

Уляна Іванівна **МОТОРНЮК**

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8628-3560>

e-mail: uliana.i.motorniuk@lpnu.ua

Володимир Васильович **БАЙДАЛКА**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3774-9293>

e-mail: volodymyr.v.baidalka@lpnu.ua

Володимир Олегович **КАРТАШЕВ**

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7980-0089>

e-mail: volodymyr.o.kartashev@lpnu.ua

СУТНІСТЬ ТА ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

У статті досліджено сутність конкурентної позиції підприємства, її ключові характеристики та підходи до визначення. Розглянуто класичні методи оцінювання конкурентних позицій, зокрема матрицю BCG, модель п'яти сил конкуренції Портера та матрицю McKinsey, їхні переваги та обмеження. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та аналітики великих даних, у підвищенні достовірності оцінювання конкурентної позиції. Запропоновано інтеграцію традиційних і сучасних методів для ефективного стратегічного управління підприємством. Наведено приклади успішного застосування таких підходів українськими компаніями, що дає змогу підвищити їхню гнучкість, конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Ключові слова: конкурентна позиція підприємства, конкурентоспроможність, SWOT-аналіз, матриця BCG, модель Портера, матриця McKinsey, цифрові технології, штучний інтелект, стратегічне управління, аналітика великих даних, ринкові стратегії

ВСТУП

У сучасних динамічних ринкових умовах конкурентна боротьба між підприємствами стає все більш інтенсивною, що певно спричинено глобалізацією економіки, а також цифровізацією бізнес-процесів. Визначення та утримання конкурентної позиції є одним з ключових завдань стратегічного менеджменту, адже від цього залежить ефективність підприємства на ринку, його прибутковість, стійкість та здатність до адаптації.

Конкурентна позиція підприємства відображає його становище в ринковій структурі відносно інших учасників і визначається за допомогою різних методів аналізування та оцінювання, формуючись під впливом численних факторів – як внутрішніх, так і зовнішніх. Вона може розглядатися з позицій ринкової частки, фінансової стабільності, репутації, інноваційного потенціалу, а також здатності підприємства ефективно взаємодіяти з цифровими платформами та адаптуватися до сучасних технологічних трендів.

У наукових дослідженнях є низка основних підходів до трактування поняття «конкурентна позиція»: позиційний, ресурсний, порівняльний, стратегічний та комплексний. Класичні методи аналізування конкурентних позицій підприємств, такі як SWOT-аналіз, матриця BCG та модель п'яти сил конкуренції Портера продовжують залишатися ефективними інструментами стратегічного планування. Водночас розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних, відкриває нові можливості для вдосконалення методів визначення конкурентної позиції, роблячи їх більш динамічними, об'єктивними та достовірними.

Зважаючи на сучасні виклики та тенденції, постає

необхідність інтегрування традиційних та інноваційних підходів в систему аналізування конкурентних позицій підприємств. Це дасть змогу забезпечити підприємствам стійкі конкурентні переваги та сприяти їхньому ефективному розвитку в умовах глобальної економіки.

МЕТА статті – аналізування сутності та підходів до визначення поняття «конкурентна позиція підприємства», оцінювання факторів, що на неї впливають, а також обґрунтування сучасних методів її визначення з урахуванням сучасних технологічних трендів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні вивчено низку наукових джерел, аналітичних досліджень та публікацій, що стосуються визначення конкурентних позицій підприємства, підходів до їх оцінювання та впливу цифрових технологій на конкурентне середовище. Застосування контент-аналізу дало змогу систематизувати наявні теоретичні напрацювання та визначити ключові концепції досліджуваної проблематики. Застосування системного підходу сприяло визначенню взаємозв'язків між різними методами оцінювання конкурентних позицій та стратегічним управлінням підприємством. Шляхом узагальнення структуровано різні підходи до визначення конкурентної позиції підприємства, а також запропоновано нову концепцію динамічної багатовекторної конкурентної позиції.

РЕЗУЛЬТАТИ

Як зазначає О.Р. Трофімчук, конкурентна позиція – це місце, яке те чи інше підприємство займає у своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності і своїх недоліків та переваг порівняно з конкурентами [9].

