

УДК [005.332.4:005.921]:338.245

JEL M11

DOI 10.32782/2786-765X/2025-8-20

Хоменко І.О.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-4636>

Бабаченко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6312-4700>

Москаленко В.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9469-9363>

Ємець В.О.

здобувач вищої освіти,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6457-7701>

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

В статті досліджено сутність конкурентних переваг підприємства та охарактеризовано підходи до визначення їх змісту. Зазначено передумови формування та посилення конкурентних переваг, їх значення для забезпечення ефективної діяльності підприємств через формування системи стратегічного управління на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин. Розкрито особливості формування конкурентних переваг комерційних організацій в умовах високого рівня нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища. Встановлено вплив економічної та політичної кризи на пріоритети, світогляд та вподобання споживачів, що обумовлює необхідність для підприємств приділяти особливу увагу етичній складовій діяльності та соціальній відповідальності. В деяких напрямках діяльності на перший план виходить співробітництво між компаніями, а не суперництво, особливого значення також набуває вихід на європейський та міжнародний ринок.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, імідж, конкурентоспроможність, просування товарів.

Постановка проблеми. Соціально-економічні та політичні трансформації останніх десятиліть, розвиток глобалізаційних процесів, цифровізація та стрімкий розвиток інноваційних технологій сприяли постійній зміні вимог і вподобань споживачів, що суттєво позначилось на формуванні конкурентних переваг більшості компаній і підприємств. Розвиток економічних відносин, посилення боротьби за споживачів, загострення конкуренції, зміна пріоритетів та світогляду споживачів в Україні та в інших країнах в результаті повномасштабної війни поставили перед підприємствами нові завдання щодо формування своїх конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В сучасних дослідженнях науковцями все більше уваги приділяється дослідженню формування конкретних переваг підприємств в умовах високого рівня невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Серед них необхідно виділити праці таких вчених як: Т.Г. Белова [1], В.В. Бойко [2], С.В. Бреус [3], В.В. Власенко [4], Ю.В. Ковтуненко [5], В.І. Перебийніс [6], Н. Сарай [7], В. Хмурова [8]. В той же час, високий рівень нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, політична та економічна криза в країні, часта зміна пріоритетів, вподобань та прагнень споживачів потребують від

суб'єктів господарювання постійної роботи над створенням конкурентних переваг, що дозволить їм успішно функціонувати в умовах ринку.

Мета статті. Головною метою статті є дослідження теоретичних та методичних аспектів формування конкурентних переваг підприємств на сучасному етапі розвитку ринкових відносин з урахуванням зміни вподобань і світосприйняття потенційних споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вже третій рік формування конкурентних переваг підприємств в Україні відбувається в умовах війни, що змушує їх використовувати на максимально можливому рівні свої адаптаційні можливості для протистояння щоденним викликам та загрозам. Ендогенні та екзогенні фактори, що впливають на діяльність комерційних організацій, змушують їх до постійного пошуку та формування нових конкурентних переваг з метою адаптації до нових вимог ринку. Перспективним напрямом розвитку бізнесу для вітчизняних підприємств є інтеграція в світовий та європейський простір [7, с. 59].

На сьогодні існує значна кількість підходів до визначення поняття «конкурентна перевага», серед яких необхідно виділити підхід М. Портера, який під конкурентними перевагами пропонує розуміти систему факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства на ринку, ефективність використання наявних ресурсів та виступають результатом виявлення і використання унікальних методів конкурентної боротьби, які можуть забезпечувати підприємству успіх на ринку протягом певного часу [9].

Відповідно до досліджень В.В. Власенко, «перевага над конкурентами може бути досягнута за рахунок пропозиції споживачам більшої цінності за рахунок нижчих цін або надання більших вигод, що виправдовують вищу ціну в порівнянні з пропозиціями конкурентів» [4, с. 97].

На думку В.В. Бойко конкурентну перевагу не доцільно ототожнювати з потенційними можливостями підприємства. На відміну від можливостей, це – факт, який фіксується на основі реальних та беззаперечних уподобань споживачів продукції або послуг комерційної організації [2].

