

УДК 338.43:339.9:631.11:001.8
 DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.70-3>

Пугачевська К.Й.

кандидат економічних наук, доцент,
 доцент кафедри менеджменту,
 управління економічними процесами та туризму
Мукачівський державний університет

Данилко М.М.

здобувач
Мукачівський державний університет

Хроменко Д.В.

здобувач
Національний університет «Львівська політехніка»

Pugachevska Kateryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
 Associate Professor of the Department of Management,
 Management of Economic Processes and Tourism
Mukachevo State University

Danylko Mykola

Degree Seeking Applicant
Mukachevo State University

Hromenko Danyil

Degree Seeking Applicant
Lviv Polytechnic National University

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання пов'язане зі здатністю пристосовуватись до мінливого зовнішнього середовища, а відтак дослідження спрямоване на визначення шляхів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах волатильності бізнес-середовища. Досягнення зазначеної мети здійснено на основі комбінаторного підходу, що включає компаративний аналіз національних моделей управління бізнесом, а також оцінку умов функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва в умовах воєнного стану, що дозволило ідентифікувати вектори імплементації міжнародного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємства. Проведено компаративний аналіз національних моделей управління бізнесом. Ідентифіковано основні завдання державної промислової політики провідних країн світу. Проаналізовано передумови ефективності бізнес-рішень в умовах турбулентності. Визначено ключові виклики для вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентне середовище, національна економіка, управління конкурентоспроможністю.

Pugachevska Kateryna, Danylko Mykola, Hromenko Danyil. Management of the enterprise competitiveness in conditions of business environment instability. The experience of developed countries in the field of national economy competitiveness management requires a thorough analysis, since the issue of creating new competitive industries is related to the strategy of national development. Therefore, the purpose of the article is to identify the ways to manage the company's competitiveness, including on the basis of an assessment of international management experience. Achieving the specified goal was carried out on the basis of a combinatorial approach, which includes a comparative analysis of national business management models, as well as an assessment of the operating conditions of domestic business entities in terms of martial law, which made it possible to identify the vectors of implementation of international experience in managing the enterprise competitiveness. The main tasks of the state industrial policy of the leading countries of the world are defined. The prerequisites for the effectiveness of business decisions in conditions of turbulence are analyzed. The terms for conducting effective economic activity at the current stage of the development of the domestic economy are objectively difficult, therefore, the key challenges for domestic enterprises in the conditions of martial law have been assessed. The process of managing the enterprise competitiveness is carried out taking

into account the goals and objectives of the enterprise based on taking into account its capabilities, as well as factors of the internal and external environment. The management of the organization's competitiveness should be systemic, and the set of measures aimed at the realization of the established goals should be constantly revised based on the comparison of the obtained results with the planned indicators and taking into account changes in the conditions of the competitive environment in which the enterprise operates. It was determined that the areas of increasing competitiveness include technological, organizational, economic, social, legal and commercial components, which form a single mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise.

Key words: competition, competitiveness, competitive environment, national economy, competitiveness management.

