

УДК 658.8:339.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.19>**Мельник С.М.**

кандидат економічних наук, науковий співробітник

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5812-0758>

УПРАВЛІНСЬКЕ ЗБАЛАНСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Збалансування комплексу конкурентоспроможності підприємств є однією з умов досягнення конкурентних цілей їх розвитку. Показано, що збалансованість маркетингового комплексу конкурентоспроможності підприємств поєднує у собі як цільову кількісну рівність значень її складових, так і певне раціональне співвідношення показників, підпорядковане реалізації поточних управлінських рішень. Визначено цільовий критерій секторальної збалансованості маркетингового комплексу конкурентоспроможності підприємств та порядок його досягнення на основі формування динамічного співвідношення його статусних компонент – потенційної і функціональної конкурентоспроможності. Визначено режим збалансування, за якого напрям змін об'єктів збалансування відповідатиме траєкторії динаміки, що наближує їх до цільового рівня, а інтенсивність динаміки забезпечуватиме вчасне досягнення визначеного завдання.

Ключові слова: конкурентоспроможність, види конкурентоспроможності, концепція маркетингу, маркетинговий комплекс конкурентоспроможності, збалансованість показників.

Постановка проблеми. Збереження і підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку є незаперечною умовою самого їх існування та подальшого розвитку у середовищі реальної конкуренції. Тому управління рівнем конкурентоспроможністю слід вважати одним з найважливіших завдань менеджменту підприємств, що потребує всебічного аналітичного обґрунтування на основі дослідження широкого кола інформації про конкурентну діяльність учасників ринку. Ця обставина актуалізує проблему вибору об'єктивних оціночних показників і адекватних методах їх комплексного аналізу.

В наукових публікаціях ствердилась думка, що оцінювання конкурентоспроможності має спиратись на аналіз комплексу взаємопов'язаних показників, які характеризують усі сторони діяльності підприємств. При цьому, незаперечним цільовим критерієм динаміки рівня конкурентоспроможності вважається його зростання. Зважаючи на модальність комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності і наявності показників, які характеризують результативність різних функціональних сфер діяльності підприємств, їхня динаміка може потребувати вибіркової диференціації. Це обумовлено також необхідністю забезпечення довготривалого зростання прибутку підприємств, так і реалізацією поточних завдань, що враховують внутрішні ресурсні можливості і зовнішні обставини конкурентного розвитку.

Вирішення проблеми диференціації завдань по окремих показниках конкурентоспроможності пов'язано також з необхідністю узгодження динаміки розвитку окремих функціональних сфер діяльності підприємств, якщо розуміти конкурентоспроможність як комплексну характеристику їх конкурентного положення на ринку. Зазначене передбачає прикладне збалансування параметрів складових комплексу конкурентоспроможності

підприємств, як умови досягнення конкурентних цілей їх розвитку, які відповідають основним положенням концепції маркетингу – забезпечення потреб споживачів і отримання економічної вигоди підприємств в умовах конкурентного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед значного числа публікацій з проблеми оцінювання конкурентоспроможності превалює думка щодо необхідності застосування комплексного підходу, який дозволяє врахувати конкурентну результативність підприємств у різних функціональних сферах. Зокрема М. Іванова, А.Ткаченко і В. Загорудько, вважають, що «конкурентоспроможність підприємства залежить від чотирьох груп факторів: конкурентоспроможності товару (K1); ефективності організації збуту та просування товару на ринку (K2); фінансового становища підприємства (K3); ефективності менеджменту підприємства (K4)» [1, с.53]. Слід підкреслити, що різноманітність складу оціночних характеристик конкурентоспроможності, зазвичай, має виключно авторський формат без необхідного обґрунтування. А результатом такого комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, як правило, є інтегральна оцінка, як єдиний метод поєднання багатьох оціночних показників. Але такий інтегральний результат має рейтинговий вимір, і він мало придатний для обґрунтування управлінських рішень.

Комплексність оцінювання рівня конкурентоспроможності не обмежується фокусуванням на функціональних сферах діяльності підприємств і показниках, що їх характеризують. В. Радько і С. Мацюра пропонують диференціювати конкурентоспроможність підприємств за управлінськими рівнями, що «надасть можливість її комплексного оцінювання з урахуванням характеристик стратегічного, тактичного і операційного рівнів» [2, с. 765].



