

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: денна (очна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Бойка Івана Максимовича

Науковий керівник: д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту Сергій
ДЕМ'ЯНЕНКО

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства	6
1.2 Характеристика елементів системи управління формування конкурентних переваг бізнес-організації.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «ПКМЗ»	33
2.1. Економічна характеристика та діагностика системи формування конкурентних переваг АТ «ПКМЗ»	33
2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління формування конкурентних переваг АТ «ПКМЗ»	50
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою технологічних змін, глобальною невизначеністю та посиленням конкуренції, що потребує від підприємств гнучкого підходу до управління конкурентними перевагами. У таких умовах ефективність діяльності значною мірою залежить від здатності організацій інтегрувати цифрові технології та інформаційні системи у стратегічне планування та виробничі процеси.

Відповідно, дослідження спрямоване на визначення механізмів формування та підтримки конкурентних переваг у контексті цифрової трансформації, що дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати ресурси та зміцнити позиції підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Розробка методичних підходів до цього процесу має практичне значення для забезпечення стратегічної стабільності та довгострокового розвитку організацій.

Дослідженням проблеми конкурентних переваг займалися різні вчені та науковці, серед яких можна виділити Величка Є. І., Дудара В. Т., Легімонову С. В., Лопатинського Ю. М., Маліка М. Й. та Нужну О. А., Мельничука Л. С. та Хізніченка О. О., Меліхова А. А., Прокопишина О. С., Савченка М. В. та Іванова В. М., а також Вараксіну О. В. Кожен із них пропонує власне визначення поняття «конкурентні переваги», що підкреслює різні аспекти формування переваг підприємства на ринку, такі як ефективне використання ресурсів, інноваційна діяльність, оптимізація виробничих процесів та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Метою роботи: Обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління формуванням конкурентних переваг

АТ «ПКМЗ» в умовах цифрової економіки. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- розкрити сутність та класифікацію конкурентних переваг підприємства;
- характеризувати елементи системи управління формування конкурентних переваг бізнес-організації;
- здійснити економічну характеристика та діагностику системи формування конкурентних переваг АТ «ПКМЗ»;
- розробити заходи з удосконалення управління формуванням конкурентних переваг АТ «ПКМЗ».

Об’єктом дослідження є процеси управління конкурентними перевагами бізнес-організації в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження є підходи та інструменти вдосконалення управління формуванням конкурентних переваг АТ «ПКМЗ» в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження, які були використані в роботі, включають як кількісні, так і якісні підходи до оцінки конкурентних переваг підприємства. Серед них застосовувалися аналіз п’яти сил Портера, що дозволяє оцінити конкурентний тиск у галузі, загрозу нових учасників ринку, вплив постачальників і споживачів, а також ризик появи замінників продукції; SWOT-аналіз, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища; PEST-аналіз, який досліджує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність компанії; системний аналіз, що забезпечує комплексне оцінювання взаємодії внутрішніх елементів управління; порівняльний аналіз для визначення позицій підприємства серед конкурентів.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їхнього використання для підвищення ефективності управління формуванням конкурентних переваг бізнес-організації в умовах цифрової економіки. Розроблені заходи та рекомендації можуть бути використані в діяльності АТ «ПКМЗ».

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, монографії та статті в галузі управління конкурентними перевагами, цифрової економіки та стратегічного менеджменту, а також офіційні звіти і внутрішні документи АТ «ПКМЗ». Для аналізу використовувалися статистичні дані, фінансові показники підприємства, результати маркетингових досліджень, звіти про виробничу діяльність, а також матеріали відкритих джерел, що дозволило всебічно оцінити стан формування та управління конкурентними перевагами бізнес-організації.

Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 70 сторінок, в т.ч. 18 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел містить 66 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства

Конкуренція виступає базовою передумовою розвитку суспільного виробництва, оскільки саме вона формує середовище, у межах якого виникають та підтримуються конкурентні переваги підприємств. Посилення та поглиблення взаємодії з контрагентами, постачальниками, споживачами й іншими суб'єктами зовнішнього середовища свідчить про зростання залежності результатів діяльності підприємства від сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників. За таких умов актуалізується необхідність ідентифікації факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства з урахуванням ринкового оточення та сучасних підходів до управління, орієнтованих на процеси [10].

Динамічні трансформації конкурентного середовища спонукають підприємства до активного пошуку, формування та практичного використання конкурентних переваг як ключового елементу системи забезпечення їх стійких позицій на ринку. Саме з цієї причини у наукових дослідженнях значна увага приділяється трактуванню поняття конкурентних переваг і впорядкуванню джерел їх виникнення, що відображає прагнення науковців поглибити розуміння механізмів ринкової боротьби [4].

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його здатність до гнучкої реакції та адаптації до змін зовнішнього середовища з орієнтацією на розвиток бізнесу через утримання або коригування ринкових позицій. У науковій практиці конкурентна перевага переважно інтерпретується з позиції споживача як

характеристика, що забезпечує відчутну користь або цінність. При цьому, попри поширеність такого підходу, у сучасній економічній літературі відсутнє уніфіковане та однозначне визначення змісту цього поняття.

Конкурентна перевага визначається як унікальна цінність, притаманна підприємству, що забезпечує його лідерські позиції серед конкурентів. Формування таких переваг відбувається за рахунок специфічних активів і компетенцій у ключових сферах діяльності, які мають стратегічне значення для бізнесу, створюють ланцюг цінності підприємства та сприяють досягненню успіху в умовах ринкової конкуренції [15].

Визначення може слугувати основою для побудови ефективної системи стратегічного управління конкурентними перевагами в машинобудівельній галузі. Розробка конкурентної стратегії передбачає детальний аналіз конкурентного середовища підприємства, визначення його конкурентної сили та позицій інших учасників галузевого ринку. Саме оцінка цих факторів є ключовою для формування стійких конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Узагальнимо визначення поняття «конкурентні переваги», що наводиться різними авторами, в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентні переваги» різними авторами

Автор	Сутність конкурентних переваг
1	2
Лопес С., Лопес П., Колета К., Родрігес В. [64, с. 95-96]	Конкурентні переваги розглядаються як сукупність унікальних умов і характеристик функціонування підприємства, притаманних саме цій компанії, які забезпечують їй більш сприятливі ринкові позиції порівняно з іншими учасниками ринку
Безпарточний М. Г. та ін. О.С. [5, с. 6]	Конкурентні переваги формуються як підсумок взаємодії різних напрямів діяльності підприємства, кожен з яких може як посилювати, так і послаблювати його ринкову позицію, створюючи основу для відмежування від конкурентів

Продовження табл.1.1

Голобородько А., Кубишина Н. [12, с. 218-219]	Конкурентні переваги визначаються через сукупність властивостей бренду або продукції, які забезпечують об'єктивну перевагу підприємства над конкурентами на відповідному ринку.
Бакай В. [3]	Конкурентні переваги проявляються у здатності підприємства гнучко перебудовувати бізнес-процеси відповідно до обраної стратегії, зміцнювати свої позиції в ринковому середовищі та вибудовувати ефективні взаємовідносини зі споживачами й партнерами.
1	2
Шевченко [56, с. 72-74]	Конкурентні переваги охоплюють поєднання умов здійснення господарської діяльності, споживчих властивостей продукції чи послуг та внутрішніх чинників розвитку, які дозволяють підприємству займати стійкі й вигідні позиції на ринку.
Туляниці В. В. [48, с. 267-268]	Конкурентні переваги формуються під впливом факторів, що забезпечують підприємству досягнення ринкових переваг і стратегічних цілей завдяки ефективній організації бізнес-процесів, управлінських рішень і використанню ресурсного потенціалу.

Джерело: [64;5;12;3;56;48]

Інформація, представлена в табл. 1.1, свідчить про те, що конкурентні переваги виступають визначальним фактором ефективності діяльності сучасного підприємства. Аналіз концепцій провідних українських науковців щодо сутності конкурентних переваг дозволяє виділити їхні характерні риси та специфіку процесів формування.

Конкурентні переваги підприємства доцільно розглядати як сукупність базових компонентів, до яких належать раціональне використання ресурсного потенціалу, рівень розвитку інтелектуального капіталу, переваги, пов'язані з характеристиками продукції та/або бренду, а також загальний рівень конкурентоспроможності. Складна та багатовимірна природа конкурентних переваг у господарській діяльності підприємств дозволяє виокремити чотири основні напрями їх інтерпретації:

- компаративний;
- товарно-брендовий;
- ресурсний і ціннісно-компетентнісний [17].

У межах кожного з цих напрямів спостерігаються істотні відмінності у трактуванні сутності категорії «конкурентна перевага», що зумовлено різними теоретичними підходами та науковими школами. Разом із цим зазначені підходи не є взаємовиключними, а формують цілісне уявлення про природу конкурентних переваг і зберігають наукову значущість у контексті різних етапів розвитку економічних систем. Це актуалізує потребу в їх ґрунтовному аналізі з позицій оцінювання сильних сторін і обмежень наявних визначень.

Конкурентні переваги виступають ключовим елементом формування стратегії підприємства та визначають можливості його результативної діяльності в ринковому середовищі. Вони відображають спроможність суб'єкта господарювання відрізнитися від інших учасників ринку й утримувати стабільні позиції у довгостроковій перспективі. Усвідомлення різновидів конкурентних переваг і специфіки їх прояву створює передумови для більш точного врахування споживчих запитів і посилення ринкової присутності підприємства [20]. У таблиці 1.2 систематизовано основні види конкурентних переваг та наведено їх узагальнені характеристики.

Таблиця 1.2 – Види конкурентних переваг підприємств

Вид переваг	Опис характеристик
Цінові	Досягаються шляхом оптимізації виробничих витрат або зниження собівартості продукції, що дозволяє пропонувати нижчу ціну на ринку.
Якісні	Виявляються у здатності підприємства забезпечувати продукцію або послуги вищого рівня якості порівняно з конкурентами.
Інноваційні	Формуються через впровадження нових технологій, процесів або продуктів, що забезпечує підприємству лідируючі позиції на ринку.
Технологічні	Пов'язані з використанням сучасних виробничих потужностей та технологічних процесів, що підвищують продуктивність та ефективність.
Репутаційні	Виникають із високого рівня довіри споживачів до бренду та стабільної репутації підприємства на ринку.
Логістичні	Пов'язані з оперативністю та ефективністю доставки продукції споживачам, що забезпечує конкурентну перевагу в обслуговуванні.

Джерело: [53]

Інформація, представлена в табл.1.3, дозволяє класифікувати основні види конкурентних переваг сучасних підприємств, що сприяють зміцненню їхніх позицій на ринку. Цінові переваги формуються через оптимізацію виробничих витрат, що забезпечує можливість пропонувати продукцію за привабливими цінами.

Якісні переваги відображають здатність підприємства надавати продукцію або послуги з покращеними характеристиками, що підвищує їхню цінність для споживачів. Інноваційні переваги проявляються у впровадженні нових технологій та продуктів, що надає підприємству лідерські позиції щодо конкурентів, тоді як технологічні переваги забезпечують підвищення ефективності виробничих процесів і продуктивності. Репутаційні переваги ґрунтуються на високому рівні довіри до бренду, сформованому завдяки стабільності діяльності підприємства. Логістичні переваги характеризуються оперативністю та якістю доставки продукції, що впливає на задоволеність клієнтів. Маркетингові переваги проявляються через реалізацію ефективних стратегій просування продукції на ринку, а переваги, пов'язані з персоналом, визначаються професійним рівнем і мотивацією співробітників. Географічне розташування підприємства може забезпечувати додаткові переваги за рахунок зменшення логістичних витрат і швидшого доступу до ринків збуту [53].

Конкурентні переваги підприємства можуть проявлятися у різних формах і забезпечуватися різноманітними чинниками, включно з ефективною ціновою політикою, інноваційними рішеннями та високою якістю продукції. Для досягнення тривалого успіху на ринку підприємство застосовує комбінацію кількох видів переваг, враховуючи ринкові умови та очікування споживачів. Кожен тип переваг має специфічні властивості, що забезпечують конкурентоспроможність і підтримку провідних позицій на ринку [53]. Формування конкурентних переваг є комплексним процесом, який спирається на ефективне використання внутрішніх ресурсів, стратегічний вибір управлінських рішень та здатність до інновацій і

адаптації. Тільки системний підхід до управління підприємством створює умови для стійких конкурентних переваг і забезпечує його успішну діяльність на ринку [28].

Отже, узагальнюючи, конкурентні переваги можна визначити як:

- унікальні ресурси, що належать підприємству;
- стратегічно значущі напрями діяльності, які забезпечують успіх у конкурентній боротьбі;
- високий рівень компетентності в окремих сферах, що створює оптимальні можливості для розвитку;
- здатність випереджати конкурентів, залучати клієнтів і підтримувати їхню лояльність до продукції підприємства;
- будь-яку виняткову цінність, яка забезпечує перевагу перед конкурентами;
- основні фактори успіху, що визначають ринкові досягнення, конкурентні можливості та прибутковість підприємства.

Ключовим аспектом конкурентних переваг є їхні властивості, що визначаються рівнем інноваційності, здатністю до адаптації та стійкістю до зовнішніх впливів, які впливають на довгострокову ефективність функціонування підприємства, табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні властивості конкурентних переваг підприємства

Властивість	Опис сутності
Відносність	Конкурентна перевага проявляється лише при порівнянні окремих аспектів діяльності або продукції (послуг) різних організацій, тобто має порівняльний характер. Вона конкретизується для певного товару (послуги) та визначається умовами конкуренції.
Динамічність	Основні параметри конкурентної переваги змінюються протягом її життєвого циклу, відображаючи процес еволюції переваги з часом.
Адаптивність	Передбачає здатність конкурентної переваги підлаштовуватися під змінні умови зовнішнього і внутрішнього середовища.

Продовження табл.1.3

Стійкість	Конкурентна перевага має певний рівень тривалості та стабільності, що зберігається незалежно від поточних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.
Циклічність	Ефективне використання конкурентної переваги можливе лише при досягненні конкретного результату для підприємства, що забезпечує його виживання на ринку та потенціал для подальшого розвитку.

Джерело: [20;8;40]

Формування конкурентної переваги передбачає зосередження уваги підприємства на різних аспектах: аналізі конкурентів шляхом порівняння діяльності з найближчими суперниками; орієнтації на споживачів, що полягає у врахуванні їхньої оцінки позицій підприємства відносно конкурентів; та ринковій перспективі, яка передбачає одночасний розгляд інтересів покупців і конкурентів.

Конкурентні переваги формуються під впливом різних чинників і забезпечують підприємству здатність ефективно конкурувати на міжнародному ринку при узгодженій дії цих факторів (рис.1.1).

Процес формування переваг у міжнародному середовищі є складним і багатогранним, оскільки міжнародний ринок характеризується великою місткістю, що створює значні можливості для розвитку підприємств, та підвищеними вимогами до маркетингової діяльності [42].

