

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

©2026 ГАРБАЖІЙ К. С.

УДК 658.562:339.137.2
JEL Classification: M11; L15; D41; O32

Гарбажій К. С.

Теоретичні засади формування та розвитку системи управління конкурентоспроможністю продукції

Статтю присвячено питанням формування теоретичного базису розвитку системи управління конкурентоспроможністю продукції в умовах динамічного ринкового середовища, цифрової трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції. Актуальність тематики дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійких конкурентних переваг підприємств шляхом формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції, яка враховує сучасні тенденції розвитку ринку, зростання вимог споживачів, інноваційні трансформації та потребу швидкої адаптації суб'єктів господарювання до змін зовнішнього середовища. Дослідження має на меті обґрунтування теоретичних засад формування та розвитку системи управління конкурентоспроможністю продукції в умовах динамічного ринкового середовища. У статті розглянуто еволюцію наукових підходів до трактування економічної категорії «конкурентоспроможність», проаналізовано маркетинговий, ресурсний, системний, процесний та стратегічний підходи до визначення сутності конкурентоспроможності продукції, а також узагальнено сучасні підходи до управління її забезпеченням. Досліджено взаємозв'язки між конкурентоспроможністю продукції, підприємства, галузі та національної економіки, що дало змогу обґрунтувати доцільність використання ієрархічної моделі («піраміди конкурентоспроможності») як концептуальної основи аналізу процесів формування конкурентних переваг. Обґрунтовано авторське визначення конкурентоспроможності продукції як інтегральної, відносної та динамічної характеристики товару, що відображає його здатність забезпечувати більш повне задоволення потреб споживачів порівняно з аналогами за оптимального співвідношення якісних характеристик і сукупних витрат споживача, а також формувати стійкі конкурентні переваги підприємства завдяки можливості цілеспрямованого управління та адаптації до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано трактування поняття «управління конкурентоспроможністю продукції» як інтегрованого, системно організованого та адаптивного процесу формування, реалізації й розвитку конкурентних переваг продукції на всіх етапах її життєвого циклу шляхом цілеспрямованого впливу на фактори конкурентоспроможності. Запропоновано концептуальну модель системи управління конкурентоспроможністю продукції, що інтегрує суб'єкт і об'єкт управління, цільову та функціональну підсистеми, а також інструментально-методичний блок, який поєднує маркетингові, економічні, організаційні та інноваційні механізми забезпечення конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентоспроможність; конкурентоспроможність продукції; управління; конкурентні переваги; конкурентоспроможність підприємства; стратегічне управління; ринкове середовище.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-2-181-189>

Рис.: 2. **Бібл.:** 22.

Гарбажій Катерина Станіславівна – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, докторант кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

E-mail: garbazykat@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3059-3623>

UDC 658.562:339.137.2
JEL Classification: M11; L15; D41; O32

Garbazi K. S. The Theoretical Foundations For the Formation and Development of a Product Competitiveness Management System

The article is dedicated to the issues of forming the theoretical basis for the development of the product competitiveness management system in the context of a dynamic market environment, digital transformation of the economy, and the intensification of global competition. The relevance of the research topic is determined by the necessity to ensure sustainable competitive advantages for enterprises through the formation of an efficient product competitiveness management system, which takes into account current market development trends, increasing consumer demands, innovative transformations, and the need for rapid adaptation of economic entities to changes in the external environment. The research aims to substantiate the theoretical foundations for the formation and development of a product competitiveness management system in the context of a dynamic market environment. The article examines the evolution of scientific approaches to the interpretation of the economic category «competitiveness», analyzes marketing, resource, systemic, process, and strategic approaches to defining the essence of product competitiveness, and summarizes modern approaches to managing its provision. The interconnections between the competitiveness of products, enterprises, industries, and the national economy have been studied, which made it possible to substantiate the appropriateness of using a hierarchical model («competitiveness pyramid») as a conceptual basis for analyzing the processes of forming competitive advantages. The author's definition of product competitiveness is substantiated as an integral, relative, and dynamic characteristic of a product that reflects its ability to provide a more complete satisfaction of consumer needs compared to analogs, with an optimal balance of quality characteristics and total consumer costs, as well as to form sustainable competitive advantages for the enterprise through the ability to purposefully manage and adapt to changes in the external environment. The concept of «product competitiveness management» is substantiated as an integrated, systematically organized, and adaptive process of forming, implementing, and developing competitive advantages of a product at all stages of its life cycle through targeted influence on competitiveness factors. A conceptual model of the product

competitiveness management system has been proposed, which integrates the subject and object of management, target and functional subsystems, as well as an instrumental-methodological block that combines marketing, economic, organizational, and innovative mechanisms to ensure competitive advantages.

Keywords: competitiveness; product competitiveness; management; competitive advantages; enterprise competitiveness; strategic management; market environment.

Fig.: 2. Bibl.: 22.

