

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Олена АРЕФ'ЄВА

“ ” 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Методи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства»

Виконавець: Перера Нікіта Дамітхович

Керівник: к.е.н., доцент Антоненко Катерина Вікторівна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки повітряного транспорту  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
Олена АРЕФ'ЄВА  
«\_\_\_» \_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
Перери Нікіти Дамітховича  
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Методи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства» затверджена наказом ректора від 26.03.2024 р. № 445/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. по 16.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; аналіз конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Нова Пошта»; висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: класифікація конкурентоспроможності; фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства; методи аналізу конкурентоспроможності та конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку; аналіз показників обсягів перевезень вантажів ТОВ «Нова Пошта»; аналіз ефективності використання ресурсів ТОВ «Нова Пошта»; показники фінансового стану ТОВ «Нова Пошта»; SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта».

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	13.05.2024	
2.	Дослідити методи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства	14.05.2024-17.05.2024	
3.	Провести аналіз конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Нова Пошта»	18.05.2024-23.05.2024	
4.	Написання вступу та висновків	24.05.2024-28.05.2024	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.05.2024-03.06.2024	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.06.2024-07.06.2024	

7. Дата видачі завдання: 13.05.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Катерина АНТОНЕНКО

(П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання

\_\_\_\_\_  
(підпис здобувача)

Нікіта ПЕРЕРА

(П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Методи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства» 69 с., 9 рис., 15 табл., 31 літературне джерело, 6 додатків.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Нова пошта». Предметом дослідження є оцінка та основні напрямки підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Нова пошта».

Метою дослідження є аналіз конкурентоспроможності продукції та розробка стратегій для зміцнення конкурентних позицій компанії ТОВ «Нова пошта» на ринку через маркетингові ініціативи.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань дослідження використовуватимуться різноманітні методологічні підходи та інструменти: проведення огляду наукової літератури для отримання обґрунтованого розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та її зв'язку з зовнішньоекономічною діяльністю. Застосування методів збору та аналізу емпіричних даних, таких як опитування, інтерв'ю, статистичний аналіз та інші, для отримання конкретних висновків щодо конкурентоспроможності. Ця комплексна методологічна апробація дозволить здійснити глибокий та об'єктивний аналіз проблеми, а також розробити конкретні практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності.

Отримані результати та їх новизна. Особлива увага приділяється практичній спрямованості роботи. Розроблені теоретичні концепції та методи використовуються для створення конкретних рекомендацій для підприємств, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Окрім цього, урахування транснаціонального контексту дозволяє розширити рамки дослідження та зрозуміти вплив глобальних тенденцій на конкурентоспроможність продукції підприємств.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	9
1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності продукції .....	9
1.2. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг .....	14
1.3. Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції .....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова пошта».....	28
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства .....	37
2.3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства «Нова Пошта».....	51
2.4. Пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності послуг «Нова Пошта».....	57
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	66
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі процеси сталого розвитку й формування організацій постійно прогресують, висуваючи перед підприємствами вимоги ринку, що вимагають задоволення потреб споживачів якісніше й за більш прийнятну ціну. Ця потреба відображає прагнення підприємств заволодіти увагою покупців і спонукати їх до покупки свого товару. Розробка, впровадження й широке поширення нових продуктів, послуг і технологічних процесів визначають ріст обсягів виробництва, зайнятості, інвестицій та зовнішньоторговельного обороту. Саме у цих аспектах знаходяться ключові резерви для покращення якості продукції, збільшення продуктивності праці й підвищення ефективності виробництва.

У відборі на ринкову конкурентну боротьбу підприємствам допомагають фактори конкурентоспроможності, які відрізняють їх від конкурентів, такі як продукція, технологія, мережа збуту тощо. Під час удосконалення підприємства варто уважно розглядати переваги в плані конкурентоспроможності, зокрема здатність своєчасно застосовувати нові технології та використовувати результати інноваційної діяльності. Нові конкурентоспроможні моделі на ринку на користь тих підприємств, які можуть використовувати знання, досвід і технології для створення нових продуктів, технологій і послуг.

Забезпечення виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції на світовому ринку визнається важливою проблемою національної економіки, яка визначає темпи промислового розвитку країни і її престиж.