За такого бачення комплексності конкурентоспроможності навряд чи доцільним буде використання інтегральної оцінки, яка не буде мати смислу при поєднання різних якісних ознак із суперечливим цільовим спрямуванням. Так, забезпечення стратегічної конкурентоспроможності неодмінно буде суперечити її зростанню на тактичному і операційному рівнях, оскільки потребуватиме ресурсного забезпечення, віддача від якого має реалізуватись у стратегічній перспективі, а не у поточному часі конкурентної діяльності підприємств. Тому, безумовно правими є Г. Жалдак і А. Мамаджанов, які зазначили: «досі немає універсального методу, який би повністю відповідав потребам усіх підприємств, незалежно від особливостей діяльності, впливу зовнішнього середовища тощо. Питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невирішеним» [3, с. 56].

Основною причиною цього є той факт, що «конкурентоспроможність є відносною, багатовимірною категорією, яку можна інтерпретувати на основі різних економічних теорій, а також на різних рівнях аналізу... Це призводить до появи численних підходів до тлумачення та визначення поняття» [4, с. 3].

З наведеного можна зробити висновок, що оцінці рівня конкурентоспроможності має передувати обґрунтоване визначення її змісту, а основою реалізації комплексного характеру конкурентоспроможності підприємств повинно буде виокремлення видових форматів прояву їх конкурентних можливостей на визначеному ринку. При цьому слід забезпечити управлінське збалансування пріоритетів розвитку складових конкурентоспроможності досліджуваних підприємств за визначеними видовими форматами, які слугуватимуть об'єктами аналітичної уваги на противагу безперспективним інтегральним оцінкам.

Мета статті полягає у розробленні концептуальних положень збалансування комплексу конкурентоспроможності підприємств, які слугуватимуть методологічною основою управління їх конкурентним положенням на ринку. Досягнення даної мети передбачає вирішення наступних завдань:

- з'ясування змісту поняття «управлінське збалансування» і його місця в управлінні конкурентоспроможністю підприємств;
- визначення складових маркетингового комплексу конкурентоспроможності;
- обґрунтування критеріїв збалансування складових маркетингового комплексу конкурентоспроможності підприємств;
- з'ясувати доцільну варіативність управлінського збалансування складових комплексу з позицій поточного та стратегічного розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вирішення проблеми збалансування складових комплексу конкурентоспроможності ґрунтується на наступних авторських положеннях щодо змісту конкурентоспроможності та форм її прояву, як комплексної характеристики положення суб'єктів конкурентного ринку [5, с. 95–111; 6, с. 198–204].

– базовим поняттям змісту конкурентоспроможності підприємств є предмет конкуренції, заволодіння яким слугує оціночною характеристикою рівня конку-

рентоспроможності суб'єктів визначеного конкурентного ринку;

– сфера економічної конкуренції підприємств поширюється на товарні ринки, де вони є продавцями продукції, і ринки ресурсів, на яких, за умов функціонування ринку продавця, підприємства конкурують як покупці ресурсів. До основних конкурентних ринків діяльності підприємств належать товарний, кадровий та інвестиційний, де відбувається нефрагментована конкуренція за предмет конкуренції – купівельні кошти споживачів продукції, робочу силу необхідної кваліфікації і продуктивності, інвестиційні ресурси;

– предметом конкуренції є ресурси, а засобом їх отримання – задоволення потреб власників, готових за це передати ресурси покупцю. Тому конкурентоспроможність – це здатність підприємств в умовах конкурентного ринку задовольняти потреби власників ресурсів з метою заволодіння необхідними їх видами для здійснення відтворювального процесу з подальшим збереженням/зростанням конкурентних результатів, які мають задовольнити потреби учасників окремого підприємства;

– конкурентоспроможність є відображенням здатності суб'єктів ринку до конкуренції, яка формується під впливом багатьох чинників – маркетингових, організаційних, технічних, технологічних, фінансових тощо. Змістовна основа і рівень зазначеної здатності проявляється в результативності дії комплексу перелічених чинників, серед яких маркетингові акумулюють наслідки дію усіх інших, що дозволяє говорити про маркетингову природу комплексу конкурентоспроможності підприємств;

– комплекс конкурентоспроможності підприємств має секторальний формат, який має продуктово-ресурсну структуру і відповідає числу видів конкурентних ринків, де представлена діяльність даних суб'єктів;

