

УДК 005.336.1:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.221-225>**Мохонько Г.А.**

кандидат економічних наук

НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Mokhonko Hanna

PhD in Economic Sc.

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine

<http://orcid.org/0000-0003-2126-6871>

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті автором досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентної політики підприємства в умовах посилення ринкової конкуренції. Проаналізовано структуру конкурентної політики підприємства та визначено її сутність, ключові принципи формування, орієнтири та напрями реалізації. Обґрунтовано доцільність використання системи показників як інструменту оцінювання рівня конкурентоспроможності та прийняття управлінських рішень. Запропоновано систематизований підхід до групування метрик за трьома напрямками: оцінювання конкурентної позиції, конкурентного потенціалу та інструментів реалізації конкурентної політики. Автором визначено, що використання такої системи показників дозволяє здійснювати комплексну діагностику стану підприємства. Показано взаємозв'язок між результатами оцінювання конкурентоспроможності та процесом формування конкурентної політики.

Ключові слова: конкурентна політика, система показників, конкурентні переваги, метрики оцінювання, конкурентоспроможність.

FORMATION OF ENTERPRISE COMPETITIVE POLICY BASED ON A SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING ITS COMPETITIVENESS

In the article, the author examines the theoretical and applied aspects of forming an enterprise's competitive policy under conditions of intensified market competition. The structure of the enterprise's competitive policy is analyzed, and its essence, key principles of formation, benchmarks, and directions of implementation are determined. The author analyzes measures that contribute to the implementation of competition policy.

The expediency of using a system of indicators as a tool for assessing the level of competitiveness and for making managerial decisions is substantiated. The author proposes a systematized approach to grouping metrics in three directions: assessment of competitive position, competitive potential, and instruments for implementing competitive policy. It is demonstrated that the use of such a system of indicators enables a comprehensive diagnosis of the enterprise's condition. The author paid special attention to the relationship between the results of competitiveness assessment and the process of forming competitive policy, and it is also shown that the integration of relevant metrics into the system of strategic management increases the soundness of managerial decisions. The possibilities of adapting the proposed indicators to industry-specific features and the conditions of the digital economy have been identified. The author considers the possibility of using the proposed system of indicators as a tool for improving the effectiveness of enterprises' competitive policy. The research results can be used in the process of strategic management of enterprise development and in the formation of competitive policy. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed tools in the activities of enterprises from various industries. The proposed approach contributes to enhancing enterprises' adaptability to changes in the competitive environment and minimizing strategic risks. The obtained results can be used as a methodological basis for improving the competitiveness management system under modern business conditions.

Keywords: competitive policy, system of indicators, competitive advantages, evaluation metrics, competitiveness.

JEL classification: M10, M20.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкової нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища підприємства змушені постійно адаптуватися, щоб зберегти свою конкурентну позицію. Зростання інтенсивності конкуренції вимагає від організацій не лише впровадження нових управлінських рішень, а й формування цілісної конкурентної політики, що визначає напрям і характер їхньої поведінки на ринку.

Ефективність конкурентної політики значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно оцінювати власний рівень конкурентоспроможності, а також від наявності системи показників, яка дозволяє отримати об'єктивну інформацію щодо його ринкових можливостей. Використання таких показників допомагає формувати стратегічні орієнтири, раціонально розподіляти ресурси та посилювати конкурентні переваги.

У цьому контексті дослідження взаємозв'язку між конкурентною політикою та показниками оцінювання конкурентоспроможності є надзвичайно важливим, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління підприємством та забезпечує його здатність успішно функціонувати в умовах посиленої конкуренції та ринкових ризиків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства отримала ґрунтовне висвітлення у працях таких українських дослідників, як: Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. [1], Шевченко Л.С. [2], Герасимова В.О., Резанов Е.О. [3] та інші.

Незважаючи на широке наукове опрацювання проблематики конкурентоспроможності, низка питань залишається невирішеною. Зокрема, досі недостатньо дослідженими є підходи до формування узгодженої системи метрик для оцінювання конкурентної політики підприємства. Потребують подальшого вивчення інструменти, що дають змогу враховувати динаміку конкурентних переваг, визначити вплив окремих управлінських рішень на загальний рівень конкурентоспроможності та адаптувати політику підприємства до умов ринкової турбулентності.