Конкуренція є важливим фактором підприємництва й розвитку економічної системи. Різноманітні форми конкурентної боротьби спонукають підприємців максимально мобілізувати свої зусилля для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємств.

Метою дослідження є аналіз конкурентоспроможності продукції та розробка стратегій для зміцнення конкурентних позицій компанії ТОВ «Нова пошта» на ринку через маркетингові ініціативи.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань:

1. Визначення сутності та ідентифікація ключових факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства.
2. Аналіз теоретичних основ формування конкурентних переваг.
3. Здійснення загальної характеристики Товариства з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» (далі – ТОВ «Нова пошта») як об'єкта дослідження.
4. Проведення аналізу основних фінансових показників підприємства ТОВ «Нова пошта».
5. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.
6. Розроблення конкретних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта».

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є оцінка та основні напрямки підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань дослідження використовуватимуться різноманітні методологічні підходи та інструменти: проведення огляду наукової літератури для отримання обґрунтованого розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та її зв'язку з зовнішньоекономічною діяльністю. Застосування методів збору та аналізу емпіричних даних, таких як опитування, інтерв'ю, статистичний аналіз та інші, для отримання конкретних висновків щодо конкурентоспроможності. Ця комплексна методологічна апробація дозволить здійснити глибокий та об'єктивний аналіз проблеми, а також розробити конкретні практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, навчальні посібники, підручники, монографії, офіційна фінансова звітність та аналітика підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Особлива увага приділяється практичній спрямованості роботи. Розроблені теоретичні концепції та методи використовуються для створення конкретних рекомендацій для підприємств, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Окрім цього, урахування транснаціонального контексту дозволяє розширити рамки дослідження та зрозуміти вплив глобальних тенденцій на конкурентоспроможність продукції підприємств.

Апробація отриманих результатів. Результати досліджень апробовано при участі в XV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» з публікацією тез на тему: «Methods of increasing the competitiveness of enterprise products».

Кваліфікаційна робота є завершеною працею, основні положення досліджуваної теми отримані автором самостійно.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 69 сторінках та містить 15 таблиць, 9 рисунків і 6 додатків.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності продукції

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, для підприємств стає критично важливим наявність конкурентоспроможної продукції. Ринок постійно еволюціонує, що сприяє заснуванню нових компаній, які прагнуть зайняти своє місце на ринку.

Організації, які не приділяють достатньо уваги зміцненню своєї конкурентоздатності, часто виявляються відтісненими своїми більш активними конкурентами. Тому для компаній життєво важливо не лише підтримувати свій імідж, але й зберігати лояльність існуючих клієнтів та приваблювати нових.

Термін «конкуренція» походить від латинського слова, що означає «змагатися», і відображає сутність боротьби між виробниками за найкращі умови для виробництва і продажу своєї продукції, з метою максимізації прибутків. В багатьох джерелах концепція «конкуренції» трактується подібно як суперництво економічних суб'єктів на ринку з метою досягнення оптимальних результатів. І.А. Чіков визначає конкуренцію як ринкове суперництво, метою якого є досягнення високих результатів у господарській діяльності [1]. Інші автори розглядають конкуренцію у широкому сенсі як суперництво між окремими особами чи компаніями, метою якого є досягнення переваги над конкурентами.

В кінці 1970-х років Майкл Портер ввів поняття «конкурентоспроможність», яке пов'язувалося з рентабельністю та ефективністю використання ресурсів. У 1990-х роках цей термін став широко вивчатися і вітчизняними економістами. Згідно з Портером,

конкурентоспроможність означає здатність учасника ринкових відносин перевершувати інших компаній у своїй галузі [2].

Сьогодні успіх підприємства часто залежить від високого рівня конкурентоспроможності його продукції. Конкурентоспроможність підприємства досягається через створення конкурентних переваг, аналогічно до конкурентоспроможності продукції. Важливим є те, що ці поняття пов'язані і не можуть існувати одне без іншого, обидва відображають здатність об'єкта ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринкового середовища.