Постановка проблеми. Сучасне підприємство є складною динамічною системою, яке функціонує в макро-, мезо- та мікросередовищах, що сформувались в межах національної економіки. Спроможність витримувати конкурентну боротьбу та покращувати ринкові позиції є наслідком ефективного управління функціонуванням підприємства та врахування усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть вплинути на позиції підприємства на ринку. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є вагомим елементом загальної системи управління, направленої на покращення конкурентних позицій за умови забезпечення прийнятних для підприємства фінансових результатів. Досвід розвинених країн у сфері управління конкурентоспроможністю національної економіки потребує ґрунтовного аналізу, оскільки проблематика створення нових конкурентоспроможних галузей пов'язана зі стратегією національного розвитку. Дана проблематика набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану в Україні, адже за даними опитування, проведеного Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту та Advanter Group, 39,9% підприємств припинило або майже припинило свою діяльність і лише 11,5% не змінили або збільшили обсяги робіт порівняно з 23.02.2022 р. Понад 30% українського бізнесу вже адаптувалися до нових реалій і мають бізнес-стратегію та бізнес-план розвитку, однак цей показник варіює за регіонами [1]. Нові виклики зумовлюють необхідність адаптації підприємств в умовах нестабільності бізнес-середовища, що безпосередньо відображається в механізмі розробки та реалізації конкурентної стратегії та підходах до управління конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії, методології та практики управління розвитком підприємства в умовах необхідності забезпечення його конкурентоспроможності відображено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, ключові засади управління конкурентоспроможністю на рівні підприємств, секторів та національних економік відображено в роботах М. Вебера, Дж. Кейнса, М. Портера, А. Томпсона, Ф. Котлера, Й. Шумпетера, П. Друкера та ін. Серед вітчизняних авторів вагомий внесок у розробку категоріального апарату і методологічних основ управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства здійснили А. Мазаракі, Т. Мельник, В. Геєць, Н. Іксарова, Р. Лупак, Т. Васильців, Л. Антонюк та ін. Разом з тим, віддаючи належне результатам наукових досліджень вчених, слід відзначити, що в умовах глобальної невизначеності та турбулентності потребують оцінки шляхи управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням викликів у сучасному бізнес-середовищі.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є ідентифікація шляхів управління конкурентоспроможністю підприємства, у тому числі на основі оцінки міжнародного досвіду управління.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов ринкового конкурентного середовища. У поняття конкурентоспроможності підприємства вкладається її здатність виготовляти конкурентоспроможну на конкретному ринку продукцію, її перевагу по відношенню до інших фірм певної галузі всередині країни або за її межами. Нині адаптація досвіду провідних країн світу у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена інтеграцією української економіки у світовий економічний простір. Процеси глобалізації та інтеграції висувають все жорсткіші та більш комплексні вимоги до підприємств у різних видах економічної діяльності, що зумовлює посилення конкуренції як на національному, так і міжнародному ринку. Відтак, підприємства змушені постійно працювати у напрямку підвищення власної конкурентоспроможності та формування відповідних конкурентних переваг. За таких умов на підприємствах виникає необхідність у побудові якісної системи управління конкурентоспроможністю.

В загальному концепція управління конкурентоспроможністю підприємства, передбачає [2, с. 37]:

- вибір конкурентної стратегії діяльності;
- удосконалення системи управління персоналом та мотивацією праці;
- використання комплексного підходу до підвищення якості і конкурентоспроможності виробленої продукції;
- системний підхід до диверсифікації та планування виробництва;
- реорганізацію внутрішнього фірмового обліку й аналізу;
- удосконалення внутрішнього фірмового фінансового менеджменту;
- покращення інформаційного забезпечення системи управління.

Проблематика створення нових конкурентоспроможних галузей взаємопов'язана зі стратегією національного розвитку. Модель розвитку, спрямована на підвищення конкурентоспроможності, вимагає структурування діалогу між державним і приватним секторами [3]. Міжнародний досвід свідчить про створення інституціональних структур спрямованих на планування, виконання та оцінку програм і політику конкурентоспроможності. На інституційному рівні політика національної конкурентоспроможності реалізується через національні ради конкурентоспроможності, під-

звітні президенту чи прем'єр-міністру (США, Ірландія, Греція, Хорватія, Данія) чи національні ради з продуктивності (Канада, Сінгапур, Малайзія, Гонконг). Відповідальними за проведення і моніторинг політики конкурентоспроможності є національні міністерства, що розробляють національні стратегії конкурентоспроможності або операційні програми, в яких визначаються пріоритети політики конкурентоспроможності.

