

УДК 005.21:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.218-222>**Місюк М.В.**

доктор економічних наук

ЗВО «Подільський державний університет»

Misiuk Mykola

Dr. of Economic Sc.

Higher Educational Institution «Podillia State University»

<https://orcid.org/0000-0003-2903-7715>**Косович О.В.**

ЗВО «Подільський державний університет»

Kosovych Olha

Higher Educational Institution «Podillia State University»

<https://orcid.org/0009-0009-4253-8312>

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ ТА ДЕТЕРМІНАНТІВ «НАЦІОНАЛЬНОГО РОМБА»

У статті досліджено конкурентну позицію підприємства як ключовий елемент його конкурентного статусу та обґрунтовано необхідність інтеграції стратегічного управління з умовами національного конкурентного середовища. Запропоновано теоретичну модель, яка відображає взаємозв'язок стратегії конкурентної боротьби з детермінантами «національного ромба», включно з факторними умовами, параметрами попиту, наявністю споріднених і підтримуючих галузей та характером конкуренції. Проаналізовано вплив цих чинників на формування стійких конкурентних переваг та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Показано практичне значення моделі для обґрунтування стратегічних управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також окреслено напрямки подальших досліджень у сфері інтегрованого стратегічного управління конкурентною позицією.

Ключові слова: конкурентний статус, конкурентна позиція, підприємство, конкурентна боротьба, стратегія.

FORMATION OF AN ENTERPRISE'S COMPETITIVE POSITION UNDER THE INFLUENCE OF COMPETITIVE STRATEGY AND THE DETERMINANTS OF THE «NATIONAL DIAMOND»

The article addresses the formation of an enterprise's competitive position as a critical factor determining its overall market status, resilience, and long-term sustainability. The relevance of the topic is grounded in the increasing complexity of market environments, rapid technological changes, and the intensification of competitive interactions, which require enterprises to strategically align their internal resources with external conditions and emerging opportunities. The purpose of the study is to develop a comprehensive framework for analyzing, managing, and enhancing competitive positions by integrating strategic management approaches with the systematic assessment of key environmental determinants. The research employs a theoretical and analytical methodology, combining system analysis, conceptual modeling, logical generalization, and synthesis of dynamic interactions between enterprise capabilities and external market conditions. The study identifies and examines the main components influencing competitive positioning, including internal resource capabilities, strategic objectives, instruments of competitive engagement, operational mechanisms, and surrounding market factors that collectively shape performance outcomes. The results demonstrate how the dynamic interaction of these elements affects the sustainability, adaptability, and strategic flexibility of enterprises in rapidly evolving markets. The proposed framework allows for a systematic evaluation of competitive strengths and weaknesses, the identification of priority areas for improvement, and the alignment of strategic initiatives with environmental opportunities, threats, and sectoral characteristics. The practical significance of the article lies in its ability to provide managers and decision-makers with a structured analytical tool for diagnosing current competitive standing, planning

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Місюк М.В., Косович О.В., 2025

strategic actions, enhancing enterprise performance, and achieving sustainable competitive advantages in both national and international contexts. The findings contribute to a deeper understanding of competitive positioning as a dynamic concept influenced by managerial decisions, environmental conditions, and the interplay of multiple internal and external factors, offering guidance for informed strategic planning and long-term organizational development.

Keywords: competitive status, competitive position, enterprise, competitive struggle, strategy.

JEL classification: M10, M11, L21, L25, D21.