– заволодіння предметом конкуренції відбувається у певній циклічній послідовності, що виявляється у поєднанні статусних ознак конкурентоспроможності – маркетингового результату, потенціалу і функціоналу, які перебувають у постійній взаємодії. Маркетинговий результат конкурентоспроможності досягається завдяки засобам визначеного функціоналу з тим чи іншим рівнем залучення наявного потенціалу. У свою чергу маркетинговий потенціал конкурентоспроможності наступного циклу залежить від попередньо отриманого результату. На товарному ринку маркетинговим результатом є обсяг реалізованої продукції підприємства, який свідчить про величину отриманого предмету конкуренції – коштів покупців. Маркетинговий потенціал являю собою резерв можливого зростання обсягу реалізації продукції за умови зниження ціни до рівня собівартості. Величина маркетингового потенціалу підприємств вимірюється рентабельністю реалізації продукції підприємством. Маркетинговий функціонал – це кількісний вимір задіяних чинників зростання обсягу реалізації продукції, основним з яких є зниження ціни;

– рівень маркетингового результату, потенціалу і функціоналу визначається відношенням їх базового оціночного показника по кожному підприємству до середнього значення даного показника на конкурент-

ному ринку, що є кількісним виміром реалізованої, потенційної і функціональної конкурентоспроможності досліджуваних підприємств на товарному, кадровому та інвестиційному ринках;

– такий підхід ґрунтується на усвідомленні маркетингової природи конкурентоспроможності, що виявляється у спільності цільової орієнтації на задоволення потреб споживачів (маркетинговий результат) та задоволенні потреб підприємств у ресурсах задля відновлення виробничого процесу (маркетинговий потенціал). Балансуючим чинником співвідношення маркетингового результату і потенціалу виступає маркетинговий функціонал, зміна якого відбувається в оперативному режимі.

У науковій та прикладній літературі, інструктивних матеріалах, поняття збалансованості має досить широкий вжиток. Здебільшого його зміст має бухгалтерський характер і зводиться до рівності витрат і доходів, активів і пасивів, дебету і кредиту рахунку. Проте, навіть у фінансовій сфері під збалансованістю розуміють не тільки арифметичну рівність двох частин балансу. Так, у спеціалізованому словнику ключових понять бухгалтерського обліку і фінансів англійських авторів Дж. Сазерленда і Д. Кенуела вказується: «бюджет вважається збалансованим навіть у тих випадках, коли витрати фактично менші за доходи» [7, с. 273]. Зрозуміло, таке збалансування має документарний характер, що реалізується в результаті залучення зовнішніх ресурсів чи активізації емісійного процесу, якщо мова іде про бюджет країни.

Існує й інша форма збалансованості – управлінська, яка вперше представлена у статті професорів Гарвардського університету Роберта Каплана і Девіда Нортона «Збалансовані показники: Заходи, що підвищують продуктивність». Вчені трансформували розуміння збалансованості системи показників у концепцію стратегічного менеджменту, що розглядає діяльність підприємств з позицій фінансового, ринкового, внутрішніх бізнес-процесів та його цільового розвитку. Вони зазначали, що формування системи управлінських рішень, що «забезпечує менеджмент універсальним механізмом, який інтерпретує світогляд і стратегію компанії через набір взаємозалежних показників. У сфокусованому вигляді «збалансована система показників – це параметри досягнення бажаних результатів і процесів, які приводять до цих результатів» [8, с.42]. Підкреслимо, що збалансуванню підлягають «взаємозалежні показники», коли зміна одного призводить до диференційованої зміни інших, в залежності від рівня їхньої функціональної наближеності. Тому, реалізуючи те чи інше управлінське рішення, слід зважати на те, що у рух, з різною інтенсивністю, прийдуть усі показники системи, що призведе до зміни співвідношення їх значень.

Отже, на відміну від бухгалтерської збалансованості, що передбачає кількісну паритетність значень взаємозалежних різновекторних показників, управлінська збалансованість є свідченням досягнення певного співвідношення між значеннями взаємопов'язаних показників, яке сприяє досягненню цільового стану предмету збалансування.

Визначення необхідного співвідношення між взаємопов'язаними показниками має диференційова-

ний характер і залежить від особливостей функціонування предмету збалансування.

Збалансованість маркетингового комплексу конкурентоспроможності підприємств поєднує у собі як кількісну рівність значень окремих її складових, так і певне раціональне співвідношення показників, підпорядковане реалізації поточних управлінських рішень на товарному, кадровому та інвестиційному ринках у вимірах реалізованої, функціональної та потенційної конкурентоспроможності.