В цілому можна виділити шість підходів до визначення конкурентних переваг підприємства, зокрема:

– маркетинговий, який передбачає наявність безпосереднього зв'язку конкурентних переваг комерційної організації з конкурентоспроможністю його товару або послуги;

– ресурсний підхід надає суттєве значення ресурсам в процесі конкурентної боротьби, які фактично і виступають конкурентними перевагами;

– процесний підхід розглядає формування конкурентних переваг як певний процес, який здійснюється підприємством в умовах нестійкого конкурентного середовища;

– компетентісний підхід передбачає концентрацію уваги на носіях конкурентних переваг, тобто на ресурсах та ключових компетенціях підприємства;

– факторно-результативний підхід концентрується на результатах/ ефектах, які отримує підприємство за рахунок наявності певної сукупності та відповідної якості факторів;

– ціннісно-орієнтований підхід характеризує конкурентні переваги, як ціннісні властивості комерційної організації, що дозволяє їй мати переваги над конкурентами [3, с. 95].

Дослідники [6, с. 26] серед напрямів забезпечення конкурентних переваг виділяють наступні:

– ідентифікація ринку, зокрема, його сегментування;

– створення унікальності товару;

– формування конкурентної стратегії;

– залучення і утримання клієнтів, особливо лояльних споживачів;

– збільшення обсягів прибутковості.

В сучасних умовах господарювання при формуванні конкурентної переваги підприємству доцільно зосередити свою увагу на наступних аспектах:

– концентрація на конкурентах, передбачає порівняння своїх послуг або продукції з найближчими конкурентами;

– концентрація на клієнтів та на максимальне задоволення їх потреб, коли на перше місце ставиться думка споживачів про те, яку позицію займає підприємство в порівнянні зі своїми конкурентами.

– орієнтація на ринкову перспективу, тобто враховується і позиція конкурентів і побажання споживачів [7, с. 60].

Всі чинники формування конкурентних переваг більшість дослідників пропонують розділяти на дві великі групи: зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх факторів необхідно виділити: рівень державного впливу, політична та економічна ситуація в країні та світі, рівень конкуренції тощо. Серед внутрішніх факторів, серед яких необхідно виділити корпоративну культуру, кадрову політику, якість продукції та послуг, імідж компанії, лояльність споживачів, комунікаційна та маркетингова політика, корпоративні ресурси (клієнтоорієнтованість, корпоративна соціальна

відповідальність). Тобто найбільш доступними для підприємства є внутрішні фактори для формування конкурентних переваг, оскільки вони визначаються керівництвом, а впроваджуються співробітниками [8].

Основні типи зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг представлено на рис. 1.

Необхідно зазначити, що в умовах війни світогляд та цінності споживачів суттєво змінились і одне з найбільш важливих місць при формуванні конкурентних переваг підприємства має займати соціальна відповідальність. Як зазначають дослідники Т.Г. Белова та О.Ф. Крайнюченко даний напрямок є трендом протягом останніх років, тому його доцільно приєднати до всіх сфер діяльності та систематизувати за видами відповідальності:

- економічна;
- правова, тобто ведення діяльності в рамках діючого законодавства;
- етична, забезпечення чесності, добропорядності працівників перед клієнтами;
- дискреційна, зокрема збільшення обсягів спонсорської допомоги, благодійна діяльність [1, с. 78].

Дотримання соціальної відповідальності позитивно впливає не тільки на ведення бізнесу, а й має значний вплив на суспільство і довкілля та значно підсилює конкурентні переваги компаній. Соціально відповідальні компанії створюють позитивний імідж, що підвищує довіру клієнтів, інвесторів і суспільства в цілому, а це в свою чергу сприяє покращенню репутації бізнесу. Завдяки цьому відбувається зростання клієнтської бази та посилення конкурентоспроможності компанії на ринку. Підвищення лояльності клієнтів соціально відповідального бізнесу відбувається за рахунок того, що споживачі все більше віддають перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до соціальних та екологічних питань. Соціально відповідальні компанії інвестують в сталий розвиток, екологічні ініціативи та інновації, що забезпечує стійкість бізнесу в довготривалій перспективі і як наслідок гарантує довгострокову фінансову стабільність. Також слід відзначити, що бізнес, який інвестує в соціальні проекти, підтримує місцеві громади, дбає про екологію та сприяє благополуччю