Постановка проблеми. В умовах трансформації конкурентного середовища та ускладнення ринкових взаємодій проблема формування конкурентної позиції підприємства набуває особливої актуальності. Ефективність діяльності підприємств дедалі більше визначається не лише обґрунтованістю обраної стратегії конкурентної боротьби, але й здатністю адаптувати управлінські рішення до впливу детермінантів національного конкурентного середовища, що відображаються у концепції «національного ромба». Відсутність цілісного теоретичного підходу до поєднання стратегічних аспектів конкурентної боротьби з умовами формування конкурентних переваг у межах національної економіки ускладнює обґрунтування ефективних управлінських рішень. У зв'язку з цим постає необхідність теоретичного узагальнення процесу формування конкурентної позиції підприємства як важливого наукового та практичного завдання економіки й управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється питанням конкурентоспроможності підприємств, стратегічному управлінню та оцінюванню їх ринкових позицій. Зокрема, низка досліджень розкриває сутність та механізми реалізації стратегій конкурентної боротьби, підкреслюючи їхню роль у досягненні стійких конкурентних переваг (Porter, Barney, Grant, та ін.). Водночас у працях таких авторів, як D.A. Wheelen, J. Hunger, I. Ansoff, A. Thompson, J. Strickland, розглядається стратегічне управління як інструмент формування конкурентних переваг на рівні підприємства, а також визначаються ключові етапи побудови конкурентних стратегій. У вітчизняній науковій традиції значну увагу приділено узагальненню компонентів конкурентного середовища, зокрема умов формування конкурентоспроможності в окремих галузях і регіонах, дослідженню факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємств в Україні.

Проте в більшості існуючих підходів стратегія конкурентної боротьби та характеристики зовнішнього середовища розглядаються роздільно, без системної інтеграції їх взаємодії та впливу на формування конкурентної позиції підприємства. Недостатньо розкритим у сучасних публікаціях є також поєднання стратегічного аспекту з детермінантами національного конкурентного середовища, що обмежує можливість оцінити комплексний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на конкурентну позицію суб'єктів господарювання.

Саме ця невирішена частина проблеми – інтеграція стратегії конкурентної боротьби з умовами національного середовища, які формують «національний ромб» – становить предмет дослідження у даній статті.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та

розроблення моделі формування конкурентної позиції підприємства, що ґрунтується на інтеграції стратегії конкурентної боротьби з детермінантами «національного ромба», а також визначення основних чинників і механізмів посилення конкурентних переваг у сучасному конкурентному середовищі.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який використано для розгляду конкурентної позиції підприємства як складного багаторівневого елементу його конкурентного статусу, що формується під впливом як внутрішніх стратегічних рішень, так і зовнішніх детермінантів національного конкурентного середовища. З метою узагальнення та уточнення наукових підходів до трактування категорій «конкурентна позиція» та «конкурентний статус підприємства» застосовано методи аналізу і синтезу, що дозволило виокремити їх ключові ознаки та визначити місце конкурентної позиції у системі стратегічного управління. Індуктивний і дедуктивний методи використано для формування логіки дослідження взаємозв'язку між стратегією конкурентної боротьби та результатами конкурентної діяльності підприємства. Структурно-функціональний підхід застосовано для ідентифікації основних складових процесу формування та реалізації стратегії конкурентної боротьби, а також для аналізу функціональної ролі детермінант «національного ромба» у створенні умов конкуренції. Метод наукового абстрагування та логічного узагальнення використано при формуванні теоретичних висновків і визначенні ключових чинників впливу на конкурентну позицію підприємства. Моделювання застосовано для розроблення теоретичної моделі формування конкурентної позиції підприємства, яка відображає інтеграцію стратегічних управлінських рішень із сукупним впливом факторних умов, параметрів попиту, споріднених і підтримуючих галузей та характеру конкуренції в межах «національного ромба».

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах динамічного конкурентного середовища формування та утримання стійких ринкових переваг підприємства значною мірою визначається його конкурентним статусом, який відображає реальне місце суб'єкта господарювання серед інших учасників ринку. Однією з ключових складових конкурентного статусу є конкурентна позиція підприємства, що характеризує його відносні переваги та слабкі сторони порівняно з основними конкурентами за сукупністю економічних, виробничих, маркетингових та управлінських параметрів. Саме конкурентна позиція дозволяє оцінити здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати обрану стратегію розвитку.