Мета статті полягає у висвітленні особливостей формування конкурентної політики підприємства та обґрунтуванні системи показників, які забезпечують оцінювання її ефективності в умовах динамічного ринкового середовища.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження використовувалися методи аналізу, синтезу та аналізу, зокрема проведено порівняльний аналіз метрик оцінювання конкурентної позиції, конкурентного потенціалу та інструментів реалізації конкурентної політики. Автором проведено системний аналіз структурних елементів конкурентної політики з метою формалізації теоретичних основ в рамках досліджуваної теми.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних мінливих умовах ринку та посиленої конкуренції підприємствам доцільно формувати довгострокові підходи до управління власним розвитком. Одним із ключових інструментів забезпечення стійких ринкових позицій виступає конкурентна політика, яка визначає стратегічні рамки та принципи поведінки підприємства в конкурентному середовищі. Ефективність конкурентної політики значною мірою залежить від здатності підприємства об'єктивно оцінювати власний рівень конкурентоспроможності, що зумовлює необхідність використання системи показників, відповідних для оцінювання її результативності. У цьому контексті важливо дослідити теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентної політики підприємства та обґрунтувати підходи до її оцінювання.

Формування конкурентної політики підприємства здійснюється на рівні стратегічного управління та за участі його керівників. Її зміст визначається специфікою конкурентного середовища, у якому діє підприємство, а також масштабом і структурою його конкурентного потенціалу. Побудова конкурентної політики може складатися з наступних етапів:

- створення та систематизація інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;
- дослідження стану конкурентного середовища, ключових компетенцій, рівня інноваційності та клієнтоорієнтованості підприємства;
- діагностика конкурентного потенціалу;
- визначення принципів взаємодії підприємства з основними стейкхолдерами ринку;
- вибір методологічного підходу до формування конкурентної політики;
- розроблення та офіційне затвердження політики;
- реалізація заходів, спрямованих на посилення конкурентних переваг;
- моніторинг результативності конкурентної політики та коригування її положень відповідно до змін ринкового середовища [4].

Для систематизації ключових принципів, орієнтирів та основних заходів конкурентної політики доцільно подати їх у вигляді узагальненої табл. 1, що дозволяє наочно відобразити зміст та взаємозв'язки між ними.

Представлена табл. 1 узагальнює основні складові конкурентної політики підприємства, що дозволяє краще зрозуміти її системний характер. Принципи формування визначають методологічну базу, орієнтири окреслюють довгострокові цілі розвитку, а заходи відображають практичні інструменти реалізації вибраної конкурентної політики. Всі ці елементи забезпечують послідовне посилення конкурентних позицій підприємства та формування стійких конкурентних переваг у динамічних ринкових умовах.

Таблиця 1

Структурні елементи конкурентної політики підприємства

Елемент	Зміст
Сутність конкурентної політики	усі конкурентні детермінанти розвитку функціонують як єдина централізована система управління
Принципи формування конкурентної політики	системність; комплексність; ефективний контроль; централізація прийняття рішень; охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства
Ключові орієнтири конкурентної політики	контроль конкурентного впливу; розширення клієнтської бази; сприяння інноваційному розвитку; нарощення конкурентних переваг; примноження компетентностей; підвищення рівня конкурентоспроможності
Комплекс заходів конкурентної політики	Маркетингові заходи: гнучке ціноутворення, оптимізація асортименту, якість продукції, стратегія збуту, розвиток комунікацій. Інноваційні заходи: освоєння інновацій, впровадження технологій та міжнародних стандартів, технічне переоснащення, модернізація комунікацій, розширення асортименту. Організаційні заходи: підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій, ефективний організаційний дизайн, удосконалення мотиваційної системи.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Для реалізації конкурентної політики підприємству доцільно:

- працювати над розширенням клієнтської бази;
- формувати власні конкурентні переваги порівняно з конкурентами;
- займати стійкі конкурентні позиції на ринку;
- бути інноваційно-орієнтованим;
- спрямовувати всі зусилля і ресурси на підвищення конкурентоспроможності.

З цією метою компанія може реалізувати наступні заходи:

- 1) маркетингові, які спрямовані на розширення асортиментної політики та підвищення якості продукції, збутової політики і комунікації з клієнтами;
- 2) організаційні, які передбачають формування належної корпоративної культури та мотиваційної політики;
- 3) інноваційні, що включають запровадження сучасних технологій, освоєння інновацій, переоснащення виробництва для забезпечення конкурентних переваг [4].