Стиль управління та роль топ-менеджменту безпосередньо впливають на рішення, які приймаються на підприємстві. Процес впровадження змін в компанії характеризується потенційними можливостями і загрозами. За апаратом управління закріплюється ключова роль в прийнятті та реалізації рішень щодо управління конкурентоспроможністю. При формуванні успішної бізнес-моделі на різних національно-географічних територіях з різною культурою, необхідний аналіз зовнішнього соціально-культурного середовища і національних стереотипів поведінки, притаманних нації в цілому, її бізнесменам, менеджерам тощо. У табл. 1 наведено компаративний аналіз сучасних національних моделей управління бізнесом.

Разом з тим, у нинішніх умовах ключову роль відіграє здатність підприємства створювати і освоювати передові технології. Аналіз типових процесів міжнародної інтеграції високотехнологічних промислових компаній дозволяє виділити такі моделі інтеграції в сучасній економіці (табл. 2).

Останнім часом актуальним у контексті державної регіональної політики є дослідження конкурентоспроможності регіонів. Адже структурні зміни як у розвинутих країнах, так і в державах з перехідною економікою супроводжуються територіальною концентрацією економічної діяльності. Досвід цих країн заперечує гіпотезу про скорочення регіональних диспропорцій внаслідок економічного зростання, особливо що стосується інноваційних процесів. Відтак, формується так званий «регіональний інноваційний парадокс», який полягає у необхідності збільшення витрат на інноваційну діяльність у депресивних регіонах і відносно меншій можливості залучати бюджетні та приватні джерела фінансування порівняно з економічно розвинутими регіонами.

Основна причина цього парадоксу, полягає не тільки в меншій доступності джерел фінансування, але і у характері національних і регіональних інноваційних систем, що зумовлюють інноваційну конкурентоспро-

можність країни та її регіонів. Досвід високорозвинених країн світу таких як США та країн ЄС свідчить, що створення постіндустріального суспільства, підвищення міжнародної конкурентоспроможності можливе лише на інноваційній основі при максимальному використанні інноваційного потенціалу регіонів, та з урахуванням особливостей кожного з них. Адже створення та реалізація принципово нової продукції відіграє вирішальну роль в посиленні конкурентних позицій товаровиробників на світових ринках, що можливо лише за умов ефективної національної інноваційної системи, яка формується індивідуально в кожній країні і включає такі підсистеми [5, с. 97]:

- сфера науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);
- освіта і професійна підготовка;
- інноваційна інфраструктура;
- виготовлення конкурентоспроможної продукції та послуг;
- інституції правового, соціального й фінансового характеру.

Необхідність пристосування до змін, що виникають в зовнішньому середовищі, є обов'язковою складовою успішності компанії. Неврахування менеджерами змін у світовій економіці, у тому числі зумовлених пандемією, може призвести до втрати конкурентоспроможності підприємства [6, с. 72]. Перед вітчизняними підприємцями постають нові виклики, які потребують врахування при плануванні діяльності. На думку Н. Талеба, підприємства, стикаючись з неможливістю передбачити події в міжнародному середовищі, повинні змінити класичні (на критеріях оптимальності і здатності прогнозувати майбутні показники на основі поточної інформації) підходи до прийняття рішень, управління бізнесом тощо. Нинішня епоха вимагає кардинально нової парадигми в ухваленні бізнес-рішень, що дасть змогу не тільки протистояти непередбаченим шокам у надзвичайно турбулентному світі, а й отримувати вагомий управлінський досвід. Турбулентність впливає з теорії «чорного лебедя» (Black Swan Theory), що розглядає важкопрогнозовані і рідкісні події, які можуть мати суттєві наслідки [7].