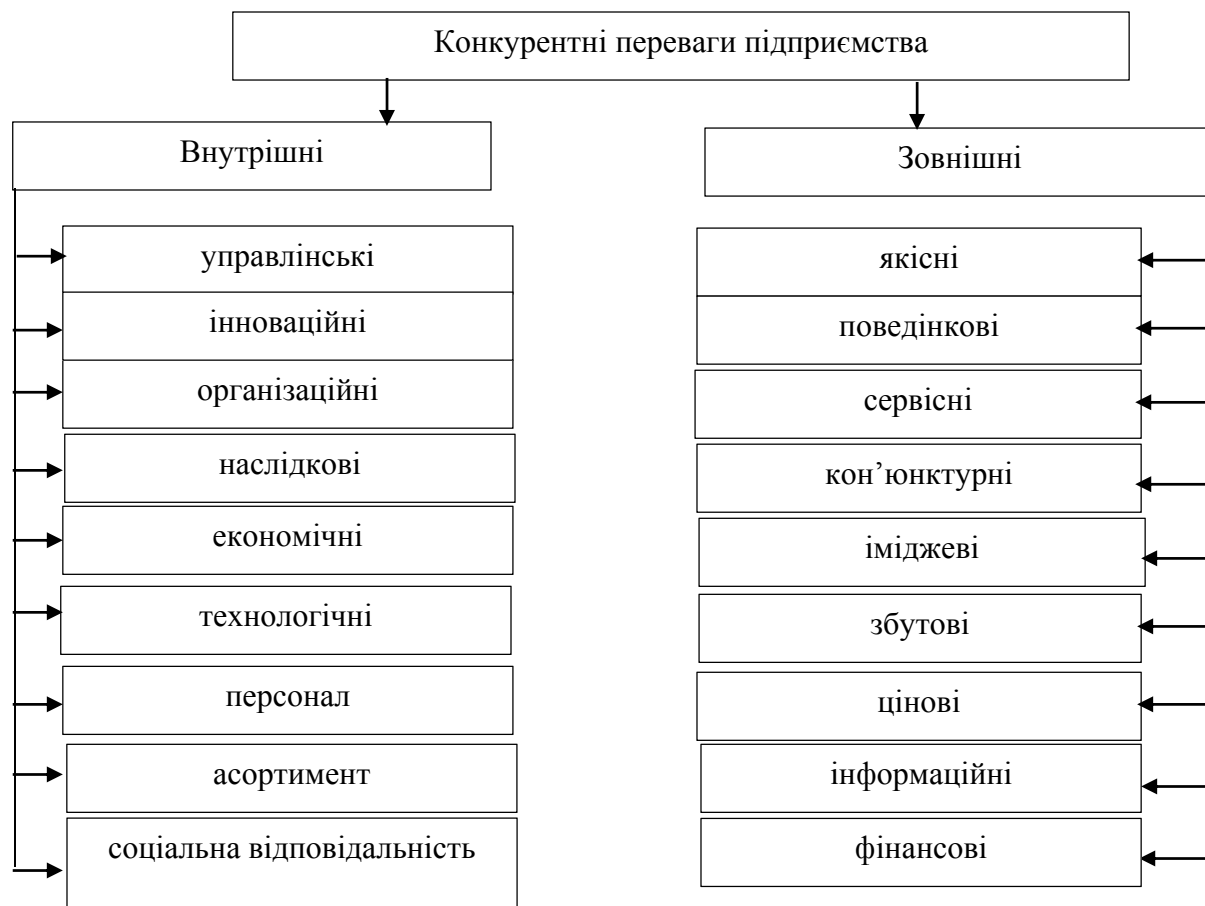


Рис. 1. Типи внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг

Джерело: розроблено авторами на основі [4, с. 99]

суспільства в цілому створює позитивний вплив, який повертається у вигляді лояльності та підтримки з боку споживачів і громад. На даний час споживачі все більше очікують від бізнесу відповідального підходу, тому соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною стратегії розвитку компаній, які прагнуть бути успішними.

Для практичного дослідження формування конкурентних переваг підприємства, порівняємо конкурентні переваги ТОВ «АН БРОДВЕЙ» з найближчим конкурентом, що працює в м. Чернігів ТОВ «АН Партнер». Для оцінки конкурентних переваг зазначених агенцій нерухомості використаємо експертний метод. Для проведення дослідження обрано трьох експертів: провідних спеціалістів АН «НоваЛад», АН «Схід-Захід» та АН «Приват Ріелт». Оцінку проведено за основними критеріями, які є найважливішими в діяльності

агенції нерухомості. Результати представлено в табл. 1.

На основі проведених розрахунків можна зазначити, що ТОВ «АН БРОДВЕЙ» має значно кращі конкурентні позиції, тобто більше конкурентних переваг в порівнянні з ТОВ «АН Партнер».

Побудуємо радар конкурентоспроможності ТОВ «АН БРОДВЕЙ» на рис. 2.