У ході дослідження встановлено, що конкурентна

позиція виступає інтегральним показником, який формується під впливом внутрішнього потенціалу підприємства та умов функціонування галузі. Вона відображає рівень використання ресурсів, ефективність управлінських рішень, ступінь інноваційної активності та здатність підприємства створювати цінність для споживачів. Визначення та аналіз конкурентної позиції дають змогу не лише ідентифікувати поточний стан підприємства на ринку, але й окреслити напрями зміцнення його конкурентного статусу в довгостроковій перспективі.

З огляду на багатофакторний характер формування конкурентної позиції та її визначальну роль у структурі конкурентного статусу підприємства, виникає необхідність її системного теоретичного узагальнення. Це зумовлює доцільність розроблення теоретичної

моделі конкурентної позиції підприємства, яка дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язок ключових елементів та чинників її формування (рис. 1).

З рис. 1 видно, що конкурентна позиція підприємства визначається, з одного боку, стратегією конкурентної боротьби, з іншого – сукупним впливом детермінантів «національного ромба». Інакше кажучи, конкурентна позиція підприємства характеризує:

- ✓ рівень розвитку елементів процесу розробки та реалізації стратегії конкурентної боротьби підприємства;
- ✓ наявність та міру використання сприятливих для підприємства умов зовнішнього середовища, сформованих детермінантами «національного ромба», для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства [1].



Рис. 1. Теоретична модель конкурентної позиції підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3].

Основними складовими елементами процесу формування та впровадження стратегії конкурентної боротьби можна визнати наступні:

1. Комплексний аналіз зовнішнього середовища та конкурентного оточення, що включає: оцінювання ринкових тенденцій, дій конкурентів, рівня галузевої

конкуренції, бар'єрів входу, технологічних змін та поведінки споживачів для визначення умов, у яких діятиме підприємство.

2. Діагностика внутрішнього потенціалу підприємства: виявлення сильних і слабких сторін, оцінка ресурсної бази, компетенцій, організаційних

можливостей та технологічного рівня для визначення реалістичних стратегічних орієнтирів.

3. Формування стратегічних цілей конкурентної боротьби: встановлення чітких, вимірюваних і досяжних цілей щодо завоювання ринку, посилення позицій, підвищення частки, зміцнення репутації або створення унікальної ціннісної пропозиції.

4. Вибір конкурентної стратегії: прийняття рішень щодо оптимальної моделі конкуренції (лідерство за витратами, диференціація, фокусування, інноваційна або гібридна стратегія), яка відповідає умовам ринку й потенціалу підприємства.

5. Розроблення стратегічних програм та заходів: формування конкретних дій і проєктів: підвищення якості продукції, маркетингове позиціонування, оптимізація логістики, розвиток персоналу, впровадження технологічних інновацій тощо.

6. Розподіл ресурсів і створення організаційних умов реалізації стратегії: забезпечення відповідного фінансування, кадрової підтримки, інформаційного забезпечення та системи управління, які дозволяють ефективно втілювати прийняті рішення.

7. Моніторинг, контроль і оцінювання досягнутих результатів: відстеження ефективності виконання заходів, аналіз відхилень і адаптація стратегії відповідно до змін ринкових умов або внутрішніх можливостей підприємства.

8. Коригування та стратегічне оновлення: внесення змін у стратегію конкурентної боротьби залежно від появи нових можливостей, загроз, технологій або змін поведінки конкурентів.

Середовище, у якому конкурують підприємства, формують чотири властивості – детермінанти «національного ромба».

- *Першим детермінантом* є стратегії підприємств, їх структура та конкуренти, тобто умови у країні (галузі), які визначають те, як утворюються, функціонують та перемагають у конкурентній боротьбі підприємства, а також характер конкуренції на ринку.