У 2021 р. Україна посіла 54 позицію за індексом глобальної конкурентоспроможності, а за ефективністю бізнесу, що є складовою рейтингу, – 50 позицію [8]. Водночас, необхідно враховувати і умови, у яких нині перебувають вітчизняні підприємства. Так, у нинішніх

Таблиця 1

Компаративний аналіз національних моделей управління бізнесом

Американська модель	Японська модель	Європейська модель
Найм персоналу на відносно короткий час	«Пожиттєвий» найм персоналу	Довгостроковий найм
Індивідуальне прийняття рішення	Колективне прийняття рішення	Колективне прийняття рішення
Індивідуальна відповідальність	Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Розвиток спеціалізованої ділової кар'єри (вертикальної)	Розвиток неспеціалізованої (диверсифікованої) ділової кар'єри (горизонтальної)	Помірно спеціалізована кар'єра (з елементами центроспрямованої)
Механізми явного, точного контролю	Механізми опосередкованого, неявного контролю	Неформальний контроль з формалізованими критеріями
Вибіркове відношення до людини як працівника	Відношення до працівника як до особистості	Цілісний підхід до людини (увага до родини)

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 3; 4]

Сучасні моделі інтеграції високотехнологічних промислових компаній

Моделі інтеграції	Вплив (характеристика впливу) на корпорації/ підприємства	Особливості	Джерела венчурного капіталу
Американська	Тільки акціонери мають право впливати на прийняття стратегічних рішень і політику корпорації; пряма заборона для банків володіти акціями нефінансових компаній	Активне використання ринкових інструментів управління; основний механізм створення інтегрованих структур – угоди злиттів і поглинань; головний вимір синергетичного ефекту – підвищення ринкової вартості	Пенсійні фонди; суспільні організації та фонди; приватні інвестори; корпоративні інвестори; іноземні інвестори; фінансові і страхові компанії
Західно-європейська	Безпосередня участь держави і банківських структур у діяльності підприємств	Соціальне партнерство і соціальна відповідальність; поняття ефективності розглядається ширше, з врахуванням економічних інтересів різних груп; якщо ринкова вартість відображає потоки економічних вигод для акціонерів і зростання їх добробуту, то суспільна вартість характеризує потоки економічних вигод для широкого кола зацікавлених осіб	Банківські організації; пенсійні фонди; страхові компанії; корпоративні інвестори; приватні інвестори; державні установи
Китайська	Повний контроль державних органів управління за діяльністю підприємств оборонної промисловості	Купівля передових зарубіжних технологій і їх системний розвиток	Приватні інвестори; іноземні інвестори; державні установи

Джерело: складено авторами за даними [5, с. 124]

умовах доволі складно кількісно спрогнозувати падіння ВВП України внаслідок війни, розв'язаної РФ, з огляду на подовження гострої фази бойових дій, щоденне збільшення втраг виробничого та інфраструктурного потенціалу України та відсутність ознак припинення воєнної інтервенції РФ. За оцінками ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», до безпосереднього скорочення ВВП України призводять [9, с. 14]:

- руйнування виробничих потужностей, житлового фонду, нежитлової, транспортної та соціальної інфраструктури;
- обмеження у використанні національного земельного фонду внаслідок його часткової окупації, а також шкоди, завданої мінуванням, обстрілами та забрудненням території;
- скорочення робочої сили, зайнятої у продуктивному виробництві;
- зменшення обсягу споживчих витрат населення;
- переорієнтація державних видатків на користь галузей, що прямо не пов'язані з виробництвом ВВП;
- зростання рівня інфляції, боргових зобов'язань та знецінення національної валюти;
- зростання цін на енергоресурси та ін.

Початок повномасштабного російського вторгнення став викликом для вітчизняних підприємств. Якщо окремі підприємства зіткнулись з проблемами у порушенні ланцюгів постачання чи зменшення попиту, то значна частина постраждала від ушкодження основних фондів або ж була змушена розпочати процес релокації виробничих потужностей.

У подальшому потенціал відновлення промислового потенціалу у воєнний час полягає в [9, с. 20]:

- релокації підприємств та його персоналу;
- відновленні ланцюжків постачань та виробництва;
- залученні допомоги від міжнародних партнерів;
- визначенні переліку галузей і підприємств, які потребуватимуть державного замовлення з метою забезпечення населення товарами першої необхідності, у тому числі з метою імпортозаміщення;
- розробленні програми стимулювання виробництва в Україні із визначенням чітких механізмів отримання державного замовлення та збуту продукції.