Підприємства непинно працюють над підвищенням конкурентоспроможності своїх товарів, оскільки це безпосередньо впливає на їхню прибутковість. Конкуренція регулює обсяги та темпи виробництва, спонукає до впровадження наукових і технічних новинок, підвищення продуктивності праці та удосконалення технологій. Багато українських компаній утримують свої позиції на зовнішніх ринках завдяки неперервному оновленню своїх продуктів. Ці компанії використовують інновації для виходу на нові ринки та збереження конкурентних переваг. Конкуренція також є стимулом для інновацій, сприяє витісненню неефективних підприємств з ринку, раціональному використанню ресурсів, і протидіє монополізму виробників.

Табл. 1.1 демонструє різноманітні підходи до визначення концепції «конкурентоспроможність продукції», розроблені відомими економістами. Кожен із них вносить унікальний вклад у розуміння цього терміну, виходячи зі свого наукового бекграунду та контексту дослідження.

Кожне визначення конкурентоспроможності продукції, яке представлено різними авторами, відкриває унікальний аспект у стратегічному підході до досягнення переваг на ринку. Майкл Портер акцентує увагу на стратегічному управлінні та важливості планування, підкреслюючи, що продуктивність підприємства та його здатність досягати переваг залежить від ефективного управління ресурсами та стратегічної орієнтації. Адам Сміт, з іншого боку, зосереджується на тривалій прибутковості продукції та її здатності адаптуватися

до ринкових умов, підкреслюючи важливість стабільного успіху компанії в конкурентному середовищі.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»

Автор	Визначення	Особливість
Майкл Портер	Конкурентоспроможність продукції визначається здатністю підприємства досягати переваг перед конкурентами за допомогою стратегічного управління.	Важливість стратегічного планування і управління ресурсами.
Адам Сміт	Конкурентоспроможність продукції визначається як здатність товару забезпечувати стабільний успіх компанії на конкурентному ринку.	Наголос на довготривалій прибутковості та адаптації продукції.
Кобиляцький Л.С.	Конкурентоспроможність продукції визначається через оцінку різних показників, які відображають ефективність її виробництва та збуту.	Зосередження на показниках ефективності виробництва і маркетингу.
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність продукції — це система чинників, що демонструє, наскільки продукт використовує потенціал фірми для забезпечення переваг.	Наголос на системній адаптації продукції до змін у зовнішньому середовищі.

Джерело: складено автором на основі [3]

Кобиляцький Л.С. та Іванов Ю.Б. розглядають конкурентоспроможність через призму внутрішніх факторів компанії: виробничої ефективності та адаптації продукції до потреб ринку. Кобиляцький Л.С. наголошує на важливості оцінки різних показників, що відображають ефективність виробництва та збуту, в той час як Іванов акцентує на системному підході до використання потенціалу фірми для забезпечення конкурентних переваг. Обидва підходи підкреслюють значення глибокого розуміння внутрішніх процесів та їх оптимізації для забезпечення тривалих конкурентних переваг.

Отже, конкурентоспроможність продукції можна визначити як комплексну здатність товару забезпечувати стійкі конкурентні переваги на ринку завдяки ефективному стратегічному управлінню, ресурсної оптимізації та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що включає не тільки виробничу ефективність та успіх збутових стратегій, але й глибоке розуміння та реалізацію потенціалу продукту у відповідності до потреб ринку та вимог споживачів. Таке визначення

акцентує на важливості стратегічного планування і управління як ключових складових підвищення конкурентоспроможності, водночас підкреслюючи необхідність постійної оцінки і вдосконалення виробничих процесів та маркетингових підходів. Важливим є також здатність продукції до адаптації, що дозволяє підприємству не тільки реагувати на зміни, а й антиципувати потенційні тенденції та вимоги ринку, зберігаючи та розширюючи свої позиції.

Конкуренція як економічна категорія виконує декілька ключових функцій: регулювання, мотивації, розподілу та контролю (рис. 1.1).

