

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.114>

УДК 658:005.332.4

А. В. Калінкін,

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,

Харківський національний економічний університет

імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7211-3153>

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

A. Kalinkin,

Postgraduate student of the Department of International Economic Relations and

Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,

Kharkiv, Ukraine

ASSESSING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN INTERNATIONAL BUSINESS ENTITY

У статті розглянуто теоретико-методологічні засади формування та оцінювання стійких конкурентних переваг суб'єктів міжнародного бізнесу в умовах посилення глобальної конкуренції та прискореної трансформації ринкового середовища. Наголошено, що традиційні підходи, які ґрунтуються переважно на ресурсному потенціалі підприємства або на його позиційному становищі на ринку, вже не забезпечують достатньої

аналітичної точності для стратегічного управління в сучасних умовах високої турбулентності. Метою дослідження є розробка та обґрунтування вдосконаленого аналітичного підходу, що дає змогу комплексно оцінити стійкі конкурентні переваги суб'єкта міжнародного бізнесу з урахуванням впливу чинників глобального ринкового середовища, синергії ресурсних характеристик, інноваційної активності, динамічних здібностей та стратегічної адаптивності.

У межах роботи здійснено систематизацію сучасних теоретичних концепцій конкурентних переваг – від класичного позиційного підходу М. Портера та ресурсної теорії (RBV) Дж. Барні до концепції ключових компетенцій Г. Хамела і К. Прахалада та теорії динамічних здібностей Д. Тіса. Показано, що кожна з цих концепцій формує окрему перспективу розуміння механізмів конкурентоспроможності, проте їх ізольоване застосування створює методологічні прогалини, особливо у контексті міжнародного бізнесу, де підприємства стикаються з високою мінливістю попиту, інституційними відмінностями та жорстким тиском глобальних конкурентів.

На основі критичного аналізу існуючих методик у роботі обґрунтовано доцільність поєднання кількісних і якісних індикаторів в єдиній багаторівневій структурі оцінювання. Запропонований підхід включає три взаємопов'язані блоки: оцінку ресурсної бази та стійких активів підприємства; аналіз інноваційної активності, компетенцій і динамічних здібностей; а також формування інтегрального індикатора, що відображає стратегічний потенціал підтримання й нарощення конкурентних переваг на міжнародних ринках. Така структура дозволяє врахувати не лише наявні можливості компанії, а й її здатність до адаптації, швидкого оновлення бізнес-процесів та створення нової цінності для глобальних споживачів.

Отримані результати мають практичне значення для вдосконалення стратегічного планування, формування системи моніторингу конкурентоспроможності, визначення сильних і слабких сторін

підприємства, а також розроблення ефективних управлінських рішень у сфері міжнародного маркетингу і стратегічного менеджменту. Запропонований аналітичний підхід може бути використаний компаніями, що прагнуть підвищити свою стійкість і результативність у глобальному конкурентному середовищі.

The article examines the theoretical and methodological foundations for forming and assessing sustainable competitive advantages of international business entities under intensifying global competition and rapid transformation of the market environment. It is emphasized that traditional approaches, which rely primarily on a firm's resource potential or its positional standing in the market, no longer provide sufficient analytical accuracy for strategic management in today's highly turbulent conditions. The purpose of the study is to develop and justify an improved analytical approach that enables a comprehensive assessment of the sustainable competitive advantages of an international business entity, taking into account the influence of global market factors, the synergy of resource characteristics, innovation activity, dynamic capabilities, and strategic adaptability.

The study systematizes modern theoretical concepts of competitive advantage-from M. Porter's classical positional approach and J. Barney's Resource-Based View (RBV) to the core competencies framework of G. Hamel and K. Prahalad, as well as D. Teece's dynamic capabilities theory. It is demonstrated that each of these concepts forms a distinct perspective on understanding the mechanisms of competitiveness; however, their isolated application creates methodological gaps, especially in the context of international business, where firms face high demand volatility, institutional differences, and strong pressure from global competitors.

Based on a critical analysis of existing methodologies, the study substantiates the feasibility of combining quantitative and qualitative indicators within a unified multi-level assessment structure. The proposed approach includes

three interrelated components: an evaluation of the enterprise's resource base and durable assets; an assessment of innovation activity, competencies, and dynamic capabilities; and the formation of an integral indicator reflecting the strategic potential for maintaining and strengthening competitive advantages in international markets. This structure makes it possible to account not only for the company's current capabilities but also for its ability to adapt, rapidly update business processes, and create new value for global consumers.