- *Другий детермінант* – це факторні умови, тобто наявність у країні (галузі) тих чи інших факторів виробництва. При цьому важливий не стільки запас факторів на конкретний момент часу, скільки швидкість, з якою вони утворюються, вдосконалюються та пристосовуються до потреб галузі. Крім того, наявність деяких факторів у великій кількості може не посилювати, а, навпаки, зменшувати конкурентну перевагу. І навпаки, нестача деяких факторів часто впливає на стратегію підприємств та спонукає їх до оновлення видів діяльності (продукту), призводячи до тривалої конкурентної переваги.

- *Третім детермінантом* є попит на ринку на товари чи послуги, які пропонуються галуззю. Впливаючи на ефект масштабу, попит на ринку визначає характер та швидкість впровадження новацій, що здійснюються підприємствами країни (галузі). Він характеризується наступними важливими рисами: структурою, обсягом та характером зростання попиту; механізмами, за допомогою яких переваги на внутрішньому ринку передаються на закордонні ринки. Для

конкурентної боротьби важливішими для підприємства є не кількісні, а якісні параметри попиту на ринку.

- *Четвертий детермінант* – це наявність у країні підтримуючих та споріднених галузей, які конкурентоспроможні на світовому ринку. Конкурентоспроможність окремих підтримуючих галузей дає перевагу національним підприємствам в інших галузях, тому що вони продукують елементи, які відіграють важливу роль у інтернаціоналізації та інноваційних процесах. Наявність у країні конкурентоспроможних споріднених галузей часто веде до виникнення нових високорозвинених видів виробництва [5].

Взаємодія компонентів, що утворюють «національний ромб», формує специфічний контекст, у межах якого конкурентні можливості підприємств можуть як посилюватися, так і втрачати стійкість. Під конкурентними перевагами зазвичай мають на увазі такі риси діяльності або продукції, що забезпечують підприємству більш вигідну позицію порівняно з іншими учасниками ринку. Їхні джерела умовно поділяють на внутрішні та зовнішні. Зовнішні виникають із властивостей продукту, які створюють додаткову цінність для споживача, тоді як внутрішні ґрунтуються на організації процесів, що забезпечують ефективність роботи підприємства.

Попри те, що внутрішні ресурси формують підґрунтя потенційної конкурентоспроможності, вони лише задають рамки можливого. Зовнішні ж параметри визначають орієнтацію підприємства на конкретні групи споживачів і фактично проявляються у ринкових результатах. До таких результатів належать: приріст обсягів реалізації, зміцнення позицій на ринку, підвищення доходів та покращення фінансової віддачі [1].

У межах запропонованої теоретичної моделі конкурентна позиція розглядається не лише як результат реалізації стратегії конкурентної боротьби, але і як вихідна основа для подальшого стратегічного вибору. Зміна хоча б одного з елементів «національного ромба» зумовлює необхідність коригування стратегічних орієнтирів підприємства, перегляду інструментів конкурентної боротьби та адаптації управлінських рішень. Таким чином, конкурентна позиція набуває ознак інтегрального динамічного індикатора, що відображає рівень узгодженості стратегічних рішень підприємства з умовами зовнішнього середовища.

Практична цінність розробленої моделі полягає в можливості її використання як аналітичного інструменту для оцінювання поточної конкурентної позиції підприємства та обґрунтування напрямів її посилення. Застосування моделі дозволяє систематизувати чинники конкурентного впливу, виявити ключові обмеження розвитку та визначити пріоритетні напрями формування конкурентних переваг з урахуванням національних і галузевих особливостей, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у процесі конкурентної боротьби.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що конкурентна позиція є однією з базових складових конкурентного статусу підприємства та формується в процесі реалізації стратегії

конкурентної боротьби під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Розроблена теоретична модель конкурентної позиції дозволяє системно відобразити взаємозв'язок між елементами стратегічного управління та умовами конкурентного середовища, зокрема детермінантами «національного ромба».