Garbzhii Kateryna S. – Candidate of Sciences (Agriculture), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Trade Entrepreneurship, Commodity Science and Business Management, Odesa National University of Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

E-mail: garbazhiykat@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3059-3623>

Вступ. В умовах глобалізації економічних процесів, цифрової трансформації бізнесу, посилення міжнародної конкуренції та стрімкого оновлення технологій конкурентоспроможність продукції перетворилася на потужний чинник забезпечення сталого розвитку підприємств і зміцнення їхніх ринкових позицій. Саме конкурентоспроможна продукція є матеріалізованим результатом ефективності функціонування підприємства, відображає рівень використання його ресурсного потенціалу, інноваційних можливостей, маркетингової орієнтації та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Забезпечення конкурентних переваг продукції набуло стратегічно вагомого значення, оскільки визначає можливості підприємства щодо утримання наявних ринків, освоєння нових сегментів, підвищення прибутковості та формування довгострокової економічної стійкості.

Водночас сучасна практика господарювання показує, що досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції дедалі більше залежить не лише від її технічних чи цінових характеристик, а й від ефективності функціонування системи управління, здатної забезпечувати безперервне вдосконалення продукції відповідно до змін у потребах споживачів, розвитку технологій та трансформації конкурентного середовища. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління конкурентоспроможністю продукції та їх адаптації до сучасних умов функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та розвитку системи управління конкурентоспроможністю продукції ґрунтовно досліджуються в сучасних економічних працях. Фундаментальне теоретичне підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності сформовано у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток маркетингових аспектів дослідження конкурентоспроможності зробили Ф. Котлер [1], К. А. Келлер [1], Ж.-Ж. Ламбен [2] та Д. Аакер [3], які обґрунтували визначальну роль споживчої цінності, ринкової орієнтації, брендингу та формування стійких конкурентних переваг у забезпеченні успіху продукції на ринку. Подальший розвиток теорії конкурентоспроможності пов'язуємо із працями М. Портера [4], К. Шваба [5] та П. Кругмана [6], де конкурентоспроможність розглядається як багаторівнева економічна категорія, що формується під впливом взаємодії ринкових, технологічних, інституційних і соціально-економічних чинників.

Теоретичні засади ресурсного та стратегічного бачення конкурентних переваг розвинули в працях А. Чанд-

лера [7], Е. Пенроуз [8] та Дж. Барні [9]. Запропоновані ними концепції стали основою сучасного розуміння управління конкурентоспроможністю як безперервного процесу розвитку потенціалу підприємства.

Вагомий внесок у дослідження сутності конкурентоспроможності продукції та особливостей її оцінювання здійснили П. А. Орлов [10], В. В. Міщенко [10], А. Е. Воронкова [11], А. А. Пилипенко [12], О. В. Фартушняк [12], І. Ю. Пасічник [12], С. М. Клименко [13] та інші вчені. У їх працях конкурентоспроможність продукції розглядається як інтегральна характеристика, що формується під впливом якісних, економічних, маркетингових та організаційних параметрів, а також визначається рівнем задоволення потреб споживачів і здатністю продукції конкурувати з аналогами на цільовому ринку.

Подальший розвиток наукових підходів до управління конкурентоспроможністю знайшов відображення у дослідженнях О. М. Ястремської [14], Н. В. Струпінської [14], Л. І. Піддубної [14], Ю. Б. Іванова [15], О. В. Михайленко [16], К. Г. Орлової [16], С. М. Бондаренка [17], А. І. Федулової [18], В. П. Карпюка [19], В. М. Осипова [20], Н. А. Добрянської [21] та М. О. Варгатюк [21] та інших. У цих дослідженнях управління конкурентоспроможністю продукції трактується як системний, стратегічний і адаптивний процес, спрямований на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг продукції протягом усього її життєвого циклу.

Проте, незважаючи на значний рівень теоретичного опрацювання аналізованої проблематики, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного формування системи управління конкурентоспроможністю продукції як інтегрованої управлінської системи, що поєднує стратегічні, ресурсні, маркетингові, процесні та адаптивні підходи. Потребують подальшого розвитку концептуальні засади побудови такої системи, визначення взаємозв'язків між її структурними елементами, а також обґрунтування механізмів забезпечення стійких конкурентних переваг продукції в умовах цифрової трансформації економіки, посилення інноваційних процесів і зростання динамічності конкурентного середовища.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад формування та розвитку системи управління конкурентоспроможністю продукції в умовах динамічного ринкового середовища.