У науковій літературі виділяють кілька підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. Процесний підхід розглядає стратегічне управління як низку послідовних і логічно взаємопов'язаних етапів.

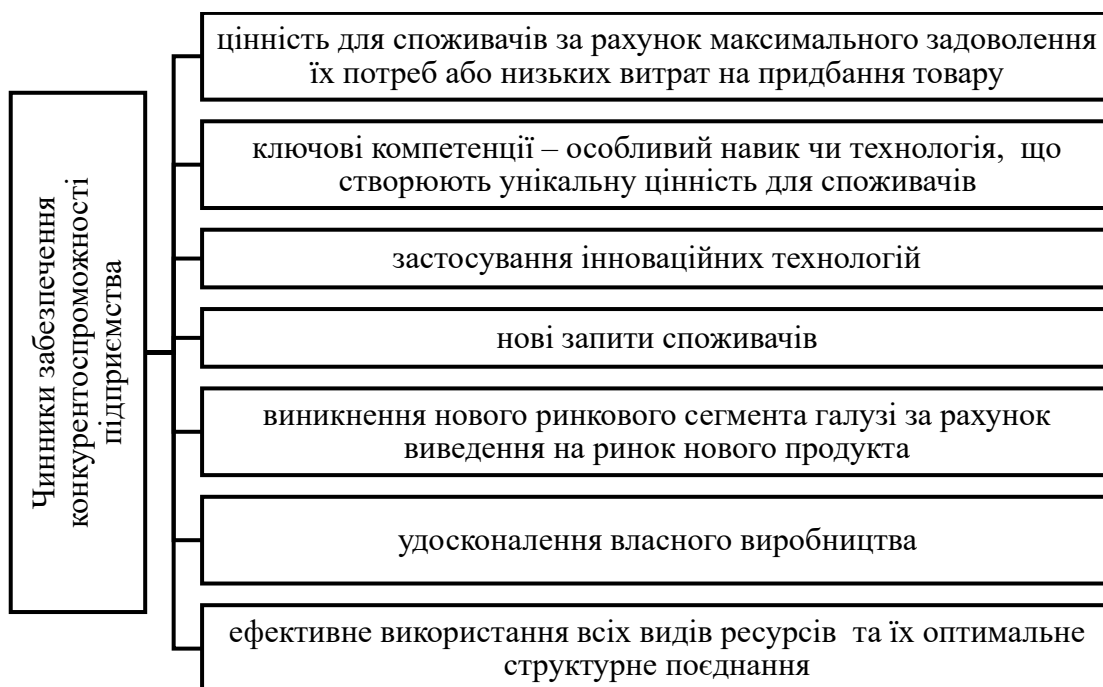


Рисунок 1.1 – Фактори, що формують конкурентні переваги підприємства

Джерело: [42]

Структурний підхід базується на аналізі галузевої структури та визначенні позиціонування підприємства на ринку. Циклічний ієрархічний підходи акцентують увагу на періодичності перегляду стратегії та її підпорядкуванні різним рівням управління. Факторна модель враховує вплив ключових внутрішніх і зовнішніх чинників на вибір стратегії [56].

Попри значну теоретичну цінність, зазначені підходи часто не відображають високий рівень мінливості зовнішнього середовища, динамічності ринкових процесів та нестабільності позицій підприємств. У сучасних умовах виникає необхідність удосконалення методичних основ формування конкурентних стратегій шляхом інтеграції гнучких, адаптивних механізмів та інструментів оперативного реагування на зміни.

Для систематизації існуючих методологічних підходів до формування конкурентної стратегії розвитку доцільно застосувати матричну модель, рис. 1.2, яка будується на двох ключових чинниках: стабільності або мінливості

зовнішнього середовища та стилі управління стратегічним процесом – від жорсткого планування до гнучкого адаптивного стратегічного управління.

Гнучке адаптивне стратегування	Внутрішня адаптивність Процесний підхід, Внутрішньокорпоративні адаптивні практики, Елементи динамічних здібностей	Сучасні адаптивні стратегії Підприємницька модель, Концепція динамічних здібностей, Антикрихкість, Стратегія блакитного океану
	Класика стратегування Планова модель, Аналітичний метод, Метод компромісу, Структурний підхід, Процесний підхід	Консервативна адаптація Модель навчання та досвіду, Циклічний підхід, Ієрархічний підхід, Факторна модель
Жорстке планування	Стабільне середовище	Мінливе середовище

Рисунок 1.2 – Матриця методологічних підходів до формування конкурентної стратегії

Джерело: [57]

Така схема дозволяє впорядкувати підходи відповідно до їхньої природи та простежити еволюцію стратегічного мислення.

У зоні стабільного середовища та жорсткого планування зосереджені класичні концепції, серед яких планова модель, аналітичний метод, структурний і процесний підходи, а також метод компромісу. Вони передбачають наявність чітко визначених цілей, стандартизованих процедур та мінімізацію ризиків через детальний аналіз передбачуваних факторів.

Перший квадрант, що поєднує стабільність зовнішнього середовища з орієнтацією на жорстке стратегічне планування, акумулює традиційні методологічні підходи, сформовані в умовах передбачуваного розвитку ринків. До нього належать планова модель, аналітичний метод, структурний і процесний підходи, а також метод компромісу. Зазначені підходи передбачають ґрунтовне опрацювання стратегічних рішень на основі системного аналізу та формалізованих управлінських процедур. Їх застосування спрямоване на зниження рівня невизначеності шляхом регламентації дій і розрахунку на відносну сталість

зовнішніх чинників. Подібна логіка стратегування є доцільною для галузей із низьким рівнем динаміки, у яких довгострокове планування залишається ефективним інструментом управління [29].

Другий квадрант відображає поєднання мінливого ринкового середовища з домінуванням жорстко структурованого стратегічного процесу, що свідчить про консервативний характер адаптації підприємств до динамічних умов. У межах цього квадранта зосереджені підходи, які визнають необхідність коригування стратегічних орієнтирів, проте реалізують його в межах усталених управлінських рамок. Модель навчання та накопичення досвіду, циклічний і ієрархічний підходи, а також факторна модель забезпечують регулярний перегляд стратегії на основі аналізу змін ключових параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий формат стратегування дозволяє зберігати керованість процесів, однак обмежує рівень адаптивності, що може знижувати ефективність управлінських рішень у ситуаціях різких ринкових зрушень [52].

Третій квадрант характеризується поєднанням стабільного середовища з орієнтацією на гнучке стратегування. Хоча така конфігурація зустрічається рідше, вона може бути актуальною для підприємств, які прагнуть підвищити результативність внутрішніх процесів у передбачуваних ринкових умовах. Застосування елементів адаптивного управління, зокрема інструментів процесного підходу та внутрішньокорпоративних практик гнучкого реагування, сприяє оперативному перерозподілу ресурсів і оптимізації бізнес-процесів. Реалізація цього підходу дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і формувати внутрішню готовність до можливих змін зовнішнього середовища [12].

Четвертий квадрант поєднує мінливе середовище з гнучким адаптивним стратегуванням і відображає сучасну парадигму стратегічного управління в умовах високої невизначеності. У цьому секторі зосереджені прогресивні методологічні підходи, орієнтовані на постійне оновлення стратегічних рішень, інноваційність та проактивне реагування на ринкові виклики. Підприємницька модель, концепція

динамічних здібностей, підхід антикрихкості та стратегія «блакитного океану» репрезентують новий рівень стратегічного мислення, у межах якого визначальним чинником успіху стає здатність швидко адаптуватися та трансформувати зміни у джерело конкурентних переваг. Цей квадрант є найбільш релевантним для підприємств, що функціонують у турбулентних галузях, де ефективність розвитку залежить від оперативності управлінських рішень та інноваційної активності.

Конкурентні переваги підприємства знаходять своє відображення у характеристиках продукції, що виробляється, а також у результатах її реалізації на міжнародних ринках. Продукція, яка перевершує пропозиції інших суб'єктів господарювання за ключовими параметрами, забезпечує підприємству позитивний економічний результат та посилення ринкових позицій. Значущість конкурентних переваг у господарській діяльності підприємств актуалізує потребу в їх кількісній оцінці із застосуванням відповідних аналітичних інструментів [4].

У практиці економічного аналізу використовується широкий спектр методів оцінювання конкурентних переваг, проте найбільш поширеними залишаються підходи, орієнтовані на визначення ринкового становища підприємства або окремих видів продукції. Такі методи дозволяють комплексно оцінити здатність підприємства конкурувати на цільових ринках і широко застосовуються у світовій практиці, що підтверджується їх відображенням на рис. 1.3.

Згідно з даними, наведеними на рис. 1.3, методи оцінювання конкурентних переваг підприємства, що відображають його ринкові позиції, поділяються на формальні та матричні. Формальні підходи у межах економіко-математичної парадигми розглядаються як інструменти моделювання економічних процесів і явищ. У сучасній ринковій економіці поняття моделі набуло ширшого змісту та використовується як засіб формування стратегічних рішень, не обов'язково виражених у вигляді строгих математичних залежностей. Такі моделі спрямовані на відображення динаміки процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі

підприємства та у зовнішньому ринковому просторі, і слугують основою для прийняття управлінських рішень [3].

Методи оцінювання конкурентних переваг підприємства свідчить про наявність значної кількості методичних інструментів, кількість яких у працях різних авторів коливається в межах від чотирьох до восьми базових методів.

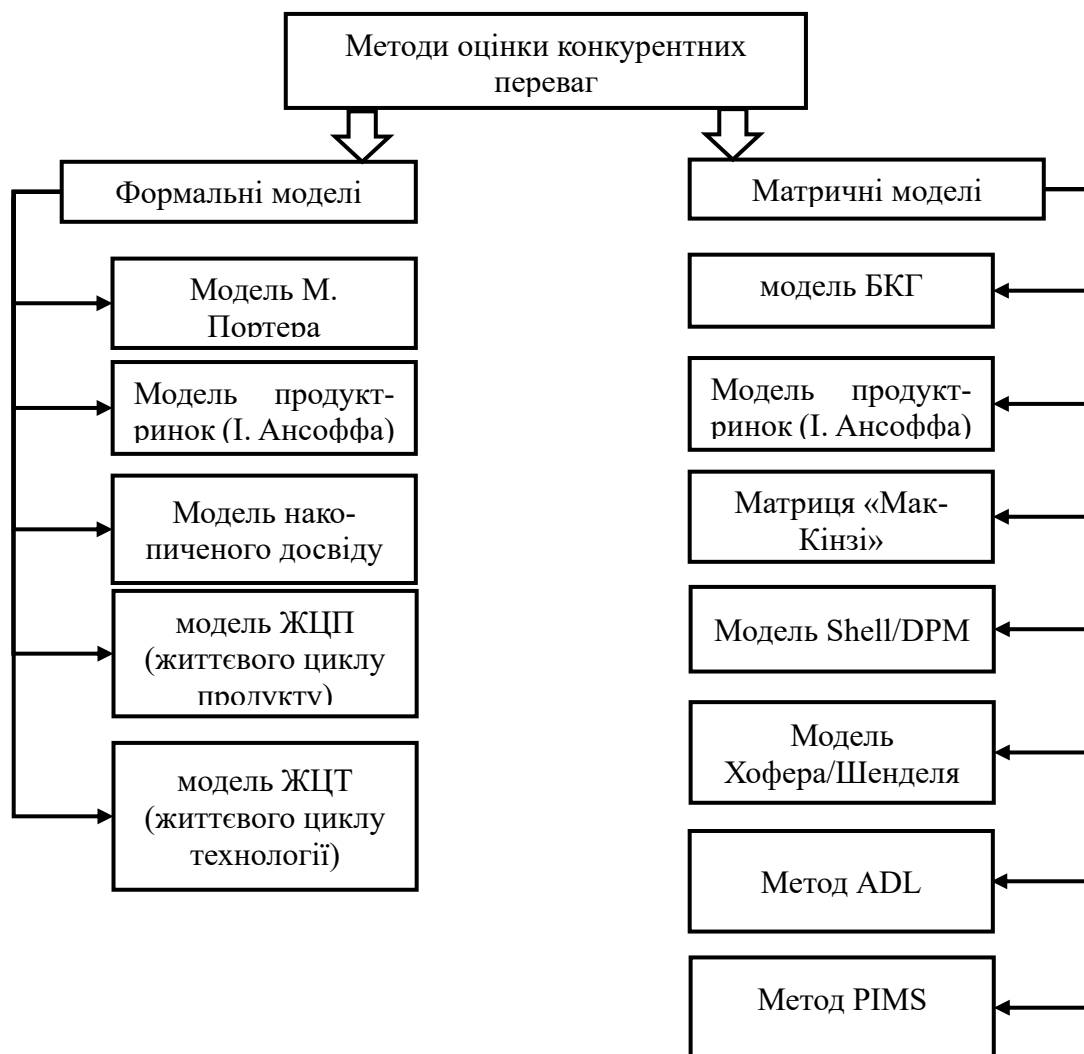


Рисунок 1.3 – Методи оцінювання конкурентних переваг

Джерело:[3]

Найбільш поширеними у практиці економічного аналізу є п'ять груп методів оцінювання конкурентних переваг: підходи, орієнтовані на аналіз конкурентних характеристик продукції; матричні методи; методи, засновані на концепції

ефективної конкуренції; інтегральні методи; а також підходи, що ґрунтуються на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства [10].

Узагальнена характеристика переваг і обмежень основних методів оцінювання конкурентних переваг підприємства наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки оцінювання конкурентоспроможності

Ознака / Метод	Методи засновані на аналізі конкурентоспроможності товару	Матричний метод	Методи засновані на теорії ефективної конкуренції	Інтегральні методи	Методи засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства
1	2	3	4	5	6
Переваги					
Достовірність		+			+
Простота оцінки	+				
Наочність			+		
Комплексність		+		+	+
Точність					+
Цілісність результатів				+	
Можливість оцінки окремих результатів	+	+	+		
Недоліки					
Оцінка проводиться лише за обмеженим колом показників	+		+	+	+
Суб'єктивність оцінки				+	
Складність і трудомісткість підготовчих розрахунків		+	+		+

Джерело: сформовано автором за [3;4;10;12;52]

Кожна з наведених груп методів має специфічні особливості застосування. Методи, засновані на аналізі конкурентних переваг продукції, зосереджуються переважно на оцінюванні якості товарів і рівня обслуговування споживачів, проте не включають показники ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства, що обмежує їх використання переважно виробниками однорідної продукції. Матричні методи надають можливість досліджувати конкурентні

переваги підприємства в динаміці, однак їх застосування часто супроводжується зосередженням на окремій стратегічній орієнтації та використанням обмеженого набору оціночних параметрів.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, спрямовані на виявлення сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентами, визначення масштабів конкурентного розриву та формування управлінських рішень щодо посилення конкурентних переваг. Разом із тим практична реалізація таких підходів ускладнюється необхідністю збору значного обсягу інформації та виконання трудомістких аналітичних розрахунків для забезпечення об'єктивності результатів.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища формування та підтримання конкурентних переваг підприємства потребує використання різноманітних аналітичних підходів. Систематизація методів аналізу дозволяє комплексно оцінити позиції підприємства, виявити джерела його переваг і визначити напрями стратегічного розвитку з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Аналіз портфеля конкурентів передбачає виявлення ключових суб'єктів галузевого ринку та дослідження їхніх стратегічних орієнтирів, ресурсного потенціалу й організаційних можливостей. У межах цього підходу здійснюється оцінювання сильних і вразливих сторін конкурентів, що дає змогу визначити найбільш перспективні та економічно привабливі продукти, а також обґрунтувати стратегічні управлінські рішення. Разом із тим застосування даного методу потребує глибокого аналізу кожної товарної позиції та ускладнюється високою складністю адекватного врахування змін ринкової кон'юнктури [58].