The results obtained have practical significance for improving strategic planning, shaping competitiveness monitoring systems, identifying a company's strengths and weaknesses, and developing effective managerial decisions in the field of international marketing and strategic management. The proposed analytical approach can be used by companies seeking to enhance their resilience and performance within the global competitive environment.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, конкурентна перевага, аналітичний підхід, глобальна конкуренція, стратегічний інструментарій, суб'єкт міжнародного бізнесу.*

Keywords: *competitiveness, competitive advantage, analytical approach, global competition, strategic tools, international business entity.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

В умовах глобальної конкуренції та стрімкої технологічної трансформації ринків, що характеризуються конкурентним середовищем, здатність підприємств не лише формувати, але й об'єктивно оцінювати свої конкурентні переваги стає критичним фактором виживання та довгострокового зростання. Сучасний бізнес-ландшафт вимагає від компаній не просто наявності унікальних ресурсів, а постійної здатності до динамічної адаптації та швидкого реагування на зміни, спричинені цифровізацією, глобальними ланцюгами вартості та геополітичною нестабільністю.

Відсутність чіткого, аналітично обґрунтованого механізму оцінювання конкурентних переваг призводить до прийняття неефективних стратегічних рішень, що особливо небезпечно на транскордонних ринках. Таким чином, розробка та впровадження надійного аналітичного інструментарію для комплексної оцінки стійких конкурентних переваг є однією з найбільш актуальних задач сучасної економічної науки та практики управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи конкурентних переваг формувалися поступово – від класичних до сучасних підходів.

М. Портер вважав, що підприємство може отримати перевагу над конкурентами завдяки позиційним стратегіям, тобто правильному вибору позиції на ринку. Він виокремив три головні напрями: лідерство за витратами (зниження собівартості продукції, щоб пропонувати нижчі ціни), диференціація (створення унікального продукту, який відрізняється від конкурентів), фокусування (зосередження на певному сегменті ринку або групі споживачів) [4].

Д. Барні запропонував інший підхід – ресурсний (Resource-Based View, RBV). Він вважав, що головне джерело конкурентних переваг – це унікальні ресурси компанії, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними і добре організованими, це так звані критерії VRIO [9].

Далі ідеї конкурентних переваг розвивали Г. Хамел і К. Прахалад, які ввели поняття ключових компетенцій. Вони пояснювали, що успіх компанії залежить не лише від ресурсів, а й від того, як вона використовує знання, навички та досвід – тобто свої основні компетенції, які створюють додану вартість для споживача [11].

Д. Тіс розвинув цю ідею в концепції динамічних здібностей (Dynamic Capabilities). Він наголосив, що у світі швидких змін компанії повинні не просто мати ресурси, а вміти постійно оновлюватися, навчатися та адаптуватися до нових умов ринку. Саме здатність до трансформації та інновацій стає ключовою конкурентною перевагою [13].

Варто зазначити, що українські науковці та економісти Борисова Т.М. [1], Міненко М.А. [3], Савченко М.В. [5], Іванов В.М. [5], Хрущ Н.А. [7], Чегорка В.О. [8], Гордійчук О.Є. [8], Салига К.С. [6] також проявляють значний інтерес до питань формування конкурентних переваг підприємств, дослідження механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств на глобальних ринках.

Проте, незважаючи на значний теоретичний доробок, існуючі методики оцінювання конкурентних переваг (такі як бенчмаркінг, SWOT-аналіз, фінансові показники) часто виявляються недостатньо комплексними або занадто статичними для оцінки стійкості конкурентних переваг саме в глобальному та динамічному середовищі. Залишається не до кінця розробленим питання інтеграції якісних та кількісних показників у єдиний, прикладний аналітичний підхід, що дозволяв би точно визначити джерела та ступінь стійкості переваг. Це обґрунтовує наукову проблему дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка та обґрунтування вдосконаленого аналітичного підходу до оцінювання стійких конкурентних переваг суб'єкта міжнародного бізнесу з урахуванням впливу чинників глобального ринкового середовища.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

проаналізувати еволюцію теоретичних концепцій конкурентної переваги та визначити ключові чинники її формування в глобальному вимірі;

критично оцінити обмеження існуючих традиційних методик оцінювання конкурентних переваг з точки зору їх застосовності до умов конкуренції;

запропонувати аналітичний підхід, що інтегрує кількісні та якісні показники оцінки конкурентної переваги.