На думку Л.А. Квятковської та П.К. Кулінічева, конкурентна позиція – це комплексна характеристика стану

підприємства у конкурентному середовищі, яка формується внаслідок діалектичної форми існування конкурентних відносин; це сукупність керованих, динамічних чинників, які постійно і безпосередньо впливають на життєдіяльність підприємства та, зі свого боку, визначають стійкість його позиції на ринку [3].

О.М. Гребешкова та А.О. Горбатко виокремлюють такі підходи до трактування поняття «конкурентна позиція підприємства» [2]:

– позиція як сукупність конкурентних переваг підприємства (аналогія конкурентних переваг та конкурентоспроможності);

– позиція як положення на ринку або в галузі (аналогія ринкової та/або галузевої позиції).

За визначенням Н. Кирич, Н. Юрик та Н. Шведа конкурентна позиція – це порівняльна характеристика основних ринкових параметрів організації в сучасних умовах та її продукції щодо конкурента. Для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні і якісні характеристики, зокрема, статистичні показники [4].

Т.Г. Белова, О.Ф. Крайнюченко та Н.О. Єрошина також обґрунтовують конкурентну позицію як порівняльну характеристику основних параметрів підприємства відносно лідируючого конкурента. На думку авторів, конкурентну позицію підприємства можна розглядати і як місце корпорації на ринку товарів і послуг, які вона виробляє. Вона також визначається цінами, за якими підприємство реалізує свою продукцію; географічними межами збуту; якістю товарів, які воно виробляє, чи послуг, які надає; вартісною структурою продукції; репутацією серед суб'єктів ринку тощо [1].

Відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М. Портера конкурентна позиція підприємства визначається тим, наскільки ефективно організація чинить опір певним конкурентним силам: новим конкурентам, які пропонують подібні товари, проникають у галузь; загрози насичення ринку товарами-замінниками (субститутами); компаніям-конкурентам, які вже закріпилися на галузевому ринку; впливу продавців (постачальників); впливу покупців (клієнтів) [7].

Водночас, попри численні наукові праці та дослідження вітчизняних та іноземних авторів в цьому напрямі, варто імплементувати новітні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства, наприклад, застосування ШІ, що дасть змогу зробити цей процес динамічними та полікритеріальним, а діяльність під-

приємства більш ефективним на ринку.

Конкурентна позиція підприємства є ключовим поняттям стратегічного менеджменту та маркетингу. Воно формує місце компанії в ринковій системі та генерується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У сучасній літературі є різні підходи до його трактування, котрі ґрунтуються на позиційних, ресурсних, комплексних та інших підходах, спробуємо їх визначити (табл. 1).

Отже, за результатами проведеного контент-аналізу поданих трактувань поняття «конкурентна позиція підприємства» можна виділити такі підходи до його дослідження: позиційний, комплексний, порівняльний та стратегічний. Крім визначених підходів, ряд авторів виділяє також ресурсний підхід, який зосереджено здебільшого на внутрішніх ресурсах та ключових компетентностях підприємства [10].

Прикладом позиційного підходу до формування конкурентної позиції в Україні є компанія Нова пошта – лідер експрес-доставки на вітчизняному ринку. Компанія утримує конкурентну позицію завдяки доволі широкій мережі відділень, оперативності доставки, вдалому застосуванню цифрових технологій (мобільних застосунків, терміналів самообслуговування тощо), власним логістичним потужностям. Саме ці переваги дають змогу Новій Пошті випереджати таких конкурентів, як Укрпошта, Glovo, Meest Express тощо.

Вдалим прикладом комплексного підходу є компанія Rozetka – найбільший онлайн-ритейлер України. Конкурентна позиція цієї компанії визначається широким асортиментом (від побутових дрібничок до професійного обладнання), логістикою (власні пункти видачі, співпраця з кур'єрськими службами), доволі конкурентними цінами та програмами лояльності для постійних клієнтів, досконалим сервісом (зручний сайт, оперативність оформлення) тощо. Основними конкурентами компанії сьогодні є Comfy, Eldorado та Prom.ua, які їй поступаються у багатьох аспектах.