SWOT-аналіз використовується як інструмент системного дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та умов його функціонування у конкурентному середовищі шляхом ідентифікації сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Застосування цього підходу дозволяє визначити

напрями використання наявних конкурентних переваг, окреслити способи реагування на ризики та сформувані базу для вдосконалення проблемних аспектів діяльності. Перевагою методу виступає його універсальність і доступність у практичному застосуванні, проте результати аналізу значною мірою залежать від суб'єктивних оцінок і не завжди забезпечують достатню глибину стратегічних висновків.

Модель п'яти сил М. Портера орієнтована на комплексну оцінку галузевого конкурентного середовища через аналіз загрози входу нових учасників, можливості появи товарів-замінників, переговорної сили споживачів і постачальників, а також рівня суперництва між наявними конкурентами. Використання цієї моделі дозволяє виявити ключові чинники формування конкурентних переваг і стратегічні обмеження розвитку підприємства. Водночас її практичне застосування потребує значного обсягу достовірної інформації та не завжди враховує інші фактори, здатні впливати на ринкову динаміку [19].

Аналіз ринкових позицій виступає стратегічним інструментом визначення місця підприємства на ринку відносно конкурентів і формування напрямів посилення його конкурентних переваг. У результаті стає можливим ідентифікувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства у порівняльному вимірі, що створює підґрунтя для концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку. Обмеження методу пов'язані з використанням наявних даних і припущень, які не завжди повною мірою відображають реальний стан ринку. Аналіз ринкових тенденцій і прогнозування спрямований на дослідження динаміки розвитку галузі та формування уявлень про можливі зміни у конкурентному середовищі. Його застосування дозволяє своєчасно виявляти нові ринкові можливості та потенційні ніші, що можуть стати джерелом конкурентних переваг у перспективі. Водночас результати прогнозування значною мірою залежать від якості вихідних даних і можуть втрачати точність у разі виникнення непередбачуваних подій [7].

PEST-аналіз базується на дослідженні політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників макросередовища з використанням експертних оцінок і матричних підходів. Його перевагою є системне охоплення ключових складових зовнішнього середовища та можливість визначення їхньої відносної пріоритетності. Недоліки методу пов'язані з концентрацією виключно на макрорівні, суб'єктивністю оцінок і відсутністю формалізованих розрахункових процедур [8].

Метод А. Мескона «5×5» ґрунтується на формуванні п'яти ключових запитань щодо п'яти факторів зовнішнього середовища та використанні експертних оцінок. Його застосування дозволяє здійснювати аналіз як макро-, так і мікросередовища підприємства та формувати прогностичні уявлення про майбутні зміни. Разом із тим метод не забезпечує повного охоплення всіх чинників впливу та потребує високого рівня аналітичних і прогностичних навичок.

Отже, конкурентні переваги підприємства є багатовимірною економічною категорією, яка формується під впливом ресурсних, компетентнісних, ринкових та інноваційних чинників і визначає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкі позиції в умовах конкурентної боротьби. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності конкурентних переваг дозволило систематизувати їх за основними концептуальними напрямками та виокремити ключові види й властивості, що відображають динамічний, відносний і адаптивний характер цієї категорії. Дослідження класифікаційних ознак і методів оцінювання конкурентних переваг свідчить про відсутність універсального інструментарію, що актуалізує необхідність комплексного поєднання аналітичних підходів залежно від специфіки діяльності підприємства та умов ринкового середовища. Отримані теоретичні узагальнення створюють підґрунтя для подальшого прикладного аналізу конкурентних переваг підприємства та розроблення ефективних стратегічних рішень, орієнтованих на довгостроковий розвиток.

1.2 Характеристика елементів системи управління формування конкурентних переваг бізнес-організації

Управління конкурентними перевагами компанії можна розглядати як складне мистецтво, оскільки стійкі та унікальні переваги часто потребують стратегічної сміливості. Формування навіть однієї конкурентної переваги передбачає оцінку її доцільності у конкретний період та на визначеній території. Для цього проводять дослідження споживчого ринку та визначають критерії, за якими клієнти обирають товар або послугу [1].

Складові елементи процесу формування конкурентних переваг у системі управління підприємством перебувають у тісному взаємозв'язку, рис. 1.4.

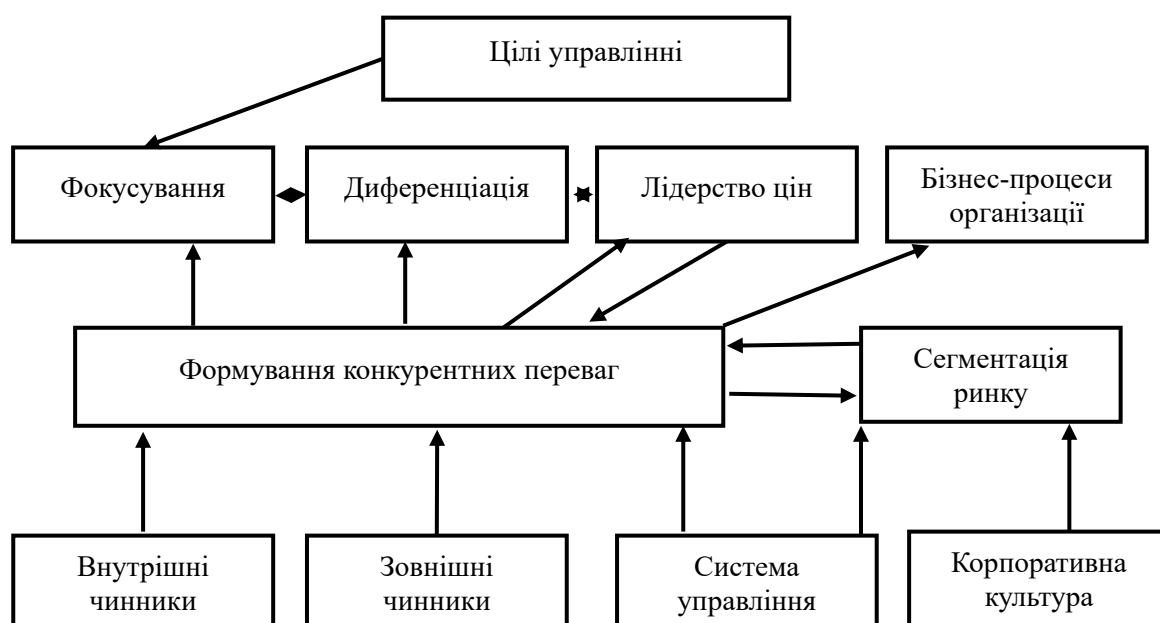


Рисунок 1.4 – Структурні компоненти формування конкурентних переваг у системі управління підприємством

Джерело: [28]

Аналіз рис. 1.4 дозволяє констатувати, що формування конкурентних переваг підприємства відбувається у межах обраної конкурентної стратегії. Сегментація ринку виступає ключовим елементом, який забезпечує спрямованість дій компанії на конкретні переваги та дозволяє адаптувати бізнес-процеси відповідно до обраних стратегічних цілей. Підприємство повинно чітко визначати ринкові сегменти та аналізувати основні характеристики діяльності конкурентів у цих сегментах [12]. Без розуміння механізмів управління конкурентними перевагами неможливо окреслити напрями вдосконалення властивостей товарів або послуг, а також визначити стратегічні кроки для посилення переваг на ринку. У зв'язку з цим

важливо враховувати послідовність формування конкурентних переваг у процесі побудови системи управління підприємством.

У ході дослідження було систематизовано та виокремлено ключові етапи формування системи управління конкурентними перевагами, що відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Етапи побудови системи управління конкурентними перевагами

Етап	Зміст етапу
Діагностика зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства	Передбачає виявлення ключових факторів, які визначають напрями розвитку підприємства на ринку та формують потенційні можливості для створення конкурентних переваг
Формування цілей конкурентної стратегії	Охоплює аналіз умов функціонування підприємства, ідентифікацію базових бізнес-сценаріїв ринкового розвитку та визначення стратегічних орієнтирів конкурентної поведінки
Сегментація ринку	На основі визначених стратегічних цілей здійснюється виокремлення пріоритетних ринкових сегментів і цільових груп споживачів, на які доцільно спрямувати управлінські зусилля з метою посилення конкурентних позицій

Продовження табл.1.5

Розроблення комплексу заходів щодо посилення конкурентних переваг	Передбачає формування програми дій для досягнення поставлених цілей у межах конкурентної стратегії, а також обґрунтування конкретних інструментів підвищення конкурентних переваг з урахуванням особливостей кожного ринкового сегмента
Побудова системи контролю формування конкурентних переваг	Забезпечує постійний моніторинг виконання запланованих завдань шляхом використання інструментів ринкової бізнес-аналітики та результатів маркетингових досліджень
Оцінювання стійкості конкурентних переваг	Спрямоване на визначення динаміки змін окремих конкурентних переваг за різних сценаріїв впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Джерело: [12;43]

Процес побудови такої системи розпочинається з аналітичного етапу, який передбачає комплексне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства. Виявлення можливостей і загроз, сформованих впливом макроекономічних чинників, дає змогу визначити сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку [51].

Наступний етап пов'язаний з аналізом умов функціонування підприємства, ідентифікацією ключових бізнес-сценаріїв розвитку та формулюванням стратегічних цілей у сфері конкурентної поведінки. За підсумками цього етапу окреслюються пріоритетні ринкові сегменти та цільові групи споживачів, на які доцільно спрямувати управлінські зусилля з метою посилення конкурентних переваг. Подальший етап передбачає розроблення комплексу заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей у межах обраної конкурентної стратегії. Завершальним елементом процесу є формування системи контролю, яка забезпечує оцінювання результативності реалізації управлінських рішень і коригування стратегічних орієнтирів [51].

Метою управління конкурентними перевагами є створення умов для сталого довгострокового розвитку підприємства шляхом формування, обґрунтування та практичного впровадження результативних стратегічних рішень. Виходячи з цієї

мети, управління конкурентними перевагами охоплює комплекс взаємопов'язаних завдань, що передбачають всебічне дослідження внутрішніх можливостей підприємства, оцінювання впливу зовнішнього середовища та визначення поточного рівня конкурентоспроможності.

Важливим складником є відбір і реалізація стратегій, здатних забезпечити підтримання та посилення конкурентних позицій підприємства з урахуванням наявного потенціалу. Завершальним елементом виступає оцінювання результативності управлінських рішень щодо формування і розвитку конкурентних переваг, що дозволяє визначити їх відповідність стратегічним орієнтирам підприємства [39].

В управлінні конкурентними позиціями підприємства ключове значення має ресурсне забезпечення, яке формує основу для реалізації управлінських функцій і прийняття управлінських рішень. Саме наявність та якість ресурсів визначають можливості ефективного впливу на конкурентне середовище.

У структурі ресурсного забезпечення доцільно виокремлювати інформаційні ресурси:

- масиви даних, інформаційні потоки, механізми їх обробки та спеціалізовані системи;
- фінансові ресурси, представлені джерелами залучення коштів і напрямками їх використання;
- матеріально-технічні ресурси, до яких належать сировина, матеріали, виробниче обладнання та інфраструктура;
- а також кадрові ресурси, що характеризуються рівнем професійної підготовки та компетентності персоналу [20].

Процеси управління конкурентними перевагами мають низку характерних рис, що визначають специфіку їх формування та реалізації. Тип конкурентних переваг значною мірою залежить від рівня узгодженості управлінських рішень і швидкості реагування підприємства на зміни ринкової ситуації. Динамічність і

нестабільність зовнішнього середовища орієнтують компанії на постійний пошук нових джерел зміцнення своїх позицій. Важливим аспектом виступає поєднання впровадження інноваційних рішень і сучасних технологій з ефективним використанням доступних ресурсів, нарощуванням виробничих обсягів та розширенням ринків збуту. Для підприємств із високими темпами зростання технологічні чинники дедалі частіше стають ключовим джерелом конкурентних переваг. Поряд із цим вирішального значення набувають кадрові та фінансові ресурси, без яких забезпечення стійких позицій на ринку є ускладненим [2].

За таких умов підприємствам доцільно орієнтувати управлінські підходи на максимально результативну реалізацію стратегій розвитку з оптимальним рівнем витрат, зосереджуючи увагу на конкурентному середовищі, потребах споживачів або на ефективному використанні ресурсного потенціалу. Базисом управління конкурентними перевагами виступає поглиблена аналітична діяльність, що охоплює дослідження стану ринку, загальних тенденцій його розвитку та рівня активності конкурентів [28].

У цьому контексті ефективним інструментом є якісний аналіз із застосуванням матричних методів, які дозволяють визначити позиції окремих конкурентних переваг і обґрунтувати напрями їх подальшої підтримки та розвитку. Оцінювання відповідних показників у межах такого підходу здійснюється шляхом порівняння фактичних значень із базовими орієнтирами.

Управління конкурентними перевагами слід розглядати як цілеспрямовану управлінську діяльність, спрямовану на формування нових, підтримання досягнутих і подальше нарощування наявних конкурентних переваг підприємства з урахуванням вимог і обмежень зовнішнього середовища та стратегічних орієнтирів його розвитку. Такий підхід орієнтований на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку в довгостроковій перспективі [45].

У межах цього процесу виокремлюються взаємопов'язані напрями роботи з конкурентними перевагами. Формування конкурентних переваг передбачає набуття

підприємством нових унікальних характеристик і компетенцій, а також посилення вже наявних властивостей до рівня, що забезпечує перевищення ринкових досягнень конкурентів. Збереження конкурентних переваг полягає у підтриманні досягнутого рівня шляхом постійного удосконалення ресурсів, навичок і управлінських рішень, що унеможлиблює випередження підприємства іншими учасниками ринку. Розвиток конкурентних переваг орієнтований на активне та системне вдосконалення ключових компетенцій з метою збільшення розриву між підприємством і найближчими конкурентами [54].