Рівність значень складових конкурентоспроможності, як правило, має цільовий характер орієнтації. Так, цільовим концептом (критерієм), секторальної маркетингової збалансованості комплексу конкурентоспроможності підприємств є рівність значень її реалізованого рівня на основних конкурентних ринках. Відображенням даного критерію слугує базова цільова модель реалізованої конкурентоспроможності:

$$БКЦр \{K_{рм} = K_{рк} = K_{рі} \},$$

де $БКЦр$ – цільовий баланс реалізованої конкурентоспроможності підприємства;

$K_{рм}$, $K_{рк}$, $K_{рі}$ – значення реалізованої конкурентоспроможності підприємства на товарному, кадровому та інвестиційному ринках, відповідно.

Фундаментальним чинником такої збалансованості є необхідність задоволення потреб стейкхолдерів – осіб, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність підприємств і мають у ній зацікавленість.

Економічною стороною доцільності зазначеної збалансованості є оптимізації витрат підприємств на формування реалізованої конкурентоспроможності на основних конкурентних ринках діяльності.

У разі незбалансованості рівнів конкурентоспроможності підприємство буде мати незбалансованість ресурсів, які є предметом конкуренції на відповідних ринках та нести необґрунтовані витрати або недоотримувати прибутку. Так, висока конкурентоспроможності на кадровому і інвестиційному ринках і низьке її значення на товарному, свідчатиме, що підприємство витратило не адекватні кошти на формування персоналу з бажаною продуктивністю і залучення інвестицій. У результаті не досягнуто відповідне зростання обсягу реалізації продукції, що і обумовило низьку товарну конкурентоспроможність. Зрозуміло, мова іде про поточну діяльність підприємств. Висока конкурентоспроможність на ринках, де вони виступає у якості покупців ресурсів є результатом наявності ресурсної бази для збільшення обсягу реалізації продукції у наступних періодах.

Ситуація з високою товарною конкурентоспроможністю і низькими значеннями кадрової та інвестиційної має подібний результат. Досягнувши випереджаючого зростання товарної конкурентоспроможності при відносно низькому кадровому і інвестиційному забезпеченні, підприємства збільшують свою ринкову частку. Але подальше зростання обсягу реалізації (товарної конкурентоспроможності), а також прибутку, може ускладнитись через нестачу необхідного кадрового потенціалу і власного капіталу. Економія витрат на підвищення кадрової та інвестиційної конкурентоспроможності може обернутись недоотриманням у майбутньому прибутку від не зростаючого обсягу реалізованої продукції.

Ще однією причиною доцільності збалансування реалізованої конкурентоспроможності підприємства є забезпечення узгодженості поточного і перспективного розвитку підприємств. Концентрація уваги на реалізованій товарній конкурентоспроможності є свідченням пріоритетності поточного зростання ринкової частки, можливо, всупереч цілям прибутковості підприємств. Більш високий рівень кадрової та інвестиційної конкурентоспроможності є передумовою сталого розвитку підприємств у наступних періодах та ознакою можливості зростання прибутковості за рахунок збільшення власного капіталу і зростання чисельності працівників з високим рівнем продуктивності.

Окремо слід зазначити, що збереження тривалого дисбалансу рівнів реалізованої секторальної конкурентоспроможності може призвести до закріплення тенденції вибірковості управлінської уваги до окремих ринках, особливо з огляду на інерційність даного процесу. У результаті дисбаланс тільки посилюється, що означатиме формування суперечностей між поточним і перспективним розвитком, ринковими та фінансовими цілями підприємств.

Досягнення базової цільової моделі реалізованої конкурентоспроможності, яка передбачає рівність її секторальних значень, здійснюється завдяки необхідному співвідношенню статусних компонент – потенційної і функціональної конкурентоспроможності. За наявності відповідного потенціалу активізується функціонал, який має забезпечити досягнення базової цільової моделі реалізованої конкурентоспроможності. У подальшому збереження параметрів цільової моделі реалізованої конкурентоспроможності підтримується рівністю потенційної та функціональної конкурентоспроможності підприємства на кожному з ринків, яка є допоміжною моделлю:

$$BKЦ^{ф.п} \{K\phi_m = K n_m = K\phi_k = K n_k = K\phi_i = K n_i\};$$

де $BKЦ^{ф.п}$ – цільовий баланс функціональної та потенційної конкурентоспроможності підприємства на товарному, кадровому та інвестиційному ринках; $K\phi_m, K\phi_k, K\phi_i$ – функціональна конкурентоспроможність підприємства на товарному, кадровому та інвестиційному ринках, відповідно; $K n_m, K n_k, K n_i$ – потенційна конкурентоспроможність підприємства на товарному, кадровому та інвестиційному ринках, відповідно.

