

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. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.78>

УДК 330.131.7:005.21:005.342

С. О. Лінчевський,

аспірант, Чорноморський Національний Університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0108-939X>

Л. С. Дранус,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Чорноморський Національний Університет імені Петра Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6427-1315>

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КЛАСИЧНИХ ТА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ

S. Linchevskyi,

Postgraduate student, Petro Mohyla Black Sea National University

L. Dranus,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Management, Faculty of Economic Sciences,

Petro Mohyla Black Sea National University

COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF CLASSICAL AND MODERN APPROACHES

У статті здійснено ґрунтовний порівняльний аналіз класичних і сучасних теорій управління конкурентоспроможністю підприємств в

умовах глобальної економічної нестабільності. Розглянуто основні положення класичної економічної думки (А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер), зосереджено увагу на моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, теорії ресурсної бази Дж. Барні, концепції ключових компетенцій К. Прахалада та agile-підходах до управління. Акцентовано на тому, що класичні теорії залишаються важливими для аналізу стабільних ринкових середовищ, тоді як сучасні підходи ефективніші в умовах високої динаміки, цифровізації та інноваційної конкуренції. Обґрунтовано доцільність інтеграції обох підходів для формування гнучкої й адаптивної моделі стратегічного управління. Такий синтез дозволяє підприємствам поєднувати переваги структурованості та аналітичності з інноваційністю та адаптивністю, що є критично важливим у постіндустріальній економіці.

The article presents a comprehensive comparative analysis of classical and modern theories of enterprise competitiveness management in the context of global economic instability. It explores the fundamental provisions of classical economic thought (A. Smith, D. Ricardo, J. Schumpeter), with a focus on M. Porter's Five Forces Model, J. Barney's Resource-Based View (RBV), C. Prahalad's concept of core competencies, and agile management approaches. Classical theories emphasize cost-efficiency, scale, and market structure, and are suitable for relatively stable environments. In contrast, modern approaches prioritize strategic flexibility, adaptability, and innovation, and are more relevant in rapidly changing markets characterized by digital transformation, globalization, and shifting consumer behavior. The authors argue that both schools of thought possess unique advantages and, therefore, propose an integrated model that synthesizes structural rigor with innovation-driven dynamics. This integration allows enterprises to maintain long-term strategic orientation and efficient resource allocation while simultaneously enhancing their capacity for rapid response, organizational transformation, and market

leadership. The paper emphasizes that in a post-industrial economy, shaped by high uncertainty, technological acceleration, and sustainability imperatives, competitiveness should be viewed as a multidimensional and evolving characteristic. The authors highlight the practical importance of combining classical analytical models with modern strategic tools to develop resilient management strategies. Such an approach empowers enterprises not only to survive in volatile environments but also to act as drivers of change, innovation, and sustainable development. Thus, the study contributes to the theoretical discourse on competitiveness and provides a conceptual basis for applied managerial decision-making, particularly in the face of growing global challenges and transformative economic shifts.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, стратегія, інновації, теорія ресурсної бази, ключові компетенції, глобалізація, гнучке управління.

Keywords: competitiveness, enterprise, strategy, innovation, Resource-Based View, core competencies, globalization, agile management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах глобальної економічної невизначеності перед підприємцями щодня постає безліч нових викликів та труднощів, однак кожен виклик є потенційною можливістю для покращення.

Одним із актуальних викликів сучасності є глобалізація – процес зростаючої взаємозалежності національних економік через розширення міжнародної торгівлі, інвестицій, поширення технологій та інформації. Глобалізація відкриває нові ринки збуту, дає змогу залучати іноземні інвестиції та сучасні технології, однак, разом з цим підвищується рівень конкурентного тиску. Підприємства стикаються з необхідністю змагатися з транснаціональними корпораціями, що володіють значно більшими

ресурсами, доступом до глобальних логістичних мереж і високими стандартами якості.