Викладення основних результатів дослідження. Конкурентоспроможність є складною багатовимірною економічною категорією, яка тривалий час перебуває

в центрі наукових досліджень, а її актуальність зумовлена посиленням конкуренції в умовах глобалізації економічних процесів, динамічністю ринкового середовища, інтенсифікацією інноваційних змін, а також зростанням вимог споживачів до якості, функціональних характеристик і споживчої цінності продукції. В загальнотеоретичному аспекті конкурентоспроможність доцільно трактувати як соціально-економічну категорію, що відображає здатність суб'єкта господарювання досягати легітимним шляхом стійких економічних і соціальних переваг у конкурентному середовищі. У прикладному вимірі вона визначається як інтегральна властивість об'єкта, яка характеризує ступінь відповідності його техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших параметрів вимогам споживачів. Така відповідність зумовлює ринкові позиції об'єкта, визначає рівень його присутності на ринках та створює передумови для формування бар'єрів входу для конкурентів. Водночас конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, а має виражений динамічний характер, оскільки формується під впливом змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх трансформацій діяльності суб'єкта господарювання, що зумовлює необхідність її розгляду не лише як результату функціонування, але і як процесу, який потребує постійного управлінського супроводу та адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

Розвиток теоретичних уявлень про конкурентоспроможність пов'язаний із формуванням різних підходів до її трактування. Одним із ключових є маркетинговий підхід, який ґрунтується на концепції споживчої цінності та конкурентних переваг і представлений у працях Ф. Котлера [1], Ж. Ж. Ламбена [2], Д. Аакера [3]. За маркетингового підходу конкурентоспроможність інтерпретується як здатність продукції або суб'єкта господарювання відповідати вимогам і запитам споживачів, що підкреслює її визначальну роль у формуванні споживчої цінності. Подальший розвиток цього підходу пов'язаний із розширенням уявлень про джерела конкурентних переваг, зокрема через здатність формувати унікальні комбінації ресурсів, компетенцій і умов зовнішнього середовища, які трансформуються у специфічні ринкові пропозиції. Водночас така інтерпретація ускладнює процес ідентифікації універсальних критеріїв конкурентоспроможності та їх кількісного оцінювання, що обмежує можливості порівняльного аналізу.

Еволюція теоретичних уявлень про конкурентоспроможність свідчить про перехід від вузькоорієнтованих трактувань до комплексного розуміння її як інтегрованої характеристики, що формується внаслідок взаємодії внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання та умов його функціонування. В сучасних дослідженнях вона дедалі частіше розглядається як результат взаємодії економічних, організаційних, технологічних та інституційних складових.

Значного розвитку набув системний підхід, представлений у працях М. Портера [4], К. Шваба [5], П. Кругмана [6], відповідно до якого конкурентоспроможність інтерпретується як інтегральна, відносна та якісна характеристика ефективності функціонування економічної системи. За такого підходу конкурентоспроможність визначається як положення суб'єкта на внутрішніх і зовнішніх

ринках, зумовлене сукупністю економічних, соціальних та інституційних умов, що відображається через систему релевантних показників, здатних характеризувати як поточний стан, так і динаміку розвитку. Водночас у межах виробничо-орієнтованого підходу акцент робиться на здатності забезпечувати випуск продукції, затребуваної на різних рівнях ринку, що створює передумови для зростання доходів і підвищення якості життя. Даний підхід базується на ідеях А. Чандлера [7], Е. Пенроуз [8], Дж. Барні [9], які досліджували внутрішні джерела конкурентних переваг. Отже, сучасні підходи до трактування конкурентоспроможності поєднують кількісні та якісні характеристики розвитку, враховують вплив зовнішнього і внутрішнього середовища та орієнтовані на оцінювання результативності функціонування економічних систем. Таким чином, сучасне трактування конкурентоспроможності як складного, динамічного та взаємозумовленого явища об'єктивно формує необхідність її розгляду як об'єкта цілеспрямованого управління. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження системи управління конкурентоспроможністю продукції, яка забезпечує узгодження її характеристик із вимогами ринку, підвищення споживчої цінності та формування стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. В такому ключі конкурентоспроможність доцільно розглядати як складну системну категорію, що охоплює конкурентний потенціал, фактори та умови формування конкурентного середовища, ефективність використання ресурсів, наявність конкурентних переваг, стратегічні орієнтири розвитку суб'єктів господарювання, а також державні й ринкові механізми регулювання економічного потенціалу.

В сучасній науковій літературі відсутнє універсально визнане визначення поняття «конкурентоспроможність», що зумовлено багатогранністю такого феномену та різноманітністю підходів до його інтерпретації. Зокрема, в межах результативного підходу конкурентоспроможність пов'язується з ефективністю функціонування суб'єктів господарювання та їх здатністю забезпечувати стійкі економічні результати. Інший напрям досліджень акцентує увагу на інвестиційній складовій, розглядаючи конкурентоспроможність як передумову зростання доходів, формування інвестиційного потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку економічних систем. У більш узагальненому вигляді конкурентоспроможність інтерпретується як здатність економічної системи забезпечувати ефективне залучення та використання ресурсів, генерувати прибуток і створювати передумови для соціально-економічного розвитку, зокрема через розширення зайнятості та підвищення рівня добробуту. У сучасній економічній теорії поняття конкурентоспроможності застосовується до об'єктів різного рівня ієрархії: продукції, підприємства, галузі, регіону та національної економіки загалом, що зумовлює необхідність комплексного підходу до її дослідження й оцінювання.