Виклад основного матеріалу. Конкурентна перевага у контексті сучасної економічної науки визначається як унікальна здатність підприємства створювати для споживача цінність, що перевищує цінність, яку пропонують конкуренти, і забезпечує стійку надприбутковість. В умовах

глобальної конкуренції це поняття набуває якісно нового змісту. Традиційною мірою успіху була тимчасова конкурентна перевага, досягнута завдяки інноваціям або сприятливим ринковим умовам. Проте, швидкість дифузії технологій та знань, інтенсивність копіювання бізнес-моделей вимагають фокусуватися на стійкій конкурентній перевазі [12].

Стійка конкурентна перевага у глобальному середовищі має ґрунтуватися на джерелах, які є важкодоступними для імітації транснаціональними конкурентами, а також є транскордонно адаптивними, а саме здатними ефективно пристосовуватися до умов, що змінюються за межами національних кордонів, тобто у різних країнах чи міжнародних ринкових середовищах. Це вимагає від підприємств переходу від суто позиційної переваги (ринкова частка) до ресурсно-компетентнісної переваги (унікальні знання та здібності).

У науковій літературі сформувалися кілька провідних аналітичних підходів до дослідження конкурентних переваг, які відрізняються вихідними концептуальними засадами та відповідним методичним інструментарієм (табл. 1).

Позиційний підхід відображає зовнішній аналітичний вимір оцінювання конкурентних переваг. Ресурсно-орієнтований підхід формує внутрішній аналітичний вимір оцінювання конкурентних переваг, досліджує те, що саме усередині компанії забезпечує її успіх. Підхід динамічних здібностей акцентує увагу на здатності підприємства підтримувати конкурентні переваги в часі, тобто на їх стійкості в умовах глобальної турбулентності. Інтеграційний підхід демонструє, що аналітичні підходи і методи не протистоять одне одному, а утворюють єдину систему, у якій методи – це практичне втілення підходів [4].

Таблиця 1. Аналітичні підходи до оцінювання конкурентних переваг в умовах глобальної конкуренції

Підхід	Концептуальна основа	Аналітичний інструментарій	Переваги	Обмеження	Орієнтація в умовах глобалізації
Позиційний підхід	Конкурентна перевага формується завдяки вибору привабливої ринкової позиції, захищеної від конкурентних сил	Модель п'яти сил конкуренції; базові стратегії (лідерство за витратами, диференціаліція, фокусування)	Дозволяє оцінити привабливість галузі, визначити стратегічну позицію фірми	Статичний характер; обмежене врахування інноваційних бізнес-моделей та глобальних мережевих ефектів	Підходить для аналізу стабільних галузей, але малоефективний у турбулентному глобальному середовищі
Ресурсний підхід	Джерелом стійкої конкурентної переваги є унікальні ресурси й компетенції підприємства	Модель VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization)	Фокусується на внутрішніх активах; враховує нематеріальні ресурси (знання, бренд, культура)	Недостатня динамічність; не враховує швидку зміну середовища	Ефективний для ідентифікації унікальних ресурсів у міжнародному контексті
Теорія динамічних здібностей	Конкурентна перевага формується через здатність адаптувати й трансформувати ресурси у відповідь на зміни середовища	Оцінювання динамічних процесів: відчуття; схоплення – трансформація	Орієнтована на інновації, швидкість реагування та гнучкість у глобальному масштабі	Висока складність вимірювання; потребує інтеграції з іншими підходами	Забезпечує адаптивність у глобальних мережах і підвищує здатність до трансформації бізнес-моделі
Інтеграційний	Поєднання статичної оцінки ресурсів (RBV) та динамічної оцінки управлінських здібностей (Dynamic Capabilities)	Комплексна модель аналізу, що враховує: унікальні ресурси; управління глобальними ланцюгами вартості; інституційно-культурну адаптацію; масштабування	Забезпечує системне розуміння джерел КП у глобальному середовищі; враховує багато вимірність факторів	Потребує значної кількості даних і високої аналітичної компетенції	Найбільш адекватний для оцінки КП у глобальній економіці з високим рівнем

Джерело: сформовано автором за даними джерел [4, 9, 11,12, 13]

Виходячи з узагальнення аналітичних підходів до дослідження конкурентних переваг, доцільно зазначити, що кожен підхід зумовлює використання певного методичного інструментарію, який відповідає його логіці та аналітичним завданням.