Для оцінки конкурентоспроможності визначимо площі фігур, що утворилися для кожної організації за формулою (1).

$$S = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 360 \div 5 = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 72 \quad (1)$$

$$S (\text{Бродвей}) = 45,82;$$

$$S (\text{Партнер}) = 44,42.$$

$$S_{\text{коло}} = \pi \times r^2 \quad (2)$$

$$S_{\text{коло}} = 3,14 \times 10^2 = 3,14 \times 100 = 314$$

Таблиця 1

Експертна оцінка конкурентних переваг ТОВ «АН БРОДВЕЙ»

Критерій	Вагомість показника	ТОВ «АН БРОДВЕЙ»	ТОВ «АН Партнер»	Одиничні показники конкурентоспроможності ТОВ «АН БРОДВЕЙ»
1. Професіоналізм спеціалістів (знання ринку, юридичні знання)	9	8	7	1,15
2. Якість обслуговування	9	8	8	1
3. Досвід роботи та репутація підприємства	10	9	7	1,29
4. Вартість послуг	8	8	8	1
5. Імідж організації	9	7	9	0,78

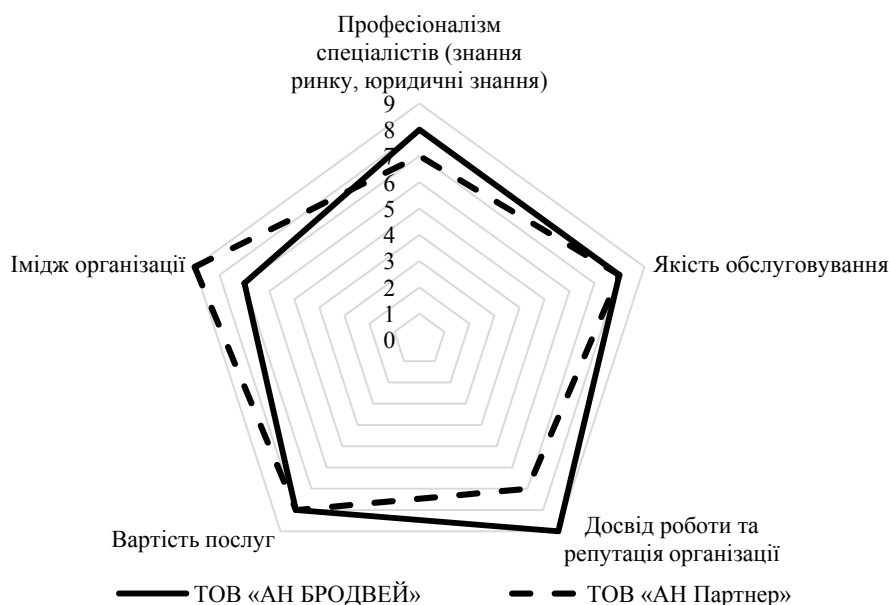


Рис. 2. Радар конкурентоспроможності ТОВ «АН БРОДВЕЙ»

Джерело: складено авторами

Конкурентоспроможність кожної агенції нерухомості, визначаємо за формулою (3).

$$I_{\text{бродвей}} = S_{\text{бродвей}} \div S_{\text{кола}} = 45,82 \div 314 = 0,146 \quad (3)$$

$$I_{\text{партнер}} = S_{\text{партнер}} \div S_{\text{кола}} = 44,42 \div 314 = 0,141$$

Для отримання остаточного результату про конкурентоспроможність ТОВ «АН Партнер» по відношенню до ТОВ «АН БРОДВЕЙ», скористаємось наступною формулою:

$$K = I_{\text{докл.}} \div I_{\text{баз.}} \quad (4)$$

$$K = 0,146/0,141 = 1,04$$

Отже, рівень конкурентоспроможності ТОВ «АН БРОДВЕЙ» вище, ніж у ТОВ «АН Партнер», але різниця досить незначна. ТОВ «АН БРОДВЕЙ» необхідно більше уваги приділяти формуванню іміджу.

З метою забезпечення ефективності формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах необхідне систематичне проведення дослідження ринку, на якому працює комерційна організація, визначення перспектив його розвитку, дослідження зміни вподобань та пріоритетів потенційних клієнтів. Менеджери підприємства мають систематично проводити аналіз ринку, опитування клієнтів, вивчати позиції конкурентів, а також враховувати стрімкий розвиток інформаційних технологій. Це дозволяє швидко розповсюджувати інформацію про компанію та її послуги або продукцію серед потенційних споживачів, що дозволяє як суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності організації на ринку, так і швидко розповсюдити негативну інформацію та створити негативний імідж підприємству тощо [8, с. 23].