Відповідно до зазначених підходів можемо виділити методи визначення конкурентних позицій підприємства, фокусуючись на тих чи інших аспектах його діяльності на ринку. Серед класичних методів варто зосередити увагу на теорії конкурентних переваг М. Портера (диференціація, лідерство за витратами, фокусування). Ця теорія зосереджується на виборі підприємством стратегії для забезпечення своєї ринкової позиції.

Таблиця 1 – Контент-аналіз визначень поняття «конкурентна позиція підприємства» (сформовано авторами на основі [1-4, 7, 9])

Автор	Основні характеристики	Визначення підходу
Трофімчук О.Р. [9]	Орієнтація на ринкове становище підприємства	Акцент на місці підприємства в ринковій ієрархії (позиційний підхід)
Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. [3]	Динамічність конкурентної позиції, а також взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх чинників	Розгляд конкурентної позиції як багатофакторної характеристики (комплексний підхід)
Гребешкова О.М., Горбатко А.О. [2]	Два основні підходи до визначення: ринкове становище та конкурентні переваги	Акцент на місці підприємства в ринковій ієрархії (позиційний підхід)
Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. [4]	Застосування кількісних та якісних характеристик підприємства	Аналіз ринкових параметрів відносно конкурентів (порівняльний підхід)
Белова Т.Г., Крайнюченко О. Ф., Єрошина Н.О. [1]	Орієнтація на порівняння з лідерами ринку; аналіз основних конкурентних факторів	Аналіз ринкових параметрів відносно конкурентів (порівняльний підхід).
Портер М. [7]	Підхід через модель п'яти сил конкуренції; орієнтація на стратегічні загрози та можливості	Визначення конкурентної позиції через аналіз конкурентних сил (стратегічний підхід)

М. Портер виділяє три основні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Лідерство за витратами має на меті досягнення підприємством найнижчих витрат у галузі, що, зі свого боку, дає змогу пропонувати товари чи послуги за нижчою ціною, ніж конкуренти. Стратегія диференціації – це формування унікальної пропозиції для споживачів, яка дає можливість встановлювати вищі ціни за рахунок додаткової цінності товару чи послуги. Що ж до стратегії фокусування, то вона полягає у виборі вузького сегмента ринку та задоволенні потреб споживачів у ньому кращим способом, а ніж конкуренти [7]. Тобто можемо підсумувати, що підприємство, обираючи стратегію формування конкурентних переваг, визначає відповідне джерело зміцнення власних конкурентних позицій на ринку (стратегічний підхід).

Актуальними сьогодні також є аналітичні методи визначення конкурентних позицій підприємства, до яких відносимо SWOT-аналіз, матрицю БКГ, матрицю McKinsey/GE тощо.

SWOT-аналіз – це узагальнене оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ця модель матричного аналізу дає змогу управлінням виділяти ключові перешкоди, що постають перед суб'єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формується стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми. Застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні конкретному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Так, у плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) та зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах) [6]. Водночас варто зазначити, що SWOT-аналіз, як і низка подібних методів аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, здебільшого застосовується як початковий етап у формуванні його конкурентних позицій, який доповнюється відповідними методами портфельного аналізу чи інтегрального оцінювання конкурентоспроможності.

Матриця Бостонської консалтингової групи – це модель, яка допомагає компаніям у прийнятті рішень стосовно їхніх продуктів і послуг. Відповідно до цього методу портфельний аналіз підприємства поділяється на чотири групи: зірки, знаки питання, дійні корови та собаки. Це, зі свого боку, допомагає підприємствам визначити пріоритети продуктів і розподіл ресурсів [5].

Що ж до матриці Мак-Кінсі, то це вдосконалений варіант матриці БКГ, оскільки вона є багатофакторною моделлю на відміну від двофакторної БКГ. Запропонована консультативною кампанією «McKinsey» і компанією «General Electric» у США ця матриця складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію

СПП підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність» [8]. Водночас результати такого моделювання часто є суб'єктивними, оскільки залежать від фаховості експертів, які проводять оцінювання визначених індикаторів.