Залежно від того, як розуміти природу конкурентної переваги, обирається відповідний інструментарій аналізу.

Для обґрунтування необхідності розробки нового підходу слід критично оцінити традиційні методи оцінювання конкурентних переваг, які широко використовуються, але мають суттєві обмеження в умовах глобальної конкуренції (табл. 2).

Таблиця 2. Методи оцінювання конкурентних переваг

Метод	Сутність	Аналітичний підхід	Спрямованість
Модель п'яти сил конкуренції, галузевий аналіз, PEST, SWOT	Джерело конкурентної переваги – вибір ринкової позиції та галузевої структури	Позиційний	Зовнішній аналіз середовища
VRIO-аналіз, бенчмаркінг ресурсів, аналіз компетенцій	Стійкість конкурентної переваги базується на унікальних ресурсах і компетенціях	Ресурсний	Внутрішній аналіз ресурсного потенціалу
Оцінювання інноваційного потенціалу, аналіз стратегічної гнучкості, моніторинг змін	Конкурентна перевага формується в межах глобальних ланцюгів вартості та партнерських взаємозв'язків	Динамічних здібностей	Динамічний аналіз адаптивності
Комплексна діагностика на основі RBV + Dynamic Capabilities	Поєднання внутрішнього потенціалу та динамічних процесів адаптації	Інтеграційний	Синтетичний аналіз СКП у глобальному контексті

Джерело: сформовано автором за даними джерел [2, 5, 6, 7]

Зв'язок між підходами та методами оцінювання конкурентних переваг має системний характер, а саме:

ресурсно-орієнтований підхід визначає логіку внутрішнього аналізу (VRIO, Value Chain);

позиційний – формує зовнішній напрям дослідження (SWOT, модель Портера);

підхід динамічних здібностей – спрямований на вимірювання адаптивності (PEST, бенчмаркінг);

інтеграційний – поєднує всі рівні оцінювання в єдину аналітичну систему.

ефективний аналітичний підхід до оцінювання конкурентних переваг у глобальному середовищі повинен інтегрувати наявність унікальних ресурсів (RBV) та процеси їхньої трансформації та використання (динамічні здібності).

У глобальному контексті оцінка конкурентної переваги повинна враховувати фактори, що не характерні для локальних ринків, а саме:

управління глобальними ланцюгами вартості – конкурентна перевага часто формується не окремим підприємством, а всією мережею партнерів, тому ефективність логістики, аутсорсингу та управління ризиками в глобальних ланцюгах вартості стає джерелом переваги;

інституційна та культурна дистанція – здатність підприємства швидко адаптувати свої продукти, маркетинг і бізнес-процеси до правових, політичних і культурних особливостей різних національних ринків (гнучкість бізнес-моделі);

масштабування – здатність швидко збільшувати обсяги діяльності та виходити на нові ринки з мінімальними додатковими витратами завдяки стандартизації процесів і використанню глобальних платформ [1].

Таким чином, стає необхідність переходу до інтегрального аналізу, який поєднує статичну оцінку ресурсів з динамічною оцінкою управлінських здібностей в умовах високої міжнародної турбулентності. Для подолання зазначених обмежень пропонується інтегральний показник і має багаторівневу структуру [2].

Першим рівнем вважається оцінка наявності стійких ресурсів (табл. 3). На цьому рівні аналізуються традиційні, відносно стабільні чинники конкурентних переваг, такі як матеріально-технічні ресурси (виробничі потужності, технологічна база), фінансові ресурси (доступ до капіталу,

ліквідність), людські ресурси (кваліфікація, досвід, корпоративна культура), нематеріальні активи (бренд, репутація, патенти). Ціллю є визначити, наскільки підприємство має достатній і унікальний набір ресурсів для підтримання конкурентних позицій.