Для наочного відображення взаємозв'язків і взаємозалежностей між рівнями конкурентоспроможності доцільно застосовувати концепцію «піраміди конкурентоспроможності», яка репрезентує ієрархічну структуру формування конкурентних переваг і механізми їх взаємного впливу (рис. 1).



Рис. 1. Ієрархічна структура формування конкурентоспроможності

Джерело: систематизовано автором

Між різнорівневими проявами конкурентоспроможності існує системний, ієрархічно детермінований зв'язок, що характеризується взаємозв'язками та наявністю прямих і зворотних впливів. Зокрема, конкурентоспроможність національної економіки та її галузевих підсистем значною мірою визначається здатністю суб'єктів господарювання розробляти й реалізовувати конкурентоспроможну продукцію. Водночас результативність їхнього функціонування залежить від сукупності інституційних, економічних і організаційних умов, сформованих на мезо- та макрорівнях.

За пірамідальною моделі базовий рівень становить конкурентоспроможність продукції, яка формує первинні конкурентні переваги через відповідність якісних, цінних та інноваційних характеристик вимогам споживачів. Наступним рівнем є конкурентоспроможність підприємства, що відображає здатність ефективно перетворювати ресурсний потенціал на стійкі ринкові позиції. Сукупний результат функціонування підприємств визначає конкурентоспроможність галузі, яка, у свою чергу, формує передумови для розвитку регіональних економічних систем. Вершину ієрархії становить конкурентоспроможність країни як інтегральна характеристика ефективності національної економіки. Таким чином, конкурентоспроможність об'єктів нижчих рівнів слугує основою формування конкурентних переваг на вищих щаблях піраміди, тоді як останні забезпечують інституційне та економічне середовище для їх реалізації. Така взаємодія має циклічний характер і відображає цілісність функціонування економічної системи. В той же час аналіз наукових підходів засвідчує, що конкурентоспроможність, як правило, розглядається не як абстрактна категорія, а в розрізі конкретного економічного об'єкта відповідного рівня продукції, підприємства, галузі, регіону або країни, що зумовлює варіативність методичних підходів до її оцінювання та специфіку критеріїв визначення залежно від об'єкта дослідження.

За таких умов особливої актуальності набуває дослідження конкурентоспроможності продукції як вихідного елементу всієї системи конкурентоспроможності. Аналіз

наукових джерел свідчить про значну варіативність трактувань поняття «конкурентоспроможність продукції», що зумовлює наявність різних підходів до визначення його сутності. Водночас дана категорія залишається складною, багатоаспектною та такою, що не має універсального, загальноприйнятого формулювання, що пояснюється як різноманітністю факторів, які впливають на формування конкурентних переваг продукції, так і відмінностями в підходах до їх оцінювання. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення наявних наукових позицій з метою виявлення спільних ознак і ключових характеристик досліджуваного поняття.

У наукових працях Орлова П. А. та Міщенко В. В. конкурентоспроможність продукції трактується як інтегральна характеристика, що відображає сукупність її параметрів, зокрема якість, ціну, ефективність маркетингового супроводу, вплив факторів зовнішнього середовища, імідж виробника та прибутковість реалізації на конкретному ринку в визначений період часу [10]. Такий підхід акцентує увагу на комплексності оцінювання та взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх характеристик продукції. Доповнюючи наведені підходи, у дослідженнях Воронкової А. Е. Конкурентоспроможність продукції трактується як відповідність сукупності її якісних, технічних, ергономічних та інших характеристик рівню аналогічних параметрів продукції конкурентів, а в ідеальному випадку – як їх перевищення, за умови забезпечення економічної привабливості для споживача [11]. Такий підхід акцентує увагу на порівняльному характері конкурентоспроможності та необхідності досягнення не лише відповідності ринковим стандартам, а й формування додаткових переваг. В дослідженнях Пилипенко А. А., Фартушняк О. В. та Пасічник І. Ю. конкурентоспроможність продукції розглядається як об'єкт управління та інтерпретується як динамічна характеристика, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому вона визначається як відносна перевага продукції над аналогами, яка проявляється через більш вигідне співвідношення сукупності її якісних характеристик і витрат споживача на придбання та використання, що забез-

печує конкурентні позиції на відповідному ринку або його сегменті [12]. Найбільш узагальнене трактування поняття «конкурентоспроможність товару» представлено у працях Клименка С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. та ін. [13] які розглядають його як сукупність взаємопов'язаних характеристик. Зокрема, конкурентоспроможність інтерпретується як: властивість товару та супутнього сервісу, що визначається ступенем реального або потенційного задоволення конкретних потреб споживачів порівняно з аналогами, представленими на ринку; як характеристика, що відображає відмінності товару від товарів-конкурентів за рівнем відповідності суспільним потребам і витратами на їх задоволення; як спроможність товару відповідати вимогам певного ринку в конкретний період часу; як здатність витримувати конкуренцію завдяки наявності вагомих переваг.