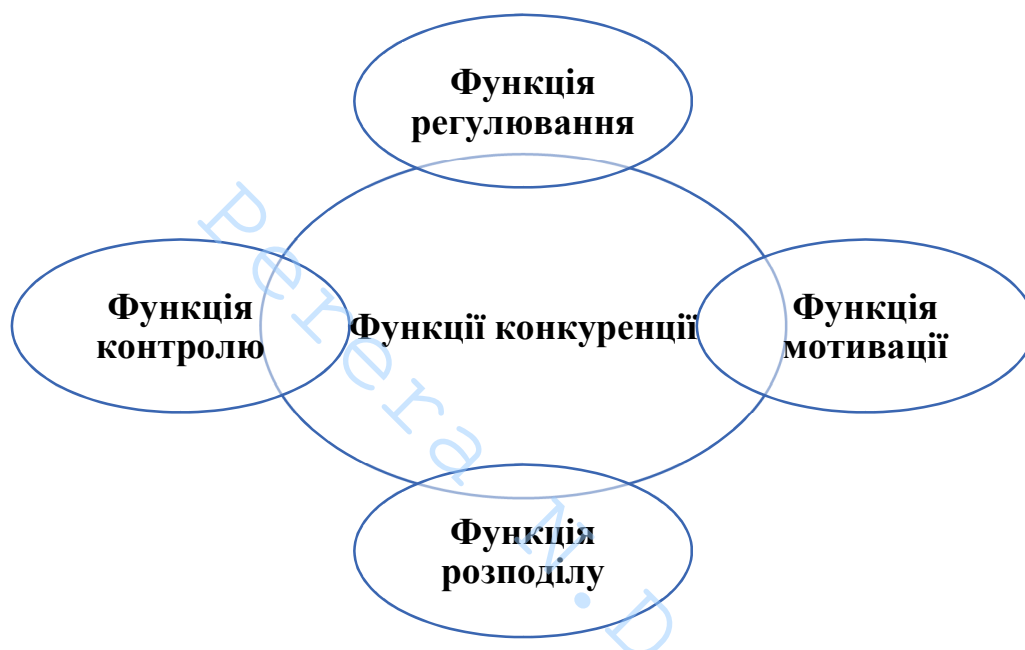


Рис. 1.1. Функції конкуренції

Функція регулювання полягає в тому, що в умовах конкуренції підприємці змушені пропонувати товари або послуги, які відповідають попиту та вимогам споживачів, оскільки саме споживачі визначають, які продукти будуть успішними на ринку. Функція мотивації відображає двояку природу конкуренції: вона є одночасно шансом та ризиком. Підприємства, що пропонують якісніші товари або виготовляють їх з нижчими витратами, отримують прибуток, який спонукає їх до подальших інновацій та технічного розвитку. Ті ж, хто ігнорує вимоги клієнтів або порушує правила конкурентної гри, зазнають збитків або виходять з ринку.

Функція розподілу заснована на тому, що конкуренція сприяє ефективному розподілу доходів між підприємствами і домогосподарствами залежно від їхнього внеску в економіку, відзначаючи найуспішніших учасників ринку згідно з їхніми досягненнями. Функція контролю дозволяє обмежувати економічну могутність окремих підприємств, запобігаючи створенню монополій. Завдяки конкуренції споживачі мають ширший вибір продавців, що сприяє справедливості ціноутворення і захищає інтереси споживачів.

Функції конкуренції безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції. Регулювання забезпечує, що продукти задовольняють потреби споживачів, стимулюючи підприємства до інновацій та вдосконалення якості. Водночас, мотивація через конкуренційні виклики спонукає компанії до ефективності виробництва та оптимізації витрат, що збільшує прибутковість та забезпечує їм переваги на ринку, роблячи їхню продукцію більш конкурентоздатною [4].

Фактори конкурентоспроможності продукції, які важливі, включають орієнтацію на конкретного споживача, високий рівень якості, ціну, новизну, надійність у експлуатації, упаковку, енергоефективність, умови обслуговування, рекламу і т. д. Дослідження конкурентоспроможності продукції базується на вивченні потреб споживача і вимог ринку. Для того, щоб товар задовольняв потреби споживача, він повинен відповідати певним параметрам:

1. Технічним (властивості товару, область застосування та призначення).
2. Естетичним (зовнішній вигляд).
3. Ергономічним (відповідність властивостям людського організму).
4. Нормативним (відповідність чинним нормам і стандартам).
5. Економічним (рівень цін на товар, обслуговування, наявність коштів у споживача для задоволення потреби).

Отже, сутність поняття конкурентоспроможності товару тісно пов'язана з його здатністю ефективно конкурувати на ринку, задовольняючи потреби та вимоги споживачів краще, ніж аналогічні товари від конкурентів. Це включає

забезпечення високої якості, доступної ціни, інноваційності, а також спроможності товару викликати задоволення у споживача. Таким чином, конкурентоспроможний товар не лише відповідає базовим вимогам ринку, а й вирізняється серед конкурентів, пропонуючи унікальні особливості чи більшу вартість.