Об'єктом управління конкурентними перевагами виступає система економічних і організаційних відносин, що формується як усередині підприємства, так і в його взаємодії з іншими суб'єктами ринку в процесі досягнення конкурентної позиції. Предмет управління охоплює цілеспрямовані управлінські дії, пов'язані зі створенням, підтримкою та розвитком конкурентних переваг. Кінцевою орієнтацією такого управління є забезпечення стабільного ринкового успіху підприємства шляхом обґрунтування, впровадження та реалізації ефективних конкурентних стратегій [51].

Основні завдання управління конкурентними перевагами підприємства:

- визначення та оцінювання рівня конкурентного потенціалу підприємства і досягнутого рівня його конкурентоспроможності;
- розроблення комплексу результативних конкурентних стратегій та організація їх практичної реалізації;
- оцінювання ефективності управління процесами формування, підтримки й розвитку конкурентних переваг [20].

Сфери реалізації управління конкурентними перевагами:

- виробнича сфера, у межах якої формується ефективність використання ресурсів і технологій;
- маркетингова сфера, орієнтована на ринкове позиціонування та задоволення потреб споживачів;

- кадрова сфера, пов'язана з формуванням і розвитком трудового потенціалу;
- фінансова сфера, що забезпечує ресурсну підтримку управлінських рішень.
- Ресурсне забезпечення управління конкурентними перевагами:
- виступає основою реалізації управлінських функцій і процедур;
- забезпечує узгодженість і цілісність системи управління конкурентними перевагами;
- створює передумови для досягнення довгострокової ефективності діяльності підприємства [54].

Розглянемо основні складові ресурсного забезпечення процесу управління конкурентними перевагами, рис. 1.5.

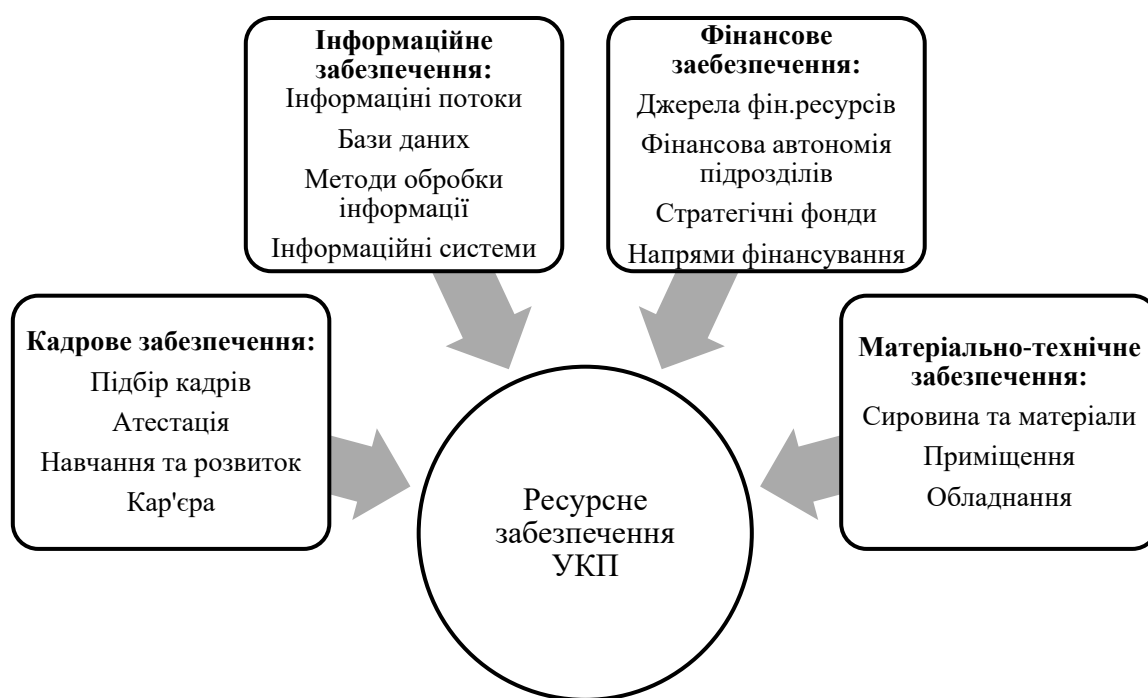


Рисунок 1.5 – Елементи ресурсного забезпечення процесу управління конкурентними перевагами

Джерело: [3;27]

Стратегічна стійкість підприємства на ринку забезпечується його здатністю до підтримання конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього ринкового середовища. Конкурентні переваги виступають ключовим фактором, що визначає здатність компанії ефективно конкурувати. Існують три основні підходи до здобуття конкурентних переваг: підвищення власної ефективності та якості діяльності, ослаблення позицій конкурентів або вплив на зміни в ринковому середовищі [5].

Управління конкурентними перевагами пов'язане з обґрунтуванням і вибором такої конкурентної стратегії, яка забезпечує максимально результативне використання потенціалу підприємства відповідно до умов функціонування на ринку. Ключовим аспектом цього процесу є узгодження внутрішніх можливостей підприємства з параметрами зовнішнього середовища через визначення базових підходів до управління конкурентоспроможністю. Базові стратегії конкуренції, що ґрунтуються на домінуванні окремих конкурентних переваг, можуть застосовуватися як у відокремленому, так і в комплексному поєднанні, забезпечуючи формування стійкого конкурентного статусу підприємства. Стратегічна конкурентна платформа підприємства має забезпечувати узгоджену інтеграцію ресурсного потенціалу, ключових компетенцій та управлінських можливостей з метою підтримання високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [2].

Сучасні підходи до управління конкурентними перевагами орієнтовані на адаптацію системи управління до змін ринкового середовища, що створює передумови для оперативного виявлення та реалізації напрямів підвищення конкурентоспроможності. В умовах мінливого зовнішнього середовища актуальним є формування такого управлінського підходу, який забезпечує не лише пристосування підприємства до змін, а й стабільність та результативність його функціонування. Реалізація цього підходу потребує інтеграції у систему управління конкурентними перевагами клієнтоорієнтованої, ціннісно-компетентної та

інноваційної спрямованості розвитку підприємства, що розглядається як концептуальна основа управління бізнес-ланцюгами з використанням внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків [5].

Управління конкурентними перевагами підприємства доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямками. Продуктовий напрям охоплює забезпечення конкурентоспроможності окремих видів продукції та оптимізацію товарного асортименту підприємства в цілому. Виробничо-технологічний напрям зосереджений на підвищенні ефективності та інтенсивності використання виробничих ресурсів, а також на розвитку конкурентного потенціалу підприємства. Ринковий напрям передбачає підтримання стійких конкурентних позицій підприємства та оцінювання привабливості ринкового середовища, у межах якого здійснюється його господарська діяльність [59].

Конкурентоспроможність підприємства формується не окремою перевагою, а їх системною сукупністю, тому підвищення рівня конкурентоспроможності передбачає ідентифікацію конкурентних переваг та їх відображення через відповідний комплекс кількісних і якісних характеристик. Різноманітність підходів до трактування сутності конкурентних переваг ускладнює процес їх виокремлення, оскільки вони відрізняються за походженням, механізмами формування, характером прояву та іншими класифікаційними ознаками, зокрема рівнем відтворюваності, змістом визначального чинника, способом отримання ефекту та тривалістю впливу [4].

Ефективність управління конкурентними перевагами визначається узгодженістю внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішніми умовами його функціонування. Внутрішнє середовище підприємства виступає основним об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу, що надає можливість формувати та посилювати конкурентні переваги за рахунок регулювання відповідних чинників. Чинник конкурентної переваги слід розглядати як елемент внутрішнього або зовнішнього середовища, за яким підприємство має перевагу над

конкурентами. Такі чинники можуть мати короткостроковий або довгостроковий характер і використовуватися як у тактичному, так і в стратегічному управлінні.

Підтримання конкурентних переваг вимагає від підприємства постійного формування нових джерел конкурентоспроможності з темпами, співмірними зі швидкістю імітації наявних переваг з боку конкурентів. До характеристик результативного управління, орієнтованого на забезпечення стійких конкурентних позицій, належать використання ефекту масштабу, диверсифікація діяльності, забезпечення високої якості продукції та послуг, наявність унікальних властивостей товару і сервісу, підвищення ефективності виробничих процесів, а також розвиток професійних компетенцій і практичного досвіду [39].

Вітчизняний внутрішній ринок характеризується специфікою економічних відносин, що проявляється у їх недостатній структурованості та прозорості, однак підприємства вже функціонують в умовах міжнародної конкуренції, що потребує врахування конкурентного потенціалу суб'єктів з різних країн. Зміна ринкових умов призводить до того, що чинники, які раніше забезпечували високий рівень конкурентоспроможності, з часом втрачають свою ефективність або трансформуються у фактори ризику для ринкових позицій підприємства, що потребує перегляду пріоритетів формування конкурентних переваг. У зв'язку з цим конкурентна стратегія не може залишатися незмінною протягом тривалого періоду, оскільки конкурентне середовище характеризується постійною динамікою [4].

Складність утримання лідерських позицій пов'язана з інерційністю управлінських рішень та небажанням підприємств коригувати усталені стратегічні орієнтири. Досягнутий успіх часто знижує інтенсивність пошуку та аналізу нової інформації, необхідної для оновлення стратегії. Конкурентні переваги мають обмежений часовий горизонт існування через зміну ринкової кон'юнктури та поступове зниження актуальності конкурентного потенціалу підприємства. Тривалість життєвого циклу конкурентних переваг відрізняється залежно від специфіки підприємства, проте його загальна логіка включає етапи формування,

прискореного зростання, уповільнення розвитку, зрілості, спаду та заміщення новими перевагами [42].

Компетенції підприємства займають проміжне положення між внутрішнім середовищем бізнесу та конкурентними перевагами, оскільки саме вони визначають здатність створювати максимальну споживчу цінність продукції. Нарощування та оновлення переваг, орієнтованих на потреби клієнтів, на основі розвитку компетенцій слід розглядати як один із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності. Розвиток конкурентних переваг передбачає реалізацію комплексу управлінських заходів, спрямованих на їх підтримання та посилення на відповідних етапах життєвого циклу. Формування і розвиток компетенцій доцільно здійснювати із застосуванням методів внутрішнього маркетингу, оскільки носіями таких компетенцій, як індивідуально, так і колективно, виступає персонал підприємства [41].

Отже, конкурентні переваги підприємства є складною багатовимірною економічною категорією, що формується під впливом ресурсних, компетентнісних, інноваційних і ринкових чинників та визначає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкі позиції в конкурентному середовищі. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності конкурентних переваг дало змогу систематизувати їх за основними концептуальними напрямками та виокремити ключові види й властивості, які відображають відносний, динамічний і адаптивний характер цієї категорії. Аналіз класифікаційних ознак і методів оцінювання конкурентних переваг засвідчив відсутність універсального інструментарію їх вимірювання, що зумовлює доцільність комплексного поєднання аналітичних методів з урахуванням специфіки діяльності підприємства та умов ринкового середовища. Сформовані теоретичні узагальнення створюють методичне підґрунтя для подальшого дослідження процесів формування й розвитку конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АТ «ПКМЗ»

2.1. Економічна характеристика та діагностика системи формування конкурентних переваг АТ «ПКМЗ»

Акціонерне товариство «Перший київський машинобудівний завод» було засноване у 1882 році як ливарно-механічне підприємство в місті Києві. Завод функціонував у формі акціонерного товариства, а після націоналізації на початку був включений до системи державної промисловості та реорганізований у машинобудівне підприємство. Упродовж тривалого періоду завод здійснював виробничу діяльність у сфері машинобудування, а в 1994 році перейшов до акціонерної форми господарювання.

Загальна інформація про підприємство наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики компанії АТ «ПКМЗ»

Організаційна форма	Акціонерне товариство
Скорочена назва:	АТ «ПКМЗ»
Форма власності	Акціонерне товариство
ЄДРПОУ:	14308569
Розмір статутного капіталу	11 144 930,00 грн
Юридична адреса:	Україна, 04108, місто Київ, пров.Квітневий, будинок 10, квартира 116
Галузева належність (1):	28.99 Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у.

Продовження табл.2.1

Галузева належність (2):	28.29 Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.і.у. 86.10 Діяльність лікарняних закладів 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
--------------------------	---

Джерело: [33]

У 1996 році було проведено реструктуризацію, у межах якої створено дочірні підприємства на базі окремих структурних підрозділів. На початку 2000-х років підприємство отримало статус стратегічно важливого для держави. У 2006 році йому надано статус науково-виробничого, а у 2010 році організаційно-правову форму змінено відповідно до вимог законодавства про акціонерні товариства. З 2018 року підприємство здійснює діяльність під назвою Акціонерне товариство «Перший київський машинобудівний завод» та функціонує у вигляді дворівневої структури з головною компанією і дочірніми підприємствами.

Дочірні підприємства АТ «ПКМЗ» функціонують на праві повного господарського відання та здійснюють діяльність за такими основними напрямками:

– ДП «Жашківмаш» (м. Жашків, Черкаська область) – створене у 1997 році, спеціалізується на виробництві машинобудівної продукції [35].

– ДП «Транзит» (м. Київ) – зареєстроване у 1998 році, здійснює виробництво та реалізацію продукції машинобудування.

– ДП «Здоров'я» (м. Київ) – засноване у 2008 році, надає соціальні послуги.

– ДП «Столова Індустрія» (м. Київ) – створене у 2008 році, основним видом діяльності є надання послуг оренди.

– ДП «Стандарт» (м. Київ) – зареєстроване у 1997 році, спеціалізується на виробництві та збуті машинобудівної продукції.

– ДП «Жашківважмашбуд» (м. Жашків, Черкаська область) – створене у 2017 році, здійснює виробництво продукції для машинобудівної галузі.

Розглянемо організаційну структуру АТ «ПКМЗ», яка представлена на рис. 2.1.