Водночас наведене узагальнення, попри свою комплексність, не повною мірою відображає сучасні особливості досліджуваної категорії, зокрема недостатньо враховує динамічний характер конкурентоспроможності продукції як об'єкта управління, зосереджуючись переважно на аспектах задоволення потреб, відмінностях від товарів-конкурентів та наявності конкурентних переваг. Водночас у наукових дослідженнях Ястремської О. М., Струтинської Н. В., Піддубної А. І., Іванова Ю. Б. підкреслюється, що конкурентоспроможність слід розглядати як змінну категорію, яка трансформується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [14; 15]. Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що більшість існуючих визначень мають переважно системно-описовий характер і не враховують низку важливих аспектів: по-перше, недостатньо відображається динаміка конкурентоспроможності продукції, яка змінюється в часі під впливом ринкових, технологічних та управлінських факторів; по-друге, обмежено розкривається взаємозв'язок між конкурентоспроможністю продукції та конкурентоспроможністю виробника, хоча саме останній виступає ключовим суб'єктом управління та формування конкурентних переваг; по-третє, у більшості підходів недостатньо уваги приділяється можливості цілеспрямованого управління конкурентоспроможністю та здатності підприємства адаптувати продукцію до змін зовнішнього середовища.

Уточнення сутності поняття «конкурентоспроможність продукції» потребує врахування її динамічного характеру, керованості та системного взаємозв'язку з діяльністю суб'єкта господарювання, що створює підґрунтя для подальшого розвитку методичних підходів до її оцінювання та забезпечення. Отже, з урахуванням узагальнення існуючих підходів та виявлених обмежень, конкурентоспроможність продукції доцільно визначати як інтегральну, відносну та динамічну характеристику товару, що відображає його здатність у конкретних ринкових умовах забезпечувати більш повне задоволення потреб споживачів порівняно з аналогами за оптимального співвідношення якісних параметрів і сукупних витрат на придбання та використання, а також формувати стійкі конкурентні переваги суб'єкта господарювання завдяки можливості цілеспрямованого управління та адаптації до змін зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність продукції є не лише

результативною характеристикою її ринкових позицій, але і об'єктом цілеспрямованого впливу з боку суб'єкта господарювання. З огляду на її динамічний характер, залежність від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, а також відносну природу, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності потребує системного та безперервного управлінського впливу. У такому контексті конкурентоспроможність продукції доцільно розглядати як керовану категорію, формування та підтримання якої зумовлюються ефективністю управлінських рішень, спрямованих на узгодження характеристик продукції з вимогами ринку, а також на її адаптацію до змін конкурентного середовища.

Реалізація зазначеного управлінського впливу здійснюється за взаємопов'язаних процесів, зокрема дослідження, розроблення, виробництва та споживання продукції, що визначає системний характер формування її конкурентоспроможності. Тому нині конкуренція набуває ознак цілеспрямованої боротьби виробників за споживача на ринку товарів і послуг, а при ситуації, коли продукція різних виробників є близькою за якісними характеристиками та має незначні відмінності у ціні, вирішального значення набувають інструменти та методи впливу на споживача, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг. В такому контексті особливої актуальності набуває управління конкурентоспроможністю продукції як складова системи управління підприємством. Зокрема, у наукових дослідженнях Михайленко О. В. та Орлова К. Г. управління конкурентоспроможністю продукції розглядається як цілеспрямований вплив на сукупність факторів її формування, серед яких ключовими є якість, ціна, терміни поставання, імідж підприємства-виробника, рівень маркетингової підтримки, а також витрати на експлуатацію продукції. Сутність управління конкурентоспроможністю продукції полягає у забезпеченні оптимального поєднання її параметрів шляхом посилення конкурентних переваг і мінімізації впливу слабких сторін порівняно з продукцією конкурентів, що дозволяє досягти стійких позицій на ринку [16].

Водночас, незважаючи на значні досягнення у теорії та практиці управління конкурентоспроможністю продукції, зазначене поняття у науковій літературі трактується неоднозначно, що зумовлено його динамічним, багатофакторним і керованим характером, що спричиняє формування різних підходів до визначення сутності та методів управління. Узагальнення наукових джерел свідчить, що вітчизняні та зарубіжні дослідники переважно розглядають управління конкурентоспроможністю продукції крізь призму результативного або процесного підходів, і водночас залишаються недостатньо систематизованими питання методологічного забезпечення оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції як ключового інструмента посилення ринкових позицій підприємства, а також аспекти розроблення і практичного застосування кількісних методів оцінювання результатів управлінського впливу.

