

**Ужва Алла Миколаївна,**  
доктор економічних наук, професор, професор  
кафедри обліку і аудиту, Чорноморський  
національний університет імені Петра Могили

**Uzhva Alla,**  
doctor in economics, Prof., Prof. of the Department  
of Accounting and Audit, Petro Mohyla Black Sea  
National University,  
<https://orcid.org/0000-0001-5239-5516>

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО  
РОЗВИТКУ  
MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT**

Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю  
підприємств в умовах сталого розвитку.  
*Український журнал прикладної економіки та  
техніки.* 2024. Том 9. № 1. С. 211 – 215.

Uzhva A. Management of competitiveness of  
enterprises in the context of sustainable  
development. *Ukrainian Journal of Applied Economics  
and Technology.* 2024. Volume 9. № 1, pp. 211 – 215.

*Вступ. Життєздатність підприємств по відношенню до конкурентоспроможності визначається результатами їх виробничо-збутової діяльності в умовах сталого розвитку. Основною умовою розвитку та ефективного функціонування сучасних підприємств в ринкових умовах є їх висока конкурентоздатність. Конкуренція змушує підприємства різних форм власності постійно відстежувати зміни в попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що пропонуються на ринку, та підвищувати свою конкурентоспроможність.*

*Конкурентоспроможність є показником, що відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання з урахуванням усіх факторів і механізмів. Підвищення конкурентоспроможності – довгостроковий процес, який здійснюється відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства і забезпечує досягнення конкурентних переваг: зниження собівартості продукції; підвищення її пріоритетності; впровадження інновацій; виявлення переваг власних товарів порівняно із замінниками; використання цінових факторів підвищення конкуренції; пошук нових сфер використання продукції тощо.*

*Мета. Метою статті є аналіз управління конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку.*

*Метод (методологія). У процесі дослідження застосовано методи порівняння, аналізу, теоретичного та логічного узагальнення. Методологічною основою став діалектичний метод дослідження.*

*Результати. У статті вивчено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління конкурентоспроможністю підприємств в контексті економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку; проаналізовано проблемні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку; доведено, що динамічність конкурентних переваг вимагає постійного моніторингу тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів з розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг підприємства; визначено, що для кардинального покращення результатів діяльності необхідно використовувати принципово нові управлінські рішення та стратегічні альтернативи. Запропоновано та обґрунтовано умови підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті складових сталого розвитку економіки.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, управління, сталий розвиток, фактори, показники конкурентоспроможності.

*Introduction. The viability of enterprises' competitiveness is determined by the results of their production and sales activities in conditions of sustainable development. High competitiveness is the primary condition for modern enterprises' development and effective functioning in market conditions. Competition forces enterprises of various forms of ownership to constantly monitor changes in supply and demand and the cost of material resources, reduce production costs, improve the quality of their products and services offered on the market, and increase their competitiveness.*

*Competitiveness is an indicator that reflects the effectiveness of the entire complex of economic mechanisms, considering all factors and mechanisms. Increasing competitiveness is a long-term process that is carried out by the chosen strategy of the company's development and ensures the achievement of competitive advantages: a reduction in the cost of production, increasing its priority; implementation of innovations, identifying the advantages of own goods compared to substitutes; use of price factors to increase competition; search for new areas of product use, etc.*

*Goal. The purpose of the article is to analyze the management of enterprises' competitiveness in the conditions of sustainable development.*

*Method (methodology). The research process applied the methods of comparison, analysis, and theoretical and logical generalization. The dialectical research method became the methodological basis.*

*The results. The article examines the influence of external and internal factors on the management of the competitiveness of enterprises in the context of economic, social, and environmental components of sustainable development; problematic aspects of ensuring the competitiveness of enterprises in conditions of sustainable development are analyzed; it has been proven that the dynamism of competitive advantages requires constant monitoring of their development trends and systematic development of complex measures for the development of existing and formation of new competitive advantages of the enterprise; it was determined that fundamentally new management solutions and strategic alternatives must be used to*

