і міжнародних конкурентів.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується активним виходом національних виробників на міжнародні ринки. Орієнтація підприємств виключно на внутрішній ринок обмежує можливості повної реалізації їхнього виробничого та комерційного потенціалу. Водночас освоєння зовнішніх ринків спонукає підприємства переглядати бізнес-стратегії, упроваджувати нові технології, підвищувати якість продукції та послуг, оскільки без цього важко забезпечити належний рівень конкурентоспроможності. Отже, вихід на міжнародні ринки є не лише об'єктивною потребою, а й закономірним напрямом розвитку підприємств. Основною метою міжнародної діяльності є максимізація прибутку, зокрема завдяки використанню ефекту масштабу. Проте цей мотив не вичерпує всіх складових мотивації підприємств до виходу на зовнішні ринки, яка охоплює сукупність конкретних спонукальних чинників [111, с. 10]. Мотиви виходу підприємств на міжнародні ринки наведені на рис. 8.5. Сутність зазначених мотивів виходу підприємств на міжнародні ринки полягає в такому:

- обмеженість внутрішнього ринку та незначні можливості його подальшого розширення спонукають підприємства шукати нові ринки збуту за межами своєї країни, що створює передумови для розширення масштабів діяльності;
- досягнення такого рівня розвитку внутрішнього ринку, за якого розміщення капіталу за кордоном стає економічно доцільним, сприяє виходу підприємств на міжнародний рівень і пошуку можливостей для подальшого вкладення коштів;
- зменшення залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та диверсифікація ризиків дають змогу підприємствам розподіляти збут між різними ринками й знижувати залежність результатів діяльності від ситуації на окремому з них;
- скорочення витрат виробництва може бути пов'язане з використанням доступніших ресурсів, вигідніших умов їх придбання або розміщення виробничих потужностей за кордоном;
- продовження життєвого циклу товару передбачає вихід на нові ринки, де продукція може зберігати попит навіть за умови його скорочення на внутрішньому ринку;
- використання державних програм підтримки, що діють у своїй країні та за кордоном, може полегшувати вихід підприємств на міжнародні ринки завдяки доступу до передбачених такими програмами форм фінансової чи організаційної

допомоги;

- підвищення ефективності збутової діяльності шляхом розширення ринків збуту дає змогу залучати нових споживачів, збільшувати можливості реалізації продукції та зменшувати залежність від одного ринку.



Рис. 8.5. Мотиви виходу підприємств на міжнародні ринки*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [111, с. 11]

Вихід підприємства на міжнародний ринок є складним процесом, який потребує послідовного опрацювання управлінських рішень: від оцінювання власних можливостей і визначення напрямів міжнародної діяльності до формування організаційних передумов для функціонування на обраному ринку. Ефективність цього процесу залежить від узгодженості окремих етапів, обґрунтованості вибору стратегії та здатності підприємства налагоджувати взаємодію з іноземними партнерами. Основні етапи планування виходу підприємства на міжнародний ринок наведено на рис. 8.6. Послідовне проходження визначених етапів дає змогу систематизувати процес міжнародної експансії та узгодити стратегічні цілі підприємства з його ресурсними й організаційними можливостями. При цьому діагностика підприємства створює основу для вибору стратегії, а дослідження міжнародного ринку та пошук партнерів сприяють обґрунтуванню форм присутності на ньому. Подальше формування локальної представницької мережі та єдиної інформаційної бази забезпечує організаційне підґрунтя для координації міжнародної діяльності й

підтримання взаємодії між її учасниками.

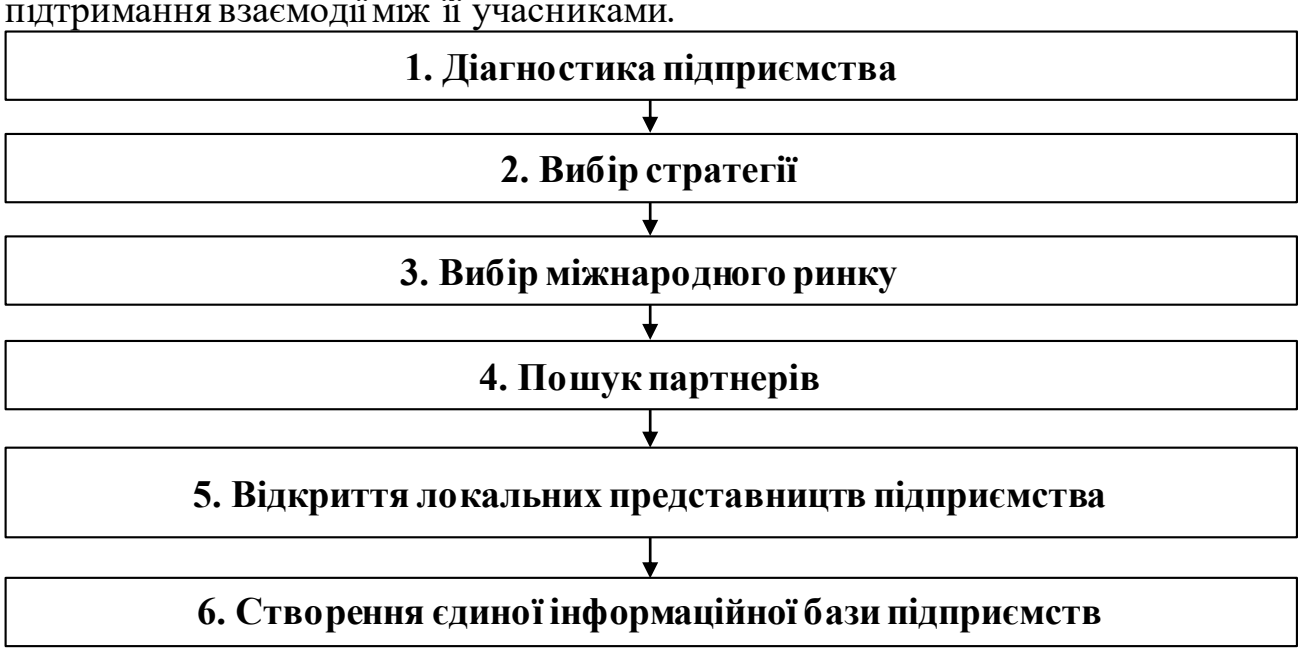


Рис. 8.6. Етапи планування виходу підприємства на міжнародний ринок*
Примітка. *Джерело: сформовано на основі [60, с. 159]

Вибір форми виходу на зовнішні ринки залежить від цілей підприємства, масштабів його діяльності, специфіки продукції та бажаного рівня контролю над збутом. Важливими критеріями також є прогнозований обсяг продажів, витрати й обсяг інвестицій, необхідні для організації товароруху, наявність кваліфікованого персоналу та інші чинники. Основними формами виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, спільна підприємницька діяльність і пряме інвестування (табл. 8.5).

Експорт є одним із найпоширеніших способів виходу підприємства на міжнародні ринки. Він передбачає реалізацію товарів іноземним покупцям для безпосереднього споживання, подальшого продажу чи переробки. За цієї стратегії продукція виготовляється в країні базування підприємства та постачається за кордон у незміненому вигляді або з адаптацією до вимог цільового ринку. Основними перевагами експорту є [111, с. 35]:

- незначна потреба в змінах товарного асортименту й організаційної структури підприємства;
- відносно низькі інвестиційні витрати та поточні фінансові зобов'язання;
- можливість обмежити ризики виходу на зовнішній ринок і спростити припинення діяльності на ньому.

У класифікації Ф. Котлера розмежовано нерегулярний і активний експорт, причому активний експорт здійснюється у прямій або непрямій формі. Нерегулярний експорт передбачає періодичне постачання надлишків виробленої продукції на зовнішні ринки через місцеві оптово-посередницькі організації. Активний експорт характеризується систематичною участю підприємства в експортних операціях, спрямованих на розширення продажів і зміцнення позицій на конкретному зовнішньому ринку [111, с. 35].

Таблиця 8.5. Форми виходу підприємства на зовнішні ринки*

<table>
<tr><th>Форми виходу</th><th>Характеристика</th><th colspan="2">Види форм виходу</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Експорт</td><td rowspan="3">Найпоширеніша форма виходу на зовнішні ринки. Передбачає виробництво продукції в країні базування підприємства та її подальший продаж за кордоном як у незмінному вигляді, так і з модифікаціями, зумовленими особливостями й вимогами цільового ринку.</td><td colspan="2">Нерегулярний експорт.
Характеризується періодичним експортом надлишків виробленої продукції через місцеві оптово-посередницькі організації.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Активний експорт.
Передбачає систематичне здійснення фірмою-виробником експортних операцій, спрямованих на розширення присутності та зміцнення позицій на конкретному зовнішньому ринку.</td><td>Непрямий експорт.
Передбачає реалізацію продукції на зовнішніх ринках за посередництва інших організацій без безпосередньої участі фірми-виробника в експортних операціях.</td></tr>
<tr><td>Прямий експорт.
Передбачає самостійне здійснення фірмою всіх операцій, пов’язаних із реалізацією продукції на зовнішніх ринках, та безпосередню взаємодію із зарубіжними покупцями.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Спільна підприємницька діяльність</td><td rowspan="4">Ґрунтується на співпраці з комерційними організаціями країни-партнера з метою формування спільних виробничих і маркетингових можливостей.</td><td colspan="2">Ліцензування.
Вважається одним із найпростіших способів виходу на міжнародний ринок. Економічна доцільність полягає в можливості зменшення ризиків, пов’язаних із недостатніми обсягами продажів, обмеженістю ресурсів і ймовірністю вдосконалення продукції конкурентами. Основним недоліком є ризик перетворення партнерів на безпосередніх конкурентів.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Виробництво за контрактом.
Передбачає укладання угоди з місцевими виробниками щодо виготовлення продукції. Застосування може бути зумовлене обмеженістю власних виробничих можливостей, наявністю експортних бар’єрів, високими транспортними витратами та можливістю скорочення витрат завдяки використанню місцевих ресурсів. Основним недоліком є часткова втрата контролю над виробничим процесом, що може обмежувати можливості підприємства щодо забезпечення належної якості продукції та зменшувати потенційний прибуток.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Управління за контрактом.
Передбачає передавання закордонному партнеру управлінських знань і досвіду, тоді як партнер забезпечує необхідний капітал. Підприємство експортує не товари, а управлінські послуги, зокрема у формі консультування іноземних організацій. Перевагами є відносно низький рівень ризику та можливість отримання доходу з моменту початку надання послуг. Результативність залежить від наявності відповідних управлінських компетентностей і попиту на них на цільовому ринку.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Підприємства спільного володіння.
Створюється внаслідок об’єднання іноземних і місцевих інвесторів для заснування комерційної організації, якою партнери спільно володіють і управляють. Водночас реалізація такого підходу може супроводжуватися певними труднощами, зокрема розбіжностями між партнерами щодо обсягів інвестицій, маркетингової політики та інших аспектів господарської діяльності.</td></tr>
<tr><td>Пряме інвестування</td><td colspan="3">Передбачає вкладення капіталу у створення власних підрозділів або виробничих потужностей за кордоном, що забезпечує безпосередню участь підприємства в міжнародній економічній діяльності. Основною перевагою є збереження повного контролю над здійсненими інвестиціями та діяльністю закордонних підрозділів. Характеризується підвищеним рівнем ризику, оскільки відповідальність за можливі фінансові втрати та інші наслідки інвестування покладається безпосередньо на підприємство-інвестора.</td></tr>
</table>

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [104, с. 100-101; 111, с. 33-37; 128]

Непрямий експорт здійснюється за посередництва інших підприємств, які організовують реалізацію продукції за кордоном. До основних посередників належать [111, с. 35]:

- агенти з експортних закупівель – представляють інтереси іноземних замовників на внутрішньому ринку та отримують винагороду за посередницькі послуги;

- брокери – сприяють укладанню угод між продавцями й покупцями, зазвичай спеціалізуючись на певних видах товарів;

- експортні компанії та компанії з управління експортом – організовують експортні операції від імені виробника та виконують функції його зовнішньоторговельного підрозділу.

Непрямий експорт характеризується незначними витратами на організацію зовнішньоторговельної діяльності та відносно низьким рівнем ризику, оскільки підприємство використовує досвід і ресурси посередників. Водночас така форма обмежує контроль виробника над каналами збуту, якістю обслуговування покупців і просуванням продукції. Посередники можуть реалізовувати аналогічні товари конкурентів, а виробник має обмежені можливості безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами та отримувати інформацію про їхні потреби [111, с. 35].

Прямий експорт передбачає самостійну організацію підприємством експортних операцій і безпосередню взаємодію із зарубіжними покупцями. Реалізація продукції може здійснюватися через іноземних агентів або дистриб'юторів, які мають розвинену збутову мережу, знають особливості місцевого ринку та володіють необхідними діловими зв'язками. Іншим варіантом є прямий продаж товарів або надання послуг кінцевим споживачам за кордоном. Такий підхід доцільний для підприємств, які мають достатні кадрові й організаційні можливості для самостійної роботи на зовнішньому ринку та готові брати на себе витрати й ризики, пов'язані з транспортуванням, розрахунками, обслуговуванням продукції та взаємодією з іноземними клієнтами [111, с. 35-36].

Спільна підприємницька діяльність є стратегією виходу підприємства на міжнародний ринок, що передбачає співпрацю з комерційними фірмами країни-партнера для формування спільних виробничих і маркетингових можливостей. Виокремлюють чотири основні форми такої співпраці: ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом і підприємства спільного володіння. Одним із найпростіших способів виходу на міжнародний ринок вважається ліцензування. Економічна доцільність цієї стратегії пов'язана з можливістю зменшення ризиків, зумовлених недостатніми обсягами продажів, обмеженістю ресурсів і ймовірністю вдосконалення товару конкурентами. Водночас її суттєвим недоліком є ризик формування майбутніх конкурентів із числа підприємств, які отримали відповідні права. Іншою формою спільної підприємницької діяльності є виробництво за контрактом, що передбачає укладання угоди з місцевими виробниками на виготовлення продукції. Доцільність застосування цього способу може бути зумовлена обмеженістю власних виробничих можливостей, наявністю перешкод для експорту до певної

країни, високими транспортними витратами та можливістю економії на виробничих ресурсах. Однак використання контрактного виробництва має і певні недоліки. Зокрема, підприємство частково втрачає контроль над виробничим процесом, що може обмежувати його можливості отримання потенційного прибутку. Управління за контрактом як спосіб виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає передання закордонному партнерові спеціальних знань і навичок у сфері управління, тоді як партнер забезпечує необхідний капітал. За такого підходу підприємство експортує не товари, а управлінські послуги, які нерідко надаються у формі консультацій іноземним компаніям. Цей спосіб виходу на зовнішній ринок характеризується відносно низьким рівнем ризику та можливістю отримати прибуток уже на початковому етапі діяльності. Ще одним способом виходу на міжнародний ринок є створення спільного підприємства, що передбачає об'єднання іноземних і місцевих інвесторів для заснування комерційного підприємства, яке перебуває у їхній спільній власності та під спільним управлінням. Водночас така форма співпраці може супроводжуватися певними труднощами. Зокрема, між партнерами з різних країн можуть виникати розбіжності щодо інвестиційних рішень, маркетингової діяльності та інших аспектів функціонування підприємства [104, с. 100-101].

Стратегія прямого інвестування у вихід на зовнішній ринок передбачає вкладення капіталу у створення за кордоном власних складальних або виробничих підприємств. Вона забезпечує найвищий рівень залучення підприємства до міжнародної діяльності, водночас потребує значних фінансових ресурсів. До основних переваг цієї стратегії належать [111, с. 36-37]:

- збереження повного контролю над власними капіталовкладеннями;
- налагодження надійніших відносин із державними органами, клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами приймаючої країни, що сприяє кращому пристосуванню продукції до місцевого маркетингового середовища;
- скорочення витрат завдяки використанню дешевшої місцевої робочої сили та сировини, отриманню пільг або зменшенню транспортних витрат;
- формування сприятливого іміджу підприємства в країні-партнері завдяки створенню нових робочих місць.