Головна компанія функціонує на основі класичної організаційної моделі машинобудівного підприємства із завершеним виробничим циклом, який охоплює всі стадії виготовлення продукції. Виробничий процес забезпечується розгалуженою системою основних, допоміжних та сервісних підрозділів, між якими встановлені стійкі функціональні зв'язки. Організаційна структура підприємства має ієрархічний характер і передбачає чіткий розподіл управлінських,

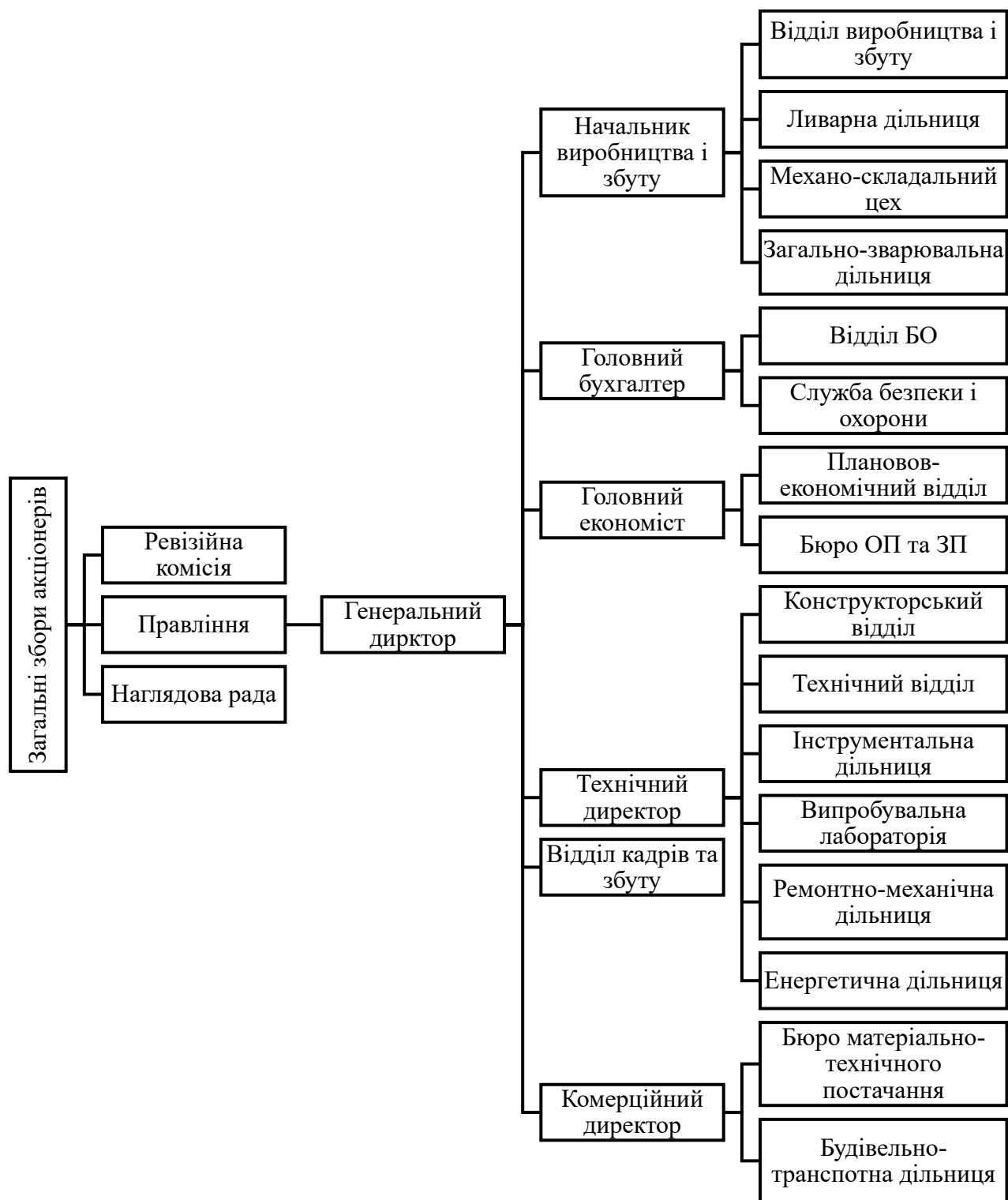


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ «ПКМЗ»

Джерело: [35]

виробничих та забезпечувальних функцій, що сприяє координації діяльності підрозділів і контролю за виконанням виробничих завдань.

Кадровий потенціал підприємства сформований за рахунок інженерно-технічних працівників та робітників багатoproфільної спеціалізації з високим рівнем професійної підготовки, що дозволяє забезпечувати стабільність виробничих процесів і підтримувати належну якість продукції. У межах управління персоналом здійснюється облік середньооблікової чисельності штатних працівників, залучених позаштатних фахівців, осіб, які працюють за сумісництвом, а також працівників з неповною зайнятістю. Окрема увага приділяється аналізу фонду оплати праці та його динаміці порівняно з попередніми періодами. Кадрова політика підприємства орієнтована на підтримання відповідності професійної підготовки персоналу виробничим і управлінським потребам шляхом розвитку компетенцій та підвищення кваліфікації працівників [35].

Розглянемо основні виробничі потужності АТ «ПКМЗ», табл. 2.2.

До конкурентоспроможної продукції підприємства належить технологічне обладнання для гумопереробної та суміжних галузей промисловості, а саме:

- уможвіщувачі та зміщувачі періодичної дії;
- вальцьове обладнання для гумопереробної промисловості;
- черв'ячні машини та технологічні агрегати;
- каландри різних типів і призначення;
- лінії для нанесення ізоляційних покриттів на кабельну продукцію;
- черв'ячні преси (екструдери);
- обладнання для переробки зношених шин;
- вироби та обладнання народного споживання.

Підприємство функціонує в умовах конкуренції з провідними зарубіжними виробниками машинобудівної продукції, які спеціалізуються на виготовленні обладнання для гумотехнічної промисловості та важкого машинобудування. Серед основних конкурентів представлені компанії з Німеччини, Японії, Чехії, Італії та

Великої Британії, що мають значний досвід у виробництві вулканізаційного, змішувального, вальцювого, каландрового та екструзійного обладнання,

Таблиця 2.2 – Основні виробничі потужності АТ «ПКМЗ»

Напрямок виробництва	Ключові можливості та характеристики
Металообробне виробництво	Оснащене парком універсального та спеціалізованого верстатного обладнання, що забезпечує токарну, токарно-карусельну, фрезерну, розточувальну, свердлильну, зубообробну та шліфувальну обробку великогабаритних деталей значної маси та розмірів, у тому числі з використанням верстатів з ЧПУ.
Збиральне виробництво	Забезпечує виконання повного комплексу складальних операцій, включно з монтажем, внутрішньоцеховим транспортуванням та збиранням конструкцій великої маси.
Технологічні процеси	Використовуються сучасні технології обробки та зміцнення матеріалів, зокрема плазмове наплавлення, плазмово-механічна обробка твердих сплавів, фігурне різання, локальне термозміцнення та лазерне наплавлення.
Роботи з великогабаритними виробами	Виконується механічна та роботизована обробка, зварювання і складання деталей та вузлів значної маси і діаметра, що дозволяє виготовляти складні промислові конструкції.

Джерело: [35]

а також складних інженерних комплексів спеціального призначення.

Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність і постачає власну продукцію на ринки країн Східної Європи, Північної Америки та Західної Європи, а також до держав Азійського регіону. Експортні поставки охоплюють, зокрема, США, Францію, Італію, Данію, Швецію, Норвегію, Велику Британію, Німеччину, Індію, Шрі-Ланку, Китай, В'єтнам і Сінгапур, що свідчить про географічну диверсифікацію збуту та присутність підприємства на міжнародних ринках.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників, табл. 2.3.

Аналіз динаміки техніко-економічних показників АТ «ПКМЗ» за 2020–2024 роки свідчить про поступове скорочення масштабів господарської діяльності підприємства.

Обсяг реалізованої продукції за досліджуваний період зменшився з 84 209 тис. грн у 2020 році до 43 575 тис. грн у 2024 році, тобто майже наполовину. Подібна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції, яка скоротилася з

42 567 тис. грн до 25 037 тис. грн, що відображає загальне зниження виробничих обсягів. Валовий прибуток підприємства у 2020 році становив 41 642 тис. грн, а у 2024 році знизився до 18 538 тис. грн, що характеризує істотне погіршення результативності основної діяльності. Фінансовий результат за чистим прибутком є

Таблиця 2.3 – Динаміка основних техніко-економічних показників АТ «ПКМЗ» за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, 2024/2020	
						«+, -»	%
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	84 209	68 824	55 643	45 940	43 575	-40 634	-48,25%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	42 567	28 261	24 411	18 427	25 037	-17 530	-41,18%
Валовий прибуток, тис.грн	41 642	40 563	31 232	27 513	18 538	-23 104	-55,48%
Чистий прибуток, тис. грн.	-22 452	-20 094	116 072	-22 286	-131 904	-109 452	487,49%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,51	0,41	0,44	0,40	0,57	0	13,67%
Чисельність персоналу, осіб	209	212	173	127	111	-98	-46,89%
Продуктивність праці, тис.грн/особа	403	325	322	362	393	-10	-2,57%
Фонд оплати праці, тис.грн.	23 434	26 353	20 019	19 770	24 445	1 011	4,31%
Середньомісячна ЗП, грн	9 344	10 359	9 643	12 972	18 352	9 008	96,41%

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності АТ «ПКМЗ»

нестійким: упродовж більшості років підприємство працювало зі збитками, які у 2024 році досягли 131 904 тис. грн, тоді як у 2022 році був зафіксований значний позитивний результат у розмірі 116 072 тис. грн. Така динаміка свідчить про відсутність стабільної прибутковості та коливання фінансових результатів у межах досліджуваного періоду.

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції у 2020–2023 роках утримувався на рівні 0,40–0,51 грн, проте у 2024 році зріс до 0,57 грн, що вказує на

погіршення співвідношення між витратами і доходами. Чисельність персоналу за аналізований період скоротилася з 209 до 111 осіб, що відповідає зменшенню майже на половину. За таких умов продуктивність праці знизилася незначно — з 403 тис. грн на одного працівника у 2020 році до 393 тис. грн у 2024 році.

Фонд оплати праці у 2024 році становив 24 445 тис. грн і перевищив рівень 2020 року на 1 011 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата за досліджуваний період зросла з 9 344 грн до 18 352 грн, що відображає майже дворазове підвищення рівня оплати праці на фоні скорочення чисельності працівників. Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок про зниження обсягів діяльності АТ «ПКМЗ» та погіршення фінансових результатів при одночасному зростанні витрат на персонал у розрахунку на одного працівника.

Проаналізуємо показники рентабельності АТ «ПКМЗ» за 2020-2024 роки, рис. 2.2.

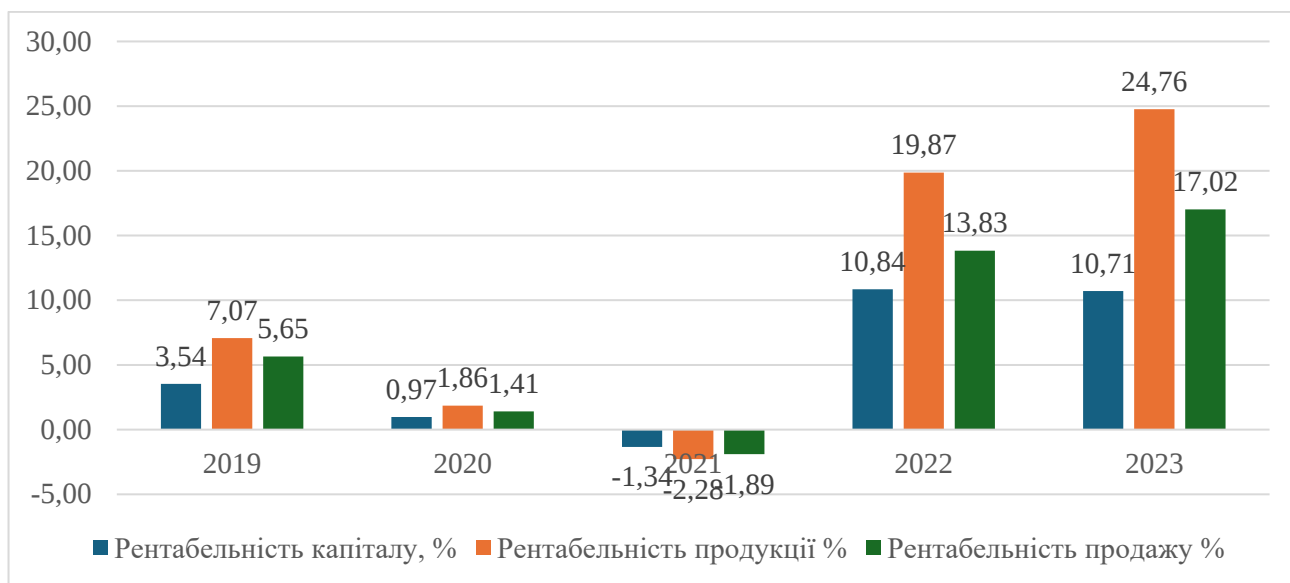


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності АТ «ПКМЗ» за 2020-2024 роки, %

Джерело: побудовано на основі даних фінансової звітності АТ «ПКМЗ»

Отже, як видно з рис. 2.2, рентабельність капіталу у 2020 році становила - 0,50%, у 2021 році знизилася до -109,67%, а у 2022 році набула позитивного

значення 40,16%. У 2023 році показник знову став від'ємним і склав -3,38%, а у 2024 році погіршився до -22,31%, що свідчить про неефективне використання капіталу в більшості років.

Рентабельність продукції у 2020-2021 роках залишалася від'ємною на рівні -52,75 % та -71,10 %. У 2022 році зафіксовано різке зростання показника до 475,49 %, однак у 2023 році він знизився до -120,94 %, а у 2024 році досяг критично низького рівня -526,84 %, що вказує на значну збитковість виробництва.

Рентабельність продажу у 2020–2021 роках становила -26,66 % та -29,20 %, у 2022 році зросла до 208,60 %, після чого у 2023 році знизилася до -48,51 %, а у 2024 році до -302,71 %. Узагальнення результатів свідчить, що позитивні значення рентабельності мали поодинокий характер, тоді як у більшості років діяльність підприємства залишалася збитковою та фінансово нестійкою.

Проведемо SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін АТ «ПКМЗ», а також оцінки можливостей і загроз ринкового середовища з метою формування ефективних конкурентних стратегій (додаток А).

Результати SWOT-аналізу АТ «ПКМЗ» свідчать про наявність значного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання накопиченого досвіду, кваліфікованого персоналу та потужної виробничої бази. Виявлені внутрішні обмеження, зокрема нестабільність фінансових показників, скорочення обсягів реалізації та недостатній рівень автоматизації, потребують удосконалення організаційних і технологічних процесів. Можливості розвитку, пов'язані з розширенням експорту, модернізацією обладнання та впровадженням інноваційних рішень, дозволяють формувати довгострокові стратегії зростання. Загрози зовнішнього середовища, зокрема посилення конкуренції та коливання попиту, визначають необхідність адаптивного управління та диверсифікації ринків збуту. Комплексна оцінка факторів дозволяє виробити рекомендації для підвищення стійкості підприємства, оптимізації виробничих процесів і забезпечення стабільного формування конкурентних переваг.

Пропонується провести PEST-аналіз для АТ «ПКМЗ» з метою виявлення впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства та визначення можливостей і ризиків його розвитку, табл. 2.4.