### **Вступ**

Сталий розвиток є моделлю розвитку, яка стала світоглядною та практичною для країн, що переходять тільки від економічної моделі розвитку до пошуку оптимального балансу між трьома складовими – економічною, соціальною та екологічною. Для ефективного функціонування економіки України за принципами сталого розвитку необхідно розробити дієвий господарський механізм та провести дослідження економічних категорій, які визначають економіку сталого розвитку. Концепція сталого розвитку враховує обмеження в експлуатації природних ресурсів, але ці обмеження є відносними і пов'язаними з технічним рівнем та соціальною організацією, а також можливістю біосфери впоратися з наслідками людської діяльності.

Негативні тенденції у функціонуванні підприємств, зокрема посилення економічних, соціальних, демографічних та екологічних диспропорцій, потребують комплексного аналізу і вирішення для досягнення збалансованого розвитку, ґрунтуючись на довгостроковому зростанні та враховуючи економічні інтереси. Таким чином, об'єктивною необхідністю стають кардинальні зміни у формуванні та оцінці конкурентоспроможності підприємств. Конкурентоспроможність підприємств визначається їх можливістю та ефективністю адаптації до конкурентного середовища, що є важливою категорією в ринковій економіці. Збільшення конкурентоспроможності підприємств сприяє підвищенню ефективності їх господарської діяльності. Аби підприємство було конкурентоспроможним, важливо визначити різноманітні фактори, які можуть підвищувати або знижувати його загальний рівень успішності. Аналіз цих факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів, щоб розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення його життєздатності та сталого функціонування в умовах будь-яких змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні, політичні та соціальні. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та важливість забезпечення взаємозв'язку всіх його елементів. На кожному рівні конкуренція має свої особливості, що відображаються на конкурентоспроможності. Основними базовими, системоутворюючими поняттями є конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства, так як саме ці елементи є рушійною силою розвитку ринку, регіону, галузі та в кінцевому результаті – економіки держави.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання теоретико-методологічного обґрунтування конкурентоспроможності виробництва продукції широко висвітлені у працях таких вчених як С. Кваша, Л. Шульга, які визначили основні конкурентні ознаки продукції в сучасних умовах господарювання, враховуючи вплив глобалізаційних процесів. Проблеми формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств проаналізовані у наукових дослідженнях вітчизняних учених: Я. Базилюка, В. Білошапки, Н. Гаращенко, В. Герасимчука, В. Діканя, Ю. Іванова, С. Покропивного, Г. Скударя та інших. Теоретико-практичні аспекти вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених: Г. Асселя, Г. Азоева, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших. Однак в умовах європейської інтеграції та в контексті концепції сталого розвитку, питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств залишаються актуальними і потребують подальшого дослідження.

### **Формулювання цілей статті**

Ціллю статті є дослідження факторів та обґрунтування умов підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах сталого розвитку економіки України.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Управління підприємствами в контексті сталого розвитку розглядатимемо як діяльність, спрямовану на зміну стану підприємства за допомогою інновацій, таких як технології, управлінські та організаційні рішення. Основною метою цієї діяльності є задоволення потреб споживачів. Розвиток підприємств ґрунтується на забезпеченні його конкурентоспроможності, що визначається здатністю виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших учасників ринкової ніші. Створення та підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим для його функціонування в умовах сталого розвитку національної економіки. Хоча концепція сталого розвитку трактується різними способами, її суть полягає в тому, що розвиток має враховувати екологічні, соціальні та економічні потреби суспільства. Модель сталого розвитку економіки сприяє поліпшенню якості життя населення та враховує здатність екосистеми до регенерації.