За результативного підходу управління конкурентоспроможністю продукції розглядається як діяльність, спрямована на досягнення та підтримання певного рівня конкурентних переваг. Зокрема, Бондаренко С. М. зазначає, що управління конкурентоспроможністю має носити рейтинговий характер, тобто бути орієнтованим на фор-

мування і підтримання конкурентних переваг шляхом впливу на чинники, умови та джерела їх виникнення з використанням відповідних оціночних інструментів [17]. Процесний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на безперервності та комплексності управлінського впливу. Так, Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. трактують управління конкурентоспроможністю як сукупність заходів, що реалізуються на всіх етапах життєвого циклу продукції – від розроблення і виробництва до реалізації та післяпродажного обслуговування – з метою забезпечення її привабливості для споживача [13]. Подальший розвиток процесного підходу відображено у працях Федулової А. І., яка розглядає управління конкурентоспроможністю як адаптивний процес, що передбачає коригування управлінських рішень на основі аналізу змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також орієнтацію виробництва на задоволення поточних і перспективних потреб споживачів [18]. У контексті стратегічного управління – Карпюк В. П. визначає управління конкурентоспроможністю як процес ідентифікації, планування, формування, утримання та розвитку конкурентних переваг продукції на всіх етапах створення доданої вартості з метою підвищення або підтримання її конкурентного рівня [19]. Водночас Осипов В. М. акцентує увагу на інструментальному аспекті, розглядаючи управління як сукупність методів і заходів, спрямованих на контроль змін факторів конкурентоспроможності та мінімізацію їхнього негативного впливу [20].

Окремої уваги заслуговує підхід, згідно з яким конкурентоспроможність продукції розглядається як динамічний об'єкт управління. Зокрема, Пилипенко А. А., Фартушняк О. В., Пасічник І. Ю. визначають її як характеристику, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і проявляється у відносній перевазі продукції над аналогами за співвідношенням якісних параметрів і витрат споживача [12]. Водночас Добрянська Н. А. та Варгатюк М. О. розглядають управління конкурентоспроможністю як сукупність методів, спрямованих на систематичне вдосконалення продукції, розширення каналів її збуту та підвищення рівня післяпродажного обслуговування, підкреслюючи його стратегічну спрямованість на забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку [21]. Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє дійти висновку, що управління конкурентоспроможністю продукції є складним, багатофакторним та багатоаспектним процесом, який поєднує елементи стратегічного, процесного та адаптивного управління і спрямований на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг продукції в умовах динамічного ринкового середовища. Тому констатуємо, що під управлінням конкурентоспроможністю продукції доцільно розуміти інтегрований, системно організований та адаптивний процес формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг продукції на всіх етапах її життєвого циклу шляхом цілеспрямованого впливу на фактори її конкурентоспроможності, що забезпечує узгодження параметрів продукції з вимогами ринку, підвищення споживчої цінності та досягнення стійких конкурентних позицій підприємства.

Узагальнення сучасних теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю продукції дає під-

стави розглядати його як складну, багаторівневу та відкриту систему, що інтегрує сукупність взаємопов'язаних елементів і спрямована на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг продукції в умовах динамічного ринкового середовища. Такий підхід ґрунтується на положеннях стратегічного управління, ресурсної концепції, ринково-орієнтованої теорії та процесного підходу, які в сукупності забезпечують комплексне бачення механізмів формування конкурентоспроможності.

З позицій стратегічного управління система управління конкурентоспроможністю продукції орієнтована на досягнення довгострокових конкурентних переваг і стійких ринкових позицій підприємства. Водночас ресурсний підхід акцентує увагу на необхідності ефективного використання внутрішнього потенціалу підприємства, його ключових компетенцій та унікальних ресурсів як основи формування конкурентних переваг продукції. Ринково-орієнтований підхід, у свою чергу, визначає пріоритетність задоволення потреб споживачів і адаптації продукції до змін кон'юнктури ринку, тоді як процесний підхід забезпечує безперервність та узгодженість управлінського впливу на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Практична інтерпретація зазначених теоретичних підходів у площині управління конкурентоспроможністю продукції дає змогу конкретизувати їхній зміст. Дослідження сутності системи управління конкурентоспроможністю продукції потребує врахування її ролі як ключового елементу забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів. У сучасному бізнес-середовищі така система є сукупністю взаємопов'язаних управлінських рішень, стратегій і процесів, спрямованих на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг продукції на ринку.

Формування системи управління конкурентоспроможністю продукції передбачає, насамперед, здійснення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішній аналіз включає дослідження ринкових тенденцій, оцінювання конкурентного середовища, визначення потреб і очікувань споживачів, тоді як внутрішній передбачає оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, його можливостей і обмежень щодо забезпечення конкурентних характеристик продукції. На основі такого аналізу формується стратегія забезпечення конкурентоспроможності продукції, яка може передбачати реалізацію підходів, пов'язаних із зниженням витрат, диференціацією продукції або орієнтацією на окремі сегменти ринку. Водночас ефективність реалізації обраної стратегії значною мірою залежить від функціонування системи моніторингу та оцінювання, що забезпечує контроль рівня конкурентоспроможності продукції та своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін у ринковому середовищі.

Теоретичне підґрунтя управління конкурентоспроможністю продукції формується на основі положень сучасної економічної теорії, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепцій стратегічного управління, а також сучасних управлінських підходів (системного, процесного та ситуаційного). Зокрема, системний підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність продукції як цілісну характеристику, що формується в результаті взаємодії сукупності факторів, тоді як процесний підхід забезпечує

безперервність управлінського впливу, а ситуативний - адаптацію управлінських рішень до конкретних умов функціонування.