Висновки. Мінливість середовища господарювання є характерною особливістю розвитку будь-якого підприємства в ринкових умовах. Підприємство функціонує і розвивається в динамічному зовнішньому середовищі, пристосовуючись до його змін. Складність і нестабільність ринкових умов вимагають від підприємства постійного вдосконалення форм і методів господарювання. Для виживання і збереження конкурентоспроможності підприємств в нинішніх умовах потрібні систематичні коригування їх господарської діяльності з урахуванням змін зовнішніх умов.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється з врахуванням цілей та завдань підприємства на основі врахування його можливостей, а також факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Управління конкурентоспроможністю організації має носити системний характер, а комплекс заходів, націлених на реалізацію встановлених цілей, має постійно переглядатися на основі співставлення отриманих результатів із запланованими показниками та з врахуванням зміни умов конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство.

Список використаних джерел:

1. Стан та потреби бізнесу в Україні: регіональні тенденції. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15408> (дата звернення: 10.10.2022).
2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21–22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35
3. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (дата звернення: 7.10.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.40
4. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. Випуск 2(4). С. 120–125. URL: <http://www.msu.edu.ua/vistn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf> (дата звернення: 12.09.2019).
5. Мельник Т. М., Іксарова Н. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 456 с.
6. Melnyk T., Mazaraki N., Pugachevska K. Development of national economies in the conditions of the pandemics. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. № 7(1). P. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-69-76>
7. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Київ : Наш формат, 2018. 400 с.
8. World Competitiveness Report. URL: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/UA/wcy> (дата звернення: 12.10.2022).
9. Оцінка втрат України від воєнного вторгнення РФ: макроекономічний вимір. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 1. С. 8–51. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_22_1_08_uk.pdf (дата звернення: 12.10.2022).

References:

1. Stan ta potreby biznesu v Ukraini: rehionalni tendentsii [State and needs of business in Ukraine: regional trends]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/15408> (accessed 10 October 2022).
2. Berezina, L., Varaksina, E., Oliinyk, A. & Rak, A. (2021) Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryyemstva [Theoretical and methodological fundamentals of enterprise competitiveness management]. *Agrosvit*, no. 21–22, pp. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35
3. Krasnyak, O. & Mytsyk, V. (2019) Konkurentospromozhnist i konkurentni perevahy pidpryyemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh [Competitiveness and competitive advantages of the enterprise in modern market conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (accessed 7 October 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.40
4. Sharko, V.V. (2015) Konkurentospromozhnist pidpryyemstva: metody otsinky, strategiyi pidvyshchennia [Competitiveness of the enterprise: valuation methods, promotion strategies]. *Naukovyi visnyk Mukachivskogo derzhavnogo universytetu – Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, vol. 2(4), pp. 120–125.
5. Melnyk, T. & Iksarova, N. (2016) *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpryyemstva* [Enterprise international competitiveness management]. Kyiv: KNUTE, 456 p.
6. Melnyk, T., Mazaraki, N., & Pugachevska, K. (2021) Development of national economies in the conditions of the pandemics. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(1), 69–76. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-69-76>
7. Taleb N. (2018). *Antykrykhhkist* [Antifragile]. Kyiv: Nash format, 400 p.
8. World Competitiveness Report (2021). Available at: <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/UA/wcy> (accessed 12 October 2022).
9. Otsinka vtrat Ukrainy vid voiennoho vtorhnennia RF: makroekonomichni vymir [Assessment of Ukraine's losses from the military invasion of the Russian Federation: a macroeconomic dimension]. *Ekonomika i prohozuvannia*, no. 1, pp. 8–51. Available at: http://eip.org.ua/docs/EP_22_1_08_uk.pdf (accessed 12 October 2022).