Логічність такого висновку полягає у наступному:

- у межах окремого ринку рівність функціональної і потенційної конкурентоспроможності свідчить про обґрунтовану можливість досягнення конкурентного результату наявними засобами конкурентного впливу, що мають відповідний потенціал реалізації. У разі перевищення функціональної конкурентоспроможності, існуючого потенціалу може не вистачити на здійснення визначеного комплексу конкурентних дій. За переваги потенційної конкурентоспроможності, наявний потенціал конкурентоспроможності не буде використано повністю, що призведе до зменшення можливої реалізованої конкурентоспроможності;

- на міжринковому рівні, з огляду на досягнення і не порушення у наступному періоді базової цільової моделі реалізованої конкурентоспроможності підприємства, її можливе зростання має бути пропорційним,

тому необхідно дотримуватись рівності функціональної конкурентоспроможності на усіх ринках. Згідно послідовної рівності функціональної і потенційної конкурентоспроможності на окремому ринку та функціональної на міжринковому рівні, можна зробити висновок і про доцільну рівність потенційної конкурентоспроможності на кожному з ринків.

Отже, основним завданням управління комплексом конкурентоспроможності за умови досягнення цільової моделі збалансованості є обопільне зростання параметрів її секторальних складових – товарної, кадрової та інвестиційної реалізованої конкурентоспроможності.

Зведеною формою представлених балансів за ринками і видами слугує поєднання базової цільової моделі реалізованої конкурентоспроможності з цільовою моделлю потенційної і функціональної конкурентоспроможності на основних ринках підприємств:

$$\{K\phi_m = K\phi_k = K\phi_i\} \rightarrow \{K\phi_m = K n_m = K\phi_k = K n_k = K\phi_i = K n_i\}$$

Зрозуміло, що представлений стандарт збалансованості конкурентоспроможності підприємств є ідеалізованою моделлю, яку не можна відтворити у реальних умовах, особливо у періодичному, а не моментовому форматі, з наступних причин:

- кожне підприємство окрім мети збалансування комплексу конкурентоспроможності, вирішує стратегічні завдання, які ґрунтуються на тих чи інших пріоритетах розвитку у визначеному періоді. Тому тимчасова невідповідність рівнів реалізованої конкурентоспроможності на ринках або диспропорції значень функціональної і потенційної – є наслідком виправданих управлінських дій, які мають визначений термін реалізації;

- за певних ринкових обставин співвідношення показників конкурентоспроможності, які відповідають діючій стратегії, можуть бути тимчасово порушені. Це може бути пов'язано з різкою зміною кон'юнктури ринку і небажанням підприємства втратити ринкову частку через збереження фіксованих цін на продукцію. У результаті функціональна конкурентоспроможність впродовж певного періоду буде вищою за передбачений її рівень;

- динаміка показників конкурентоспроможності окремого підприємства, з огляду на їх управлінський смисл та алгоритм розрахунку, значною мірою залежить і від діяльності конкурентів, що фактично унеможливає забезпечити повну керованість з боку даного підприємства.

Разом з цим, даний стандарт збалансованості конкурентоспроможності дозволяє порівнювати поточні процеси, що відбуваються на товарному, кадровому та інвестиційному ринках діяльності підприємств, визначати поточні завдання їх розвитку. У реальному ринковому середовищі конкурентоспроможність кожного учасника ринку перебуває у постійному русі і має ситуативний характер. Завданням підприємств є підпорядковувати певним цілям розвитку, виконання яких може тимчасово скоригувати процес наближення до цільової моделі конкурентоспроможності.

Задля досягнення проміжних конкурентних цілей потрібна певна пріоритетність розвитку окремих елементів комплексу конкурентоспроможності. При цьому, слід органічно поєднувати довгострокові і поточні цілі, щоб можливі суперечності між ними не завадили дотри-

манню визначеного напрямку стратегічного розвитку підприємства. Стратегічні рішення завжди тягнуть за собою вибір між двома цілями. Якщо прийнято рішення продавати зі знижкою, то протягом декількох років підприємства отримуватимуть високі фінансові результати, але у довготривалому періоді вони суттєво знизяться. Іншими словами, зосередження на короткостроковому зростанні конкурентоспроможності призводить до проблем рентабельності, пріоритетність стратегічного розвитку може забезпечити високу рентабельність у майбутньому, але провокує дефіцит прибутку у поточному періоді. Проте уявна дилема рентабельності і обсягу реалізації (товарної конкурентоспроможності) має обо-пільний характер. Зазвичай ринкова частка розглядалась як причина, що забезпечує прибутковість за рахунок економії на масштабах і наросуванні досвіду, але коректним є й інший висновок – саме значний прибуток дозволяє фінансувати витрати на зростання ринкової частки. Схематично це показано на рис. 1.