Таблиця 3. Оцінка наявності стійких ресурсів

Категорія ресурсу	Ключові показники оцінки ((VRIO-критерії))	Приклади індикаторів
Технологічні активи	Унікальність технологій, патентний захист, складність імітації	Кількість зареєстрованих патентів, R&D-витрати як % від доходу
Людський капітал	Рідкісні знання, ключові компетенції, досвід управління глобальною командою	Індекс плинності кадрів, витрати на навчання, наявність унікальних експертів
Організаційна культура (бренд)	Репутація бренду на міжнародних ринках, корпоративна культура інновацій	Індекс впізнаваності бренду, індекс лояльності клієнтів (NPS) на різних ринках

Джерело: сформовано автором за даними джерел [2, 5, 6]

Оцінюється наявність та унікальність ресурсів, що відповідають критеріям VRIO. Оцінка проводиться за допомогою якісних експертних оцінок, переведених у кількісну шкалу (наприклад, від 0 до 5)

Другим рівнем вважається оцінка динамічних здібностей, які визначають його спроможність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати нові можливості для збереження конкурентних переваг. (табл. 4)

Цей рівень характеризує здатність підприємства адаптуватися, навчатися і трансформувати ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища, зокрема: здатність до інновацій; гнучкість управлінських рішень; ефективність комунікацій і партнерств у міжнародному просторі; здатність до інтеграції нових технологій і бізнес-моделей. Ціллю є визначити рівень стратегічної адаптивності підприємства в умовах міжнародної турбулентності.

Таблиця 4. Оцінка динамічних здібностей

Динамічна здібність	Індикатори швидкості та гнучкості	Значущість для глобальної конкуренції
Сприйняття	Сприйняття ринків. Швидкість ідентифікації нових глобальних трендів, ефективність системи моніторингу ринку	Час реакції на зміну споживчих переваг/появу технології
Мобілізація/ Логістика	Рівень використання логістичних можливостей. Час виведення нового продукту на новий регіональний ринок (Time-to-Market), гнучкість глобального ЛСВ	Індекс адаптивності ланцюга постачання до геополітичних ризиків
Трансформація	Адаптація продукту. Здатність до швидкої реконфігурації бізнес-моделі (організаційна гнучкість)	Частота та успішність впровадження організаційних/процесних інновацій

Джерело: сформовано автором за даними джерел [2, 5, 6]

Наступним рівнем є інтегральна оцінка конкурентних переваг. На цьому рівні результати двох попередніх оцінювань агрегуються у єдиний інтегральний показник, який відображає збалансованість ресурсного потенціалу та управлінських можливостей, дозволяє порівнювати підприємства між собою або оцінювати динаміку в часі, виступає основою для прийняття стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності.

Для перетворення різномірних якісних та кількісних показників у єдиний інтегральний показник стійкості конкурентної переваги (ІП_СКП) використано метод експортних оцінок. Інтегральний показник стійкості конкурентної переваги розраховуємо за формулою 1.

Формула інтегрального показника:

$$ІП\ СКП = \sum_{i=1}^n \omega_i * I_i, \quad (1)$$

Де:

ІП СКП – інтегральний показник стійкості конкурентної переваги;

ω_i – ваговий коефіцієнт i-го індикатора (визначається експертним шляхом або за допомогою методу аналізу ієрархій);

I_i – нормоване значення i -го індикатора, що належить або до першого 1 (ресурси), або до другого рівня (динамічні здібності).

Реалізація цієї багатofакторної моделі вимагає послідовного застосування низки аналітичних кроків, які забезпечують перехід від якісних експертних суджень і різнорідних кількісних даних до єдиного, об'єктивного інтегрального показника. Для практичного застосування запропонованого підходу необхідне дотримання наступних етапів.

Перш за все, здійснюється нормування показників. Усі якісні (експертні) та кількісні індикатори, визначені на першому та другому рівнях аналізу, перетворюються до єдиної безрозмірної шкали – наприклад, у межах від 0 до 1. Це дає змогу зробити їх співставними між собою та забезпечити коректність подальшої агрегації.

Далі проводиться експертне ранжування показників і визначення їхніх вагових коефіцієнтів (ω_i). Для цього формується група фахівців – менеджерів, галузевих експертів, аналітиків – які за допомогою методів експертних оцінок визначають відносну важливість кожного індикатора. Особливу увагу приділяють показникам, що характеризують динамічні здібності підприємства (рівень 2), адже саме вони відображають його гнучкість і здатність адаптуватися до умов глобальної турбулентності.