На основі проаналізованих структурних елементів конкурентної політики виникає необхідність розроблення системи показників, що забезпечують об'єктивне оцінювання її ефективності. В табл. 2 представлено сукупність показників, які дають змогу здійснити комплексний аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства.

Запропонована в табл. 2 система метрик відображає комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства і стає основою для формування

його конкурентної політики. Групування показників за напрямками «конкурентна позиція», «конкурентний потенціал» та «інструменти реалізації конкурентної політики» дозволяє не лише фіксувати поточний стан підприємства, а й аналізувати чинники формування його конкурентних переваг. Зокрема, метрики конкурентної позиції представлені показниками частки ринку, динаміки обсягів реалізації, фінансових результатів та співвідношення виграних і програних тендерів, що дозволяє оцінити фактичне становище підприємства серед конкурентів. Метрики оцінювання конкурентного потенціалу охоплюють фінансову спроможність, якісні характеристики управління, технологічний рівень, інвестиції у розвиток, адаптивність, наявність стратегічних ресурсів, рівень стратегічної та інноваційної зрілості, а також розвиненість корпоративної культури. Метрики оцінювання інструментів реалізації конкурентної політики включають показники цінової та нецінової привабливості, якості продукції й сервісу, логістичної надійності, маркетингової активності, розвитку бренду, оновлення продуктового портфеля та стабільності кадрового складу. Такий підхід дозволяє діагностувати поточний стан підприємства, а також формувати стратегічні орієнтири конкурентної політики з урахуванням наявних ресурсів і можливостей розвитку. Використання системи показників сприяє узгодженню внутрішніх управлінських рішень всередині компанії із вимогами зовнішнього конкурентного середовища. Це створює передумови для підвищення ефективності конкурентної політики та забезпечує стійкі позиції компанії на ринку.

Таблиця 2

Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метрики оцінювання конкурентної позиції	Метрики оцінювання конкурентного потенціалу	Метрики оцінювання інструментів реалізації конкурентної політики
Частка підприємства або окремого продукту на ринку, динаміка обсягів реалізації	Фінансова спроможність: забезпеченість поточної діяльності, можливості самофінансування та залучення зовнішніх ресурсів	Рівень цінової привабливості продукції та послуг
Фінансові результати: рентабельність, окупність інвестицій, величина доданої вартості	Якісні характеристики управління: професійний рівень менеджменту, організація фінансів, маркетингу, логістики, виробництва, НДДКР, роботи з персоналом і зовнішніми ринками	Рівень якості продукції та послуг
Співвідношення виграних і програних тендерів, динаміка змін конкурентних позицій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Технологічний рівень: стан виробничої та IT-інфраструктури, ступінь технологічної розвиненості підприємств. 2. Інвестиції у розвиток: витрати на НДДКР, маркетинг, логістику та розвиток персоналу. 3. Адаптивність підприємства: гнучкість виробничих систем, структури організації та цінової політики. 4. Розвиненість організаційної культури. 5. Пріоритетність стратегічних напрямів: орієнтація на якість, вихід на зовнішні ринки, маркетинг, інноваційну діяльність, розвиток персоналу. 6. Доступ до стратегічних ресурсів: капіталу, технологій, інформації, каналів розподілу. 7. Ступінь стратегічної зрілості: чіткість бачення розвитку, залученість персоналу, знання ринку, конкурентів і потреб споживачів. 8. Ефективність використання виробничих, кадрових та інформаційних ресурсів 9. Рівень розвитку управлінських компетенцій та здатність підприємства до інновацій. 10. Спроможність до організаційної адаптивності та рівень розвитку коопераційної взаємодії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплексність і привабливість пропозиції для споживачів. 2. Якість та функціональність упаковки. 3. Своєчасність виконання поставок. 4. Гнучкість умов оплати та гарантійного обслуговування. 5. Активність рекламної діяльності та стимулювання збуту. 6. Зручність та доступність процесу купівлі. 7. Частота оновлення продуктового портфеля. 8. Масштаб і якість після-продажного сервісу. 9. Сила та впізнаваність торгової марки. 10. Рівень стабільності кадрового складу (плинність персоналу).

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6; 7; 8; 9]

Висновки. Таким чином, формування конкурентної політики на засадах використання системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства сприяє формуванню ефективних управлінських рішень та моделей управління конкурентними перевагами.