Отже, стратегічний розвиток підприємств передбачає поєднання реалізації цілей поточної конкурентоспроможності на товарному ринку і рентабельності, яка є ознакою потенціалу майбутньої конкурентоспроможності. З причини їх каузальної взаємодії вони не є альтернативами, але у режимі поточного розвитку певна пріоритетність вбачається необхідною. Періодичність зміни пріоритетів залежить від багатьох чинників об'єктивного та суб'єктивного характеру. Так, неадекватне можливого результату зниження ціни обумовлює доцільність зосередження на рентабельності за незмінної ринкової частки; наявність резервів зниження ціни за досягнутої високої рентабельності – є вагомою причиною пріоритетного зростання товарної конкурентоспроможності.

Суб'єктивними причинами пріоритетного розвитку рентабельності і конкурентоспроможності можуть бути завдання агресивного захоплення ринку у відпо-

відності до прийнятої конкурентної стратегії, бажання власників обмежити реінвестування прибутку у підприємство і виведення його до іншої сфери діяльності, що обмежить можливості зростання товарної конкурентоспроможності тощо.

Варіативність поточної пріоритетності рентабельності і конкурентоспроможності обумовлює потребу у рухомому механізмі збалансування, що ґрунтується не лише на статичних показниках, що характеризують досягнуті рівні об'єктів збалансування. Не менш важливими є їх динамічні характеристики, які відображають зміни, що можуть мати ознаки тенденції. Тому представлені об'єкти збалансування – секторальна і статусна конкурентоспроможність підприємств за видами і ринками реалізації, повинні мати диференційовану статичну та динамічну форму представлення. І якщо статичні значення розрізняються за досягнутим рівнем, то динамічні – за напрямом і інтенсивністю змін. Напрямок змін повинен відповідати траєкторії динаміки, що наближує об'єкт балансування до цільового рівня досліджуваної складової конкурентоспроможності, а інтенсивність динаміки має забезпечити вчасне досягнення визначеного завдання.

Слід підкреслити, що вчасність виконання управлінських завдань у сучасному конкурентному середовищі має першочергове значення. Це обумовлено актуалізацією проблеми важливості часу в економіці, яка напряму пов'язана із зростанням динаміки змін зовнішнього організаційного середовища.

Тому першочергова управлінська увага має бути зосереджена на вивченні динамічних характеристик об'єктів збалансування конкурентоспроможності.

Крім того, динамічні показники є розрахунковою основою прогнозу майбутньої конкурентоспроможності. Тобто, система не може бути визнана збалансованою без забезпечення цільової відповідності між її складовими у прогнозованій перспективі.