Наступним кроком є збір та оброблення даних. На цьому етапі здійснюється збирання первинної інформації – фінансової звітності, результатів досліджень і розробок, анкетування персоналу та клієнтів. Усі ці дані трансформуються у нормовані індикатори, придатні для подальшого розрахунку.

Завершальним етапом виступає обчислення інтегрального показника стійкості конкурентних переваг. Його визначають шляхом зваженого підсумовування нормованих індикаторів з урахуванням їхніх вагових коефіцієнтів. Чим ближче отримане значення інтегрального показника стійкості конкурентних переваг до 1, тим вищим є рівень стійкості конкурентних переваг підприємства на глобальному ринку.

Цей підхід забезпечує комплексність, об'єктивність та динамічність оцінювання, інтегруючи як фінансову результативність, так і управлінську готовність до змін.

Для апробації запропонованого інтегрального аналітичного підходу використано кейс-стаді українського виробника макаронних виробів швидкого приготування. Підприємство активно здійснює експортну діяльність до країн ЄС. Вибір цієї галузі обумовлений її високою залежністю від глобальних ланцюгів постачання, сировинних ризиків та жорстких міжнародних стандартів якості.

Методологія збору даних залишається інтегральною, тобто це кількісний аналіз (фінансові показники, дані про інвестиції та логістику) та якісний аналіз (експертне опитування для визначення вагових коефіцієнтів (ω_i)).

Встановлено, що для харчової промисловості ваговий коефіцієнт для другого рівня (динамічні здібності) становить 55%, а для першого – (стійкі ресурси) – 45%, що підкреслює важливість стабільності якості (ресурс) та гнучкості логістики/сертифікації (динамічні здібності).

Результати оцінки за двома рівнями наведено в табл. 5 та табл. 6.

Таблиця 5. Оцінка стійких ресурсів (рівень 1)

Категорія ресурсу	Нормований індикатор I_i
Кількість інновацій впроваджених на підприємстві	0.95
Індекс кадрового потенціалу	0.90
Міжнародна репутація	0.60
Середній індикатор Рівня 1 (I_{R1})	0,82

Джерело: сформовано автором

Основною стійкою конкурентною перевагою є стабільна якість сировини та ефективна система сертифікації, що дозволяє відповідати жорстким вимогам глобальних ринків. Слабка ланка – відсутність сильного міжнародного бренду. Це знижує рівень впізнаваності продукції на зовнішніх ринках і обмежує можливості формування довгострокової лояльності споживачів. Для посилення ринкових позицій доцільно інвестувати у

розвиток бренду, маркетингові комунікації та стратегії позиціонування, орієнтовані на цінності та очікування міжнародної аудиторії.

Таблиця 6. Оцінка динамічних здібностей (рівень 2)

Динамічна здібність	Нормований індикатор I_i	Ключовий висновок
Сприйняття ринків	0,88	Швидке відстеження змін у законодавстві ЄС та трендах здорового харчування
Мобілізація/Логістика	0,65	Низька гнучкість глобальної логістики (залежність від зовнішніх портів та перевізників), що створює ризик
Адаптація продукту	0,80	Висока здатність швидко змінювати пакування та рецептуру під вимоги нових ринків
Середній індикатор Рівня 2 I_{R1}	0,78	

Джерело: сформовано автором

З табл. 6 видно, що підприємство швидко відчуває зміни та адаптує продукт, але слабкість логістики робить його вразливим до глобальних криз ланцюгів постачання.

Використовуючи багатofакторну модель агрегування:

$$IP_{CKP} = (\omega_{R1} * (I_{R1})) + (\omega_{R2} * (I_{R2}))$$

$$IP_{CKP} = (0,45*0,82) + (0,55*0,78) = 0,369 + 0,429 = 0,80.$$

Отримане значення $IP_{CKP}=0.80$ свідчить про високий, але залежний рівень стійкості конкурентної переваги.