Основою конкурентоспроможності товару є його здатність виконувати очікувані функції з найкращим співвідношенням ціни та якості. Конкурентоспроможність визначається через комплекс параметрів, які включають технічні характеристики, естетику, ергономічність, відповідність нормативам та економічну доступність для цільової аудиторії. Товари, які вдаються задовольнити та перевершити вимоги цих параметрів, мають кращі шанси на успіх у конкурентній боротьбі.

Ключ до конкурентоспроможності товару також полягає в умінні підприємства адаптуватися до змін у ринкових умовах та технологічних інноваціях, що вимагає від компаній гнучкості у виробничих процесах і стратегічного планування. Ефективне управління ресурсами, постійні дослідження ринку та здатність прогнозувати потреби споживачів є критично важливими для підтримання та збільшення рівня конкурентоспроможності товарів.

Врешті, успіх компанії на ринку залежить від того, наскільки її продукція відповідає чи перевищує очікування споживачів у порівнянні з конкуруючими товарами. Розуміння та використання цих аспектів конкурентоспроможності дозволяють підприємству не просто виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й досягати стійких конкурентних переваг, сприяючи зростанню та розвитку компанії на ринку.

## **1.2. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг**

Необхідно розглянути теоретичні основи побудови конкурентних переваг як ключового інструменту перемоги в конкурентній боротьбі, оскільки зміна

природи конкуренції та форм її вияву стає все більш актуальною. Аналіз сучасної практики управління підприємствами підтверджує цю актуальність через постійні зміни у парадигмі їх формування, відсутність загальновизнаної теорії стратегічного менеджменту та динамічність конкурентного середовища.

Деякі науковці, зокрема Кобиляцький Л.С. та Іванов Ю.Б., підкреслюють важливість проблематики конкурентних переваг у стратегічному управлінні, вважаючи, що саме управління конкурентними перевагами є основою стратегічного управління. За визначенням М. Портера, конкурентні переваги є основою ефективної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі [2].

Отже, конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами, які втілюють компетенції підприємства. Ці переваги дозволяють пропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю і зберігати його лояльність до бренду протягом тривалого часу, шляхом реалізації товарів за нижчими цінами, з вищою якістю, з додатковими гарантіями і сервісом тощо. Це допомагає підприємству подолати конкуренцію.

Зазначені традиційні концепції конкурентних переваг потребують подальшого розвитку, конкретизації та перегляду, а в окремих випадках — перегляду підходів та відмови від деяких теоретичних узагальнень з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії та практики управління.

Сучасна економічна наука досі не досягла єдиної концепції щодо сутності конкурентних переваг, і науковці найчастіше розглядають їх як:

1. Ексклюзивну цінність, яка наділено об'єктом і надає йому перевагу над конкурентами.
2. Унікальні основні та неосновні ресурси, що володіє підприємство, разом з стратегічно важливими сферами бізнесу, які дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі, а також його позицію на ринку, що забезпечує залучення покупців.
3. Характеристики або властивості, що дають підприємству перевагу над прямими конкурентами.

4. Унікальну комбінацію наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим досвідом іміджу, що сприяють виробництву конкурентоспроможної продукції, що гарантує його існування в довгостроковій перспективі.

5. Сукупність заходів, спрямованих на поліпшення власної діяльності, ослаблення конкурентів та вплив на ринкове середовище.

6. Фактори конкурентоспроможності, які проявляються у конкретних суб'єктів господарювання.

7. Активи та сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі.

8. Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічних, технічних та організаційних аспектах діяльності підприємства.

9. Сукупність власних та набутих активів і характеристик, які забезпечують підприємству ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності.

10. Діяльність підприємства, спрямована на зміцнення його ринкової позиції, адаптацію видів діяльності до обраної стратегії та швидку реакцію на зміни в конкурентному середовищі.

11. Сукупність відносин, що регулюються комплексом правових норм [5].

На жаль, деякі з наведених визначень конкурентних переваг не узгоджуються з поняттями конкурентоспроможності та конкурентного статусу підприємства, а також породжують плутанину щодо оцінки ефективності діяльності підприємства.