Виокремлюють дві основні форми трансферту капіталу за кордон, за яких підприємство переважно самостійно бере на себе пов'язані з діяльністю ризики: складальне виробництво та повне виробництво продукції. *Складальне виробництво* передбачає переміщення капіталу, засобів виробництва, персоналу та ноу-хау для створення й експлуатації власних виробничих потужностей, призначених для складання кінцевої продукції. Економічна доцільність такого підходу полягає у можливості використання особливостей господарського законодавства країни присутності для отримання додаткових переваг порівняно з постачанням готової продукції. Застосування цієї форми може бути необхідним за наявності обмежень для іноземних експортерів на цільовому ринку. *Повне виробництво продукції* на закордонних філіях охоплює виготовлення її складових частин і подальше збирання готового виробу. Залежно від організації виробничого процесу розрізняють виробництво окремих деталей, складання

продукції, переробку давальницької сировини та комплексне виробництво за кордоном [111, с. 37].

Під час формування міжнародної ринкової стратегії підприємства в процесі інтернаціоналізації його діяльності важливе значення мають аналіз ринкових можливостей на міжнародних ринках і відбір привабливих цільових ринків. Для кожного з обраних ринків визначають стратегію позиціонування товарів і обирають базову конкурентну стратегію. На рис. 8.7 наведено основні етапи розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок [113, с. 121].

Перший етап передбачає оцінювання привабливості міжнародних ринків на основі дослідження їхнього маркетингового середовища. Вибір цільових ринків потребує врахування особливостей міжнародного підприємницького середовища для визначення перспективних напрямів виходу та формування відповідних стратегій діяльності. Одним із поширених методів аналізу зовнішнього середовища підприємства є SLEPT-аналіз (social/cultural, legal, economic, political, technological), який дає змогу виявити соціокультурні, правові, економічні, політичні й технологічні чинники макросередовища, що впливають або можуть вплинути на діяльність підприємства на зарубіжних ринках. Привабливість міжнародного ринку оцінюють на трьох рівнях: мега-, макро- та мезорівні. На мегарівні враховують глобальний характер світового господарства та аналізують глобально-економічні чинники. На макрорівні оцінюють зовнішнє середовище країни загалом, зокрема його привабливість для підприємства та особливості національного ринку. Мезорівень передбачає аналіз середовища окремої галузі, оскільки висока привабливість підприємницького середовища країни та позитивна динаміка її ринкових показників не обов'язково свідчать про достатній рівень розвитку й привабливості конкретного галузевого ринку. Остаточний висновок щодо привабливості міжнародного ринку формується на основі визначення відповідності чинників середовища на мега-, макро- та мезорівнях економічним інтересам підприємства, його ресурсам, можливостям і цілям, пов'язаним із виходом на міжнародні товарні ринки та подальшою діяльністю на них. Такий підхід дає змогу оцінити ринок з огляду на конкретні потреби та стратегічні орієнтири підприємства [113, с. 121].

Другий етап передбачає аналіз конкурентного середовища ринку. На цьому етапі оцінюють інтенсивність конкуренції, визначають сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, пов'язані з конкурентним середовищем. Крім того, враховують рівень впливу споживачів і постачальників, загрозу появи товарів-замінників, бар'єри входження в галузь та ймовірність появи нових конкурентів. До основних бар'єрів входження на ринок належать патенти, ліцензії, значні витрати, насиченість ринку та унікальність виробництва. Третій етап передбачає оцінювання ринкового попиту. Для визначення його якісних і кількісних характеристик проводять маркетингові дослідження, спрямовані на вивчення потреб споживачів, обсягів попиту та особливостей його формування. На четвертому етапі здійснюють вибір цільового ринку, що передбачає подальшу сегментацію споживачів, формування профілів виокремлених сегментів, оцінювання їхньої привабливості та відбір

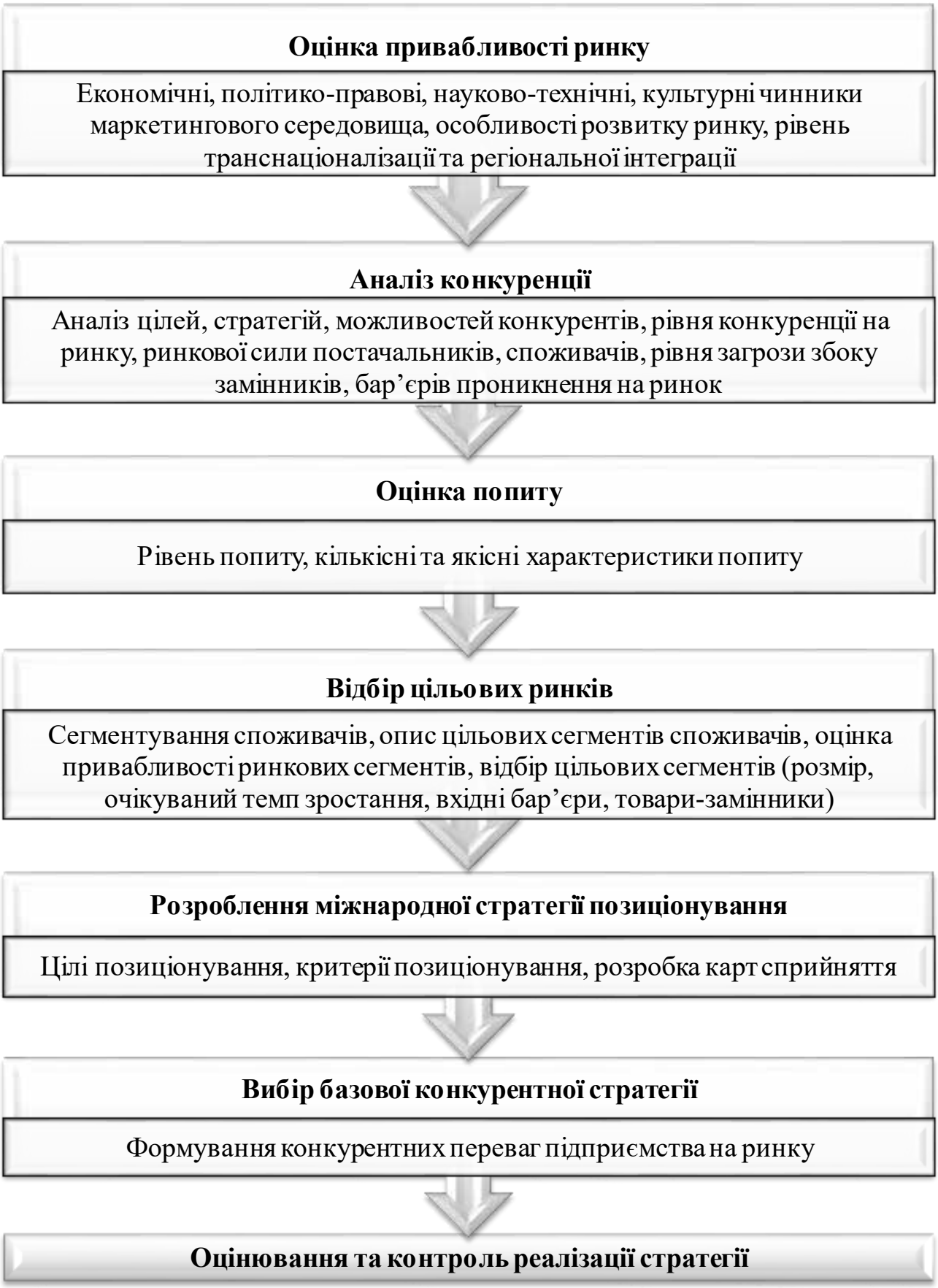


Рис. 8.7. Етапи розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок*

Примітка. *Джерело: сформовано на основі [113, с. 122; 154, с. 49]

цільових сегментів. Ефективність сегментування визначають за п'ятьма основними критеріями: розмір, очікуваний темп зростання, вхідні бар'єри, товари-замінники [113, с. 121-122].

На наступному етапі розробляють стратегію міжнародного позиціонування, що передбачає визначення цілей позиціонування, вибір відповідних критеріїв і побудову карт сприйняття. Для встановлення поточної ринкової позиції проводять маркетингові дослідження, спрямовані на визначення найбільш значущих для споживачів характеристик товару, оцінювання сприйняття різних брендів за цими характеристиками та виявлення напрямів удосконалення товару з метою підвищення рівня задоволеності споживачів. Карти позиціонування дають змогу наочно відобразити ринкові позиції наявних товарів і послуг, визначити бажане позиціонування та обґрунтувати вибір відповідної стратегії. Після розроблення стратегії міжнародного позиціонування обирають базову конкурентну стратегію підприємства, визначаючи напрями формування його конкурентних переваг і відповідні критерії їх забезпечення. Завершальний етап передбачає реалізацію обраної ринкової стратегії та контроль за її виконанням, що дає змогу оцінювати досягнення поставлених цілей і своєчасно коригувати стратегічні рішення [113, с. 122-123].

Таким чином, вихід на міжнародні ринки є важливим напрямом розвитку підприємства, що відкриває можливості для розширення господарської діяльності та зміцнення його ринкових позицій. Водночас успіх у міжнародному середовищі залежить від здатності підприємства враховувати відмінності національних ринків, діяти в умовах посиленої конкуренції та забезпечувати відповідність своєї діяльності вимогам і очікуванням зарубіжних споживачів. Це потребує комплексного узгодження стратегічних цілей підприємства з його можливостями та довгостроковими орієнтирами розвитку.

Питання для обговорення та самоперевірки

1. У чому полягає сутність міжнародної конкуренції та які її основні особливості?

2. Які чинники визначають специфіку конкурентної боротьби на міжнародних ринках?

3. Які позитивні та негативні економічні наслідки може спричиняти міжнародна конкуренція?

4. Як глобалізація змінює характер конкуренції та умови формування конкурентних переваг підприємств?

5. Які основні принципи формування та підтримання міжнародних конкурентних переваг підприємства?

6. Які рівні міжнародної конкурентоспроможності виокремлюють і в чому полягають особливості кожного з них?

7. У чому полягає сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємства та які характеристики її визначають?

8. Чому високі конкурентні позиції підприємства на національному ринку не гарантують успіху на міжнародних ринках?

9. Якою є мета управління міжнародною конкурентоспроможністю

підприємства та які основні завдання сприяють її досягненню?

10. Як інноваційний розвиток впливає на ефективність діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг?

11. Які можливості цифрової трансформації підприємства сприяють зміцненню його конкурентних позицій на міжнародних ринках?

12. Як глобальна інтеграція та співпраця з іноземними партнерами впливають на розвиток конкурентних переваг підприємства?

13. Які основні мотиви спонукають підприємства виходити на міжнародні ринки?

14. Як обмеженість внутрішнього ринку та уповільнення його зростання впливають на рішення підприємства щодо міжнародної експансії?

15. Які переваги отримує підприємство завдяки розширенню географії збуту та диверсифікації міжнародної діяльності?

16. Які етапи передбачає планування виходу підприємства на міжнародний ринок?

17. Як розмір сегмента, очікувані темпи його зростання та конкурентна позиція підприємства впливають на вибір цільового ринку?

18. Які переваги й обмеження має експорт як форма виходу підприємства на міжнародний ринок?

19. У чому полягають особливості ліцензування як способу міжнародної підприємницької діяльності?

20. За яких умов підприємству доцільно використовувати контрактне виробництво?

21. У чому полягають особливості контрактного управління як форми виходу на міжнародний ринок?

22. Які можливості та ризики пов'язані зі створенням спільного підприємства з іноземним партнером?

23. Яку роль відіграє аналіз конкурентного середовища у формуванні міжнародної ринкової стратегії?

24. Які чинники необхідно враховувати під час вибору базової конкурентної стратегії на міжнародному ринку?

25. Як підприємство може використовувати власні сильні сторони для формування конкурентних переваг на зарубіжному ринку?

26. Які ризики виникають у разі невідповідності обраної форми виходу на міжнародний ринок ресурсним можливостям підприємства?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Який підхід розглядає міжнародну конкуренцію як спосіб розподілу світового ринку ресурсів?

А.	Економічний підхід
Б.	Ресурсний підхід
В.	Інституціональний підхід
Г.	Геополітичний підхід

2. Що є визначальною рисою геополітичного підходу до міжнародної конкуренції?

А.	Досягнення максимальних прибутків за рахунок мінімізації витрат
Б.	Форма геополітичного суперництва для досягнення цілей міжнародної економічної діяльності
В.	Розробка єдиних міжнародних норм правового регулювання
Г.	Формування монопольних цін на сировинних ринках

3. Згідно з інституціональним підходом, міжнародна конкуренція характеризується як:

А.	Транскордонна взаємодія суб'єктів світового ринку, що здійснюється за певними правилами та структурою
Б.	Механізм перерозподілу природних ресурсів між розвиненими країнами
В.	Сукупність фінансових операцій між банківськими установами
Г.	Боротьба за технологічне лідерство без державного втручання

4. Міжнародна конкуренція поєднує риси яких видів конкуренції?

А.	Цінової та нецінової
Б.	Внутрішньогалузевої та міжгалузевої
В.	Монополістичної та олігопольної
Г.	Національної та регіональної

5. Який чинник не належить до основних особливостей конкуренції на міжнародних ринках?

А.	Валютні коливання
Б.	Соціокультурні відмінності
В.	Абсолютна ідентичність національних законодавств усіх країн світу
Г.	Інформаційні та аналітичні обмеження

6. Які з наведених чинників є негативними економічними наслідками міжнародної конкуренції?

А.	Виникнення кризових явищ у виробництві невизначених підприємств
Б.	Загострення проблеми безробіття в регіонах, нездатних витримувати конкуренцію
В.	Стимулювання інноваційної активності
Г.	Постійне вдосконалення продукції та розширення її асортименту

7. Знання, інформація, технології, ділова репутація та інтелектуальний капітал належать до ... активів підприємства.

8. Конкуренція, яка ґрунтується на використанні передових інформаційних, науково-освітніх, ресурсотехнологічних та управлінських інновацій, має ... характер.

9. У чому проявляється інноваційний характер конкуренції в умовах глобалізації?

А.	У використанні передових інформаційних та ресурсотехнологічних інновацій
Б.	У зростанні значення домінантних, проривних і випереджальних інновацій
В.	У повному відмовленні від використання нематеріальних активів
Г.	У застосуванні організаційно-управлінських інновацій

10. Встановіть відповідність між теоретичними підходами до міжнародної конкуренції та їх сутнісною характеристикою:

Підходи	**Характеристика**
1. Економічний підхід	А. Спосіб розподілу світового ринку ресурсів і забезпечення стратегічного розвитку
2. Ресурсний підхід	Б. Прояв конкурентних відносин між суб'єктами, спрямований на досягнення максимальних економічних результатів
3. Інституціональний підхід	В. Форма геополітичного суперництва у процесі досягнення цілей міжнародної діяльності
4. Геополітичний підхід	Г. Прояв транскордонної взаємодії за певними правилами, структурою та наслідками

11. Які відмінні риси притаманні конкуренції в епоху глобалізації?