Об'єктом управління в даному контексті є рівень конкурентоспроможності продукції, достатній для забезпечення її ефективної реалізації на цільовому ринку протягом визначеного періоду часу. Суб'єктами управління є керівництво підприємства та відповідні функціональні підрозділи, діяльність яких спрямована на формування та реалізацію управлінських рішень щодо забезпечення конкурентних переваг продукції. Результатом взаємодії суб'єкта та об'єкта управління є формування та реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності продукції, що проявляється у створенні товарів, здатних ефективно задовольняти потреби споживачів та займати стійкі позиції на ринку. У цьому контексті, управління конкурентоспроможністю продукції доцільно розглядати як складову управління розвитком підприємства, оскільки воно спрямоване на забезпечення переходу продукції від поточного стану до більш конкурентоспроможного шляхом удосконалення її характеристик та підвищення споживчої цінності. Такий підхід дозволяє забезпечити формування нових якісних і кількісних параметрів продукції, що визначають її конкурентні позиції на ринку. Отже, система управління конкурентоспроможністю продукції виступає як цілісний механізм, функціонування якого базується на системному підході та забезпечує взаємозв'язок усіх її елементів, де зміни в одному з них зумовлюють відповідні трансформації в інших, формуючи єдину динамічну систему управління.

У такому ключі система управління конкурентоспроможністю продукції є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством та орієнтована на забезпечення узгодженості параметрів продукції з вимогами ринку, а також на підвищення її споживчої цінності. Вона функціонує як інтегрований механізм, що забезпечує взаємодію між стратегічними й операційними рішеннями, спрямованими на формування конкурентних переваг. Структурно система управління конкурентоспроможністю продукції охоплює ключові взаємопов'язані елементи: суб'єкт управління, функції якого виконують керівництво підприємства та відповідні функціональні підрозділи; об'єкт управління - конкурентоспроможність продукції як інтегральна характеристика її ринкової привабливості; цільову підсистему, орієнтовану на досягнення та утримання стійких конкурентних позицій; функціональну підсистему, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль; а також інструментально-методичний блок, який передбачає використання комплексу маркетингових, економічних, організаційних та інноваційних механізмів впливу (рис. 2).

Інтеграція зазначених теоретичних підходів, забезпечує виникнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю продукції, який проявляється у підвищенні ефективності управлінського впливу за рахунок взаємного підсилення її структурних елементів. Зокрема, поєднання стратегічного бачення з ресурсним забезпеченням дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги, орієнтація на ринок забезпечує їх відповідність потребам споживачів, а процесний підхід га-



Рис. 2. Система управління конкурентоспроможністю продукції

Джерело: розробка автора

рантує безперервність та узгодженість управлінських дій, в результаті чого формується цілісна, адаптивна система управління, здатна не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й проактивно впливати на формування конкурентних позицій підприємства. Такий синергетичний ефект підвищує результативність функціонування системи в цілому та забезпечує стійкість конкурентних переваг продукції в довгостроковій перспективі.

Висновки. Становлення наукових поглядів показало поступовий перехід від розуміння конкурентоспроможності як сукупності окремих характеристик продукції до її сприйняття як інтегральної, відносної та динамічної категорії, яка формується під впливом взаємодії внутрішніх можливостей підприємства і факторів зовнішнього середовища. Ми переконані, що конкурентоспроможність продукції доцільно розглядати не лише як результат ринкової діяльності підприємства, а насамперед як об'єкт цілеспрямованого управління, розвиток якого забезпечується системним поєднанням стратегічних, ресурсних, маркетингових та процесних управлінських підходів. Так ми врахуємо динамічність конкурентного середовища, необхідність постійної адаптації продукції до змін потреб споживачів та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Систематизовано сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції та визначено, що найбільш ефективною є інтегрована модель, яка забезпечує взаємозв'язок стратегічного планування, управління ресурсним потенціалом, орієнтації на потреби ринку, безперервного вдосконалення продукції та постійного моніторингу рівня її конкурентоспроможності. Обґрунтовано авторське бачення системи управління конкурентоспроможністю продукції, ми пропонуємо розглядати її як відкриту, адаптивну та багаторівневу систему, функціонування якої спрямоване на узгодження характеристик продукції з вимогами ринку, ефективне використання внутрішніх можливостей підприємства та своєчасне реагування на зміни конкурентного середовища.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.
2. Lambin J. J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2012. 608 p.
3. Aaker D. A. *Building Strong Brands*. New York : The Free Press, 1996. 380 p.
4. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, 1990. 896 p.
5. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva : World Economic Forum, 2016. 192 p.
6. Krugman P. *Competitiveness: A Dangerous Obsession*. *Foreign Affairs*. 1994. Vol. 73. No. 2. P. 28–44.
7. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 463 p.
8. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2009. 304 p.
9. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
10. Орлов П. А., Міщенко В. В. Організаційно-економічні аспекти оцінки конкурентоспроможності продукції машинобудування. *Управління розвитком*. 2006. № 7. Спецвипуск. С. 198–201.
11. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 133–137. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21TN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=FILE=&_S21STR=econpr_2009_3_22
12. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: організація управління та маркетингове забезпечення : монографія / А. А. Пилипенко, О. В. Фартушняк, І. Ю. Пасічник. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 280 с.
13. Клименко С. М. та ін. *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
14. Ястремська О. М., Струпінська Н. В. Ефективність маркетингової діяльності підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 264 с.
15. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.
16. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 351 с.
17. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/26.pdf
18. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств (на прикладі взуттєвого виробництва) : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ : КНУХТ, 2002. 23 с. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0402U002370/#>
19. Федулова Л. І. *Менеджмент організацій*. Київ : Либідь, 2004. 446 с.
20. Карпюк В. П. Управління конкурентоспроможністю продукції. *Вісник ЖДТУ*. 2009. № 4 (50). С. 209–213. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/89507>
21. Осипов В. М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2005. 296 с.
22. Добрянська Н. А., Варгатюк М. О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 84–87. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4667&i=16>