Актуальність розробки та впровадження конкурентних переваг у діяльність підприємств підкреслюється її важливістю та різноманітністю підходів у цій сфері. За останні три десятиліття науковий світ і практичне бізнес-середовище розробили значну кількість методик і стратегій, які можна класифікувати за їх концептуальним, методологічним чи практичним характером. Ці розробки становлять основу для формування теоретичних основ



системи управління конкурентоспроможністю на різних рівнях – від макроекономічного до мікроекономічного.

Основним внеском у розробку теорії конкурентних переваг є праці Майкла Портера, такі як «Конкурентна стратегія» (1980 р.), «Конкурентні переваги» (1985 р.) та «Конкурентні переваги націй» (1990 р.). Портер розширив класичні ідеї Д. Рікардо про порівняльні витрати і трансформував їх у концепцію порівняльних переваг, включаючи аналіз спеціалізації країн та виробничих факторів. Еволюція цих ідей з часом зазначилася в дослідженнях Е. Хекшера, Б. Оліна та В. Леонтьєва, які подальше розвивали теорію, вказуючи на роль надлишкових факторів виробництва в експортних перевагах країн [6].

М. Портер у своїй теорії виокремив ключові стратегії для досягнення конкурентних переваг: стратегії мінімізації витрат, диференціації та фокусування. Він стверджував, що успішні компанії зазвичай обирають одну з цих стратегій, щоб уникнути «застрягання посередині», що веде до слабких конкурентних позицій. Крім того, Портер розробив модель п'яти конкурентних сил, яка дозволяє аналізувати структуру галузі та ідентифікувати рівень конкуренції, що стає основою для вибору стратегічних напрямів підприємства-рис. 1.2.

За Майклом Портером, структура конкуренції у будь-якій галузі визначається п'ятьма ключовими факторами: інтенсивність конкуренції серед діючих компаній, сила постачальників, переговорна міць покупців, загроза появи нових конкурентів, а також загроза заміни продуктів чи послуг. Визначення і розуміння цих параметрів дозволяє підприємству формулювати стратегії, що забезпечують конкурентні переваги [7, с. 41].

Загалом, конкурентні переваги формуються на основі глибокого стратегічного аналізу, що включає оцінку зовнішніх і внутрішніх сил, впливаючих на діяльність підприємства. Це дозволяє компаніям не лише виживати, але й процвітати в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, ефективно реалізуючи свої конкурентні стратегії.



Рис. 1.2. Модель 5 сил М. Портера

Загалом, конкурентні переваги формуються на основі глибокого стратегічного аналізу, що включає оцінку зовнішніх і внутрішніх сил, впливаючих на діяльність підприємства. Це дозволяє компаніям не лише виживати, але й процвітати в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, ефективно реалізуючи свої конкурентні стратегії.

Конкурентна перевага компанії часто не є очевидною і може залежати від різних суб'єктивних факторів, яким керівництво може приділяти значення, виходячи з орієнтації на внутрішні процеси, клієнтів чи конкурентів. Існує кілька підходів до створення конкурентних переваг: фокусування на конкурентах, орієнтація на клієнтів та зосередження на загальній ринковій перспективі, що включає аналіз як споживачів, так і конкурентів. Різноманітні фактори визначають конкурентну перевагу компанії, розглядаючи її як складну, багатофункціональну, відкриту, ієрархічну соціально-економічну систему, яка відрізняється в залежності від джерела і характеру прояву.

Конкурентні переваги можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні переваги створюють цінність для клієнта і підсилюють ринкову владу підприємства, включаючи такі аспекти, як ноу-хау в маркетингу та розуміння очікувань клієнтів. Внутрішні переваги досягаються завдяки зусиллям персоналу і менеджменту, які дозволяють знизити виробничі витрати,

забезпечуючи компанії більшу прибутковість і здатність протистояти низьким цінам на ринку. Ці переваги охоплюють такі аспекти, як спеціалізація, масштаби виробництва, накопичений досвід та операційна ефективність [8].