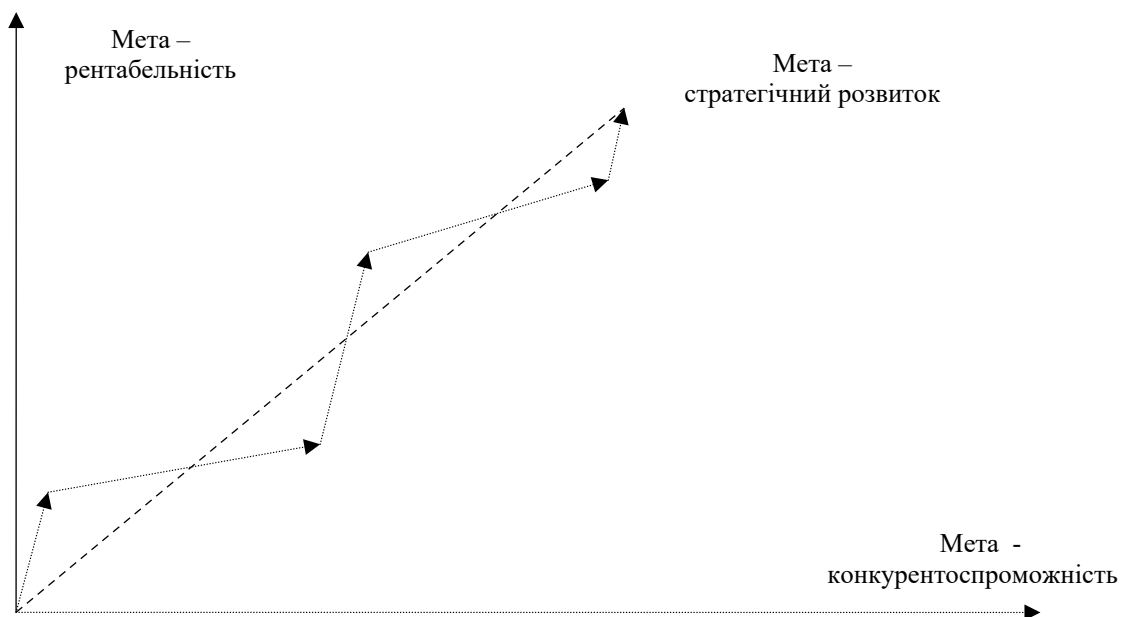


Рисунок 1 – Траєкторія стратегічного розвитку підприємства в режимі поєднання цілей рентабельності та конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Висновки. Поняття збалансованості має широкий вжиток в економічній теорії та практиці управлінської діяльності. Бухгалтерська збалансованість передбачає кількісну паритетність значень взаємозалежних, часто, різновекторних показників. Управлінська збалансованість є свідченням досягнення певного співвідношення між значеннями взаємопов'язаних показників, яке сприяє досягненню цільового стану предмету збалансування.

Збалансованість маркетингового комплексу конкурентоспроможності підприємств поєднує у собі як цільову кількісну рівність значень окремих її складових, так і певне раціональне співвідношення показників, підпорядковане реалізації поточних управлінських рішень на товарному, кадровому та інвестиційному ринках у вимірах реалізованої, функціональної та потенційної конкурентоспроможності. Цільовим концептом (критерієм) секторальної збалансованості маркетингового комплексу конкурентоспроможності підприємств є рівність значень реалізованої конкурентоспроможності на товарному, кадровому та інвестиційному ринках.

Економічною стороною доцільності зазначеної збалансованості є оптимізації витрат підприємств на формування реалізованої конкурентоспроможності на основних конкурентних ринках діяльності.

Досягнення цільового критерію реалізованої конкурентоспроможності здійснюється завдяки необхідному

співвідношенню статусних компонент – потенційної і функціональної конкурентоспроможності. За наявності відповідного потенціалу активізується функціонал, який має забезпечити досягнення базової цільової моделі реалізованої конкурентоспроможності. Основним завданням управління комплексом конкурентоспроможності за умови досягнення цільового критерію збалансованості, є обопільне зростання параметрів її секторальних складових – товарної, кадрової та інвестиційної реалізованої конкурентоспроможності.

Процес управлінської діяльності підпорядкований поточним і стратегічним цілям, між якими мають місце тимчасові суперечності. При реалізації поточних конкурентних цілей необхідно забезпечити тимчасову пріоритетність розвитку окремих складових комплексу конкурентоспроможності, яка у подальшому має бути скоригована у відповідності до стратегічних завдань розвитку.

Об'єкти збалансування – секторальна і статусна конкурентоспроможність підприємств, повинні мати диференційовану статичну та динамічну форму реалізації. Статичні значення розрізняються за досягнутим рівнем, динамічні – за напрямом і інтенсивністю змін. Напрямок змін повинен відповідати траєкторії динаміки, що наближує об'єкт балансування до цільового рівня досліджуваної складової конкурентоспроможності, а інтенсивність динаміки має забезпечити вчасне досягнення визначеного завдання.

Список використаних джерел:

1. Иванова М., Ткаченко А. & Загорудко В. Визначення рівня економічної безпеки, враховуючи конкурентоспроможність підприємства. *Підприємництво та інновації*, № 10, 2019, с. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.7>
2. Радко В. М., Матюща С. М. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Наукові інновації та передові технології*, № 14(28), 2023, с. 759–767.
3. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, № 22, 2022, с. 52–59. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6c2b8ee7-9c25-4b6d-ab30-4ccd9>
4. Lukiewska K., Juchniewicz M. Sustainability (Switzerland), 2021, № 13. URL: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
5. Мельник С.М. Проблеми визначення предмету конкуренції як концептуальної основи змісту та видів конкурентоспроможності підприємств. *«Вчені записки»* №1 (38), 2025, с. 95–111.
6. Мельник С.М. Методичний інструментарій комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *«Бізнес-Навігатор»* № 2 (79), 2025, с. 198–204.
7. Сазерленд Джонатан, Кенуел Дайан. Бухгалтерський облік і фінанси: Ключові поняття / Пер. з англ.; за ред. А.В. Григораш. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. 400 с.
8. Kaplan R., Norton D. 1996. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* Jan-Feb, № 70(1), с. 70–81.