Одним із важливих факторів формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств відіграє філантропічна діяльність, тобто споживачі звертають увагу на організації, які виробляють українське, які приймають активну участь в допомозі ЗСУ або постраждалим внаслідок війни громадянам України.

Саме активна патріотична та соціальна позиція вітчизняних підприємств є однією з важливих конкурентних переваг на вітчизняному ринку.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зазначити, що конкурентна перевага представляє собою сукупність певних характеристик діяльності підприємства, гнучкість та адаптивність до мінливості зовнішнього середовища, що дозволяють забезпечити комерційній організації перевагу над конкурентами. З огляду на розглянуті підходи до формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах можна відзначити, що всі вони відіграють значну роль, адже охоплюють різні аспекти діяльності комерційної організації. Серед них варто виділити маркетинг, кадрову політику, фінансову стратегію, соціальну відповідальність тощо. Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства, оскільки саме завдяки ефективній маркетинговій діяльності компанія може досягти успіху на ринку, задовольнити потреби клієнтів і створити для них додаткову цінність. В умовах високої конкуренції підприємство має орієнтуватися не тільки на якість своєї продукції чи послуг, а й на їх унікальність, що підкреслюється через маркетингові стратегії. Визначення цільової аудиторії, аналіз її потреб і уподобань, а також адаптація продукту до цих потреб є першочерговим завданням. Соціальні мережі, email-маркетинг, контент-маркетинг, SEO та PPC-реклама стають головними інструментами для досягнення конкурентної переваги. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть швидко доносити свою пропозицію до цільової аудиторії, використовуючи індивідуальні підходи до кожного клієнта. Такий підхід дозволяє створити конкурентну перевагу, базуючись на глибокому розумінні ринку.

Отже, формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах потребує врахування соціальних, економічних та політичних змін, що відбуваються в суспільстві.

Бібліографічний список

1. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф. Соціальна відповідальність як чинник формування конкурентних переваг підприємства. *Держава та регіони*. 2024. Вип. 1 (134). С. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-12> URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/14.pdf
2. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>
3. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct36-15> URL: http://market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/17.pdf
4. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct49-19> URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf

- Стаття надійшла до редакції 03.02.2025*

Inna Khomenko

Doctor of economic sciences, Professor,
Head of the department of marketing, PR technologies and logistics,
Chernihiv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0839-4636>

Larysa Babachenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the department of marketing, PR technologies and logistics,
Chernihiv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6312-4700>

Valentyna Moskalenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the department of marketing, PR technologies and logistics,
Chernihiv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9469-9363>

Vladyslav Yemets

Higher Education Student,
Chernihiv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6457-7701>

MARKETING ASPECTS OF THE IMPROVING OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE THROUGH THE FORMATION OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF WAR

The conducted research allows us to note that competitive advantage is a set of certain characteristics of a commercial organization's activity, flexibility and adaptability to the variability of the external environment, which allow a commercial organization to have an advantage over its competitors. On the basis of the considered areas of formation of competitive advantages of commercial organizations in modern conditions, it should be noted that all of them are important, since they cover various components of the activity of a commercial organization, among which it is necessary to highlight marketing, personnel policy, financial component, social responsibility, etc. Marketing plays a key role in shaping the competitive advantages of an enterprise, since it is thanks to effective marketing activities that a company can achieve success in the market, satisfy the needs of customers and create additional value for them. In conditions of high competition, an enterprise must focus not only on the quality of its products or services, but also on their uniqueness, which is emphasized through marketing strategies. Defining the target audience, analyzing its needs and preferences, as well as adapting the product to these needs is a priority task. Social networks, email marketing, content marketing, SEO and PPC advertising are becoming the main tools for achieving competitive advantage. Thanks to digital technologies, enterprises can quickly convey their offer to the target audience, using individual approaches to each client. This approach allows you to create a competitive advantage, based on a deep understanding of the market. Therefore, the formation of competitive advantages by enterprises in modern conditions requires taking into account the social, economic and political changes taking place in society. The scientific novelty of the obtained results is that, for the first time, a comprehensive study of the peculiarities of the formation of competitive advantages of enterprises in the conditions of the political and economic crisis in Ukraine was conducted. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the research results by enterprises in the process of forming their competitive advantages in modern conditions.

Keywords: competition; competitive advantages; image; competitiveness; promotion of goods.