В Україні глобалізаційні процеси проявляються через активну участь у міжнародних торговельних угодах та залучення іноземних інвестицій. Це створює нові можливості для розвитку бізнесу, але водночас посилює конкуренцію на внутрішньому ринку. Українські підприємства змушені адаптуватися до глобальних стандартів, впроваджувати інноваційні технології та підвищувати ефективність своєї діяльності, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Ще одним із дестабілізуючих факторів сучасного світового господарства є торговельні війни та посилення протекціоністських заходів, що проявляються у введенні мит, квот, обмежень на імпорт та експорт. Із найсучаснішого – тарифна політика адміністрації Президента США Д. Трампа, зокрема, підвищення мит на товари з Китаю, яке спричинило відповідні заходи у відповідь. Такі дії призвели до порушення глобальних ланцюгів постачання, зростання витрат виробництва для компаній, залежних від імпорتنих компонентів, та до загального уповільнення міжнародної торгівлі. У результаті, підприємства змушені переосмислювати логістику, шукати альтернативні ринки або локалізувати виробництво, що вимагає додаткових інвестицій і адаптаційних стратегій. Згідно з дослідженням Penn Wharton Budget Model (PWBM), опублікованим 10 квітня 2025 року, тарифи, введені Трампом, можуть зменшити довгостроковий ВВП США на 6% і заробітну плату на 5% [1]. Крім того, середньостатистичне домогосподарство зі середнім доходом може зазнати втрат у розмірі \$22 000 протягом життя.

Торговельні конфлікти не лише підривають передбачуваність ринкового середовища, а й створюють бар'єри для входження на зовнішні ринки, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, особливо тих, які орієнтовані на експорт.

Нажаль, ще однією з небезпек сучасного світу, залишаються нові та триваючі збройні конфлікти, що становлять серйозну загрозу для

стабільності економічного середовища. Вони призводять до руйнування логістичних ланцюгів, втрати виробничих потужностей, активів і ринків, а також зумовлюють відтік інвестицій і зниження довіри до національних економік. Підприємства, що працюють у зонах конфлікту або залежать від таких регіонів у ланцюгах постачання, змушені шукати нові джерела сировини, переглядати маршрути логістики та впроваджувати кризове управління.

Важливо зазначити нещодавню кризу, що була спричинена пандемією COVID-19, наслідки якої ще довго відчуватимуться в економічному середовищі. Перебої в ланцюгах постачання, зміна споживчих пріоритетів, поширення дистанційної праці та зростання витрат на безпеку стали викликами для більшості підприємств. Це вимагає гнучкості, перегляду стратегій взаємодії зі споживачами та нових підходів до організації виробництва.

Цифровізація та стрімкий розвиток технологій кардинально трансформують способи ведення бізнесу. Впровадження штучного інтелекту, автоматизації, великих даних і цифрових платформ вимагає від підприємств швидкого адаптування бізнес-моделей. Успіх залежить від здатності підприємства впроваджувати інновації, переосмислювати внутрішні процеси та розвивати цифрові компетенції персоналу.

Кліматичні зміни також посилюють тиск на підприємства. Зростаючі екологічні вимоги, ризики природних катастроф, дефіцит ресурсів та посилення регуляцій щодо викидів змушують компанії переходити до екологічно сталого виробництва. Це потребує впровадження енергоефективних технологій, заміни сировинної бази, а також активної участі в екологічних ініціативах.

У таких умовах виявляється недостатність традиційних підходів до управління конкурентоспроможністю, які не враховують гнучкість, швидкість реагування на зміни та багатовимірність сучасних викликів. Це

підкреслює потребу в переосмисленні теоретичних основ та практичних моделей конкурентного управління.

Підсумовуючи зазначене, можна зробити висновок, що сучасне економічне середовище формує цілу низку складних викликів для підприємств – від глобалізації та торговельних війн до збройних конфліктів та технологічних зрушень. У таких умовах спостерігається явна недостатність традиційних управлінських підходів до забезпечення конкурентоспроможності. Сучасним підприємствам необхідні більш адаптивні, інноваційні та інтегровані підходи, які враховують динамічність і багатофакторність змінного середовища.

У зв'язку з цим порівняльний аналіз класичних і сучасних теорій управління конкурентоспроможністю є не лише актуальним, а й необхідним. Він дозволяє виявити як сильні сторони традиційних концепцій, що залишаються релевантними, так і новітні підходи, що краще відповідають викликам ХХІ століття. Такий аналіз формує основу для розробки ефективних стратегій управління, що поєднують теоретичну глибину та практичну гнучкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних наукових джерел засвідчує наявність кількох ґрунтовних досліджень, що торкаються цієї тематики. Зокрема, у праці Т. Сюдека та А. Завойської [2] було узагальнене поняття конкурентоспроможності, а також аналізуються методи емпіричної оцінки та ключові фактори впливу.