References:

1. Ivanova M., Tkachenko A. & Zahorudko V. (2019) Vyznachennia rivnia ekonomichnoi bezpeky, vrakhuvuiuchy konkurentospromozhnist pidpriemstva [Determining the level of economic security considering enterprise competitiveness]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 10, pp. 52–56. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.7>
2. Radko V. M. & Matsyura S. M. (2023). Metodychnyi instrumentarii otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methodological tools for enterprise competitiveness assessment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, no.14(28), pp. 759–767.
3. Zhaldak H. P. & Mamadzhanov A. R. (2022). Napriamy ta metody otsinky rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Directions and methods for assessing the level of enterprise competitiveness]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 22, pp. 52–59. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6c2b8ee7-9c25-4b6d-ab30-4ccd9>
4. Lukiewska K. & Juchniewicz M. (2021). Sustainability (Switzerland), 13. Available at: <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
5. Melnyk S. M. (2025). Problemy vyznachennia predmetu konkurentsii yak kontseptualnoi osnovy zmistu ta vydiv konkurentospromozhnosti pidpriemstv (Problems of defining the subject of competition as a conceptual basis for the content and types of enterprise competitiveness). *Vcheni zapysky*, no. (1)38, pp. 95–111.
6. Melnyk S. M. (2025). Metodychnyi instrumentarii kompleksnoho otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv (Methodological tools for comprehensive assessment of enterprise competitiveness). *Biznes-Navihator*, no. 2(79), pp. 198–204.
7. Sutherland J. & Kenwell D. (2005). Bukhgalterskyi oblik i finansy: Kliuchovi poniattia (Accounting and finance: Key concepts) (A. V. Hryhorash, Ed. & Trans.). Dnipro: Balans Biznes Buks.
8. Kaplan R. & Norton D. (1996). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, no. 70(1), pp. 70–81.

Melnyk Serhii

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

MANAGERIAL BALANCING OF THE MARKETING MIX OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

The problem of balancing the parameters of the components of the enterprise competitiveness complex is a condition for achieving competitive development goals that correspond to the main principles of the marketing concept – meeting consumer needs and obtaining economic benefits for enterprises in a competitive market. The distinction between managerial balancing and accounting balancing is clarified. It is shown that the balancing of the marketing complex of enterprise competitiveness combines both the target quantitative equality of the values of its individual components and a certain rational ratio of indicators subordinated to the implementation of current managerial decisions in commodity, personnel, and investment markets in terms of realized, functional, and potential competitiveness. The target concept (criterion) of sectoral balancing of the marketing complex of enterprise competitiveness is defined, which consists in the equality of realized competitiveness values in the commodity, personnel, and investment markets. It is proven that the economic rationale for this balancing is the optimization of enterprise costs for forming realized competitiveness in the main competitive markets of activity. The procedure for achieving the target criterion of realized competitiveness based on forming a dynamic ratio of the status components – potential and functional competitiveness – is described, wherein, given the appropriate potential, the functional component is activated to ensure reaching the basic target model of realized competitiveness. It is emphasized that the primary task of managing the enterprise competitiveness complex under the condition of achieving the target balancing criterion is the mutually reinforcing growth of the parameters of its sectoral components – commodity, personnel, and investment realized competitiveness. It is shown that the management process is subordinated to current and strategic goals, between which temporal contradictions exist. When implementing current competitive goals, it is necessary to ensure the temporary priority of developing certain components of the competitiveness complex, which should later be adjusted according to strategic development tasks. The balancing regime of the competitiveness complex components is defined, whereby the direction of change of the balanced objects corresponds to the dynamic trajectory approaching the target level, and the dynamics' intensity ensures timely achievement of the defined task.

Keywords: competitiveness, types of competitiveness, marketing concept, marketing complex of competitiveness, balance of indicators.

JEL classification: D21, L25, M31

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 03.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025