За Горбуною Н.Н., внутрішня конкурентна перевага є результатом підвищення продуктивності праці, що забезпечує компанії вищу прибутковість і допомагає протистояти тиску ринку та конкуренції. Зовнішні та внутрішні чинники конкурентної переваги впливають на конкурентоспроможність підприємства і детально описані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Зовнішні і внутрішні чинники конкурентних переваг

Категорія	Фактори конкурентної переваги	Спрямованість впливу на конкурентоспроможність
Зовнішні чинники	1. Рівень конкурентоспроможності країни, галузі, регіону, організації	Підвищує конкурентоспроможність
	2. Сила конкуренції на виході системи	Підвищує конкурентоспроможність
	3. Сила конкуренції на вході системи (серед постачальників)	Підвищує конкурентоспроможність
	4. Сила конкуренції серед товарів-замінників	Підвищує конкурентоспроможність
	5. Поява нових потреб	Знижує конкурентоспроможність
	6. Рівень організації виробництва, праці, управління у посередників і споживачів	Підвищує конкурентоспроможність
Внутрішні чинники	1. Патентоспроможність (новизна) конструкції	Підвищує конкурентоспроможність
	2. Раціональність організаційної і виробничої структури системи	Відповідність принципам раціоналізації виробничих структур
	3. Конкурентоспроможність персоналу системи	Підвищує загальну конкурентоспроможність
	4. Прогресивність інформаційних технологій	Збільшує конкурентоспроможність
	5. Прогресивність технологічних процесів і обладнання	Підвищує конкурентоспроможність
	6. Науковий рівень системи управління (менеджмент)	Збільшує використання наукових методів, підвищуючи конкурентоспроможність
	7. Особливості місії системи	Місія повинна бути орієнтована на досягнення конкурентоспроможності

Внутрішня конкурентна перевага, за Горбуною Н.Н., є ключовим чинником у підвищенні продуктивності праці, що безпосередньо впливає на

прибутковість компанії та її здатність витримувати зовнішній тиск і конкуренцію. Ця перевага здобувається через оптимізацію внутрішніх процесів, зокрема через впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, та ефективного управління ресурсами [9]. Внутрішні чинники, такі як патентоспроможність продукції, раціональність структури управління та науковий підхід у менеджменті, забезпечують компанії стійкість та конкурентоздатність, дозволяючи їй не тільки адаптуватися до змін у ринковому середовищі, але й активно формувати це середовище.

Зовнішні чинники також відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг. Рівень конкурентоспроможності країни, галузі, чи навіть регіону, а також інтенсивність конкуренції можуть визначати стратегічні напрями розвитку компанії. Наприклад, сильна конкуренція серед постачальників може спонукати до пошуку більш вигідних угод та оптимізації ланцюга поставок. Таким чином, зовнішні та внутрішні фактори взаємодіють, формуючи унікальний комплекс переваг, який дозволяє компанії ефективно конкурувати на ринку.

Завершуючи дослідження теоретичних основ формування конкурентних переваг, можна констатувати, що це поняття залишається ключовим для стратегічного управління підприємством у сучасних динамічних ринкових умовах.

Розуміння та правильне застосування теорій, що описують механізми досягнення та утримання конкурентних переваг, визначають здатність компанії до довгострокового успіху та зростання. Конкурентні переваги не лише визначають позицію підприємства на ринку, але й сприяють підвищенню загальної ефективності, адаптації до змін та інноваційному розвитку.

Теоретична база у сфері стратегічного управління продовжує розвиватися, ідеї Майкла Портера та інших науковців надають інструментарій для аналізу і формування стратегій, що дозволяють компаніям не просто реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й активно формувати власні унікальні переваги. Ці

переваги, як зовнішні, так і внутрішні, потребують постійної уваги та управління, щоб забезпечити підприємству стійкість і відмінність від конкурентів.

У підсумку, стратегічне значення конкурентних переваг не можна недооцінювати. Вони вимагають від підприємств вдосконалення власних ресурсів, інновацій, технологій та процесів, а також уважного ставлення до змін на ринку та потреб споживачів. Правильне використання теоретичних засад і практичних інструментів для аналізу конкурентного середовища і формування стратегій забезпечить компаніям можливість не тільки виживати, а й ефективно розвиватися, підтримуючи свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

### **1.3. Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції**

У сучасних умовах глобальної економічної активності підприємства постійно змагаються між собою в умовах жорсткої конкуренції. Ефективна оцінка управління конкурентоспроможністю стає необхідною складовою для успішного існування та розвитку підприємств у конкурентному середовищі. Надійне визначення рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг стає важливим завданням. Використання конкурентних переваг допомагає підприємствам зміцнити своє становище на ринку та збільшити свою частку в економічному сегменті [10].

Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства має на меті глибокий аналіз факторів, які впливають на споживачів, їхнє ставлення до підприємства та його продукції, а також здатність конкурувати в умовах конкурентної боротьби. Важливо враховувати, що оцінка може проводитися лише на основі порівняння умов, ресурсів і результатів діяльності підприємства з визнаними конкурентами. Багато вчених і дослідників внесли свій вклад у розробку методології оцінки конкурентоспроможністю продукції. Ця тема вивчалася такими авторами, як Дж. Гелбрейт, Л. Гелловей, Ф. Котлер,

Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, а також В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, С. П. Гаврилюк, Т. І. Ткаченко, А. В. Сігал [11].

Оцінка конкурентоспроможності продукції є важливою складовою стратегічного управління, оскільки вона визначає можливість підприємства ефективно конкурувати на ринку. Відповідно до науковців, таких як Капліна О.В. та Осипов Ю.М, оцінювання цього показника повинно базуватися на декількох ключових принципах:

1. Принцип діалектичності вимагає врахування багатьох змінних факторів, що впливають на розвиток продукції.
2. Принцип складності передбачає аналіз різних аспектів конкурентоспроможності продукції та факторів, які на неї впливають.
3. Принцип інтегральності забезпечує глибше розуміння та регулювання взаємозв'язків між різними факторами.

До цих принципів, Осипов Ю.М. додав:

1. Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів, який базується на припущенні, що поведінка учасників ринку є цілеспрямованою і раціональною.
2. Принцип врахування особливостей різних сегментів ринку, який підкреслює, що різні групи споживачів можуть по-різному сприймати той самий продукт.
3. Принцип квазістійкості ринкової кон'юнктури, що визнає, що конкурентоспроможність є динамічним поняттям, що може змінюватись з часом.

Кожен з цих принципів має своє застосування в залежності від конкретної ситуації на ринку та внутрішніх умов підприємства. Врахування варіативності споживацьких вподобань, а також тимчасових рамок оцінювання може значно впливати на рівень конкурентоспроможності продукції. Такий підхід допомагає краще розуміти поточну позицію продукції на ринку та планувати стратегії її покращення.

Оцінка конкурентоспроможності продукції здійснюється через ретельне аналізування ринкових умов, включаючи попит, пропозицію, цінові стратегії та канали збуту. Такий аналіз дозволяє визначити не тільки потенційних

споживачів, але й оцінити економічні показники, що впливають на конкурентоспроможність продукції, включаючи вартісні, натуральні та відносні параметри. Крім того, важливою є порівняльний аналіз продукції з конкурентними товарами на ринку за допомогою обраної бази порівняння, з метою визначення універсальних показників конкурентоспроможності.

Методи оцінки конкурентоспроможності зазвичай включають аналіз технічних параметрів якості та економічних характеристик. Процес оцінки включає порівняння цих параметрів з еталонними значеннями, згрупованими за технічними та економічними характеристиками продукції. Основні показники, які оцінюють управління конкурентоспроможністю, можуть бути класифіковані як споживчі та економічні параметри.

Споживчі параметри включають як «жорсткі» (технічні специфікації та відповідність стандартам), так і «м'які» (естетичні властивості, дизайн, упаковка) характеристики, які формують сприйняття продукту споживачем і його загальну привабливість. Технічні характеристики включають параметри призначення, ергономічність і конструктивну надійність, тоді як нормативні параметри гарантують відповідність міжнародним і національним стандартам [12].

Економічні параметри зосереджені на витратах, пов'язаних з придбанням та експлуатацією продукту, включаючи первісну ціну, податки, вартість транспортування, а також подальші витрати на експлуатацію та технічне обслуговування. Ці параметри також враховують систему знижок, умови доставки та гарантійне обслуговування, які можуть значно вплинути на рішення споживача про покупку.

Таким чином, розуміння та застосування цих параметрів дозволяє компаніям не тільки підвищити рівень задоволеності клієнтів, але й значно покращити свої позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Оцінка конкурентоспроможності продукції є ключовим елементом стратегічного аналізу в економіці та бізнес-управлінні. Цей процес включає в себе застосування різноманітних методів, вибір яких залежить від характеристик