Отже, аналізуючи дані табл. 2.4, можна зазначити, що політичні фактори визначають можливості державної підтримки стратегічних виробників і накладають регуляторні обмеження на експорт та діяльність на зовнішніх ринках. Економічні умови, а саме, коливання валютних курсів, інфляція та зростання вартості сировини, створюють як загрози підвищення собівартості продукції, так і

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз АТ «ПКМЗ»

Фактор	Фактори впливу
Політичні (Р)	- Законодавчі зміни у сфері машинобудування та стратегічних підприємств; - Державна підтримка оборонної промисловості; - Регулювання експорту/імпорту продукції; - Політична стабільність у країнах експорту (ЄС, США, Азія)
Економічні (Е)	- Коливання валютного курсу (USD, EUR); - Рівень інфляції в Україні (2020–2024: 5–30 %); - Зростання цін на метал та комплектуючі (до 25 %); - Рівень промислового виробництва та ВВП України; - Падіння обсягів реалізації продукції АТ «ПКМЗ» на 48 % за 2020–2024 рр.
Соціальні (S)	- Попит на сучасне машинобудівне обладнання у промисловості; - Доступність висококваліфікованих інженерів та робітників; - Зменшення чисельності персоналу (з 209 осіб у 2020 році до 111 у 2024); - Підвищення середньої заробітної плати (з 9 344 грн у 2020 до 18 352 грн у 2024); - Демографічні зміни у регіонах розташування підприємства
Технологічні (Т)	- Впровадження роботизованих верстатів та ЧПУ; - Плазмове наплавлення та лазерне зміцнення деталей; - Технології виробництва великих деталей до 60 т; - Використання нових матеріалів для гумооброблювального обладнання; - Конкурентний технологічний рівень міжнародних компаній (Krupp, Mitsubishi, Pirelli)

Джерело: [36]

перспективи оптимізації фінансових потоків та розширення експортного напрямку. Соціальні аспекти, пов'язані з доступністю кваліфікованого персоналу та демографічними змінами, відкривають можливості підвищення продуктивності праці та ефективності виробничих процесів, водночас потребуючи розвитку кадрових програм і систем підготовки персоналу. Технологічні чинники визначають шляхи модернізації виробництва, впровадження інновацій та підвищення якості продукції, що вимагає інвестицій для підтримки конкурентоспроможності. Узагальнена оцінка PEST-аналізу забезпечує основу для стратегічного планування, адаптації підприємства до зовнішніх умов та підвищення його стабільності і перспектив розвитку.

Для оцінювання конкурентного оточення, у межах якого здійснює діяльність АТ «ПКМЗ», доцільно використати модель п'яти сил Портера, що дозволяє проаналізувати характер і рівень галузевої конкуренції. Застосування даного підходу дає можливість визначити вплив існуючих суперників, потенційних учасників ринку, постачальників і споживачів, а також рівень загрози з боку товарів-замінників. Отримані результати формують аналітичну основу для оцінки ринкової позиції підприємства та розроблення ефективних стратегічних рішень у конкурентному середовищі.

Аналіз загрози появи товарів-замінників для АТ «ПКМЗ» наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз загрози появи товарів-замінників для АТ «ПКМЗ»

Фактори впливу	Характеристика ситуації на ринку	Рівень загрози	Вплив на діяльність компанії
Наявність імпортного обладнання	На ринку присутні іноземні аналоги машинобудівної продукції з вищим рівнем автоматизації та сучасними технічними характеристиками	Середній	Посилення конкурентного тиску та необхідність технічної модернізації продукції

Продовження табл.2.5

Ринок вживаного обладнання	Поширення модернізованого обладнання вторинного використання за нижчими цінами	Середній	Зменшення попиту на нову продукцію та підвищення цінової конкуренції
Технологічні інновації	Швидкий розвиток цифрових і ресурсозберігаючих технологій у машинобудуванні	Середній	Потреба у впровадженні інновацій та оновленні виробничих процесів
Індивідуалізація потреб споживачів	Замовники орієнтуються на спеціалізовані технічні рішення та комплексні проекти	Низький	Підтримка конкурентних позицій завдяки унікальності та складності продукції
Вартість переходу на заміники	Перехід на альтернативне обладнання потребує значних фінансових витрат і технічної адаптації	Низький	Збереження довгострокових контрактів і стабільного попиту

Джерело: побудовано автором

Проведемо аналіз ринкової влади споживачів для АТ «ПКМЗ», табл. 2.7.

Таблиця 2.6 – Аналіз влади споживачів для АТ «ПКМЗ»

Фактори впливу	Характеристика ситуації на ринку	Рівень впливу споживачів	Вплив на діяльність компанії
Концентрація споживачів	Основними замовниками є великі промислові підприємства з індивідуальними технічними вимогами	Високий	Посилення переговорного тиску щодо цін та умов контрактів
Обсяги замовлень	Замовлення мають значний масштаб і виконуються за індивідуальними проектами	Високий	Залежність фінансових результатів від обмеженої кількості контрактів
Чутливість до ціни	Споживачі орієнтуються на співвідношення ціни, якості та строків виготовлення	Середній	Обмеження можливостей підвищення цін на продукцію
Можливість вибору постачальника	Наявність альтернативних виробників на міжнародному ринку	Середній	Необхідність підтримання конкурентного рівня якості та сервісу
Вартість переходу до іншого виробника	Заміна постачальника потребує технічної адаптації та додаткових витрат	Низький	Збереження довгострокових договірних відносин
Вимоги до сервісного обслуговування	Очікування післяпродажного супроводу та технічної підтримки	Середній	Підвищення витрат на сервіс і підтримку клієнтів

Джерело: побудовано автором

В табл. 2.7 представлено аналіз влади постачальників АТ «ПКМЗ».

Таблиця 2.7 – Аналіз ринкової влади постачальників АТ «ПКМЗ»

Фактори впливу	Характеристика ситуації на ринку	Рівень впливу постачальників	Вплив на діяльність компанії
Концентрація постачальників	Обмежена кількість виробників металопрокату, комплектуючих та енергоресурсів	Високий	Посилення залежності від окремих постачальників
Частка імпортової сировини	Використання імпортованих матеріалів і комплектуючих	Середній	Вплив валютних коливань на собівартість продукції
Цінова волатильність	Коливання цін на метал, енергоносії та промислові матеріали	Високий	Зростання виробничих витрат і зниження рентабельності
Можливість заміни постачальників	Обмежені альтернативи на внутрішньому ринку	Середній	Обмежена гнучкість у виборі контрагентів
Значущість підприємства для постачальників	Частка закупівель АТ «ПКМЗ» не є домінуючою для великих постачальників	Низький	Низький рівень впливу на умови постачання
Логістичні ризики	Порушення ланцюгів постачання та зростання транспортних витрат	Середній	Ризик затримок виробництва та виконання контрактів

Джерело: побудовано автором

В табл. 2.8 представлені загрози появи нових конкурентів АТ «ПКМЗ».

Таблиця 2.8 – Аналіз загрози появи нових конкурентів для АТ «ПКМЗ»

Фактори впливу	Характеристика ситуації на ринку	Рівень загрози	Вплив на діяльність компанії
Капіталомісткість галузі	Виробництво машинобудівної продукції потребує значних інвестицій у обладнання та інфраструктуру	Низький	Обмежує можливість швидкого входу нових учасників
Технологічна складність	Необхідність наявності сучасних технологій і досвіду виробництва складної техніки	Низький	Знижує ймовірність появи нових вітчизняних виробників
Доступ до кваліфікованого персоналу	Обмежена пропозиція інженерно-технічних кадрів	Середній	Ускладнює формування конкурентоспроможного виробництва
Ефект масштабу	Переваги мають підприємства з великими обсягами виробництва	Низький	Посилює позиції діючих виробників
Регуляторні вимоги	Ліцензування, сертифікація та галузеві стандарти	Середній	Створює додаткові бар'єри входу
Доступ іноземних компаній	Можливість виходу іноземних виробників на внутрішній ринок	Середній	Підвищує конкурентний тиск у довгостроковій перспективі

Джерело: побудовано автором

Аналіз рівня конкурентної боротьби в галузі представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз рівня конкурентної боротьби в галузі для АТ «ПКМЗ»

Фактори впливу	Характеристика ситуації в галузі	Рівень конкуренції	Вплив на діяльність компанії
Кількість конкурентів	Наявність значної кількості вітчизняних та іноземних виробників машинобудівної продукції	Високий	Посилення боротьби за замовлення та ринкову частку
Частка ринку підприємств	Концентрація ринку серед великих міжнародних компаній	Високий	Обмежені можливості розширення присутності
Темпи зростання галузі	Повільні темпи розвитку машинобудування	Середній	Загострення конкуренції за наявний попит
Диференціація продукції	Висока складність і спеціалізація продукції	Середній	Конкуренція зміщується у сферу якості та технічних рішень
Рівень постійних витрат	Значна частка постійних виробничих витрат	Високий	Необхідність підтримки завантаження виробничих потужностей
Бар'єри виходу з галузі	Високі витрати на згортання виробництва	Високий	Збереження надлишкових потужностей і тиску на ціни

Джерело: побудовано автором

Результати аналізу п'яти конкурентних сил Портера свідчить про складне та напружене конкурентне середовище функціонування АТ «ПКМЗ». Найбільший вплив на діяльність підприємства справляє високий рівень галузевої конкуренції, що посилюється присутністю потужних міжнародних виробників та обмеженими темпами зростання ринку. Значною залишається ринкова влада споживачів, які формують попит на індивідуалізовану продукцію та здійснюють суттєвий ціновий і контрактний тиск.

Вплив постачальників також є відчутним через концентрацію ринку сировини, залежність від імпортних ресурсів і нестабільність цін. Загроза входу нових конкурентів оцінюється як помірна, що пояснюється високою капіталомісткістю та технологічною складністю машинобудівного виробництва. Загроза товарів-замінників має середній характер і проявляється переважно через імпортне та вживане обладнання. Сукупна оцінка зазначених факторів вказує на

необхідність орієнтації АТ «ПКМЗ» на підвищення технологічного рівня продукції, розвиток довгострокових партнерських відносин і посилення конкурентних переваг у спеціалізованих сегментах ринку.

Розглянемо основних конкурентів АТ «ПКМЗ» на українському ринку машинобудівельної галузі:

Приватне акціонерне товариство «Новокраматорський машинобудівний завод» (ПрАТ «НКМЗ») [37] є одним із провідних підприємств важкого машинобудування України з понад 85-річною історією роботи у сфері виробництва обладнання для металургійної, гірничо-рудної, підйомно-транспортної та спеціалізованої техніки, яке постачає продукцію до більш ніж 79 країн світу. У 2024 році чистий дохід заводу становив понад 1,14 млрд грн, при цьому значна частина реалізованої продукції формується за рахунок експортних поставок, а обсяги виробництва та реалізації у 2025 році плануються до збільшення майже на 81,5 % порівняно з попереднім роком. Підприємство також характеризується значною трудовою складовою: станом на початок 2025 року чисельність працівників становила понад 5,6 тис. осіб, що підкреслює його роль як одного з ключових машинобудівних виробників у національній економіці.

Другим конкурентом на ринку машинобудування виступає Акціонерне товариство «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес» [34], який належить до числа найстаріших машинобудівних підприємств України, з історією понад 140 років, і спеціалізується на виробництві технологічного обладнання для промисловості, включно з фільтрувальними, сушильними та ємнісними установками. Продукція підприємства використовується у різних секторах промислового виробництва більш ніж у 35 країнах, що підтверджує її конкурентні позиції на міжнародному ринку. У 2022 році завод забезпечив чистий дохід у розмірі 333,56 млн грн та отримав чистий прибуток 32,05 млн грн, а чисельність персоналу станом на 2025 рік становила близько 706 осіб, що свідчить про його значущу роль у розвитку національної промислової бази.

Останнім конкурентом представлено ПрАТ «Харківський машинобудівний завод «ПЛІНФА» [38] – українське підприємство машинобудівної галузі, зареєстроване в місті Харків у 1994 році з основним видом діяльності виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва. За даними фінансової звітності, у 2024 році підприємство отримало дохід у розмірі 24,31 млн грн, а чистий прибуток становив 25 тис. грн, при цьому середня заробітна плата працівників становила 14 867 грн, а кількість працівників – близько 70 осіб. Завод має виробничі потужності з технологічним обладнанням для виготовлення машин і устаткування, у тому числі для будівельної та добувної промисловості, що формує його позиції у відповідних сегментах ринку машинобудування України.

Сформуємо матрицю конкурентного профілю АТ «ПКМЗ» та його ключових конкурентів із використанням п'ятибальної системи оцінювання, результати якої будуть узагальнені та подані в таблиці 2.10.

Аналіз матриці конкурентного профілю свідчить, що АТ «ПКМЗ» утримує стабільні позиції серед основних українських машинобудівних підприємств. Підприємство відзначається високими показниками інноваційних можливостей та потужностей виробництва, що забезпечує ефективне виконання виробничих завдань та підтримку технологічного рівня продукції.

Таблиця 2.10 – Матриця конкурентного профілю для АТ «ПКМЗ» у 2025 році

Фактори	Вагомість параметра	ПрАТ «НМЗ»		АТ «ПКМЗ»		АТ «БМЗ «Прогрес»		ПрАТ «ХМЗ «ПЛІНФА»	
		балів	інт. оцінка	балів	інт. оцінка	балів	інт. оцінка	балів	інт. оцінка
Якість продукції	0,30	5	1,5	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Технологічний рівень	0,10	5	0,5	3	0,3	3	0,3	5	0,5
Досвід і репутація	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Потужності виробництва	0,20	5	1	5	1	5	1	4	0,8

Продовження табл.2.10

Розвинена дистрибуційна мережа	0,10	3	0,3	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Інноваційні можливості	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Інтегральна оцінка	1,00		4,65		4,35		4,25		4,25

Джерело: [35;37;34;38]

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для АТ «ПКМЗ», рис. 2.3.