Додаткові матеріали: Не передбачені.

Джерела фінансування: Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Вдячності: Не передбачені.

Конфлікт інтересів: Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Використання ШІ: Інструменти ШІ у підготовці цієї роботи не використовувались.

Заява про оригінальність: Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.

Supplementary Materials: Not applicable.

Funding: This research received no external funding.

Acknowledgments: Not applicable.

Conflict of interest: The author declares no conflict of interest.

AI use statement: No AI tools were used in the preparation of this work.

Originality statement: The submitted material has not been previously published and has not been submitted to any other journal.

REFERENCES

- Aaker D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1(17), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bondarenko S. M. (2002). *Reitynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktii promyslovykh pidpriemstv (na prykladi vzuttievoho vyrobnytstva): avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* [Rating management of product competitiveness of industrial enterprises (on the example of footwear production): abstract of dissertation ... PhD in Economics]. Kyiv: KNUKHT. <https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0402U002370/#>
- Chandler A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dobrianska N. A. & Varhatiuk M. O. (2015). Teoretychni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical foundations of enterprise competitiveness management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 20, 84–87. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4667&i=16>
- Fedulova L. I. (2004). *Menedzhment orhanizatsii* [Management of organizations]. Kyiv: Lybid.
- Ivanov Yu. B., Orlov P. A. & Ivanova O. Yu. (2008). *Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok: monohrafiia* [Competitive advantages of an enterprise: assessment, formation and development: monograph]. Kharkiv: VD «INZhEK».
- Karpiuk V. P. (2009). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktii [Product competitiveness management]. *Visnyk ZhDTU*, 4 (50), 209–213. <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/89507>
- Klymenko S. M. (2008). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Enterprise competitiveness management]. Kyiv: KNEU.
- Kotler P. & Keller K. L. (2016). *Marketing Management*. (15th ed.). Pearson Education.
- Krugman P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 2(73), 28–44.
- Lambin J. J. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. (3rd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Mykhailenko O. V. & Orlova K. H. (2017). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktii pidpriemstva [Enterprise product competitiveness management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 13 (2), 114–117. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/26.pdf
- Orlov P. A. & Mishchenko V. V. (2006). Orhanizatsiino ekonomichni aspekty otsinky konkurentospromozhnosti produktii mashynobuduvannia [Organizational and economic aspects of assessing the competitiveness of mechanical engineering products]. *Upravlinnia rozvytkom*, 7, 198–201.
- Osyov V. M. (2005). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktii metalurhiinoi haluzi* [Management of product competitiveness of the metallurgical industry]. Odesa: IPREED NANU.
- Penrose E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Piddubna L. I. (2007). *Konkurentospromozhnist ekonomichnykh system: teoriia, mekhanizm rehuliuвання ta upravlinnia: monohrafiia* [Competitiveness of economic systems: theory, regulation and management mechanism: monograph]. Kharkiv: VD «INZhEK».
- Porter M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Pylypenko A. A., Fartushniak O. V. & Pasichnyk I. Yu. (2017). *Konkurentospromozhnist produktii promyslovoho pidpriemstva: orhanizatsiia upravlinnia ta marketynhove zabezpechennia: monohrafiia* [Product competitiveness of an industrial enterprise: organization of management and marketing support: monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M.
- Schwab K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
- Voronkova A. E. (2009). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: mekhanizm upravlinnia ta diahnostyka [Enterprise competitiveness: management mechanism and diagnostics]. *Ekonomika promyslovosti*, 3, 133–137. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21S21STR=econpr_2009_3_22
- Yastremska O. M. & Strupinska N. V. (2014). *Efektivnist marketynhovoї diialnosti pidpriemstva: monohrafiia* [Efficiency of enterprise marketing activity: monograph]. Kharkiv: VD «INZhEK».

Стаття надійшла до редакції 20.05.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 06.06.2026 р.

Оприлюднено 11.08.2026 р.