У процесі дослідження виявлено, що відсутність систематизованого інструментарію оцінювання істотно знижує якість стратегічного планування та підвищує ризик помилкових управлінських рішень. Сформована система метрик створює передумови для

раннього виявлення змін ринкового середовища та своєчасного адаптування конкурентної поведінки підприємства. Керівництву підприємства доцільно впроваджувати запропоновану систему показників з метою підвищення прозорості процесів формування конкурентної політики та підвищення рівня управлінської відповідальності персоналу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей оцінювання конкурентної політики з урахуванням галузевих ризиків та нестабільності ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. (2020). Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб, Харків : ФОП Бровін О.В., 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіка_i_підприємництва/ek_predpriyatij/posobiya_pdf/ПОСІБНИК_КОНКУР.ПІДПРИЄМСТВА_2020_.pdf
2. Шевченко Л.С. (2022). Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. Харків : Право, 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf
3. Герасимова В.О. Резанов Е.О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства : сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, № 154. С. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154>
4. Халімон Т.М. (2017). Конкурентна політика підприємства : сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління, Вип. 2(07). С. 155-160. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf
5. Довбня С., Красіна К. (2023). Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство, № 57.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>

6. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. (2017). Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

7. Селезньова Г., Чумак Г. (2022). Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*, № 25. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>

8. Ткачова Н. (2023). Формування конкурентних переваг підприємства на засадах маркетингу цінностей. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут», Економічні науки*, № 1. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.3>

9. Шулга Л.В., Даниленко В.І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А.А. (2022). Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.87>

References:

1. Dmytriiev, I., Kurchata, I. & Shersheniuk, O. (2020). Konkurentospromozhnist pidpriemstva [Competitiveness of an enterprise]: textbook. FOP Brovin O.V., 340 p. Retrieved from: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіка_i_підприємництва/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/ПОСІБНИК_КОНКУР.ПІДПРИЄМСТВА_2020____.pdf [in Ukrainian].

2. Shevchenko, L.S. (2022). Konkurentospromozhnist biznesu (pidpriemstva) [Competitiveness of business (enterprises)]: textbook. Kharkiv: Pravo, 312 p. Retrieved from: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf [in Ukrainian].

3. Herasymova, V.O. Riezanov E.O. (2020). Konkurentospromozhnist pidpriemstva : sutnist ta faktory vplyvu v suchasnykh umovakh [Competitiveness of the enterprise : essence and factors of influence in modern conditions]. *Economic Space*, No. 154. Pp. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154> [in Ukrainian].

4. Khalimon, T.M. (2017). Konkurentna polityka pidpriemstva : sutnist, pryntsyipy, oriientyry ta pidkhody formuvannia [Competitive policy of the enterprise: essence, principles, guidelines and approaches to formation]. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, Iss. 2(07). Pp. 155-160. Retrieved from: https://easterneuropebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf [in Ukrainian].

5. Dovbnia, S., & Krasina, K. (2023). Kompleksna otsinka konkurentospromozhnosti ta obhruntuvannia stratehii yii pidvyshchennia na pidpriemstvakh kondyterskoi promyslovosti [Comprehensive assessment of competitiveness and justification of the strategy for its improvement at confectionery enterprises]. *Economy and Society*, No. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> [in Ukrainian].

6. Kyrychenko, O.M., & Mihdalskyi, A.V. (2017). Metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methods of assessing the competitiveness of an enterprise]. *Effective Economy*, No. 2. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> [in Ukrainian].

7. Seleznova, H., & Chumak, H. (2022). Vplyv rozvytku tsyfrovoy ekonomiky na konkurentne seredovyshche vitchyznianskykh pidpriemstv [The impact of the development of the digital economy on the competitive environment of domestic enterprises]. *Entrepreneurship and Innovation*, No. 25. Pp. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11> [in Ukrainian].

8. Tkachova, N. (2023). Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva na zasadakh marketynhu tsinnosti [Formation of competitive advantages of the enterprise on the basis of value marketing]. *Bulletin of NTU «Kharkiv Polytechnic Institute», Economic Sciences*, No. 1. Pp. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.3> [in Ukrainian].

9. Shulha, L.V., Danylenko, V.I., Tereshchenko, I.O., Vakulenko, Yu.V., & Khrypko, A.A. (2022). Systemnyi pidkhid do formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [A Systemic Approach to Forming Enterprise Competitiveness]. *Effective Economy*, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.87> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 06.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.01.2026 р.