Аналіз показав, що запропонований підхід є ефективним для ідентифікації прихованих стратегічних ризиків. У той час як традиційний аналіз (якість та фінанси) міг би показати лише успіх в експорті, інтегральна модель чітко вказала на критичну залежність від зовнішніх логістичних факторів, що є головною загрозою для стійкості його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження довело, що аналітичний підхід до оцінювання конкурентних переваг є ключовим інструментом стратегічного управління підприємством в умовах глобальної конкуренції. Використання системи аналітичних методів дає змогу не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а й виявити потенціал для формування нових конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Застосування комплексного аналітичного підходу забезпечує можливість об'єктивного порівняння позицій підприємства з основними конкурентами, оцінювання ефективності маркетингових стратегій та визначення напрямів їх коригування. Визначальне значення при цьому має використання кількісних і якісних індикаторів, що дозволяють інтегрувати результати маркетингових, фінансових та стратегічних аналізів у єдину систему прийняття управлінських рішень.

Результати дослідження свідчать, що в умовах глобалізації конкурентні переваги підприємства стають більш динамічними та потребують постійного моніторингу. Тому впровадження аналітичного підходу має розглядатися не як одноразова дія, а як безперервний процес стратегічного управління, спрямований на підвищення адаптивності, інноваційності та стійкості підприємства у глобальному середовищі.

Таким чином, аналітичний підхід виступає основою для розроблення ефективних стратегій розвитку, оптимізації ресурсного потенціалу та забезпечення довгострокових конкурентних переваг на міжнародному рівні.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленні теоретичних основ оцінювання конкурентних переваг суб'єктів міжнародного бізнесу з урахуванням специфіки галузевих ринків і регіональних особливостей їх розвитку. Доцільним є також удосконалення інтегрального показника шляхом розширення системи критеріїв, що відображають інноваційний, цифровий та екологічний аспекти конкурентоспроможності.

Література

1. Борисова Т. М., Хрупович С. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 68. № 1. С. 159-165. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.159 (дата звернення 15.11.2025).
2. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 93-97. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15253> (дата звернення 15.11.2025).
3. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 242-251. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/3d798411-88ee-493c-beae-c82a5b6420a6/content> (дата звернення 15.11.2025).
4. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: *Основи*, 1997. 390 с.
5. Савченко М. В., Іванов В. М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 47-58.
6. Салига К. С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (дата звернення 13.11.2025).
7. Хрущ Н. А., Ваганова Л. В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. С. 153-156. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?page_id=41 (дата звернення 15.11.2025).
8. Чегорка В. О., Гордійчук О. Є. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 95-103. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319076pp95-103](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319076pp95-103) (дата звернення 13.11.2025).

9. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99-120.
10. Halushka Z. Transformation of approaches and tools for strategic research into conditions for sustainable economic development. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. 4(2). P. 18-28. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250402.03> (дата звернення 15.11.2025).
11. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future Boston: *Harvard Business School Press*. 1994. 357 p.
12. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: *Free Press*. 1985. 557 p.
13. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509-533.

References

1. Borysova, T.M. and Khrupovych, S. (2021), "Global competition: role and place in the marketing environment system", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 68, no. 1, pp. 159-165. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.159.
2. Breus, S.V. and Boiko, D.A. (2019), "The essence and methods of assessing the competitive advantages of an enterprise in the context of their management", *Infrastruktura rynku*, vol. 36, pp. 93-97, available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15253> (Accessed 15 November 2025).
3. Minenko, M.A. (2019), "Sustainable competitive advantages in a globalized market", *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, pp. 242-251, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/3d798411-88ee-493c-beae-c82a5b6420a6/content> (Accessed 15 November 2025).
4. Porter, M. (1997), *Stratehiia konkurentsii* [Competitive strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

5. Savchenko, M.V. and Ivanov, V.M. (2022), "Competitive analysis as a tool for forming a strategy for domestic enterprises to enter the global market", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1 (45), pp. 47-58.
6. Salyha, K.S. (2023), "Methods of enterprise competitiveness: formation and assessment", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>.
7. Khrushch, N.A. and Vaganova, L.V. (2015), "Modern approaches to assessing the competitiveness of an enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 5, pp. 153-156, available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?page_id=41 (Accessed 15 November 2025).
8. Chehorka, V.O. and Hordiichuk, O.Ie. (2024), "Theoretical aspects of the formation of competitive advantages of an enterprise", *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 2(9), pp. 95-103. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319076pp95-103](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319076pp95-103)
9. Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
10. Halushka, Z. (2025), "Transformation of approaches and tools for strategic research into conditions for sustainable economic development", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 4(2), pp. 18-28. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250402.03>.
11. Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
12. Porter, M.E. (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *Free Press*, New York, USA.
13. Teece, D.J. Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.