А.	Глобальні корпорації як головні гравці світового ринку
Б.	Посилення інформаційних засад розвитку конкурентного середовища
В.	Агресивний, гнучкий, динамічний і мобільний (гіпердинамічний) характер
Г.	Повне усунення держави від регулювання економіки

12. Встановіть відповідність між особливістю міжнародної конкуренції та її проявом

Особливість	**Прояв**
1. Валютні коливання	А. Вплив відстані, транспортних витрат і тривалості доставки
2. Логістичні умови	Б. Вплив змін обмінних курсів на вартість імпортованих ресурсів і доходи від експорту
3. Політичні та правові чинники	В. Вплив мовних і культурних відмінностей на сприйняття продукції та переговори
4. Соціокультурні особливості	Г. Вплив митних тарифів, квот і торговельних обмежень

13. Встановіть відповідність між тенденцією глобальної конкуренції та її змістом:

Тенденція	Зміст
1. Вільне переміщення технологій	А. Активніше залучення нових індустріальних країн до міжнародних ринків
2. Агресивна індустріальна політика	Б. Посилення державної підтримки виробництва у стратегічних секторах
3. Конкуренція нових країн	В. Встановлення державного контролю над природними ресурсами (нафта, мідь тощо)
4. Визначення та протекція найважливіших активів	Г. Можливість широкого кола підприємств інвестувати у сучасні потужності світового рівня

14. Встановіть відповідність між видом економічних наслідків міжнародної конкуренції та їх прикладами:

Міжнародна конкуренція	Приклад
1. Негативний наслідок	А. Підвищення ефективності використання ресурсів усіх видів
2. Позитивний наслідок (інноваційний)	Б. Виникнення кризових явищ і зростання безробіття в неконкурентоспроможних регіонах
3. Позитивний наслідок (ресурсний)	В. Стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання
4. Позитивний наслідок (асортиментний)	Г. Вдосконалення продукції та освоєння суміжних галузей

15. Встановіть відповідність між рівнем взаємозв'язків у світовій економіці та проявом інтернаціоналізації:

Рівень	Прояв
1. Мікрорівень	А. Взаємодія між окремими конкуруючими компаніями та підприємствами
2. Макрорівень	Б. Взаємодія та конкурування на рівні глобальних світових структур та всієї світової системи
3. Мегарівень	В. Взаємодія на рівні національних економік окремих країн

16. Вид конкурентної боротьби, у якій взаємодіють суб'єкти господарювання, що представляють різні країни, називається ... конкуренцією.

17. Застосування штучного інтелекту, великих даних та автоматизації бізнес-процесів є складовими ... трансформації підприємства

18. У взаємозв'язку «конкуренція – конкурентні переваги – конкурентоспроможність» чинниками, що визначають рівень конкурентоспроможності, виступають:

А.	Державні субсидії
Б.	Конкурентні переваги
В.	Валютні курси
Г.	Інфляційні очікування

19. Скільки взаємопов'язаних рівнів виокремлюють у структурі міжнародної конкурентоспроможності?

А.	Три
Б.	Чотири
В.	П'ять
Г.	Шість

20. Який рівень міжнародної конкурентоспроможності є найвищим і поєднує економічну, соціальну та політичну складові?

А.	Конкурентоспроможність галузі
Б.	Конкурентоспроможність регіону
В.	Конкурентоспроможність країни
Г.	Конкурентоспроможність товару

21. Чим внутрішня міжнародна конкурентоспроможність підприємства відрізняється від зовнішньої?

А.	Характеризує здатність конкурувати з іноземними компаніями на внутрішньому ринку країни базування
Б.	Характеризує діяльність за кордоном
В.	Стосується лише державних підприємств
Г.	Вимірюється в іноземній валюті

22. З позиції якого підходу управління міжнародною конкурентоспроможністю є реалізацією сукупності управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль)?

А.	Ситуаційного підходу
Б.	Процесного підходу
В.	Системного підходу
Г.	Ресурсного підходу

23. Перехід від неоліберальної моделі до посилення ролі держави в економічному розвитку ґрунтується на неокейнсіанських та ... підходах.

24. Здатність об'єкта або суб'єкта перевершувати конкурентів за певних умов визначається як ...

25. На що має бути спрямоване управління міжнародною конкурентоспроможністю для досягнення головної мети?

А.	Нейтралізацію або обмеження негативного впливу чинників, що знижують конкурентоспроможність
Б.	Використання сприятливих зовнішніх чинників для формування переваг
В.	Відтворення та нарощування конкурентоспроможності на основі розвитку ключових характеристик
Г.	Повний вихід із національного ринку та закриття місцевих філій

26. Які з наведених особливостей належать до управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації?

А.	Цифрова трансформація
Б.	Глобальна інтеграція
В.	Розвиток людського капіталу
Г.	Максимальне збільшення ручної праці

27. У чому проявляється цифрова трансформація підприємства?

А.	Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних
Б.	Застосування хмарних технологій
В.	Автоматизація виробничих процесів
Г.	Перехід на паперовий документообіг

28. Які напрями охоплює дотримання принципів сталого розвитку підприємства?

А.	Скорочення шкідливих викидів у довкілля
Б.	Підвищення енергоефективності виробництва
В.	Формування довіри та соціальна відповідальність
Г.	Максимізація використання неекологічних матеріалів

29. Встановіть відповідність між рівнем міжнародної конкурентоспроможності та його характеристикою:

Рівень	**Характеристика**
1. Конкурентоспроможність товару	А. Потенційна або реалізована здатність суб'єкта функціонувати в середовищі на основі переваг
2. Конкурентоспроможність підприємства	Б. Наявність передумов для залучення ресурсів та забезпечення високих соціальних стандартів (близька до інвестиційної привабливості)
3. Конкурентоспроможність галузі	В. Здатність продукції задовольняти потреби покупців на рівні з товарами-аналогами
4. Конкурентоспроможність регіону	Г. Наявність у країні передумов для виробництва продукції, здатної конкурувати з закордонними аналогами

30.Встановіть відповідність між особливістю управління та її змістом:

Особливість	Зміст
1. Стратегічне планування	А. Упровадження екологічно безпечних технологій та дотримання етичних норм
2. Оптимізація витрат	Б. Визначення довгострокових цілей з урахуванням глобальних тенденцій
3. Соціальна відповідальність	В. Оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та коригування стратегії
4. Гнучкість та адаптивність	Г. Удосконалення управління фінансами, енергоефективність та раціональне використання ресурсів

31. Встановіть відповідність між традиційною та новою економічною парадигмою:

Традиційна парадигма	Нова економічна парадигма
1. Глобалізація	А. Неокейнсіанство та неошумпетеріанство (зростання ролі держави)
2. Неолібералізм	Б. Персоналізація відносин між продавцем та клієнтом
3. Уніфікація, масове виробництво	В. Глокалізація
4. Конкуренція порівняльних переваг	Г. Конкуренція глобальних (інноваційних) переваг

32.Встановіть відповідність між поняттям та його визначенням:

Поняття	Визначення
1. Внутрішня міжнародна конкурентоспроможність	А. Здатність підприємства конкурувати на зарубіжних ринках
2. Зовнішня міжнародна конкурентоспроможність	Б. Широка категорія, що розглядається на рівні ТНК та національних економік у глобальному середовищі
3. Глобальна конкурентоспроможність	В. Здатність підприємства конкурувати з іноземними компаніями на внутрішньому ринку

33. Концепція, що передбачає поєднання глобальної взаємодії з орієнтацією на локальні ресурси та конкурентні переваги, називається…

34. Форма виходу на зовнішній ринок, що передбачає вкладення капіталу у створення власних підрозділів або виробничих потужностей за кордоном, називається прямим ...

35. Встановіть відповідність між елементом процесу управління та його завданням:

Елемент процесу управління	Завдання
1. Інвестиції у людський капітал	А. Підвищення адаптивності та зменшення залежності від кризових явищ
2. Екологізація виробництва	Б. Розвиток компетентностей та опанування новітніх технологій персоналом
3. Диверсифікація ризиків	В. Скорочення негативного впливу на довкілля та зміцнення ділової репутації

36. Яка основна мета міжнародної діяльності підприємства?

А.	Мінімізація податкових виплат
Б.	Максимізація прибутку, зокрема завдяки використанню ефекту масштабу
В.	Повне закриття вітчизняного виробництва
Г.	Отримання державних субсидій

37. Який етап є першим у послідовності планування виходу підприємства на міжнародний ринок?

А.	Вибір стратегії
Б.	Діагностика підприємства
В.	Пошук партнерів
Г.	Відкриття локальних представництв

38. Яка форма виходу на зовнішні ринки передбачає виробництво продукції в країні базування та її продаж за кордоном?

А.	Пряме інвестування
Б.	Діагностика підприємства
В.	Спільне підприємство
Г.	Ліцензування

39. Що передбачає управління за контрактом як спосіб виходу на ринок?

А.	Передання закордонному партнеру управлінських знань і досвіду, коли партнер забезпечує капітал
Б.	Продаж сировини за зниженими цінами
В.	Купівлю контрольного пакету акцій іноземної компанії
Г.	Переміщення складальних ліній

40. Форма спільної діяльності, що передбачає укладання угоди з місцевими виробниками на виготовлення продукції, називається виробництвом за ...

41. Які з наведених чинників є мотивами виходу підприємства на міжнародні ринки?

А.	Обмеженість внутрішнього ринку
Б.	Зменшення залежності від внутрішнього ринку та диверсифікація ризиків
В.	Продовження життєвого циклу товару
Г.	Прагнення збільшити митні бар'єри

42. Які види належать до форм спільної підприємницької діяльності?

А.	Ліцензування
Б.	Виробництво за контрактом
В.	Управління за контрактом
Г.	Підприємства спільного володіння

43. Які переваги надає підприємству стратегія прямого інвестування?

А.	Збереження повного контролю над власними капіталовкладеннями
Б.	Скорочення витрат завдяки використанню дешевшої місцевої робочої сили та сировини
В.	Формування сприятливого іміджу за рахунок створення робочих місць
Г.	Повна відсутність фінансових та політичних ризиків

44. Які критерії використовуються для визначення ефективності сегментування ринку?

А.	Розмір сегмента
Б.	Очікуваний темп зростання
В.	Вхідні бар'єри
Г.	Товари-замінники

45. Встановіть відповідність між формою експорту та її змістом:

Форма експорту	**Зміст**
1. Нерегулярний експорт	А. Реалізація продукції за посередництва інших організацій без безпосередньої участі виробника
2. Активний експорт	Б. Періодичний експорт надлишків продукції через місцеві оптово-посередницькі організації
3. Непрямий експорт	В. Самостійне здійснення всіх операцій та безпосередня взаємодія із зарубіжними покупцями
4. Прямий експорт	Г. Систематичне здійснення експортних операцій для розширення присутності

46. Спосіб виходу на ринок, який вважається одним із найпростіших і передбачає надання права на використання патентів чи технологій за винагороду, називається ...

47. Карти ..., які будуються на п'ятому етапі розроблення стратегії, дають змогу наочно відобразити ринкові позиції товарів у свідомості споживачів.

48. Встановіть відповідність між типом посередника при непрямому експорті та його функцією:

Тип посередника	Функція
1. Агенти з експортних закупівель	А. Сприяють укладанню угод між продавцями й покупцями, спеціалізуючись на певних товарних групах
2. Брокери	Б. Організовують експортні операції від імені виробника і діють як його зовнішньоторговельний підрозділ
3. Експортні компанії	В. Представляють інтереси іноземних замовників на внутрішньому ринку за винагороду

49. Встановіть відповідність між етапом розроблення стратегії виходу на ринок та його змістом:

Етап	Зміст
1. Перший етап	А. Аналіз конкурентного середовища та бар'єрів входження
2. Другий етап	Б. Вибір цільового ринку та сегментація споживачів
3. Третій етап	В. Оцінювання привабливості міжнародних ринків (SLEPT-аналіз)
4. Четвертий етап	Г. Оцінювання ринкового попиту шляхом маркетингових досліджень

50. Встановіть відповідність між формою прямого інвестування та її характеристикою:

Форма	Характеристика
1. Складальне виробництво	А. Виготовлення складових частин і подальше збирання готового виробу безпосередньо на закордонних філіях
2. Повне виробництво за кордоном	Б. Переміщення капіталу та ноу-хау для створення потужностей із монтажу кінцевої продукції з імпортованих деталей

51. Встановіть відповідність між складовою SLEPT-аналізу та відповідним чинником:

Складова	Чинник
1. S (Social/cultural)	А. Законодавчі вимоги, митні правила та патентний захист
2. L (Legal)	Б. Рівень розвитку цифрової інфраструктури та поширення технологій
3. T (Technological)	В. Мовні особливості, споживчі традиції та культурні цінності

ГЛОСАРІЙ

Абсолютна конкурентна перевага - перевага підприємства за певним показником, установлена шляхом безпосереднього порівняння з конкурентами.

Абсолютний показник - кількісна характеристика явища, виражена в натуральних, трудових або вартісних одиницях.

Адаптація підприємства - процес пристосування діяльності підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Адаптивна стратегія - стратегія, що передбачає коригування управлінських дій відповідно до змін умов діяльності.

Адаптивність підприємства - здатність підприємства своєчасно пристосовувати ресурси, процеси та поведінку до змін середовища.

Адміністративні бар'єри входу - обмеження доступу до ринку, пов'язані з дозволами, ліцензіями та регуляторними процедурами.

Альтернативні витрати - цінність найкращої можливості, від якої відмовляються внаслідок обрання іншого варіанта.

Аналіз галузі - дослідження структури, тенденцій, учасників і чинників розвитку певної сфери господарської діяльності.

Аналіз конкурентів - дослідження цілей, ресурсів, можливостей, стратегій і результатів діяльності підприємств-суперників.

Аналіз конкурентного середовища - оцінювання умов, учасників та інтенсивності суперництва на визначеному ринку.

Аналіз ланцюга цінності - дослідження видів діяльності підприємства за їхнім внеском у створення споживчої цінності.

Аналіз розривів - визначення відмінностей між фактичним і бажаним станом підприємства або його показників.

Аналіз чутливості - оцінювання зміни результату за варіювання окремих параметрів моделі чи управлінського рішення.

Антимонопольне регулювання - система заходів державного впливу для захисту конкуренції та обмеження монополістичних зловживань.

Асортиментна політика - сукупність рішень щодо формування, оновлення та оптимізації асортименту продукції підприємства.

Бар'єри виходу - обставини, що ускладнюють або підвищують витрати припинення діяльності на певному ринку.

Бар'єри входу - чинники, які ускладнюють або обмежують появу нових учасників на ринку.

Беззбитковість - стан діяльності, за якого доходи підприємства дорівнюють його сукупним витратам.

Бенчмаркінг - систематичне порівняння діяльності підприємства з кращими практиками для визначення напрямів удосконалення.

Бізнес-модель - логіка створення, надання та отримання цінності підприємством у процесі господарської діяльності.

Бізнес-портфель - сукупність напрямів діяльності, продуктів або стратегічних бізнес-одиниць підприємства.

Бізнес-процес - послідовність взаємопов'язаних дій, що перетворюють ресурси на результат для визначеного споживача.

Бізнес-стратегія - система довгострокових рішень щодо способу конкурентної діяльності в окремому напрямі бізнесу.

Бренд - сукупність ідентифікаційних ознак, уявлень та асоціацій, які відрізняють пропозицію від конкурентних аналогів.

Брендинг - процес створення, розвитку та підтримання бренду для формування стійких споживчих асоціацій.

Бюджетування - планування, узгодження та контроль доходів, витрат і ресурсів через систему бюджетів.

Валова маржа - частка валового прибутку в доході від реалізації продукції.

Валовий прибуток - різниця між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції.

Вартісний аналіз - дослідження співвідношення витрат і корисності продукту або процесу для оптимізації ресурсів.

Вартість бренду - економічна оцінка вигод, які підприємство отримує завдяки використанню певного бренду.

Вартість життєвого циклу - сукупні витрати на придбання, експлуатацію, обслуговування та завершення використання продукту.

Вертикальна інтеграція - об'єднання підприємством послідовних стадій виробництва, постачання або збуту.

Вертикальна інтеграція назад - розширення контролю підприємства на діяльність постачальників або попередні стадії виробництва.

Вертикальна інтеграція вперед - розширення контролю підприємства на збут, розподіл або обслуговування кінцевих споживачів.