Подані методи оцінювання конкурентних позицій підприємства (SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця McKinsey) мають певні обмеження, пов'язані з суб'єктивністю оцінювань, складністю збору та аналізу даних, а також статичністю аналізу. Сьогодні саме застосування ШІ дає змогу усунути ці недоліки та зробити оцінювання конкурентної позиції підприємства більш точною, оперативною та адаптивною.

Так, наприклад, суб'єктивність в оцінюванні сильних та слабких сторін підприємства для SWOT-аналізу, а також відсутність кількісного виміру оцінюваних факторів можна вирішити за допомогою автоматизованого збору даних, відповідних алгоритмів ШІ, які можуть оновлювати інформацію, аналізуючи медіа та соцмережі. Це допоможе зробити SWOT-аналіз більш динамічним.

За допомогою цього ж ШІ можна вдосконалити матриці БКГ та McKinsey. Відтак варто автоматизувати розрахунок ринкової частки відносно найбільшого конкурента, а також темпів зростання для матриці БКГ, що зробить її гнучкою та більш достовірною. Застосування аналітики великих даних для оцінювання ринкової привабливості (зростання ринку, бар'єри входу, конкурентна динаміка), а також відповідних алгоритмів для оцінювання внутрішніх показників підприємства (фінанси, технологічний рівень, брендова цінність) позбавить матрицю McKinsey суб'єктивності та статичності результатів.

ВИСНОВКИ

Сучасні ринкові умови характеризуються динамічним розвитком цифрових технологій, глобалізацією, зростанням ролі екосистемного підходу та новими викликами, такими як кібербезпека, зміна споживчих пріоритетів і нестабільність економічного середовища. Саме тому традиційні підходи до визначення конкурентних позицій підприємства, що базуються лише на ринковій частці, фінансових показниках чи аналізі конкурентних переваг, сьогодні не є достатньо ефективними. Отже, пропонуємо доповнити наявні підходи низкою принципів, таких як динамічність, гнучкість, адаптивність, корпоративна відповідальність, а також цифрова конкурентоспроможність. Внаслідок такого доповнення поняття «конкурентна позиція підприємства» буде більш багатовимірним та визначатиметься здатністю компанії інтегруватись у відповідні бізнес-екосистеми, адаптуватись до динамічних змін, бути інноваційною (повністю застосовувати цифрові технології) та відповідати соціально-економічним викликам. Тобто це динамічна полівекторна конкурентна позиція, яка потребує подальших наукових розвідок та досліджень, а також розроблення конкретних методик визначення.

Список використаних джерел

1. Белова Т.Г., Крайнюченко О.Ф., Єрошина Н.О. Конкурентні позиції підприємства на ринку: проблеми визначення та оцінювання. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2013. № 4. С. 101-105. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/8736>
2. Гребешкова О.М., Горбатько А.О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроєкційним підходом.

- Методи та моделі розвитку економіки та підприємництва. 2017. С. 125-144. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/79520487-0985-47d3-8683-acf4b85c8702/content>
3. Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6, Ч. 2. С. 183-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29_49
4. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
5. Моралес Д. Приклад матриці BCG, визначення, обчислення [+ шаблон]. *Mindonmap*. 2023. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-bcg-matrix/>
6. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 506-512. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf>
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ, 2020. 424 с.
8. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 2(27). С. 64-72. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/716/2/GEB_2010_v27_No2-S_Semeniuk-Strategic_marketing_planning_theoretical_64.pdf
9. Трофімчук О.Р. Конкурентоспроможність підприємств та підходи до її оцінювання. 2011. С. 93-97. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/24.pdf
10. Харчук Т.В. Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22, Ч. 3. С. 88-92. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/24.pdf