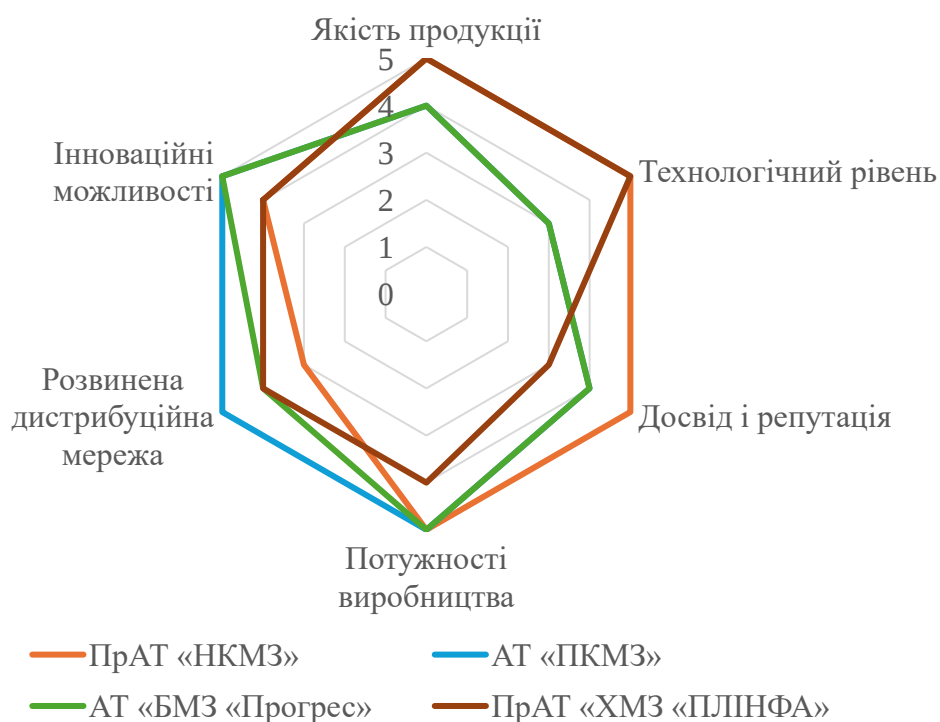


Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності АТ «ПКМЗ»

Джерело: побудовано на основі даних табл. 2.10

Хоча в частині якості продукції та репутації АТ «ПКМЗ» дещо поступається ПрАТ «НКМЗ», його сильні сторони у дистрибуції та інноваціях дозволяють зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Інтегральна оцінка 4,35

свідчить про надійний рівень конкурентних позицій підприємства та потенціал для подальшого зміцнення ринкових позицій.

Отже, аналіз діяльності АТ «ПКМЗ» свідчить про наявність значного виробничого потенціалу, кваліфікованого інженерно-технічного персоналу та різноманітного асортименту продукції, до якої входять гумозмішувачі, каландри, черв'ячні машини та кабельні лінії.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких потужна виробнича база, досвід експорту та високий рівень професійної підготовки персоналу. Слабкі сторони включають збитковість, скорочення обсягів реалізації, високі витрати виробництва та недостатній рівень автоматизації. PEST-аналіз показав вплив зовнішніх факторів, таких як коливання валютних курсів, інфляція до 30%, зростання цін на метал і комплектуючі до 25% та необхідність модернізації технологій. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера відзначає середню загрозу нових учасників ринку та товарів-замінників, високий рівень впливу постачальників і споживачів, а також значну конкуренцію з боку міжнародних виробників, таких як Krupp, Mitsubishi, Pirelli. АТ «ПКМЗ» має потенціал для підвищення конкурентоспроможності через модернізацію виробничих процесів, впровадження інноваційних рішень, диверсифікацію ринків збуту та оптимізацію фінансових показників. Стратегія розвитку потребує поєднання удосконалення внутрішніх ресурсів із реагуванням на зміни зовнішнього середовища для забезпечення стійкого формування конкурентних переваг.

2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління формування конкурентних переваг АТ «ПКМЗ»

Перед розробкою заходів щодо вдосконалення управління формуванням конкурентних переваг АТ «ПКМЗ» необхідно визначити існуючі труднощі, які

обмежують ефективність підприємства та впливають на його позиції на ринку. Аналіз цих проблем дає змогу визначити пріоритетні напрямки для підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів і зміцнення конкурентних позицій на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Нижче представлено перелік ключових проблем, що потребують вирішення:

- обмежена диверсифікація продукції, що не охоплює всі сегменти ринку;
- низька ефективність виробничих процесів через недостатній рівень автоматизації та відсутність сучасного обладнання;
- висока собівартість продукції;
- нестійкі фінансові показники та збитки у окремі роки;
- відсутність впровадження інновацій і сучасних технологій;
- залежність від обмеженого кола ринків збуту та постачальників;
- слабка маркетингова стратегія та низька впізнаваність бренду;
- неоптимальне використання кадрового потенціалу, відсутність мотивації та розвитку персоналу;
- високий рівень конкуренції з боку міжнародних і локальних виробників.

На рис. 2.4 представлено дерево рішень щодо удосконалення конкурентних переваг для АТ «ПКМЗ». Для диверсифікації ринків збуту та постачальників АТ «ПКМЗ» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розширення географічної присутності та зменшення залежності від окремих контрагентів. Необхідно оцінити попит і конкурентне середовище на потенційних ринках у Європі, Північній Америці та Азії та розробити сегментовані пропозиції продукції, що враховують специфічні потреби різних груп споживачів.



Рисунок 2.4 – Дерево рішень щодо удосконалення конкурентних переваг для АТ «ПКМЗ»

Джерело: побудовано автором

Розширення каналів збуту передбачає встановлення партнерських відносин із локальними та міжнародними дистриб'юторами та формування резервного пулу постачальників критично важливих комплектуючих.

Для стабілізації умов постачання доцільно впровадити довгострокові контракти з ключовими постачальниками та оптимізувати внутрішні логістичні процеси для забезпечення своєчасного виконання замовлень. Регулярний моніторинг ринкових трендів і змін вартості сировини дозволить адаптувати стратегію закупівель та ціноутворення відповідно до актуальної ситуації. Додатково підприємству рекомендовано активно брати участь у міжнародних виставках, ярмарках і промислових форумах для налагодження контактів з потенційними партнерами та підвищення впізнаваності бренду на глобальному ринку.

Важливим елементом стратегії є розробка системи маркетингового аналізу та просування продукції, яка включає цифрові канали, публікації у спеціалізованих виданнях та участь у галузевих асоціаціях для підвищення конкурентних позицій і диверсифікації клієнтської бази.

Наступною пропозицією необхідно розробити і впровадити комплексну маркетингову стратегію, спрямовану на формування стійкого образу бренду та підвищення його впізнаваності серед цільової аудиторії. Стратегія передбачає систематичне вивчення потреб споживачів, сегментацію ринку та позиціонування продукції відповідно до специфіки кожного сегмента. Для реалізації поставлених завдань доцільно створити спеціалізовану групу маркетингових фахівців, які відповідатимуть за розробку та впровадження заходів, контроль їх ефективності та оперативне вирішення виникаючих проблем.

Ефективне використання цифрових каналів комунікації, участь у галузевих виставках, рекламних кампаніях і спеціалізованих медіаплатформах дозволяє підвищити присутність бренду на ринку та зміцнити його конкурентні позиції, а узгоджене просування корпоративного іміджу, розробка унікальних торгових пропозицій і систематичне оцінювання результатів маркетингових заходів забезпечує оптимізацію подальших дій.

Модернізація виробничих процесів передбачає впровадження високотехнологічного обладнання та сучасних автоматизованих систем управління, що забезпечують підвищення продуктивності, оптимізацію використання ресурсів і контроль якості продукції. Інноваційні технології, включно з цифровими платформами, робототехнічними рішеннями та алгоритмами штучного інтелекту, дозволяють оптимізувати виробничі ланцюги та скоротити час виготовлення продукції. Підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми та спеціалізовані тренінги сприяє ефективній експлуатації нового обладнання та технологічних процесів. Науково-дослідна робота орієнтована на впровадження нових матеріалів і технологій, а вдосконалення виробничих процедур зменшує

витрати часу та сировини. Системи енергоефективності та переробки відходів забезпечують раціональне використання ресурсів та екологічну безпеку підприємства.

Проведемо розрахунки витрат на реалізацію запропонованих заходів.

Для початку буде створено маркетинговий відділ, який буде проводити комплексну роботу з вивчення ринку та потреб споживачів, аналізу діяльності конкурентів і визначення актуальних тенденцій у галузі, рис. 2.5.

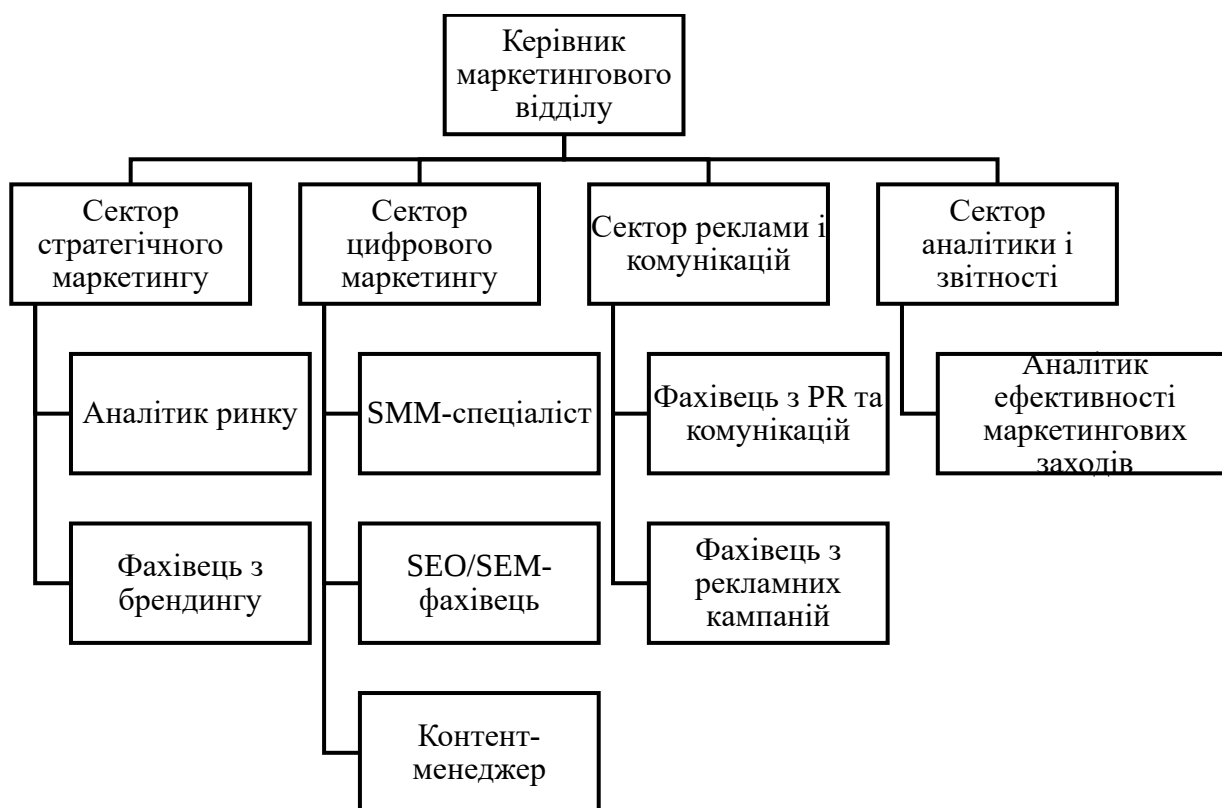


Рисунок 2.5 – Організаційна структура новоствореного маркетингового відділу для АТ «ПКМЗ»

Джерело: побудовано автором

Він розробляє та впроваджує стратегії просування продукції та формування бренду, організовує рекламні кампанії, підтримує корпоративний імідж і забезпечує ефективну комунікацію з цільовою аудиторією через традиційні та цифрові канали. Відділ також займається оцінкою результатів маркетингових заходів, надає

рекомендації для оптимізації стратегій і сприяє підвищенню обсягів продажів через взаємодію з іншими підрозділами підприємства.

Витрати на заробітну плату для нових співробітників наведена в табл. 2.11. Як видно з табл. 2.11 загальні витрати на заробітну плату співробітників маркетингового відділу АТ«ПКМЗ» складають 3 059 760 грн.

Таблиця 2.11 – Витрати на заробітну плату співробітників маркетингового відділу

Назва посади	Кількість, осіб	Заробітна плата за місяць, грн	Заробітна плата за рік, грн	ЄСВ (22 %), грн
Начальник відділу маркетингу	1	32 000	384 000	84 480
Аналітик ринку	1	24 000	288 000	63 360
Фахівець з брендингу	1	22 000	264 000	58 080
SMM-спеціаліст	1	20 000	240 000	52 800
SEO/SEM-фахівець	1	25 000	300 000	66 000
Контент-менеджер	1	19 000	228 000	50 160
Фахівець з PR та комунікацій	1	21 000	252 000	55 440
Фахівець з рекламних кампаній	1	22 000	264 000	58 080
Аналітик ефективності маркетингових заходів	1	24 000	288 000	63 360
Разом	9	209 000	2 508 000	551 760
				3 059 760

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо орієнтовні витрати на реалізацію заходів цифрового просування та комунікацій бренду АТ «ПКМЗ», табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Витрати на реалізацію заходів цифрового просування та комунікацій бренду АТ «ПКМЗ»

Напрямок витрат	Зміст витрат	Періодичність	Сума витрат, тис. грн на рік
1	2	3	4
Використання цифрових каналів комунікації	Підтримка корпоративного сайту, SEO-оптимізація, контекстна реклама, просування у соціальних мережах	Постійно	420

Продовження табл.2.12

Участь у галузевих виставках та ярмарках	Реєстраційні внески, оренда виставкових площ, оформлення стенду, логістика	2–3 рази на рік	360
Рекламні кампанії	Онлайн- та офлайн-реклама, спеціалізовані рекламні матеріали	Кампаніями	300
Розміщення на спеціалізованих медіаплатформах	Публікації у професійних галузевих виданнях, промислових порталах, каталоги	Протягом року	180
Формування та просування корпоративного іміджу	Розробка бренд-матеріалів, візуальної айдентики, презентацій	Періодично	120
1	2	3	4
Розробка унікальних торгових пропозицій	Аналітичні дослідження, підготовка комерційних пропозицій, адаптація під ринки	За потреби	90
Оцінювання ефективності маркетингових заходів	Аналітика, маркетингові дослідження, підготовка звітів	Постійно	80
Разом			1 550

Джерело: побудовано автором

Витрати на цифрове просування, участь у галузевих виставках і рекламних кампаніях формують цілісну систему маркетингових комунікацій, спрямовані на посилення ринкової присутності та впізнаваності бренду АТ «ПКМЗ». Узгоджене використання онлайн- і офлайн-інструментів забезпечує стабільність взаємодії з цільовими аудиторіями та підвищує результативність позиціонування підприємства у конкурентному середовищі. Загальна сума витрат на реалізацію зазначених заходів, відповідно до розрахунків, становить 1 550,0 тис. грн на рік, що є обґрунтованим рівнем інвестицій у зміцнення конкурентних позицій підприємства.

З урахуванням умов функціонування підприємства в період повномасштабного воєнного вторгнення з 2022 року очікуваний ефект від упровадження запропонованих заходів доцільно оцінювати на помірному рівні.

Реалізація комплексу управлінських і маркетингових рішень може забезпечити приріст ключових показників діяльності АТ «ПКМЗ» орієнтовно на рівні близько 13 %, що відображає реалістичний сценарій розвитку за наявних економічних та безпекових обмежень. Такий результат свідчатиме про поступове зміцнення конкурентних позицій підприємства та створення передумов для подальшого зростання в умовах стабілізації зовнішнього середовища.