Взаємозалежність конкурентів - ситуація, за якої рішення одного учасника ринку впливають на поведінку інших.

Вибір конкурентної стратегії - визначення способу конкурентної діяльності відповідно до цілей, ресурсів та ринкових умов.

Вимірювання конкурентоспроможності - кількісне визначення конкурентних характеристик об'єкта за обраною системою показників.

Виробнича гнучкість - здатність виробничої системи змінювати обсяги, асортимент або технології без надмірних втрат.

Виробнича потужність - максимально можливий обсяг випуску продукції за визначених технічних та організаційних умов.

Виробничий потенціал - сукупність виробничих ресурсів і можливостей підприємства щодо виготовлення продукції.

Виробничі витрати - витрати ресурсів, пов'язані з виготовленням продукції або виконанням виробничих робіт.

Висхідна диверсифікація - освоєння діяльності, пов'язаної з попередніми стадіями виробничого ланцюга.

Витрати переключення - витрати споживача на перехід від одного постачальника чи продукту до іншого.

Витратна перевага - здатність підприємства виконувати діяльність із нижчими витратами порівняно з конкурентами.

Відносна конкурентна перевага - перевага підприємства, визначена щодо конкретного конкурента або обраного ринкового орієнтира.

Відносна ринкова частка - співвідношення ринкової частки підприємства та частки обраного конкурента.

Відносний показник - характеристика співвідношення двох величин, виражена коефіцієнтом, часткою або відсотком.

Відтворюваність конкурентної переваги - можливість створення аналогічної переваги іншими учасниками ринку.

Внутрішнє середовище підприємства - сукупність ресурсів, процесів, структур і компетентностей, які визначають можливості його діяльності.

Внутрішній бенчмаркінг - порівняння результатів і практик між підрозділами або процесами одного підприємства.

Внутрішні конкурентні переваги - переваги, сформовані завдяки ефективності ресурсів, технологій та організації діяльності підприємства.

Внутрішньогалузева конкуренція - суперництво підприємств однієї галузі за споживачів, ресурси та результати діяльності.

Галузевий аналіз - комплексне дослідження умов функціонування галузі та чинників прибутковості її учасників.

Галузевий бар'єр - специфічна для певної галузі перешкода входу, розвитку або виходу підприємства.

Галузевий кластер - територіальне або мережеве об'єднання взаємопов'язаних підприємств та установ певної спеціалізації.

Галузеві чинники конкурентоспроможності - умови галузі, що впливають на конкурентні можливості підприємств.

Гарантійне обслуговування - виконання зобов'язань виробника або продавця щодо усунення недоліків продукції протягом установленого строку.

Географічна диверсифікація - розширення діяльності підприємства на нові території або національні ринки.

Гіперконкуренція - інтенсивне суперництво з частими змінами правил, стратегій та джерел конкурентних переваг.

Глобалізація - посилення взаємозалежності економік, ринків і підприємств у світовому господарстві.

Глобальна конкуренція - суперництво підприємств, конкурентні позиції яких формуються у взаємопов'язаному світовому ринковому просторі.

Глобальна стратегія - стратегія координації діяльності підприємства на міжнародних ринках із використанням спільних конкурентних переваг.

Гнучкість підприємства - здатність змінювати параметри діяльності відповідно до нових вимог і можливостей.

Горизонтальна інтеграція - об'єднання або координація підприємств, що працюють на однаковій стадії виробничого ланцюга.

Господарський ризик - можливість несприятливих результатів діяльності через невизначеність умов і наслідків рішень.

Декомпозиція цілей - поділ загальної мети на взаємопов'язані завдання нижчих рівнів управління.

Демпінг - продаж товару на зовнішньому ринку за ціною нижчою від його нормальної вартості.

Державна підтримка підприємств - використання державних інструментів для сприяння розвитку та реалізації господарських можливостей.

Державне регулювання конкуренції - вплив держави на конкурентні відносини через правові, економічні та організаційні інструменти.

Детермінанти конкурентоспроможності - основні умови та чинники, які визначають конкурентні можливості об'єкта.

Диверсифікація - розширення напрямів діяльності, продуктів або ринків для розвитку та розподілу ризиків.

Динамічна конкурентна перевага - перевага, що підтримується постійним оновленням ресурсів, компетентностей і способів діяльності.

Динамічні здатності - можливості підприємства інтегрувати, оновлювати та перебудовувати компетентності відповідно до змін середовища.

Дискримінаційне ціноутворення - установлення різних цін для різних покупців за відмінностей, не пояснених лише витратами.

Дистанційність ринку - ступінь географічної, культурної, інституційної або економічної віддаленості ринку від підприємства.

Диференціація - створення значущих відмінностей пропозиції підприємства, які підвищують її привабливість для споживачів.

Диференціація продукції - надання продукції особливих характеристик, що відрізняють її від конкурентних аналогів.

Диференціація сервісу - створення переваг через відмінності в обслуговуванні, підтримці та взаємодії зі споживачами.

Діагностика конкурентоспроможності - виявлення рівня, проблем і резервів розвитку конкурентних можливостей підприємства.

Діагностика підприємства - комплексне визначення стану підприємства, причин відхилень і напрямів удосконалення діяльності.

Ділова репутація - сформована оцінка надійності, доброчесності та результативності підприємства його заінтересованими сторонами.

Ділове партнерство - узгоджена взаємодія суб'єктів господарювання для досягнення взаємовигідних цілей.

Добросовісна конкуренція - суперництво, що здійснюється відповідно до чесних звичаїв і прийнятних правил господарської діяльності.

Додана вартість - приріст вартості, створений у процесі діяльності понад вартість використаних проміжних ресурсів.

Довгострокова конкурентоспроможність - здатність підприємства підтримувати успішну конкурентну діяльність протягом тривалого періоду.

Досконала конкуренція - ринкова структура з численними продавцями однорідної продукції та відсутністю індивідуального впливу на ціну.

Доступність продукції - можливість споживачів придбати та використовувати продукцію за прийнятних умов.

Дослідження ринку - систематичне збирання й аналіз інформації про споживачів, попит, пропозицію та конкурентів.

Дохід від реалізації - надходження або збільшення економічних вигод унаслідок продажу продукції, товарів чи послуг.

Драйвер витрат - чинник, зміна якого визначає величину витрат певної діяльності.

Драйвер цінності - чинник, що істотно впливає на корисність пропозиції та її сприйняття споживачем.

Екологічна конкурентоспроможність - здатність конкурувати завдяки екологічним характеристикам продукції та відповідальності виробничих процесів.

Економічна додана вартість - різниця між операційним прибутком після оподаткування та платою за використаний капітал.

Економічна ефективність - співвідношення отриманого економічного результату та ресурсів, витрачених на його досягнення.

Економічна стійкість - здатність підприємства зберігати життєздатність і відновлювати діяльність за несприятливих економічних умов.

Економічне середовище - сукупність економічних умов, що впливають на попит, витрати та можливості підприємства.

Економічний ефект - абсолютна величина економічного результату, отриманого від певної діяльності або заходу.

Економічний потенціал - сукупність ресурсів і можливостей підприємства щодо створення економічних результатів.

Економія від масштабу - зниження середніх витрат завдяки збільшенню обсягів діяльності.

Економія від різноманітності - зниження сукупних витрат завдяки спільному виробництву різних продуктів або виконанню різних видів діяльності.

Експорт - реалізація товарів або послуг споживачам за межами країни походження.

Експортна конкурентоспроможність - здатність підприємства успішно реалізовувати продукцію на зовнішніх ринках.

Експортна стратегія - довгострокова система рішень щодо цільових зовнішніх ринків і способів експортної діяльності.

Експортний потенціал - сукупність ресурсів і можливостей підприємства щодо результативної діяльності на зовнішніх ринках.

Експертне оцінювання - визначення характеристик об'єкта на основі обґрунтованих суджень компетентних фахівців.

Еластичність попиту - міра чутливості обсягу попиту до зміни ціни, доходу або іншого чинника.

Електронна комерція - здійснення комерційних операцій із використанням цифрових мереж та інформаційних систем.

Еталон порівняння - об'єкт або значення показника, обране як орієнтир для оцінювання.

Ефект досвіду - зниження витрат завдяки накопиченню виробничого досвіду та вдосконаленню процесів.

Ефект навчання - підвищення продуктивності й якості виконання операцій унаслідок повторення та набуття навичок.

Ефект синергії - додатковий результат, який виникає завдяки взаємодії ресурсів, підрозділів або підприємств.

Ефективність управління - співвідношення результатів управлінських дій і ресурсів, використаних для їх забезпечення.

Єдиний економічний простір - територія узгоджених умов господарювання та спрощеного переміщення товарів, послуг, капіталу й праці.

Ємність ринку - можливий або фактичний обсяг реалізації певного продукту на визначеному ринку за певний період.

Життєвий цикл галузі - послідовність стадій виникнення, зростання, зрілості та можливого скорочення галузі.

Життєвий цикл конкурентної переваги - період формування, реалізації, розвитку та втрати значущості певної переваги.

Життєвий цикл підприємства - послідовність етапів створення, розвитку, зрілості та трансформації підприємства.

Життєвий цикл товару - послідовність стадій виведення товару на ринок, зростання, зрілості та спаду продажів.

Загальна стратегія підприємства - довгостроковий напрям розвитку підприємства, що визначає його цілі та пріоритети діяльності.

Загроза замінників - конкурентний тиск продуктів, здатних задовольняти аналогічну потребу іншим способом.

Загроза нових учасників - можливість посилення конкуренції внаслідок входу нових підприємств на ринок.

Задоволеність споживача - оцінка відповідності отриманого досвіду споживання очікуванням покупця.

Закон попиту - закономірність зворотного зв'язку між ціною та обсягом попиту за інших незмінних умов.

Закон пропозиції - закономірність прямого зв'язку між ціною та обсягом пропозиції за інших незмінних умов.

Залучення клієнтів - комплекс дій, спрямованих на формування інтересу та здійснення першої покупки.

Замінність продукції - здатність різних продуктів задовольняти однакову або близьку потребу споживача.

Запас конкурентної міцності - резерв переваг, який дозволяє підприємству зберігати позиції за погіршення ринкових умов.

Запас фінансової міцності - перевищення фактичного обсягу продажів над обсягом, необхідним для беззбитковості.

Збалансована система показників - інструмент узгодження стратегічних цілей із фінансовими та нефінансовими показниками діяльності.

Збутова політика - сукупність рішень щодо каналів, організації та умов реалізації продукції.

Зворотний зв'язок - інформація про результати діяльності, що використовується для коригування управлінських рішень.

Злиття підприємств - об'єднання підприємств у спільну організаційну структуру для реалізації господарських цілей.

Зниження витрат - скорочення ресурсних витрат за збереження необхідних характеристик продукту та результативності діяльності.

Зовнішнє середовище підприємства - сукупність зовнішніх суб'єктів і умов, які впливають на його діяльність.

Зовнішній бенчмаркінг - порівняння діяльності підприємства з практиками інших організацій.

Зовнішні конкурентні переваги - переваги, пов'язані з відмінною цінністю пропозиції підприємства для покупців.

Ідентифікація конкурентів - визначення підприємств, які суперничають за однакові потреби, споживачів або ресурси.

Імітація конкурентної переваги - відтворення конкурентами ресурсів, характеристик або практик, що забезпечують перевагу підприємству.

Імідж підприємства - сформований образ підприємства у сприйнятті споживачів та інших заінтересованих сторін.

Імпорт - придбання товарів або послуг у постачальників за межами країни.

Імпортозаміщення - задоволення внутрішнього попиту продукцією національного виробництва замість імпортних аналогів.

Інвестиційна привабливість - сукупність характеристик підприємства, які визначають доцільність вкладення капіталу.

Інвестиційний потенціал - можливості підприємства залучати та результативно використовувати інвестиційні ресурси.

Інвестиційний ризик - можливість втрат або недоотримання очікуваного результату від вкладення капіталу.

Індекс Герфіндаля - Гіршмана - показник концентрації ринку, розрахований як сума квадратів ринкових часток його учасників.

Індекс конкурентоспроможності - узагальнений показник конкурентних характеристик об'єкта за обраною методикою.

Індекс концентрації - показник сукупної ринкової частки визначеної кількості найбільших підприємств.

Індекс Лернера - показник ринкової влади, що характеризує перевищення ціни над граничними витратами.

Індикатор конкурентоспроможності - ознака або показник, який відображає певний аспект конкурентних можливостей.

Індикативне планування - планування через систему орієнтирів, прогнозів і рекомендованих параметрів розвитку.

Індивідуальна конкурентна перевага - перевага, зумовлена специфічними характеристиками та можливостями конкретного підприємства.

Інноваційна активність - інтенсивність діяльності підприємства щодо розроблення, освоєння та впровадження нововведень.

Інноваційна конкурентна перевага - перевага, сформована завдяки новим продуктам, технологіям або способам організації діяльності.

Інноваційна стратегія - довгостроковий напрям створення та використання нововведень для досягнення цілей підприємства.

Інноваційний потенціал - сукупність ресурсів і здатностей підприємства щодо створення та впровадження інновацій.

Інноваційний процес - послідовність дій від виникнення ідеї до впровадження та поширення нововведення.

Інновація - упроваджений новий або істотно вдосконалений продукт чи процес.

Інституційне середовище - система формальних правил, неформальних норм та організацій, що впливають на господарську діяльність.

Інтегральне оцінювання - узагальнення окремих показників в єдину характеристику досліджуваного об'єкта.

Інтегральний показник - узагальнений показник, сформований шляхом поєднання кількох часткових характеристик.

Інтеграційна стратегія - стратегія розвитку через об'єднання або посилення координації діяльності з іншими суб'єктами.

Інтелектуальна власність - права на результати інтелектуальної діяльності та засоби індивідуалізації учасників ринку.

Інтелектуальний капітал - сукупність знань, компетентностей, організаційних напрацювань і відносин, що створюють цінність.

Інтенсивність конкуренції - ступінь напруженості суперництва між учасниками певного ринку.

Інтернаціоналізація - процес розширення діяльності підприємства за межі національного ринку.

Інформаційна асиметрія - нерівномірний розподіл суттєвої інформації між учасниками економічної взаємодії.

Інформаційне забезпечення управління - система збирання, оброблення та надання інформації для прийняття управлінських рішень.

Інформаційний потенціал - сукупність даних, інформаційних систем і можливостей їх використання в діяльності підприємства.

Інфраструктура ринку - сукупність організацій та систем, які забезпечують функціонування ринкових відносин.

Канал збуту - сукупність учасників і способів передавання продукції від виробника до споживача.

Капітал бренду - додаткова цінність, яку бренд надає продукту завдяки знанню, довірі та прихильності споживачів.

Карта стратегічних груп - графічне відображення позицій підприємств галузі за обраними стратегічними характеристиками.

Кастомізація - пристосування продукту або послуги до індивідуальних вимог певного споживача.

Керована підсистема - частина системи управління, на яку спрямовані управлінські впливи.

Керуюча підсистема - частина системи управління, що формує рішення та здійснює управлінські впливи.

Кількісні показники конкурентоспроможності - числові характеристики ресурсів, процесів і результатів конкурентної діяльності.

Кластер - група взаємопов'язаних підприємств та установ, взаємодія яких підтримує спеціалізацію й розвиток.

Клієнтський капітал - цінність відносин підприємства з клієнтами, сформована через довіру, лояльність і співпрацю.

Клієнтоорієнтованість - спрямованість діяльності підприємства на розуміння та задоволення потреб клієнтів.

Ключові компетентності - специфічні знання й здатності підприємства, що забезпечують створення значущої конкурентної цінності.

Ключові показники результативності - вимірювані характеристики досягнення найважливіших цілей діяльності.

Ключові фактори успіху - умови та характеристики, які мають вирішальне значення для результативної конкуренції.