References

1. Belova T.H., Krainyuchenko O. F., Eroshyna, N. O. Market positions of an enterprise: problems of identification and assessment. *Formation of Market Relations in Ukraine: Collection of Scientific Papers*. 2013. № 4. pp. 101-105. URL: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/handle/123456789/8736> (in Ukrainian).
2. Hrebeshkova O.M., Horbatko A.O. Enterprise competitive position: identification through a four-projection approach. *Methods and Models of Economic and Entrepreneurial Development*. 2017. pp. 125-144. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/79520487-0985-47d3-8683-acf4b85c8702/content> (in Ukrainian).
3. Kviatkovska L.A., Kulinichev P.K. Formation of a model for assessing the competitive position of a machine-building enterprise. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. 2014. № 6, part 2. pp. 183-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29_49 (in Ukrainian).
4. Kyrych N., Yuryk N., Shveda N. Competitive advantages as the basis of a successful strategy for organization development. *Socio-Economic Problems and the State*. 2021. №2(25). pp. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf> (in Ukrainian).
5. Morales J. Example of a BCG matrix, definition, calculation [+ template]. 2023. *Mindonmap*. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-bcg-matrix/> (in Ukrainian).
6. Nosonova L. V. Application of SWOT analysis for determining the competitiveness of JSC "Sumy Plant Nasosenergomash". *Global and National Economic Problems*. 2015. № 4. pp. 506-512. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf> (in Ukrainian).
7. Porter M. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Kyiv, 2020 (in Ukrainian).
8. Semeniuk S. Strategic marketing planning: theoretical and conceptual foundations. *Halytskyi Economic Bulletin*. 2020. №2(27). pp. 64-72. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/716/2/GEB_2010_v27_No2-S_Semeniuk-Strategic_marketing_planning_theoretical_64.pdf (in Ukrainian).
9. Trofimchuk O.R. Competitiveness of enterprises and approaches to its assessment. *Journals of Lviv Trade and Economic University*. 2011. pp. 93-97. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/13_2011/24.pdf (in Ukrainian).
10. Kharchuk T.V. Resource-based approach in economic management of the competitive potential of machine-building enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2018. № 22, part 3. pp. 88-92. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/24.pdf (in Ukrainian).

Uliana MOTORNIUK

PhD in Economics, Associate Professor of department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8628-3560>

e-mail: uliana.i.motorniuk@lpnu.ua

Volodymyr BAIKALKA

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3774-9293>

e-mail: volodymyr.v.baidalka@lpnu.ua

Volodymyr KARTASHEV

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7980-0089>

e-mail: volodymyr.o.kartashev@lpnu.ua

THE ESSENCE AND APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT OF "COMPETITIVE POSITIONS OF AN ENTERPRISE"

The paper explores the essence of the concept of "competitive position of an enterprise," its key characteristics, and the main approaches to its definition. Classical methods for assessing competitive positions, including SWOT analysis, the BCG matrix, Porter's Five Forces model, and the McKinsey/GE matrix, are examined, highlighting their advantages and disadvantages in modern conditions. Particular attention is paid to the impact of digital technologies, including artificial intelligence, big data analytics, and automated assessment algorithms, which enhance the accuracy and objectivity of competitive position analysis.

The paper analyzes positional, resource-based, comparative, strategic, and comprehensive approaches to defining competitive positions, their interactions, and the possibility of combined application for a more complete assessment of a company's market standing. An improvement of classical methods for determining competitive positions is proposed by integrating digital tools, which contributes to increasing strategic management efficiency and accelerating decision-making processes.

Examples of Ukrainian companies successfully applying modern approaches to shaping and strengthening competitive positions, including "Nova Poshta" and "Rozetka," are provided. It is proven that the integration of traditional and innovative assessment methods enables enterprises to adapt more quickly to market changes, utilize internal resources more effectively, enhance competitiveness, and ensure long-term stability.

The paper substantiates the concept of a dynamic multi-vector competitive position of an enterprise, which considers not only its market share and competitiveness but also its adaptability, digital integration, innovation potential, and socio-economic challenges. Prospects for further research in this field are outlined, focusing on the development of automated monitoring and forecasting systems for enterprise competitive positions based on modern technologies.

Keywords: competitive position of an enterprise, competitiveness, SWOT analysis, BCG matrix, Porter's model, McKinsey matrix, digital technologies, artificial intelligence, strategic management, big data analytics, market strategies