Доведено, що взаємодія факторних умов, параметрів попиту, споріднених і підтримуючих галузей, а також характеру конкуренції формує специфічне середовище, у межах якого відбувається становлення та трансформація конкурентної позиції підприємства. Такий

підхід поглиблює теоретичне розуміння механізмів конкурентної боротьби та створює методологічну основу для подальших прикладних досліджень.

Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямку доцільно пов'язувати з розробленням методичних підходів до кількісного оцінювання конкурентної позиції підприємства на основі запропонованої моделі, а також з адаптацією концепції «національного ромба» до умов окремих галузей та регіонів з урахуванням впливу інноваційних і цифрових чинників.

Список використаних джерел:

1. Косович О.В. (2013). Економічний зміст та шляхи формування конкурентного статусу підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. Спецвипуск, С. 178-184. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec2013/178.pdf>
2. Павловська Л.Д., Маковська С.О. (2012). Формування конкурентоспроможності продукції типових сільськогосподарських підприємств : монографія. Житомир: Вид-во «Полісся», 204 с.
3. Павловська Л.Д., Заходим М.В. (2011). Забезпечення конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств : монографія. Житомир: Вид-во «Полісся», 228 с. SBN 978-966-655-555-0.
4. Пилипенко Н.М., Сердюк В.В. Конкурентний статус як комплексна характеристика позиції підприємства на ринку. Сумський аграрний університет. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/12082/pdf?utm_source=chatgpt.com
5. Теорія конкурентних переваг. Безкоштовна бібліотека підручників. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-4391.html>
6. Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 241 p. URL: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n5/mode/2up>
7. Ansoff, H.I. (1979). Strategic management. Wiley, 236 p. URL: <https://archive.org/details/strategicmanagem0000anso/page/n5/mode/2up>
8. Porter Michael, E. (1998). Competitive Advantage of Nations. New York City, U.S.: The Free Press, 896 p. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

References:

1. Kosovych, O.V. (2013) Ekonomichnyy zmist ta shlyakhy formuvannya konkurentnoho statusu pidpryyemstva [Economic content and ways of forming the competitive status of an enterprise]. Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy. Series: Economic Sciences. Special issue. Pp. 178-184. Retrieved from: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec2013/178.pdf> [in Ukrainian].
2. Pavlovska, L.D., & Makovska, S.O. (2012). Formuvannya konkurentospromozhnosti produktsiyi typovykh sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Formation of the competitiveness of products of typical agricultural enterprises] : monograph. Zhytomyr: Publishing house «Polissya», 204 p. [in Ukrainian].
3. Pavlovska, L., & Zakhodym, M. (2011). Zabez pechennia konkurentospromozhnosti produktsii molokopererobnykh pidpryyemstv [Ensuring the competitiveness of products of milk processing enterprises] : monograph. Zhytomyr: Publishing house «Polissya», 228 p. SBN 978-966-655-555-0. [in Ukrainian].
4. Pylypenko, N.M., & Serdyuk, V.V. Konkurentnyy status yak kompleksna kharakterystyka pozytsiyi pidpryyemstva na rynku [Competitive status as a comprehensive characteristic of an enterprise's position on the market]. Sumy Agrarian University. Retrieved from: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/12082/pdf?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
5. Teoriia konkurentnykh perevah [Theory of Competitive Advantage]. Free Textbook Library. Retrieved from: <http://www.info-library.com.ua/books-text-4391.html> [in Ukrainian].
6. Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 241 p. Retrieved from: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n5/mode/2up> [in English].
7. Ansoff, H.I. (1979). Strategic management. Wiley, 236 p. Retrieved from: <https://archive.org/details/strategicmanagem0000anso/page/n5/mode/2up> [in English].
8. Porter Michael, E. (1998). Competitive Advantage of Nations. New York City, U.S.: The Free Press, 896 p. Retrieved from: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf [in English].

Дата надходження статті: 02.12.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.12.2025 р.