Коефіцієнт вагомості - числове значення відносної важливості показника в системі оцінювання.

Коефіцієнт конкурентоспроможності - відносний показник конкурентного рівня об'єкта, розрахований за визначеною методикою.

Коефіцієнт оборотності активів - співвідношення доходу від реалізації та середньої величини активів підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності - співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань підприємства.

Комерціалізація інновацій - перетворення результатів інноваційної діяльності на ринкову пропозицію та економічний результат.

Комерційна таємниця - захищена конфіденційна інформація, що має комерційну цінність завдяки своїй невідомості іншим.

Комерційний ризик - можливість втрат у процесі закупівлі, продажу та виконання комерційних зобов'язань.

Комодифікація продукції - перетворення продуктів на взаємозамінні пропозиції зі слабко вираженими відмінностями.

Компенсаційна модель оцінювання - модель, у якій високі значення одних показників можуть компенсувати низькі значення інших.

Компетентність персоналу - здатність працівників результативно виконувати завдання на основі знань, навичок і досвіду.

Комплекс маркетингу - узгоджена сукупність рішень щодо продукту, ціни, розподілу та просування.

Комплексна конкурентна перевага - перевага, сформована взаємопов'язаним поєднанням кількох джерел конкурентної цінності.

Комплексне оцінювання конкурентоспроможності - дослідження конкурентних можливостей за системою взаємопов'язаних характеристик.

Конгломератна диверсифікація - освоєння напрямів діяльності, які не мають істотного технологічного або ринкового зв'язку з наявними.

Конкурент - суб'єкт, який суперничає з підприємством за споживачів, ресурси або ринкові можливості.

Конкурентна адаптація - пристосування поведінки підприємства до змін дій суперників і умов ринкового суперництва.

Конкурентна боротьба - сукупність дій учасників ринку, спрямованих на здобуття переваг над суперниками.

Конкурентна взаємодія - взаємний вплив ринкових учасників у процесі суперництва та можливого співробітництва.

Конкурентна діагностика - визначення стану конкурентних позицій, причин їх зміни та резервів посилення.

Конкурентна здатність - спроможність суб'єкта використовувати власні можливості для участі в ринковому суперництві.

Конкурентна карта ринку - систематизоване відображення позицій підприємств за ринковими частками та їхньою динамікою.

Конкурентна перевага - значуща характеристика, що забезпечує підприємству вигідніше становище порівняно з конкурентами.

Конкурентна поведінка - сукупність рішень і дій підприємства у відповідь на ринкові можливості та суперництво.

Конкурентна позиція - становище підприємства на ринку щодо інших учасників за визначеними характеристиками.

Конкурентна політика підприємства - система принципів і правил, що спрямовують його дії в конкурентному середовищі.

Конкурентна розвідка - законне збирання та аналіз інформації про конкурентів і ринкові умови.

Конкурентна сила підприємства - сукупна здатність підприємства впливати на власні ринкові результати та протистояти суперникам.

Конкурентна стратегія - довгостроковий спосіб формування, реалізації та підтримання конкурентних переваг.

Конкурентна стійкість - здатність зберігати прийнятні конкурентні позиції за несприятливих змін середовища.

Конкурентне лідерство - провідне становище підприємства за значущими характеристиками ринку або конкурентної діяльності.

Конкурентне оточення - сукупність суб'єктів, які безпосередньо впливають на конкурентну діяльність підприємства.

Конкурентне позиціонування - формування бажаного місця пропозиції підприємства у сприйнятті цільових споживачів.

Конкурентне середовище - сукупність умов, учасників і відносин, у межах яких відбувається конкуренція.

Конкурентний аналіз - дослідження конкурентів, умов суперництва та відносного становища підприємства.

Конкурентний бенчмаркінг - порівняння характеристик підприємства з відповідними характеристиками його безпосередніх конкурентів.

Конкурентний відрив - величина переваги підприємства над конкурентами за обраними показниками.

Конкурентний потенціал - сукупність ресурсів і можливостей, придатних для забезпечення результативної конкурентної діяльності.

Конкурентний профіль - систематизована характеристика сильних і слабких сторін підприємства щодо конкурентів.

Конкурентний ризик - можливість погіршення результатів підприємства внаслідок дій конкурентів або зміни умов суперництва.

Конкурентний статус - узагальнена характеристика становища та можливостей підприємства в конкурентному середовищі.

Конкурентний тиск - вплив дій ринкових учасників, що обмежує свободу та результати підприємства.

Конкурентні сили - джерела тиску, які визначають характер суперництва та прибутковість галузі.

Конкурентні цілі - бажані результати підприємства щодо ринкових позицій і переваг над суперниками.

Конкурентоспроможність галузі - здатність підприємств галузі створювати продукцію та результати, конкурентні на визначених ринках.

Конкурентоспроможність країни - здатність економіки підтримувати продуктивність і добробут в умовах міжнародної взаємодії.

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства успішно конкурувати на визначеному ринку та досягати своїх цілей.

Конкурентоспроможність послуги - здатність послуги задовольняти потреби клієнтів привабливіше за конкурентні альтернативи.

Конкурентоспроможність продукції - здатність продукції відповідати потребам покупців краще за аналоги за певних умов.

Конкурентоспроможність регіону - здатність території створювати сприятливі умови продуктивної діяльності та розвитку.

Конкурентоспроможність торговельної марки - здатність марки приваблювати споживачів і забезпечувати переваги щодо марок-конкурентів.

Конкуренція - суперництво учасників ринку за споживачів, ресурси та сприятливі результати діяльності.

Конкуренція за ресурси - суперництво суб'єктів за доступ до обмежених матеріальних, фінансових, кадрових та інших ресурсів.

Конкуренція на основі часу - суперництво через швидкість розроблення, виробництва, постачання та реагування на потреби.

Конкуренція на основі якості - суперництво через кращі характеристики продукту та стабільність їх забезпечення.

Консолідація галузі - посилення ролі великих учасників через об'єднання підприємств або зростання їхніх ринкових часток.

Концентрація ринку - ступінь зосередження продажів або інших ринкових показників у найбільших учасників.

Контроль конкурентоспроможності - перевірка конкурентних результатів і відповідності діяльності встановленим цілям.

Концентрична диверсифікація - освоєння нових напрямів, пов'язаних із наявними технологіями, ресурсами або компетентностями.

Кооперація підприємств - узгоджена співпраця підприємств щодо виконання взаємопов'язаних господарських завдань.

Координація - узгодження дій, ресурсів і рішень учасників діяльності для досягнення спільних цілей.

Корпоративна культура - система спільних цінностей, норм і моделей поведінки в організації.

Корпоративна стратегія - система довгострокових рішень щодо складу бізнесів, розподілу ресурсів і розвитку підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність - відповідальність підприємства за вплив його рішень і діяльності на суспільство та довкілля.

Короткострокова конкурентна перевага - перевага, що забезпечує вигідне становище протягом обмеженого періоду.

Крива досвіду - залежність питомих витрат від накопиченого обсягу виробництва.

Критерій конкурентоспроможності - ознака, за якою оцінюють відповідність об'єкта вимогам конкурентної діяльності.

Ланцюг постачання - система учасників і процесів переміщення ресурсів та продукції до кінцевого споживача.

Ланцюг цінності - сукупність основних і допоміжних видів діяльності, які створюють цінність продукту.

Лідер ринку - підприємство, що має провідну позицію на ринку за визначеними показниками.

Лідерство за витратами - конкурентна стратегія досягнення нижчих витрат порівняно з підприємствами-суперниками.

Ліквідність підприємства - здатність підприємства своєчасно погашати зобов'язання за рахунок ліквідних активів.

Ліцензування - надання права використання визначеного об'єкта інтелектуальної власності на погоджених умовах.

Логістика - управління потоками ресурсів, продукції та пов'язаної інформації.

Логістична конкурентна перевага - перевага завдяки ефективності постачання, зберігання, транспортування та обслуговування замовлень.

Локальна конкуренція - суперництво підприємств у межах обмеженої території або місцевого ринку.

Лояльність споживача - стійка прихильність споживача до підприємства, бренду або продукту.

Макросередовище підприємства - сукупність загальних політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших умов діяльності.

Макрорівень конкурентоспроможності - рівень оцінювання конкурентних можливостей національної економіки.

Маржинальний дохід - різниця між доходом від реалізації та змінними витратами.

Маркетинг - діяльність зі створення, надання та обміну пропозиціями, що мають цінність для споживачів.

Маркетинг взаємовідносин - підхід, спрямований на розвиток тривалих взаємовигідних відносин із клієнтами та партнерами.

Маркетингова інформаційна система - система збирання, аналізу й надання інформації для маркетингових рішень.

Маркетингова конкурентна перевага - перевага завдяки кращому розумінню ринку та результативнішій роботі зі споживачами.

Маркетингова стратегія - довгостроковий напрям вибору цільових ринків і способів задоволення їхніх потреб.

Маркетингове дослідження - систематичне дослідження інформації для розв'язання визначеної маркетингової проблеми.

Маркетинговий потенціал - ресурси та можливості підприємства щодо дослідження ринку, формування попиту й реалізації продукції.

Масова кастомізація - поєднання масштабного виробництва з пристосуванням продуктів до індивідуальних потреб покупців.

Матеріальні ресурси - фізичні засоби та предмети, які використовуються в господарській діяльності.

Матриця Ансоффа - інструмент вибору напрямів зростання за поєднанням наявних або нових продуктів і ринків.

Матриця БКГ - інструмент портфельного аналізу за темпом зростання ринку та відносною ринковою часткою.

Матриця конкурентного профілю - інструмент порівняння підприємств за зваженими ключовими факторами успіху.

Матриця Мак-Кінсі - інструмент оцінювання бізнесів за привабливістю галузі та конкурентною силою.

Мезорівень конкурентоспроможності - рівень оцінювання конкурентних можливостей галузей, регіонів або кластерів.

Мережевий ефект - зміна цінності продукту для користувача внаслідок зміни кількості інших користувачів.

Метод балів - оцінювання об'єкта через присвоєння балів його окремим характеристикам.

Метод експертних оцінок - отримання оцінок на основі систематизованих суджень компетентних фахівців.

Метод порівнянь - оцінювання характеристик об'єкта шляхом зіставлення з іншими об'єктами або нормативами.

Метод рангів - упорядкування об'єктів або показників за ступенем прояву визначеної ознаки.

Метод таксономії - побудова узагальненої оцінки на основі багатовимірного порівняння з еталоном.

Механізм управління конкурентоспроможністю - сукупність методів, інструментів і взаємозв'язків для розвитку конкурентних можливостей підприємства.

Міжгалузева конкуренція - суперництво підприємств різних галузей за ресурси, інвестиції або задоволення споріднених потреб.

Міжнародна конкурентоспроможність - здатність об'єкта успішно конкурувати на міжнародних ринках.

Міжнародна конкуренція - суперництво підприємств із різних країн за ринкові можливості та результати.

Міжнародна стратегія - система довгострокових рішень щодо діяльності підприємства на закордонних ринках.

Міжнародний стратегічний альянс - співпраця підприємств із різних країн для реалізації спільних стратегічних цілей.

Мікрорівень конкурентоспроможності - рівень оцінювання конкурентних можливостей окремих підприємств.

Мікросередовище підприємства - сукупність суб'єктів безпосередньої взаємодії підприємства, зокрема покупців, постачальників і конкурентів.

Місткість сегмента - можливий або фактичний обсяг продажів у визначеній групі споживачів.

Місія підприємства - узагальнене визначення призначення підприємства та цінності його діяльності.

Модель п'яти сил Портера - інструмент аналізу галузі через суперництво, нових учасників, замінники, постачальників і покупців.

Модель ромба Портера - пояснення національних конкурентних переваг через умови ресурсів, попиту, споріднених галузей і суперництва.

Моніторинг конкурентного середовища - регулярне спостереження за змінами учасників, умов та інтенсивності конкуренції.

Монополізація ринку - посилення контролю над ринком з боку одного або обмеженого кола учасників.

Монополістична конкуренція - ринкова структура з численними продавцями диференційованих продуктів і відносно вільним входом.

Монополія - ринкова структура, у якій єдиний продавець пропонує продукт без близьких замінників.

Монопсонія - ринкова структура, у якій єдиний покупець взаємодіє з багатьма продавцями.

Мотивація персоналу - формування спонукань працівників до діяльності, спрямованої на досягнення організаційних цілей.

Мультинаціональна стратегія - стратегія пристосування діяльності підприємства до специфіки окремих національних ринків.

Навчання організації - процес накопичення та використання колективного досвіду для вдосконалення діяльності.

Надійність продукції - здатність продукції зберігати необхідні функції за визначених умов протягом установленого часу.

Національна конкурентна перевага - сприятлива характеристика країни, що підтримує конкурентні можливості її підприємств.

Національний ринок - сукупність ринкових відносин щодо певних товарів або послуг у межах країни.

Недобросовісна конкуренція - дії у конкуренції, що суперечать чесним звичаям господарської діяльності.

Недосконала конкуренція - конкуренція за умов, коли окремі учасники можуть впливати на ціну або інші параметри ринку.

Незадоволений попит - частина потреб покупців, яка не забезпечується наявною ринковою пропозицією.

Нематеріальні активи - ідентифіковані немонетарні активи без матеріальної форми.

Непряма конкуренція - суперництво різних продуктів або способів використання коштів за задоволення потреб покупця.

Нестабільність середовища - мінливість умов діяльності, яка ускладнює прогнозування та планування.

Нецінова конкуренція - суперництво через якість, сервіс, інновації, репутацію та інші нецінові характеристики.

Низхідна диверсифікація - освоєння діяльності, пов'язаної з наступними стадіями виробничого або збутового ланцюга.

Нішевий маркетинг - зосередження маркетингової діяльності на вузькій групі споживачів зі специфічними потребами.

Нормалізація показників - приведення показників різних масштабів або одиниць вимірювання до порівнянного вигляду.

Нормативний показник - установлене або рекомендоване значення, яке використовується як орієнтир оцінювання.

Об'єкт управління конкурентоспроможністю - ресурси, процеси та характеристики підприємства, на які спрямовані управлінські впливи.

Оборотність активів - швидкість використання активів у процесі формування доходу від реалізації.

Обслуговування споживачів - діяльність із підтримки покупців до, під час і після придбання продукту.

Олігополія - ринкова структура з невеликою кількістю значущих продавців і взаємозалежністю їхніх рішень.

Олігопсонія - ринкова структура з невеликою кількістю значущих покупців.

Операційна ефективність - результативне виконання поточних процесів із раціональним використанням ресурсів.

Операційна стратегія - довгострокові рішення щодо організації процесів створення та надання продуктів.

Операційний важіль - залежність зміни операційного прибутку від зміни продажів за наявності постійних витрат.

Операційний ризик - можливість втрат через недоліки процесів, систем, дії персоналу або зовнішні події.

Оптимізація асортименту - формування складу продукції, який найкраще відповідає цілям підприємства та потребам ринку.

Оптимізація витрат - визначення раціонального рівня і структури витрат із урахуванням необхідних результатів.

Організаційна гнучкість - здатність змінювати структуру, повноваження та взаємодію підрозділів відповідно до потреб діяльності.

Організаційна конкурентна перевага - перевага, сформована завдяки ефективній структурі, координації та управлінським практикам.

Організаційна структура управління - упорядкована сукупність управлінських ланок, повноважень і зв'язків між ними.

Організаційне забезпечення конкурентоспроможності - створення структур, повноважень і процедур для реалізації конкурентних цілей.

Організаційно-економічний механізм - поєднання організаційних форм і економічних інструментів впливу на діяльність підприємства.

Організаційні здатності - усталені можливості підприємства узгоджено виконувати певні види діяльності.

Оцінювання конкурентного потенціалу - визначення ресурсних можливостей підприємства для розвитку та підтримання конкурентних переваг.