Останнім часом в умовах глобалізації економіки спостерігається посилення конкуренції, притаманне для всіх країн і галузей економіки. Недостатня здатність боротися за розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, просувати свої товари і послуги та завойовувати споживача, поставивши інтереси останнього в центр своєї виробничої та комерційної діяльності є однією з головних причин низької конкурентоспроможності українських підприємств. У зв'язку з цим постає гостра проблема оцінки рівня конкурентоспроможності, а тому підвищення конкурентоспроможності

національних товаровиробників має стати найважливішим пріоритетом їх конкурентної політики.

Значення системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він дозволяє комплексно досліджувати конкурентоспроможність підприємства, систему його управління як загалом, так і на рівні конкурентних переваг; аналізувати ситуацію в межах єдиної системи, щоб з'ясувати природу проблем, а саме: 1) вхід (продукція, послуги, інформація); 2) процес (перетворення ресурсів у результати); 3) вихід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів).

Основними ознаками конкурентоспроможності як одного з критеріїв ефективності економічного суб'єкта є:

- відносний (порівняльний) характер – конкурентоспроможність проявляється тільки через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку;
- релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;
- часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує місце суб'єкта в конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у забезпеченні його життєздатності та сталого функціонування в будь-яких умовах зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні та соціальні зміни. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі з взаємозв'язком усіх його елементів.

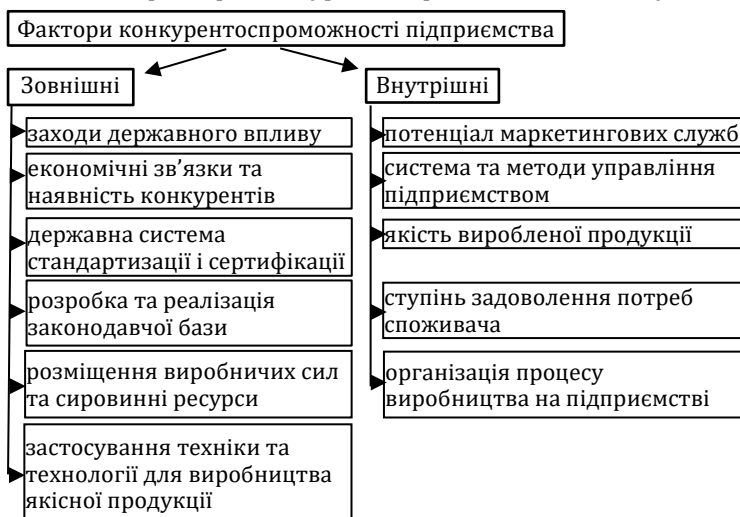
Конкурентоспроможність підприємства визначається показниками високої виробничої ефективності, сучасним обладнанням, технологіями та кваліфікованим персоналом, які забезпечують стабільні позиції на ринку. Умови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства включають застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту, єдність розвитку різних сфер, застосування сучасних методів дослідження і розробок, системний підхід до управління процесами на всіх етапах життєвого циклу продукції та реалізацію заходів для забезпечення конкурентоспроможності.

Як свідчить зарубіжна практика, сьогодні на перший план у світовій конкурентоспроможності виходять якісно-цінові фактори, з яких найважливішими стають високий технічний рівень, новизна, наукоємність виробів, що випускаються, низькі витрати їх виробництва. Тому підвищення ефективності управління якістю продукції і витратами, а отже, і управління конкурентоспроможністю є на сучасному етапі економічного розвитку об'єктивною необхідністю.

Слід зазначити, що розв'язанню проблем підвищення якості й конкурентоспроможності продукції і надання послуг повинна бути підпорядкована інвестиційна та інноваційна політика підприємства, вибір пріоритетних напрямків використання фінансових ресурсів на виконання науково-дослідних.

Аналіз конкурентоспроможності на ринку враховує фактори, що впливають на ставлення покупців до підприємства та його продукції, зокрема зміну частки продукції на ринку.

Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні. (рис. 1)



**Рис. 1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств в умовах сталого розвитку аграрного бізнесу**

*Джерело: побудовано автором.*

Зовнішні фактори виявляються у соціально-економічних та організаційних відносинах, які дозволяють підприємству створювати продукцію, більш привабливу за ціною та якістю. Внутрішні фактори є об'єктивними критеріями, які визначають можливості підприємства забезпечити власну конкурентоспроможність [4].

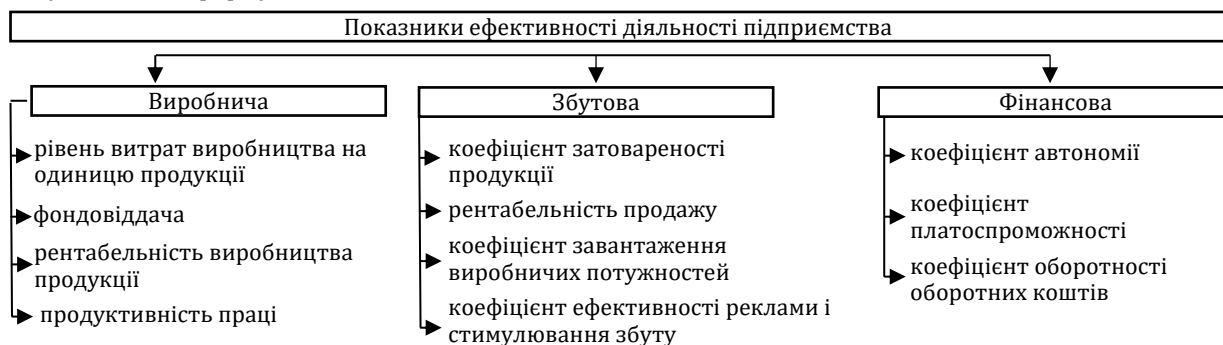
Для комплексної якісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовується система критеріїв, що включає виробництво, персонал, фінанси, маркетинг, менеджмент та інші аспекти потенціалу підприємства. Отже, конкурентоспроможність оцінюється на основі комплексного аналізу ефективності його діяльності.

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства використовують загальноновизнані методи, такі як PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів) та

SWOT-аналіз. Останній допомагає визначити загрози та можливості підприємства, виявити фактори, що можуть негативно вплинути на його ефективність [4].

Внутрішні фактори конкурентного потенціалу підприємства залежать від його діяльності та враховують такі аспекти: науково-технічний, кадровий, виробничо-технологічний, фінансово-економічний потенціал. Таким чином, оцінка, прогнозування та управління конкурентоспроможністю

підприємства повинні враховувати всі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають або можуть вплинути на його формування.



**Рис. 2. Показники ефективності, які визначають конкурентоспроможність підприємств в умовах сталого розвитку**

На ринку товарів сільськогосподарської продукції, поряд із визначеними критеріями ефективності виробничої, збутової та фінансової діяльності, ключовими показниками конкурентоспроможності підприємства є ціна і якість його агропродукції. Оцінка конкурентоспроможності може базуватися на аналізі конкурентного потенціалу підприємства, що розглядається з точки зору ресурсів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності.

Методично показники для цього аналізу групуються за наступними критеріями:

- майнового стану підприємства;
- платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства;
- ефективності виробничої діяльності підприємства, організації збуту та просування товару;
- конкурентоспроможності продукції.

Показники, що входять в ці групи, детально описані в економічній літературі. Вибір конкретних показників для розрахунку залежить від цілей оцінки конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського сектору. Еталонна модель конкурентоспроможності формується на основі нормативних показників, враховуючи глобальні цілі та ресурси підприємства.

Система підвищення конкурентоспроможності має включати кілька підсистем, таких як управлінська (для керування системою), постачальна (для забезпечення необхідними ресурсами), керована (щодо конкурентного потенціалу) та підсистема впливу на фактори конкурентоспроможності (для досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності). Важливо, щоб система підвищення конкурентоспроможності була автономною від зовнішнього середовища та водночас враховувала його дестабілізуючий вплив. Наприклад, конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства у майбутньому.