Розрахунок економічної ефективності після запропонованих заходів для АТ «ПКМЗ», табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Економічний ефект після запропонованих заходів для АТ «ПКМЗ»

Показники	2024	Прогноз	Відхилення, Прогноз/2024	
			«+,-»	%
Обсяг реалізованої продукції., тис. грн.	43 575	49 240	5 665	13,00%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	25 037	30 044	5 007	20,00%
Валовий прибуток, тис.грн	18 538	19 195	657	3,55%
Чистий прибуток, тис. грн.	-131 904	-13 190	118 714	-90,00%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,57	0,61	0,036	6,19%
Чисельність персоналу, осіб	111	119	8	7,21%
Продуктивність праці, тис.грн/особа	393	414	21	5,40%
Фонд оплати праці, тис.грн.	24 445	26 890	2 445	10,00%
Середньомісячна ЗП, грн	18 352	18 830	478	2,61%

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності АТ «ПКМЗ»

Як бачимо з табл.2.13, передбачається зростання обсягу реалізації продукції до 49 240 тис. грн та підвищення продуктивності праці до 414 тис. грн на одного працівника, що свідчить про певне пожвавлення виробничої діяльності та

ефективніше використання трудових ресурсів. Попри збільшення собівартості й фонду оплати праці, суттєве скорочення чистого збитку до -13 190 тис. грн підтверджує економічну доцільність запропонованих управлінських рішень і створює підґрунтя для подальшої фінансової стабілізації та поступового відновлення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, АТ «ПКМЗ» володіє значним виробничим і кадровим потенціалом, який забезпечує основу для розвитку конкурентних переваг. Підприємство має сучасну матеріально-технічну базу, високопродуктивне обладнання та кваліфікований персонал, а також досвід роботи на міжнародних ринках, що підтримує стабільну присутність у сегменті машинобудівного обладнання. Наявність дочірніх структур сприяє ефективній координації виробничих процесів і розширює можливості диверсифікації продукції.

Разом із сильними сторонами відзначаються внутрішні обмеження, які впливають на стабільність діяльності. Зменшення обсягів реалізації та нестійкі фінансові результати свідчать про коливання рентабельності й періодичну збитковість. Високі витрати виробництва, недостатній рівень автоматизації та скорочення чисельності персоналу обмежують продуктивність і вимагають удосконалення технологічних і управлінських процесів.

Запропоновані заходи включають модернізацію виробничих потужностей, автоматизацію та роботизацію технологічних процесів, оптимізацію управлінських процедур і підвищення кваліфікації персоналу. Передбачено розширення асортименту продукції та експортних поставок із впровадженням інноваційних рішень, що сприятиме підвищенню якості та зниженню виробничих витрат. Очікуваний економічний ефект на 2025 рік полягає у збільшенні обсягу реалізованої продукції на 13 %, зростанні валового прибутку до 19 195 тис. грн, скороченні чистих збитків до -13 190 тис. грн, підвищенні продуктивності праці на 5,4 % та зростанні чисельності персоналу на 7,2 %. Реалізація цих заходів створює

умови для стабілізації фінансового стану, підвищення ефективності виробництва та закріплення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентні переваги підприємства формуються як результат поєднання ресурсного потенціалу, управлінських компетенцій, ринкової орієнтації та інноваційної активності, які в сукупності визначають здатність суб'єкта господарювання займати та утримувати стійкі позиції у конкурентному середовищі. Розгляд наукових підходів до трактування сутності конкурентних переваг дозволив узагальнити їх економічний зміст, виокремити основні напрями інтерпретації та обґрунтувати багатовимірний характер цієї категорії, що проявляється у відносності, динамічності, адаптивності та тривалості впливу на результати діяльності підприємства. Систематизація видів конкурентних переваг і методів їх оцінювання підтверджує доцільність комплексного аналітичного підходу, орієнтованого на врахування галузевих особливостей, рівня мінливості зовнішнього середовища та стратегічних цілей розвитку підприємства, що формує теоретичну основу для подальших прикладних досліджень і обґрунтування управлінських рішень у сфері конкурентної стратегії.

2. Конкурентні переваги підприємства доцільно розглядати як інтегровану економічну категорію, що формується в результаті взаємодії ресурсного потенціалу, рівня компетентності, інноваційної активності та умов ринкового середовища і визначає спроможність підприємства утримувати та посилювати власні позиції в конкурентній боротьбі. Систематизація наукових підходів до розуміння цієї категорії дала можливість узагальнити основні напрями її інтерпретації, а також окреслити базові типи й характеристики конкурентних переваг, які відображають їх змінність, порівняльний характер і здатність до адаптації. Дослідження існуючих класифікацій і методів оцінювання засвідчило відсутність єдиного підходу до вимірювання конкурентних переваг, що підтверджує доцільність використання

поєднання аналітичних інструментів відповідно до особливостей функціонування підприємства та параметрів ринкового середовища. Отримані теоретичні висновки формують основу для подальшого аналізу механізмів формування та розвитку конкурентних переваг у практичній діяльності підприємств.

3. Оцінка конкурентних переваг здійснюється за допомогою різних методів. Формальні економіко-математичні моделі дозволяють відтворювати динаміку бізнес-процесів, матричні методи показують позиції підприємства у порівнянні з конкурентами, інтегральні підходи враховують комплекс фінансово-господарських показників, а SWOT-аналіз і модель п'яти сил М. Портера допомагають виявити сильні та слабкі сторони та оцінити загрозу від конкурентів і ринкових змін. Комплексне застосування цих інструментів забезпечує системне розуміння джерел переваг, дозволяє розробляти адаптивні стратегії розвитку та підтримувати стабільну конкурентоспроможність на національних і міжнародних ринках.

4. АТ «ПКМЗ» має значний виробничий і кадровий потенціал, що формує основу для створення та підтримання конкурентних переваг. Підприємство забезпечене сучасною матеріально-технічною інфраструктурою, високопродуктивним обладнанням і кваліфікованим персоналом, а наявний досвід роботи на міжнародних ринках підтримує стабільну присутність у секторі машинобудівного обладнання. Функціонування дочірніх структур сприяє ефективній координації виробничих процесів і розширює можливості диверсифікації продукції. Разом із наявними сильними сторонами підприємство стикається з внутрішніми обмеженнями, що впливають на стабільність діяльності. Коливання обсягів реалізації та нестійкі фінансові показники свідчать про періодичні втрати рентабельності. Високі виробничі витрати, недостатній рівень автоматизації та зменшення чисельності персоналу обмежують продуктивність і потребують вдосконалення технологічних і управлінських процесів.

5. Серед запропонованих заходів передбачено модернізацію виробничих потужностей, автоматизацію та роботизацію технологічних операцій, оптимізацію управлінських процедур і підвищення кваліфікації персоналу. Планується розширення асортименту продукції та збільшення обсягів експортних поставок із впровадженням інноваційних рішень, що забезпечить підвищення якості продукції та зниження виробничих витрат. Очікуваний економічний ефект на 2025 рік включає збільшення обсягу реалізації продукції на 13 %, зростання валового прибутку до 19 195 тис. грн, скорочення чистих збитків до -13 190 тис. грн, підвищення продуктивності праці на 5,4 % та зростання чисельності персоналу на 7,2 %. Реалізація цих заходів створює передумови для стабілізації фінансового стану підприємства, підвищення ефективності виробництва та зміцнення його конкурентних позицій на внутрішньому й міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 29.01.2026).
2. Байдін М. В., Коцюба О. О., Маковецька І. М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. Вип. 1(44). С. 72-77.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. URL: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69> (дата звернення: 01.02.2026).
4. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2022. № (2). С. 145–153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>.
5. Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С. Ринкове середовище та конкурентні переваги аграрних підприємств України у контексті забезпечення продовольчої безпеки. International scientific conference «Information and innovation technologies in the XXI century» University of Technology, Katowice 15–16 September 2022. Katowice: Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, 2022. С. 5–7.
6. Белова Т.Г., Крайнюченко О.Ф. Соціальна відповідальність як чинник формування конкурентних переваг підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1 (131). С. 75-79.
7. Брінь П. В., Звонко Є. О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. Вчені за

писки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2020. Т. 31. № 6. С. 89–93.

8. Валінкевич Н. В., Коценко М. С. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. № (17). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02>

9. Вараксіна О.В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2023. Вип. 79. С. 70-74.

10. Вербівська Л.В. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2023. №11. URL: https://www.researchgate.net/profile/Liudmyla-Verbivska/publication/375858374_KONKURENTNI_PEREVAGI_PIDPRIEMSTVA_TA_OBGRUNTUVANNA_STRATEGII_IH_ZABEZPECENNA/links/670eb990c2f4c06dfb4c585c/KONKURENTNI-PEREVAGI-PIDPRIEMSTVA-TA-OBGRUNTUVANNA-STRATEGII-IH-ZABEZPECENNA.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19 (дата звернення 29.01.2026).

11. Вінниченко О.В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент і маркетинг. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 327-333.

12. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Збірник тез доповідей: III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2022. С. 217–220.

13. Гринкевич С.С., Беньо Ю.І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія:*

економіка та управління. 2023. №10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05> (дата звернення: 25.01.2026).

14. Гусева О., С. Легомінова, Р. Дименко, О. Воскобоєва, and О. Ромашенко. Методологічний підхід до управління конкурентними перевагами на основі збалансованості грошових потоків." *Financial and credit activity problems of theory and practice* 5. 2021. № 40. С. 47-236.

15. Дармороз П. С. Інноваційні стратегії формування конкурентних переваг промислових підприємств в умовах кризи. *Науковий вісник одеського національного економічного університету*. 2024. С. 127-138.

16. Донецькова В.А., Панченко М.О. Формування механізму державної підтримки розвитку морегосподарського комплексу України. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №5(57). С. 30-37.

17. Журило І.В., Фесенко Е.О., Тонкошкур М.О. Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його стратегічного розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2024. Вип. 11(44). С. 35-47.

18. Колодій І, Колодій А., Войнич Л. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Сільське господарство: стан та перспективи розвитку. Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1-2. С. 32-40.

19. Копча Ю. Ю. Стратегічні детермінанти формування конкурентних переваг інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 267–273.

20. Коценко М. С. Забезпечення конкурентних переваг підприємництва. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 149–168.

21. Коценко М. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-26> (дата звернення: 20.11.2024).
22. Коценко М.С. Еволюція розвитку конкурентних переваг органічної продукції. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. №3 (89). С. 24-30.
23. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : економічні науки*. 2021. № 4. С. 78–83.
24. Кузьміна О.М., Бусько А.О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *«Молодий вчений»*. 2022. № 11 (111). С. 85-89.
25. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Конкурентна стратегія підприємства: комплексний підхід до формування. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2024. Випуск 1(36). С. 281-289.
26. Майкл Портер Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш формат. Київ 2020. 424с.
27. Мальчик М., Василів, В. Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. *Економічний простір*. 2024. № 191, С. 81-86.
28. Маметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138–142.
29. Манн Р. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №5 (05). С. 121-127.
30. Морохова В.О., Бойко О.В., Лорві І.Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. *Економічний форум 1*. 2021. № 3. С. 87–93.

31. Науменко Ю.В. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *ECONOMICS: time realities. Теоретичні основи формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства*. 2024. №5(75). С. 59-67.
32. Новосьолова О. С. Сучасні реалії функціонування страхового ринку України. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 270–276.
33. Офіційний сайт Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9374664&tb=file#express-universal-file> (дата звернення 29.01.2026).
34. Офіційний сайт Акціонерне товариство «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес». URL: <https://www.progress.ua/> (дата звернення 29.01.2026).
35. Офіційний сайт АТ «ПКМЗ». URL: <https://pkmz.com.ua/> (дата звернення 29.01.2026).
36. Офіційний сайт Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення 29.01.2026).
37. Офіційний сайт Новокраматорський машинобудівний завод. URL: <http://nkmz.com.ua/> (дата звернення 29.01.2026).
38. Офіційний сайт ПрАТ «Харківський машинобудівний завод «ПЛІНФА». URL: <https://plinfa.kh.ua/> (дата звернення 29.01.2026).
39. Пахуча Е. В., Сухомлинова К. С. Напрями забезпечення конкурентних переваг на ринку органічної продукції. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 62-70.
40. Прогожін Д. О. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84>.
41. Савченко М.В., Іванов В.М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 47-58.

42. 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: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>.
43. Сірук О.М. Концептуальні засади формування стратегії розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації бізнесу. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 207-213.
44. Смаль Б. А. Регіональні аспекти розвитку конкурентних переваг індустрії гостинності. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2021. № 18 (71). С. 169–179.
45. Соболева Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3(3). С.19-26.
46. Соколова Л.В., Дюжев В.Г, Аль-Фахор Ескндер Суліаман Салти. Науково-методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг підприємств на засадах маркетингу у ризикованих умовах господарювання. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2023. №73. С. 87-93.
47. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *ECONOMICS: time realities* 2023. №3.(67). С. 56-64.
48. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 3 (52). Том 3. С. 264–278.
49. Фоцій М. Д., Фоцій П.М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С. 67-71.*

50. Фоцій П. М., Ковшик В. І., Фоцій М. Д. Розробка конкурентної стратегії для промислових підприємств на основі очікуваної результативності діяльності. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2023. № 6. С. 89-93.

51. Хмурова В.В., Кулініч В.В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Випуск №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>.

52. Цурканов М.А. Генезис розвитку конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 4 (84). С. 70-74.

53. Чегорка В.О., Гордійчук О.Є. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С. 95-103.

54. Черняєва А. О., Радченко І. О. Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2024. Вип. 2(75). С. 96-99.

55. Чорна М. В., Волосов А. М., Рєзник М. О. Науково-методичні аспекти ідентифікації джерел конкурентних переваг підприємств ритейлу. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 161–168.

56. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 71-76.

57. Шматько Н.М., Костін В.О. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Публічне управління та адміністрування. 2025. С.356-366. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Nataliia-Shmatko-Vadym-Kostin-356-366.pdf (дата звернення 29.01.2026).

58. Юрчук В. Оцінювання конкурентного середовища підприємства ритейлу. Економіка та безпека бізнесу в умовах нестабільності та цифровізації. 2024. С.158–168. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8de95c01-c5f2-40da-983d-2f0f451a32fa/content> (дата звернення 29.01.2026).

59. Beal R.M. Competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment? Reginalt Available from : <http://www.sba.muohio.edu/abas/2001/brussels/reginaldbeal.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).

60. Chorna M., Smolnyakova N., Volosov A. Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European economy*. 2020. Vol. 19. No. 4. P. 694–710.

61. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 1991. № 33. P. 114–135.

62. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P. 1319–1350.

63. Hamel G., Prahalad C. Competing for the Future. *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 24. P. 197–220.

64. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. 2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105.

65. Porter M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 592 p

66. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 1988. № 52, pp. 65-72.