Оцінювання конкурентоспроможності - установлення конкурентного рівня об'єкта за обраними критеріями та базою порівняння.

Оцінювання привабливості ринку - визначення перспектив діяльності на ринку з урахуванням доходності, ризиків і умов конкуренції.

Параметр конкурентоспроможності - окрема характеристика об'єкта, значуща для його порівняння з конкурентними альтернативами.

Партнерська мережа - сукупність взаємопов'язаних партнерів підприємства, співпраця з якими підтримує його діяльність.

Патентний захист - охорона прав на винахід або інший патентований результат інтелектуальної діяльності.

Перехресна еластичність попиту - чутливість попиту на один товар до зміни ціни іншого.

Підприємницька орієнтація - спрямованість підприємства на ініціативність, інноваційність і використання можливостей за умов ризику.

Підприємницький ризик - можливість несприятливого результату підприємницьких рішень через невизначеність умов діяльності.

Післяпродажний сервіс - підтримка споживача після придбання продукту, включаючи обслуговування, ремонт і консультації.

План конкурентних заходів - узгоджена сукупність дій, строків і відповідальних осіб для посилення конкурентних позицій.

Планування конкурентоспроможності - визначення конкурентних цілей, ресурсів, заходів і очікуваних результатів.

Платоспроможність підприємства - здатність підприємства своєчасно та повністю виконувати платіжні зобов'язання.

Поведінковий підхід до конкуренції - трактування конкуренції через суперництво та дії учасників ринку.

Позиціонування товару - формування відмінного місця товару у сприйнятті цільових покупців.

Показник-дестимулятор - показник, зростання якого за прийнятою моделлю оцінювання погіршує результат.

Показник конкурентоспроможності - вимірювана характеристика конкурентних властивостей об'єкта.

Показник-стимулятор - показник, зростання якого за прийнятою моделлю оцінювання поліпшує результат.

Політика якості - офіційно визначені наміри та напрями діяльності підприємства у сфері якості.

Порівняльна перевага - перевага у виробництві продукту з нижчими альтернативними витратами.

Порівняльний аналіз - дослідження відмінностей і подібностей об'єктів за узгодженими характеристиками.

Портфельний аналіз - оцінювання сукупності напрямів діяльності для обґрунтування розвитку та розподілу ресурсів.

Потенційний конкурент - суб'єкт, який може розпочати суперництво з підприємством у майбутньому.

Потенційний попит - можливий попит, який може реалізуватися за відповідних ринкових умов.

Поточна конкурентоспроможність - здатність підприємства успішно конкурувати за наявних умов і ресурсів.

Прибутковість - здатність діяльності забезпечувати перевищення доходів над пов'язаними витратами.

Привабливість галузі - сукупність умов галузі, що визначають перспективність і вигідність діяльності.

Продуктивність праці - обсяг результату, отриманого на одиницю витрат праці.

Продуктова інновація - упровадження нового або істотно вдосконаленого товару чи послуги.

Продуктова стратегія - довгострокові рішення щодо розвитку продуктів та їх відповідності потребам ринку.

Просування продукції - комунікаційна діяльність для інформування покупців і стимулювання попиту.

Процесна інновація - упровадження нового або істотно вдосконаленого способу виконання бізнес-процесу.

Пряма конкуренція - суперництво пропозицій, які задовольняють однакову потребу аналогічним способом.

Радикальна інновація - нововведення, що спричиняє істотні зміни продукту, технології або способу діяльності.

Ранжування - упорядкування об'єктів за значенням або інтенсивністю визначеної характеристики.

Раціоналізація виробництва - удосконалення виробничих процесів для зменшення втрат і підвищення результативності.

Реалізація конкурентної стратегії - перетворення стратегічних рішень на узгоджені дії та результати.

Регуляторне середовище - сукупність правил і процедур державного впливу на господарську діяльність.

Регулювання конкурентоспроможності - коригування діяльності підприємства для підтримання або поліпшення конкурентних характеристик.

Реінжиніринг бізнес-процесів - фундаментальне переосмислення та істотне перепроєктування процесів для суттєвого поліпшення результатів.

Резерви конкурентоспроможності - невикористані можливості поліпшення конкурентних характеристик підприємства.

Результативність - ступінь досягнення запланованих цілей і результатів діяльності.

Рентабельність активів - співвідношення обраного показника прибутку та середньої величини активів.

Рентабельність власного капіталу - співвідношення чистого прибутку та середньої величини власного капіталу.

Рентабельність продукції - співвідношення прибутку від продукції та витрат на її виробництво й реалізацію.

Рентабельність продажів - частка обраного показника прибутку в доході від реалізації.

Репутаційна конкурентна перевага - перевага, зумовлена довірою та позитивними оцінками підприємства.

Репутаційний ризик - можливість втрат унаслідок погіршення сприйняття підприємства заінтересованими сторонами.

Ресурсна конкурентна перевага - перевага завдяки особливому складу, якості або доступності ресурсів.

Ресурсний підхід - пояснення конкурентних переваг через специфічні ресурси та здатності підприємства.

Ресурсний потенціал - сукупність наявних і доступних ресурсів для виконання завдань підприємства.

Реструктуризація підприємства - зміна структури активів, діяльності або управління для поліпшення функціонування.

Ризик втрати конкурентоспроможності - можливість погіршення здатності підприємства успішно діяти на ринку.

Ризик входу на ринок - можливість несприятливих результатів освоєння нового ринкового простору.

Ризик-менеджмент - систематична діяльність із виявлення, оцінювання та опрацювання ризиків.

Ринкова влада - здатність учасника ринку впливати на ціну або інші умови обміну.

Ринкова можливість - сприятлива обставина, використання якої може поліпшити результати підприємства.

Ринкова ніша - вузька частина ринку зі специфічними потребами певної групи споживачів.

Ринкова структура - характеристика ринку за кількістю учасників, диференціацією продукту та умовами входу.

Ринкова частка - частка продажів підприємства в загальному обсязі продажів визначеного ринку.

Ринковий потенціал - максимально можливий обсяг попиту за заданих умов і періоду.

Ринковий сегмент - група споживачів зі схожими потребами або поведінковими характеристиками.

Розвиток конкурентних переваг - удосконалення та оновлення джерел вигідного становища підприємства щодо конкурентів.

Самооцінювання підприємства - внутрішнє визначення стану, результатів і можливостей удосконалення власної діяльності.

Сегментація ринку - поділ ринку на групи споживачів зі схожими потребами або характеристиками.

Сегментна конкурентоспроможність - здатність підприємства успішно конкурувати в окремому сегменті ринку.

Сервісна конкурентна перевага - перевага завдяки кращим умовам, якості або доступності обслуговування.

Сертифікація продукції - підтвердження третьою стороною відповідності продукції встановленим вимогам.

Сила покупців - здатність покупців впливати на ціни, якість та інші умови пропозиції.

Сила постачальників - здатність постачальників впливати на ціни, якість та умови постачання ресурсів.

Сильні сторони підприємства - внутрішні характеристики, які сприяють досягненню цілей і формуванню переваг.

Синергетична конкурентна перевага - перевага, що виникає завдяки узгодженому поєднанню ресурсів або видів діяльності.

Система управління конкурентоспроможністю - взаємопов'язана сукупність суб'єктів, процесів та інструментів розвитку конкурентних можливостей.

Система управління якістю - сукупність процесів і правил управління для забезпечення та поліпшення якості.

Системний підхід - розгляд об'єкта як цілісності взаємопов'язаних елементів і зв'язків із середовищем.

Ситуаційний підхід - вибір управлінських дій відповідно до особливостей конкретних умов.

Слабкі сторони підприємства - внутрішні недоліки, які обмежують досягнення цілей і конкурентні можливості.

Собівартість продукції - грошова оцінка витрат, пов'язаних із виробництвом продукції.

Соціальна конкурентна перевага - перевага завдяки відповідальним практикам, довірі та підтримці заінтересованих сторін.

Спеціалізація підприємства - зосередження діяльності на визначених продуктах, операціях або ринках.

Спільне підприємство - підприємство, створене партнерами для спільного володіння та здійснення господарської діяльності.

Споживча цінність - оцінка покупцем співвідношення отриманих вигод і витрат на придбання та використання.

Споживчі переваги - відносна прихильність покупців до певних характеристик, продуктів або брендів.

Сприйнята якість - оцінка якості продукту споживачем на основі його досвіду та уявлень.

Стабільність конкурентних переваг - здатність переваг зберігати значущість протягом певного періоду.

Стандартизація - установлення спільних вимог і правил для впорядкування діяльності та характеристик продукції.

Стратегічна бізнес-одиниця - відносно самостійний напрям діяльності зі своїми споживачами, конкурентами та стратегією.

Стратегічна гнучкість - здатність переглядати стратегічні рішення та перерозподіляти ресурси відповідно до змін.

Стратегічна група - сукупність підприємств галузі, які мають подібні конкурентні стратегії та характеристики.

Стратегічна зона господарювання - окрема сфера ринкових можливостей, щодо якої підприємство формує стратегічні рішення.

Стратегічна конкурентоспроможність - здатність забезпечувати перспективні конкурентні позиції через реалізацію обґрунтованої стратегії.

Стратегічна відповідність - узгодженість цілей, ресурсів, діяльності та умов зовнішнього середовища.

Стратегічне бачення - уявлення про бажаний майбутній стан і напрям розвитку підприємства.

Стратегічне планування - визначення довгострокових цілей, напрямів діяльності та способів їх досягнення.

Стратегічне управління - управління розвитком підприємства через формування та реалізацію довгострокових рішень.

Стратегічний альянс - партнерство самостійних організацій для досягнення спільних стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз - дослідження середовища та можливостей підприємства для обґрунтування довгострокових рішень.

Стратегічний контроль - оцінювання відповідності реалізованої стратегії цілям і змінам умов діяльності.

Стратегічний потенціал - сукупність можливостей підприємства щодо досягнення довгострокових цілей.

Стратегічний розрив - відмінність між очікуваним станом за поточного розвитку та бажаними стратегічними результатами.

Стратегія диференціації - досягнення переваг через значущі для покупця відмінності пропозиції.

Стратегія захисту позицій - система дій для збереження ринкового становища та протидії конкурентним загрозам.

Стратегія зростання - напрям розвитку, що передбачає збільшення масштабів або розширення діяльності.

Стратегія інноваційного лідерства - досягнення провідних позицій через випереджальне створення та впровадження нововведень.

Стратегія низьких витрат - формування конкурентних переваг шляхом систематичного зниження витрат діяльності.

Стратегія наступу - активні дії для посилення позицій підприємства та здобуття переваг над конкурентами.

Стратегія фокусування - зосередження конкурентної діяльності на визначеному сегменті або групі покупців.

Структурний підхід до конкуренції - пояснення конкуренції через будову ринку та можливості впливу його учасників.

Суб'єкт управління конкурентоспроможністю - особа або орган, уповноважений формувати й реалізовувати відповідні управлінські рішення.

Сценарний аналіз - дослідження можливих результатів за різних узгоджених припущень щодо майбутніх умов.

Тактичне планування - визначення конкретних заходів і ресурсів для реалізації стратегічних завдань.

Тарифні бар'єри - обмеження міжнародної торгівлі, пов'язані із застосуванням мит.

Темп зростання ринку - відносна зміна обсягу ринку за визначений період.

Територіальна конкурентоспроможність - здатність території створювати привабливі умови господарювання та розвитку.

Технологічна конкурентна перевага - перевага, зумовлена характеристиками технологій та ефективністю їх використання.

Технологічний потенціал - сукупність технологій, знань і можливостей їх освоєння та вдосконалення.

Товари-замінники - продукти, які задовольняють аналогічну потребу та можуть замінювати один одного.

Товарна політика - сукупність рішень щодо характеристик, асортименту, розвитку та життєвого циклу продукції.

Торговельна марка - позначення, за яким товари або послуги одного суб'єкта відрізняються від інших.

Точка беззбитковості - обсяг діяльності, за якого сукупний дохід дорівнює сукупним витратам.

Трансакційні витрати - витрати пошуку інформації, укладання, виконання та контролю економічних угод.

Транснаціональна стратегія - поєднання глобальної ефективності, місцевої адаптації та міжнародного обміну знаннями.

Унікальна торговельна пропозиція - чітко сформульована вигода, що відрізняє пропозицію підприємства від альтернатив.

Управління асортиментом - формування та коригування складу продукції відповідно до цілей і попиту.

Управління витратами - планування, облік, аналіз і регулювання витрат підприємства.

Управління знаннями - створення, збереження, поширення та використання знань у діяльності організації.

Управління інноваціями - координація процесів розроблення, впровадження та використання нововведень.

Управління конкурентними перевагами - формування, розвиток, використання та захист джерел вигідного конкурентного становища.

Управління конкурентоспроможністю підприємства - цілеспрямований вплив на ресурси й діяльність для досягнення конкурентних цілей.

Управління ланцюгом постачання - координація учасників і потоків для ефективного забезпечення кінцевого споживача.

Управління ризиками - організований процес виявлення, аналізу, оцінювання та опрацювання ризиків.

Управління якістю - узгоджена діяльність зі спрямування та контролювання організації щодо якості.

Управлінська конкурентна перевага - перевага завдяки кращим рішенням, координації та використанню ресурсів.

Утримання клієнтів - діяльність, спрямована на збереження відносин і повторні покупки наявних клієнтів.

Фактори конкурентоспроможності - умови та причини, що впливають на конкурентні характеристики об'єкта.

Фінансова конкурентна перевага - перевага завдяки доступності капіталу, фінансовій стійкості або ефективності фінансування.

Фінансова стійкість - здатність підтримувати збалансовану структуру фінансування та виконувати зобов'язання.

Фінансовий потенціал - ресурси та можливості підприємства щодо фінансування діяльності й розвитку.

Фокусована диференціація - створення відмінної цінності для покупців у вузькому цільовому сегменті.

Фокусування на витратах - досягнення витратної переваги в межах вузького цільового сегмента.

Формування конкурентних переваг - створення характеристик і можливостей, які забезпечують вигідніше становище щодо конкурентів.

Франчайзинг - використання підприємцем бізнес-моделі, позначень і підтримки правовласника на погоджених умовах.

Функціональна стратегія - стратегія окремої сфери діяльності, яка підтримує загальні цілі підприємства.

Функціональний підхід до конкуренції - розгляд конкуренції через її роль розвитку ринку та економіки.

Цифрова конкурентоспроможність - здатність створювати конкурентну цінність завдяки результативному використанню цифрових технологій.

Цифрова трансформація - істотна зміна процесів і бізнес-моделі підприємства через використання цифрових технологій.

Цільовий ринок - ринок або сукупність сегментів, на які підприємство спрямовує свою пропозицію.

Ціна споживання - сукупні витрати покупця на придбання та використання продукту.

Ціннісна пропозиція - сукупність вигод, які підприємство пропонує певній групі споживачів.

Цінова дискримінація - установлення різних цін для покупців, не зумовлене відповідними відмінностями витрат.

Цінова еластичність попиту - міра зміни обсягу попиту у відповідь на зміну ціни.

Цінова конкурентоспроможність - привабливість пропозиції за рівнем ціни порівняно з конкурентними альтернативами.

Цінова конкуренція - суперництво через ціни та пов'язані з ними умови придбання.

Цінова політика - принципи та правила встановлення й коригування цін підприємства.

Частка ринку за вартістю - частка грошового обсягу продажів підприємства в загальних продажах ринку.

Частка ринку за обсягом - частка натурального обсягу продажів підприємства в загальному обсязі ринку.

Чиста конкуренція - конкуренція численних продавців однорідної продукції, кожен із яких має незначну ринкову частку.

Чистий прибуток - фінансовий результат діяльності після врахування всіх доходів, витрат і податку на прибуток.

Швидкість виходу на ринок - тривалість періоду від розроблення пропозиції до початку її комерційної реалізації.

Шкала оцінювання - система значень і правил для визначення рівня досліджуваної характеристики.