Оцінка конкурентоспроможності, заснована на аналізі конкурентного потенціалу, доповнюється маркетинговими дослідженнями зовнішнього середовища підприємства, організації потоків ресурсів та факторів, що визначають конкурентний ринок та рівень конкуренції.

Виокремимо основні виклики, що виникають при формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку сільськогосподарського сектору. Економічні труднощі пов'язані з недостатнім фінансуванням та обмеженими засобами для розширеного відтворення, що впливає з відсутності власних коштів та сезонності цінних коливань. Соціальні проблеми включають недорозвиненість інфраструктури, необізнаність підприємців із новими бізнес-підходами та відтік робочої сили з сільської місцевості. Екологічні аспекти орієнтовані на збереження ґрунтової родючості та запобігання ерозійним процесам, сприяють раціональному використанню природних ресурсів.

О. Літвінова визначає такі основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- підвищення якості управління;
- удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- впровадження стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;
- удосконалення організації інноваційної діяльності;
- впровадження нових інформаційних, фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного виду продукції за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;
- розвиток логістики та тактичного маркетингу [1, с. 37].

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Умови трансформації економіки підкреслюють важливість конкурентоспроможності підприємства, яка визначає його здатність та ефективність адаптації до умов конкурентного середовища. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність допомагає зменшити ризик та рівень невизначеності в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства, покращити якість стратегічного планування і прогнозування виробничо-збутової діяльності, підняти рівень

---

конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Це сприяє збереженню конкурентних позицій та росту частки ринку, що належить підприємству. Постійної переоцінки стану і функцій кожної регіональної соціально-економічної системи в системі функціонування економічного простору потребує розвиток регіональних економічних систем в ринкових умовах, у якому мають бути прийняті рішення, які забезпечують умови їх стійкого розвитку.

### **Література**

1. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64-69.
2. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35-37.
3. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125-128.
4. Стахов М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 16.
5. Тимохіна Я.О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 324-328.
6. Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2012. 200 с.
7. Федорова Т.Ю., Григорук П.М. Визначення концептуальних засад сталого розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2013. Випуск 2. С. 16-19.
8. Чайківський І.А. Механізми забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 108-114.

### **References**

1. Lepejko, T.I., Kipa, D.V. (2014). «The mechanism of formation of competitive strategy of the enterprise». *Akademichnyj ohliad*. № 2 (41). pp. 64-69.
2. Litvinova, Yu.O. (2012). «Problems of ensuring the competitiveness of the enterprise in modern conditions». *Upravlinnia rozvytkom*. № 9. pp. 35-37.
3. Luzhets'kyj, A.I. (2013). «Identification of the concept of "competitive potential of the enterprise" and approaches to its management». *Innovatsijna ekonomika*. № 8. pp. 125-128.
4. Stakhov, M.V., Malyk, O.V. (2017). «Competitive potential as the basis for the formation of competitiveness of the enterprise». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. Issue 16.
5. Tymokhina, Ya.O. (2013). «Integrated marketing communications: periodization of development and definition of concepts». *Stalyj rozvytok ekonomiky*. № 4. pp. 324-328.
6. Tkachuk, H.Yu. (2012). *Formuvannia konkurentospromozhnosti malykh pidprijemstv ahrobiznesu*. [Formation of competitiveness of small enterprises of agribusiness]. ZhDTU. Zhytomyr. Ukraine.
7. Fedorova, T.Yu., Hryhoruk, P.M. (2013). «Definition of conceptual foundations of sustainable development». *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky*. Issue 2. pp. 16-19.
8. Chajkivs'kyj, I.A. (2014). «Mechanisms for ensuring sustainable development of agricultural enterprises». *Innovatsijna ekonomika*. № 6. pp. 108-114.

**Стаття надійшла до редакції 27.12.2023 р.**