Якісні показники конкурентоспроможності - характеристики конкурентних властивостей, що виражаються описами, категоріями або експертними оцінками.

Якість послуги - ступінь відповідності характеристик надання та результату послуги вимогам клієнта.

Якість продукції - ступінь відповідності сукупності характеристик продукції встановленим або очікуваним вимогам.

Якість управління - характеристика обґрунтованості, узгодженості та результативності управлінських процесів.

PEST-аналіз - дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища.

PESTEL-аналіз - розширений аналіз зовнішнього середовища з урахуванням екологічних і правових чинників.

SWOT-аналіз - зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами середовища.

VRIO-аналіз - оцінювання ресурсів за цінністю, рідкісністю, складністю імітації та організаційною здатністю їх використовувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
3. Андросова Т. В., Власова Н. О., Михайлова Н. В., Круглова О. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 144 с.
4. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник у структурно-логічних схемах. Електрон. дані. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e188d4a8-5bd6-4999-be4f-010aab6510ee/content
5. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-35. (дата звернення 25.08.2026)
6. Бабина О. Є. Аналіз конкурентного середовища транспортного підприємства: теоретико-методологічний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 173–178.
7. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-92. (дата звернення 27.08.2026)
8. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 145-153. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19
9. Бакай В. Й., Ліннік Д. В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6, т. 1 (300). С. 272–279. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-42.
10. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган- Барановського, 2006. 294 с.
11. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35 (дата звернення 04.08.2026)
12. Барабась Д.О., Банщиков П.Г., Віннікова І. І. Розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства в постіндустріальну епоху. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-20 (дата звернення 18.09.2026)
13. Безугла Л.С., Бессонова А.О. Інноваційні механізми формування конкурентних переваг підприємств у процесі економічної трансформації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-53 (дата звернення 17.09.2026)

14. Бєлова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 52. С. 86–93. DOI: 10.31732/2663-2209-2018-52-86-93.

15. Білоус С., Минченко Д. Управління конкурентоспроможною діяльністю підприємства: теоретичні аспекти та інструменти забезпечення. *Економіка та суспільство.* 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-40 (дата звернення 15.09.2026)

16. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (22), т. 6. С. 50–57.

17. Бойко О.П., Колесніченко М.М., Семикоз Д.С., Чупринюк Б.В., Ямбих Є.С. Формування конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2025. Вип. 2 (116). URL: https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/364/346 (дата звернення 05.09.2026)

18. Бондар Ю., Легінькова Н., Фабрика І. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки. Серія «Управління та адміністрування».* 2022. № 22 (51).

19. Бондаренко С.М., Корсуненко І.Г., Бондаренко Б.С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40 (дата звернення 05.09.2026)

20. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73 (дата звернення 04.09.2026)

21. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82 (дата звернення 02.09.2026)

22. Брінь П. В., Венлунь Я. Вплив стратегії сталого розвитку на конкурентоспроможність підприємства. Новий світогляд лідерства в умовах четвертої промислової революції та його вплив на вибір технології управління : кол. монографія / Брінь П., Венлунь Я., Галюк І. [та ін.] / за ред. Полянської А. С. Івано-Франківськ : Івано-Франківськ. нац. техн. ун-т нафти і газу, 2024. Розд. 11.2. С. 279–290.

23. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 1(15), С. 210-218. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0118

24. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2021. 244 с. URL:

https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/9b806cb0-f157-435a-8d78-010cab9deb12/content

25. Валєєва А. Ф. Аналіз сучасних методик оцінки конкурентоспроможності продукції. *Управління розвитком*. 2012. № 2. С. 170–173.

26. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони.* Серія: *Економіка та підприємництво.* 2020. № 5 (116). С. 24-28. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-4

27. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

28. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

29. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78-83. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13

30. Вербівська Л.В., Дзюба Т.В. Вплив цифрової трансформації на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник *Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка».* 2024. № 1. С. 10-18. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-2

31. Воронкова А. Е., Отенко І. П., Кокура К. В., Пархоменко Н. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2014. 244 с.

32. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. *Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб.* Чернівці : Рута, 2006. 248 с.

33. Гарба́жій К., Кайтанський І., Близнюк Т., Сілаєва О. Формування іміджу підприємства сфери послуг. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 114–120. DOI: 10.31891/dsim-2024-7(17).

34. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємств сфери послуг: дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Мукачево: Мукачівський державний університет, 2009. 212 с.

35. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2016. Вип. 1. С. 84–90.

36. Григорова З. В., Мудрієвська Ю. О. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2 (28). С. 126–130.

37. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82 (дата звернення 18.09.2026)

38. Гудзинський О. Д., Драмарецька К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: монографія. Київ: 2015. 263 с.

39. Дементьєв О., Калінкін А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115 (дата звернення 05.09.2026)

40. Дергачова В. В., Мельник В. О. Теоретичні основи формування конкурентних стратегій підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. С. 54–58.

41. Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В., Гарафонова О. І., Каткова Т. Б. Оцінювання конкурентоспроможності продукції машинобудівного підприємства як інтегральна характеристика ефективності його маркетингової діяльності. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 2. С. 101–108. DOI: 10.31891/mdes/2022-4-13.

42. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2219_61764872.pdf

43. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. Київ : Політехніка, 2004. 144 с.

44. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с.

45. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАККіМ, 2006. 160 с.

46. Дювгованець О. М., Дудник С. О., Федурця В. П. ESG-менеджмент: сталий розвиток та конкурентна перевага. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 19. С. 180–185.

47. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 1 (35). С. 16-21. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621

48. Ємцев В. І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств цукробурякового підкомплексу в умовах конкурентного середовища. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. 477 с.

49. Єрмакова О. А., Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 169 с. URL: https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3a6231ef-8f3e-470f-9104-301abb0ff6fd/content

50. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"* 2022. № 22. С. 52-59. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6c2b8ee7-9c25-4b6d-ab30-4ccd998ceb3c/content

51. Зайцев О. Н., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємства : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 228 с.

52. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Трансформація конкурентних переваг підприємств в умовах нестабільного середовища : монографія. Одеса : ОНПУ, 2021. 198 с.

53. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Назарова Г. В. та ін. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

54. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128.

55. Ільченко Т.В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12 (дата звернення 02.09.2026)

56. Йохна В., Любка В., Стадник В. Чинники якості в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-107. (дата звернення 28.08.2026)

57. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428. (дата звернення 08.09.2026)

58.Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

59. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

60. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки.* 2022. № 4 (54). С. 156-162. URL: https://www.proquest.com/openview/026328a657d6d2252ee4ad64c34ca3ea/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2048964

61. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. 3-тє вид., оновл. і допов. Львів : Новий Світ-2000, 2007. 324 с.

62. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2009. 175 с.

63. Козак К.Б., Бакай Р.В., Буряченко Ю.М. Систематизація наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 2. С. 348-352. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-68

64. Колодяжний В. В. ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2026. № 4(299). С. 194–203.

65. Коляденко С. В., Чіков І. А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 34–39. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.10.34

66. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / А. Г. Гончарук та ін.; за заг. ред. О. Г. Янкового; Одес. нац. екон. ун-т. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

67. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія : монографія / О. М. Тищенко, М. О. Кизим, І. В. Ярошенко та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 280 с.

68. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

69. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / І. В. Алексєєв, Л. Л. Антонюк, Ю. Б. Іванов та ін. ; Наук.-досл. центр індустр. пробл. розвитку НАН Укр. ; Харків. нац. екон. ун-т. Харків, 2011. 346 с.

70. Кононенко Г. І. Особливості формування конкурентних переваг на ринках різних типів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 8. С. 264-270. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/47.pdf

71. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-65. (дата звернення 08.09.2026)

72. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2018. 824 с.

73. Кощій О. Production of Quality Products as the Basis of Ensuring Competitiveness of the Enterprise. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Т. 4, № 32. С. 86–93. DOI: 10.29038/2786-4618-2022-04-86-93.

74. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

75. Кривов'язюк І. В., Павлова О. М. Антикризове управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобальних викликів : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 240 с.

76. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

77. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4 (74–75). С. 109–120. DOI: 10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120.

78. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

79. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.

80. Левицький В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129. (дата звернення 18.09.2026)

81. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2296_35122649.pdf

82. Ліганенко І.В., Лютфалієва Л.С., Тернова Ю.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2026. № 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-102 (дата звернення 20.09.2026)

83. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття «стратегія». *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/38.pdf.

84. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛТЕУ, 2016. 484 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak__Vasilciv.pdf

85. Луцький І. М. Фактори впливу на якість надання послуг готельними мережами. *Економічний простір*. 2023. № 189. С. 3–11. DOI: 10.32782/2224-6282/189-1. (дата звернення 07.09.2026)

86. Маєвська Н. І. Моделі управління доданою цінністю у нішевому агробізнесі. *Економічний простір*. 2024. № 189. DOI: 10.32782/2224-6282/189-48. (дата звернення 05.09.2026)

87. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.

88. Мальчик М., Василів В. Використання штучного інтелекту під час управління конкурентними перевагами промислових підприємств в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-59. (дата звернення 02.09.2026)

89.Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 379–385

90. Мельник О. Г., Адамів М. Є., Мукан О. В. Діагностика та забезпечення стійкості конкурентної позиції підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 204 с.

91. Мельник Т. М., Іксарова Н. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 456 с.

92. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

93. Микитин О. Вплив міжнародної конкуренції на стратегічний розвиток економіки країни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 262-266. URL:

https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/311/319

94. Михальчук Л. В., Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 3 (69). С. 152–156

95. Мікроекономіка: навчальний посібник / За ред. С. І. Архієреєва, Н. Б. Решетняк. Харків: НТУ «ХПІ», 2003. 160 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6122b337-5301-4762-8784-c6674addd17c/content

96. Мілька А. І., Артюх-Пасюта О. В., Любимов М. О., Крамаренко В. С., Шибковський Д. І. Сутність та методи оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2024. № 3 (113). С. 31–36. DOI: 10.37734/2409-6873-2024-3-4.

97. Моторнюк У. І., Байдалка В. В., Карташев В. О. Сутність та підходи до визначення поняття «конкурентні позиції підприємства». *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 2. DOI: 10.37634/efp.2025.2.21. (дата звернення 05.09.2026)

98. Мотякін І. В., Білоцерківець В. В. Глобальна конкуренція як фактор інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 9. С. 54-62. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6331/6409

99. Мочерний С. В. Економічна теорія: навчальний посібник. Київ: ВЦ «Академія», 2008. 640 с.

100. Назаренко С.А., Тертишна А.С. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та принципи управління. *Економіка та суспільство.* 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-152 (дата звернення 14.09.2026)

101. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2 (14). С. 117–120.

102. Ніколенко Г. Б. Формування методики комплексного оцінювання конкурентоспроможності територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-41 (дата звернення 17.09.2026)

103. Овчиннікова В.О., Ляхов М.І., Малашенко В.В. Роботизація, екологізація, цифровізація: формування конкурентних переваг в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. С. 355-366. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-54 (дата звернення 13.09.2026)

104. Олексієнко Р. Ю., Проценко Д. Є., Шпак К. О. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: перспективи управління ризиками. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 4 (274). С. 96-104. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Roman-Oleksiienko-Dmytro-Protsenko-Kateryna-Shpakl-96-104.pdf

105. Онопрієнко Д.О. Механізм управління конкурентними перевагами підприємства як основний чинник реалізації його потенціалу в контексті сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 146-153. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.23 (дата звернення 25.09.2026)

106. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко, Ю. С. Копчак. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 141 с.

107. Павленко А. Ф., Чернавська О. В. Маркетинг послуг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 586 с.

108. Павликівська О. І., Мельник О. М. Принципи формування та використання ресурсної концепції в стратегічному управлінні переробним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2018. № 31. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/uk/article/view/383/380 (дата звернення 25.09.2026)

109. Пархуць Є.В. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху. *Економіка та суспільство.* 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-94 (дата звернення 18.09.2026)

110. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: семантика, артикуляція, організація : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 351 с.

111. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/55820/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%2013%D0%9B%20%D0%9A%D0%9B_%D0%A1%D0%92%D0%9E%D0%9C%D0%A0.pdf

112. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390с.

113. Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Міжнародна ринкова стратегія діяльності підприємств української машинобудівної галузі на ринках Центральної та Східної Європи. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 14. С. 120-126. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/15.pdf

114. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 7 червня 1996 року № 236/96-ВР. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/Z960236?an=498395&ed=2020_10_16 (дата звернення: 28.07.2026)

115. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення: 28.07.2026)

116. Прожогін Д. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84. (дата звернення 18.09.2026)

117. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 80–86.

118. Рогова Н., Оніщенко О. Переваги інновацій для підвищення якості обслуговування в готелях та ресторанах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-86. (дата звернення 27.09.2026)

119. Розвиток конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у цифровій економіці : монографія / за ред. В. В. Хаустової, І. В. Ярошенка. Харків : НДЦ ІПР НАН України, 2023. 276 с.

120. Романчик А. В. Аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця.* 2020. № 1.

121. Русс Д. А., Кучеренко С. К. Конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2021. № 7. DOI: 10.32851/2708-0366/2021.7.12. (дата звернення 22.09.2026)

122. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

123. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка.* 2024. № 1 (06). С. 58–62. DOI: 10.32782/2786-8141/2024-6-11.

124. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.202 (дата звернення 24.09.2026)

125. Синиця С. М., Гринів Л. В., Крупа О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Івано-Франківськ: Видавництво Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2010. 408 с.

126. Слободянюк К., Клочковський О. Оцінка конкурентоздатності продукції промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-59. (дата звернення 08.09.2026)

127. Сметанюк О. А., Руденька Д. С. Економічна сутність поняття «конкурентні переваги підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-63. (дата звернення 05.09.2026)

128. Станіславик О. В, Коваленко О. М., Мамонтенко Н. С. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції. *Наукові перспективи*. 2025. № 9 (63). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926 (дата звернення 25.09.2026)

129. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю : програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести : навч.-метод. посіб. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2023. 156 с.

130. Стратегічні імперативи підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах турбулентності : монографія / за заг. ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 312 с.

131. Стройко Т.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посіб. Миколаїв : видавець Румянцева Г.В., 2023. 278 с.

132. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.

133. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62 (дата звернення 28.08.2026)

134. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

135. Темненко С. М. Поняття ринку в економічній теорії. *Науково-технічний бюлетень Державного науково-дослідного контрольного інституту ветеринарних препаратів та кормових добавок і Інституту біології тварин*. 2020. 21(1). С. 222-227. DOI: https://doi.org/10.36359/scivp.2020-21-1.27

136. Томпсон-мол. А. А., Стрікленд III А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу / пер. з англ. 12-те вид. Київ : Вільямс, 2013. 928 с.

137. Торяник Ж. І., Шевченко В. І., Ткач С. В. Оцінювання конкурентоспроможності продукції на прикладі АТ «Ельворті». *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6 (85). С. 132–138. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.132.

138. Труніна І., Латишев К., Кущ А. Вплив ціни на конкурентні переваги підприємства в умовах ринкової економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 346, № 5. С. 171–175. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-24.

139. Управління конкурентоспроможністю : навчальний посібник / за заг. ред. О. В. Астахової. Харків : Видавництво ПВНЗ «НУА», 2020. 216 с. URL: https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Navposkoncur.pdf.

140. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / за ред. благ. проф. Л. В. Балицької та ін. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 248 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf.

141. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / уклад. Н. М. Москалюк, О. В. Паляниця. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2020. 232 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/%D0%A3%D0%9A%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202020.pdf.

142. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 319 с.

143. Федірко Г. А. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект і практичне значення. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. DOI: 10.20535/2307-5651.18.2021.241087.

144. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

145. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-73. (дата звернення 22.09.2026)

146. Холодний Г., Холодна Ю. Інновації в товарній політиці: вплив на маркетингові стратегії та конкурентоспроможність. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-12. (дата звернення 24.09.2026)

147. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посбник; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с. URL: https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Navposkoncur.pdf

148. Череп А. В., Дашко І. М., Огренич Ю. О. Формування конкурентних переваг підприємства через цифрову трансформацію логістичних систем на основі інновацій та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-106. (дата звернення 12.09.2026)

149. Шацька З. Я., Тесленко А. В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.15 (дата звернення 14.09.2026)

150. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 405–410. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf. (дата звернення 11.09.2026)

151. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навчальний посібник у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf

152. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699.

153. Шишковський С.В., Одінцова О.О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-110 (дата звернення 13.09.2026)

154. Шуміло О. С., Заіка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ.* 2022. № 12. С. 45-50. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50

155. Щупаківський Р. Базисні положення формування системи конкурентоспроможності національної економіки. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 6. С. 151–157. DOI: 10.31891/mdes/2022-6-22.

156. Юхименко П. І., Даниленко А. С. та ін. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 320 с.

157. Aaker D. A., McLoughlin D. Strategic Market Management: Global Perspectives. 1st ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2010. 368 p.

158. Adner R., Zemsky P. A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 2006. Vol. 27, No. 3. P. 215–239. DOI: 10.1002/smj.513.

159. Ahmadi-Gh Z., Bello-Pintado A. Why Is Manufacturing Not More Sustainable? The Effects of Different Sustainability Practices on Sustainability Outcomes and Competitive Advantage. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 337. Art. 130392. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.130392.

160. Ansoff H. I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35, No. 5. P. 113–124.

161. Arkadan F., Macdonald E. K., Wilson H. N. Customer Experience Orientation: Conceptual Model, Propositions, and Research Directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2024. Vol. 52. P. 1560–1584. DOI: 10.1007/s11747-024-01031-y.

162. Babaev I. O. Methodological bases for evaluating the competitiveness of products of enterprises in the flour industry. *Journal of Strategic Economic Research*. 2022. № 6 (11). P. 17–31. DOI: 10.30857/2786-5398.2022.6.2.

163. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.

164. Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S. Economics of Strategy. 7th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 544 p.

165. Bitner M. J., Ostrom A. L., Morgan F. N. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. 2008. Vol. 50, no. 3. P. 66–94. DOI: 10.2307/41166446.

166. Blut M., Chaney D., Lunardo R., Mencarelli R., Grewal D. Customer Perceived Value: A Comprehensive Meta-analysis. *Journal of Service Research*. 2024. Vol. 27, No. 4. P. 501–524. DOI: 10.1177/10946705231222295.

167. Bowen D. E., Schneider B. A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*. 2014. Vol. 17, no. 1. P. 5–22. DOI: 10.1177/1094670513491633.

168. Buzzell R. D., Gale B. T. The PIMS Principle: Linking Strategy to Performance. New York : Free Press, 1987. 322 p.

169. Cetindamar D., Kilitcioglu H. Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2013. Vol. 23, No. 1. P. 7–22. DOI: 10.1108/10595421311296597.

170. Cheraghalizadeh R., Olya H., Tumer M. The Effects of External and Internal Factors on Competitive Advantage-Moderation of Market Dynamism and Mediation of Customer Relationship Building. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 7. Art. 4066. DOI: 10.3390/su13074066.

171. Chikán A. National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2008. Vol. 18(1/2). P. 20–28. DOI: 10.1108/10595420810874583.

172. Chikán A., Czakó E., Kiss-Dobronyi B., Losonci D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*. 2022. Vol. 243(5). Art. 108316. DOI: 10.1016/j.ijpe.2021.108316.

173. Child J., Durand R., Lavie D. Competitive and Cooperative Strategy. *Strategic Management: State of the Field and Its Future*. Oxford University Press, 2021. P. 223–242. DOI: 10.1093/oso/9780190090883.003.0013.

174. Child J., Faulkner D., Tallman S. Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2005.

175. Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73, № 4. P. 118–128.

176. Cool K., Schendel D. Performance Differences Among Strategic Group Members. *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9, No. 3. P. 207–223.

177. D'Aveni R. A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York : Free Press, 1994.

178. Dagnino G. B., Picone P. M., Ferrigno G. Temporary Competitive Advantage: A State-of-the-Art Literature Review and Research Directions. *International Journal of Management Reviews*. 2021. Vol. 23. No. 1. P. 85–115. DOI: 10.1111/ijmr.12242.

179. Designing an Empathetic User-Centric Customer Support Organisation: Practitioners' Perspectives. *European Journal of Marketing*. 2024. Vol. 58, No. 4. P. 845–868. DOI: 10.1108/EJM-05-2022-0350.

180. Dierickx I., Cool K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 1989. Vol. 35, no. 12. P. 1504–1511.

181. Dyer J. H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, No. 4. P. 660–679. DOI: 10.5465/AMR.1998.1255632.

182. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, no. 10/11. P. 1105–1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

183. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone Publishing, 1997. 407 p.

184. Falciola J., Jansen M., Rollo V. Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*. 2020. Vol. 129(2). Art. 104857. DOI: 10.1016/j.worlddev.2019.104857.

185. Fedirko G. A. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект і практичне значення. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.241087.

186. Ferreira J. J. M., Fernandes C. I., Ferreira F. A. F. What Makes Organizations Unique? Looking Inside the Box. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 664–674. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.10.017.

187. Fitzsimmons J. A., Fitzsimmons M. J. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 7th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2011. 528 p.

188. Garvin D. A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*. 1987. Vol. 65, No. 6. P. 101–109.

189. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review. 1999. Vol. 33, No. 3. P. 3–23. DOI: 10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8.

190. Grönroos C. The service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 1984. Vol. 18, no. 4. P. 36–44. DOI: 10.1108/EUM0000000004784.

191. Guo H., Lu W. Measuring competitiveness with data-driven principal component analysis: a case study of Chinese international construction companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2022. Vol. 30, No. 4. P. 1558–1577. DOI: 10.1108/ECAM-04-2020-0262.

192. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the future. Harvard Business School Press, Boston. 1994. 384 p.

193. Harrigan K. R. An Application of Clustering Techniques to Strategic Group Analysis. *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6, No. 1. P. 55–73.

194. Hategan D. B. A. Literature Review of the Evolution of Competitiveness Concept. *Journal of Competitiveness*. 2012. Vol. 1, No. 1. P. 41–46.

195. Holland D. A., Matthews B. A. The Competitive Life-Cycle of Corporate Evolution. *Beyond Earnings*. Wiley, 2017. DOI: 10.1002/9781119440512.ch8.

196. Holtström J. Business model innovation under strategic transformation. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2022. Vol. 34. No. 5. P. 550–562. DOI: 10.1080/09537325.2021.1914329.

197. Jaakkola E., Kaartemo V., Siltaloppi J., Vargo S. L. Advancing Service-Dominant Logic with Systems Thinking. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 177. Article 114592. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.114592.

198. Jumanov O. S. Criteria for Assessing Product Competitiveness: A Comparative Analysis of Quality, Price, and Value Approaches. *International Journal of Management and Economics Fundamental*. 2026. Vol. 6, No. 1. P. 58–62. DOI: 10.37547/ijmef/Volume06Issue01-06.

199. Kanjaikaew P., Chemsripong S., Khorchuklang S. The Influence of IT-Enabled Dynamic Capabilities and Service Innovations Affecting Competitive Advantage and Business Performance of Modern Trade. *Journal of Business, Innovation and Sustainability*. 2024. Vol. 19, Issue 1. P. 205–221.

200. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*. 2001. Vol. 15(2). P. 147–160. DOI:10.2308/acch.2001.15.1.87.

201. Karnes C. L., Sridharan S. V., Kanet J. J. Measuring quality from the consumer's perspective: A methodology and its application. *International Journal of Production Economics*. 1995. Vol. 39, No. 3. P. 215–225. DOI: 10.1016/0925-5273(95)00027-L.

202. Kim W. Chan, Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review. 2004. Vol. 82, No. 10. P. 76–84, 156.

203. Kim W. Chan, Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2005. 240 p.

204. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th ed. Harlow : Pearson, 2018. 736 p.

205. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Boston : Pearson, 2016. 832 p.

206. Kotler P., Singh R. Marketing Warfare in the 1980s. Journal of Business Strategy. 1981. Vol. 1, No. 3. P. 30–41.

207. Lado A. A., Boyd N. G., Wright P. A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18, No. 1. P. 77–91. DOI: 10.1177/014920639201800106.

208. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

209. Li W., Zhang R., Xu L. Evaluating the competitive potential of manufacturing enterprises from the perspective of dynamic capabilities and ESG governance. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 8. Art. 6712.

210. Liang C., Ding J., Lee E.-S. Exploring the Influence of Green Product Attributes on Consumer Perceived Value and Purchase Intention: Taking Green Household Appliances as an Example. *The Journal of International Trade & Commerce*. 2024. Vol. 20, No. 2. P. 23–38. DOI: 10.16980/jitc.20.2.202404.23.

211. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8th ed. Boston : Pearson, 2016. 800 p.

212. Makovec Brenčič M. Analyzing Competitive Advantages on the Basis of Resource-Based View: The Concept of Price and Non-price Factors. *Journal of East European Management Studies*. 2001. Vol. 6, No. 3. P. 313–330. DOI: 10.5771/0949-6181-2001-3-313.

213. Marshall A. Principles of Economics. London: Macmillan and Co. 2018. URL: https://www.econlib.org/library/Marshall/marP.html

214. Mazurov A. V. Marketing Process from the Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. Vol. 4. P. 84–99. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.8.

215. Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J. Jr. Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*. 1978. Vol. 3, No. 3. P. 546–562. DOI: 10.5465/amr.1978.4305755.

216. Mill J. S. Principles of political economy, with some of their applications to social philosophy. London; Longmans, Green and Co. William J. Ashley. 2018. URL: https://www.econlib.org/library/Mill/mlP.html

217. Miller D., Friesen P. H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*. 1984. Vol. 30, No. 10. P. 1161–1183. DOI: 10.1287/mnsc.30.10.1161.

218. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review. 1987. Vol. 30, No. 1.

219. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998. 406 p.

220. Muzayyanah M. A. U., Putri W. E. Assessment of Product Attributes, Consumer Perceived Value, and Repurchase Intention: A Case of All-You-Can-Eat Beef Buffet. *International Journal of Social Science and Business*. 2024. Vol. 8, No. 1. P. 151–160. DOI: 10.23887/ijssb.v8i1.57481.

221. Nguyen H. M., Ho T. K. T., Ngo T. T. The Impact of Service Innovation on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Case in Vietnamese Retail Banks. *Future Business Journal*. 2024. Vol. 10. Article 61. DOI: 10.1186/s43093-024-00354-0.

222. Olczyk M. A systematic retrieval of international competitiveness literature: a bibliometric study. *Eurasian Economic Review*. 2016. Vol. 6. P. 429–457. DOI: 10.1007/s40822-016-0054-9.

223. Oliver C. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 9. P. 697–713. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C.

224. Patrício L., Fisk R. P., Falcão e Cunha J., Constantine L. Multichannel Service Design: Creativity and Coordination Across Multiple Service Touchpoints. *Journal of Service Research*. 2011. Vol. 14, no. 2. P. 180–200. DOI: 10.1177/1094670511401901.

225. Peteraf M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14, no. 3. P. 179–191. DOI: 10.1002/smj.4250140303.

226. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78–93.

227. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, No. 6. P. 61–78.

228. Porter M. Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.

229. Porter M. Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

230. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62–77.

231. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79–91. URL: doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

232. Qiao Y., Yin X., Xing G. Impact of Perceived Product Value on Customer-Based Brand Equity: Marx's Theory – Value-Based Perspective. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Art. 931064. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.931064.

233. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. London : John Murray. 2010. 589 p. URL: https://www.gutenberg.org/files/33310/33310-h/33310-h.htm

234. Ruojun Q. From Green Dynamic Capabilities to Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Perspective on Sustainability Innovation. *International Review of Management and Marketing*. 2026. Vol. 16(3). P. 395–405. https://doi.org/10.32479/irmm.22961

235. Sheth J. N., Uslay C. Creating Enduring Customer Value. *AMS Review*. 2022. Vol. 8, No. 2. DOI: 10.1177/23949643221121865.

236. Sirmon D. G., Hitt M. A., Arregle J.-L., Campbell J. T. The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 2010. Vol. 31, no. 13. P. 1386–1409. DOI: 10.1002/smj.893.

237. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. London: Methuen & Co., Ltd. Edwin Cannan. 2018. URL: https://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html

238. Sołoducho-Pelc L., Sulich A. Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 21. 8832. DOI: 10.3390/su12218832.

239. Swann P. Quality, Competitors and Competitiveness. *Business Strategy Review*. 1994. Vol. 5, No. 3. P. 21–34. DOI: 10.1111/j.1467-8616.1994.tb00164.x.

240. Tajeddini K., Gamage T. C., Tajdini J. et al.Exploring the Effects of Service Innovation Ambidexterity on Service Design in the Tourism and Hospitality Industry.

International Journal of Hospitality Management. 2024. Vol. 119. Article 103730. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103730.

241. Takei F. Product competitiveness evaluation-quantitative analysis for development strategy. *Technological Forecasting and Social Change*. 1985. Vol. 28, No. 2. P. 123–139. DOI: 10.1016/0040-1625(85)90010-1.

242. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

243. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. 23rd ed. New York : McGraw-Hill, 2021. 864 p.

244. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : McGraw-Hill, 2001.

245. Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. 16th ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2008. 500 p.

246. Tomashuk I. State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. Slovak international scientific journal. 2020. № 39. Vol. 2. P. 23–42.

247. Urbanek G. The Essence and Measurement of a Competitive Advantage. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. 27, no. 3. P. 1990–2007. DOI: 10.35808/ersj/3624.

248. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, no. 1. P. 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

249. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. Vol. 36, no. 1. P. 1–10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6.

250. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

251. Wang Y., Wu J., Ye X., Wu Y. Product Competitive Analysis Model Based on Consumer Preference Satisfaction Similarity: Case Study of Smartphone UGC. *Systems*. 2025. Vol. 13, no. 1. P. 38. DOI: 10.3390/systems13010038.

252. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326–349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

253. Whang U. Comparative advantage, product quality, and the competitiveness of firms. *Journal of Korea Trade*. 2017. Vol. 21, No. 3. P. 174–190. DOI: 10.1108/JKT-06-2017-0061.

254. Williams J. R. How Sustainable Is Your Competitive Advantage? *California Management Review*. 1992. Vol. 34, No. 3. P. 110–132. DOI: 10.2307/41167422.

255. Yudina O. I., Nebaba N. O., Sabirov O. V., Saihak Y. L., Altunin K. O. Analysis of Competitiveness of Enterprises in the Restaurant Services Market. *Systems and Technologies*. 2024. Vol. 68, No. 2. P. 168–175. DOI: 10.32782/2521-6643-2024-2-68.20.

256. Zeithaml V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. 1988. Vol. 52, No. 3. P. 2–22. DOI: 10.1177/002224298805200302.

257. Żmuda M. Towards a Taxonomy of International Competitiveness. *Central European Management Journal*. 2017. Vol. 25, No. 3. P. 97–116. DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.204.

258. Zollo M., Winter S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. 2002. Vol. 13, No. 3. P. 339–351. DOI: 10.1287/orsc.13.3.339.2780.

Балановська Тетяна Іванівна,
кандидат економічних наук, професор
Гогуля Ольга Петрівна,
кандидат економічних наук, доцент
Драмарецька Кристина Павлівна,
кандидат економічних наук, доцент
Восколупов Володимир Віталійович,
доктор філософії з менеджменту
Голік Вікторія Вікторівна,
старший викладач

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Підписано до друку _____Формат_____.
Ум. друк. арк. . Наклад 300 прим. Зам. №__