Дослідження Е. Райнерта "Competitiveness and Its Predecessors – A 500-Year Cross-National Perspective" [3] дає змогу простежити історичну еволюцію концепції конкурентоспроможності протягом п'яти століть, включаючи погляди А. Сміта, Д. Рікардо та Й. Шумпетера.

У статті Л. Цулфідіса "Classical vs. Neoclassical Conceptions of Competition" [4] розглядаються дві провідні концепції конкуренції – класична та неокласична. Автор акцентує, що класична школа розглядає конкуренцію як динамічний процес суперництва між фірмами, які прагнуть розширити

свою частку ринку за рахунок конкурентів. Такий підхід характерний для поглядів А. Сміта, Д. Рікардо, Д.С. Мілля та К. Маркса, а також для представників австрійської школи та сучасної бізнес-літератури. На відміну від цього, неокласична концепція базується на моделі статичної рівноваги й меншою мірою враховує фактичну поведінку фірм на ринку.

Вітчизняні науковці також приділяли чимало уваги дослідженню даної проблематики. Зокрема, у статті І.І. Цветкової "Конкурентоспроможність підприємства: аналіз сучасних підходів та розуміння" [5] було проаналізовано функціональний, змістовний, порівняльний, пропозиційний та адаптаційний підходи, акцентуючи увагу на дуалістичному сприйнятті конкурентоспроможності як процесу та як результату.

У роботі "Research of Competitiveness of the Enterprise on the Principles of Strategic Planning" [6] акцент зроблено на поєднанні якісних і кількісних параметрів оцінки конкурентоспроможності, а також на важливості стратегічного планування в сучасних умовах. Також було побудовано концептуальну модель впливу стратегічного планування на рівень конкурентоспроможності підприємства.

К.В. Ковтуненко, К.О. Дідан та О.В. Ковальчук у праці "Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення" [7] узагальнюють наукові погляди щодо поняття конкурентоспроможності та виділяють її ключові характеристики, акцентуючи на важливості комплексного підходу до її трактування.

С.О. Тульчинська та Я.В. Шемет у статті "Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства" [8] аналізують сучасні інструменти стратегічного управління, наголошуючи на доцільності поєднання елементів класичних та сучасних теорій у практичному менеджменті.

Зазначені джерела становлять цінну теоретичну основу для системного дослідження розвитку концепту конкурентоспроможності та його інтерпретації в умовах сучасної економіки. На сьогодні вже досліджено

значний спектр питань: від теоретичних аспектів визначення конкурентоспроможності підприємств – включаючи її функціональні, змістовні, адаптаційні та порівняльні інтерпретації – до практичних методик емпіричної оцінки та стратегічного планування. Також приділено увагу вивченню окремих історичних етапів формування уявлень про конкуренцію та конкурентоспроможність у працях класичних економістів.

Водночас залишаються нерозкритими деякі питання, зокрема системне порівняння класичних і сучасних теорій з акцентом на їхню актуальність у постіндустріальному та цифровому економічному середовищі. Недостатньо також досліджено механізми практичної інтеграції теоретичних підходів, а також їх трансформацію під впливом глобальних викликів – таких як цифровізація, зміна моделей споживання, принципи сталого розвитку і геоекономічна нестабільність. Ці аспекти залишаються перспективними напрямками для подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є здійснення ґрунтовного порівняльного аналізу класичних та сучасних теорій конкурентоспроможності підприємств. Такий аналіз має на меті не лише виявити концептуальні відмінності й подібності між цими підходами, а й дослідити, наскільки ефективно їхні принципи можуть бути адаптовані до умов постіндустріального, цифрового та нестабільного глобального середовища. Особливу увагу буде приділено оцінці потенціалу інтеграції елементів різних теорій в межах новітніх управлінських моделей, які б відповідали сучасним викликам та сприяли підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, стаття виконує не лише наукову, а й прикладну функцію, створюючи підґрунтя для формування стратегій управління, що спираються на поєднання кращих теоретичних положень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція – це фундаментальне явище ринкової економіки, що виражає процес суперництва між суб'єктами господарювання за ресурси, ринки збуту, споживача та

прибуток. Вона виступає рушієм ефективності, інновацій та структурних змін в умовах ринкової економіки.

Конкурентоспроможність, є явищем тісно пов'язаним з феноменом конкуренції. В роботах вітчизняних науковців, це явище розглядають з різних сторін.

Наприклад, К. Кузнєцова звертає увагу на важливість взаємодії з іншими економічними агентами (гравцями): «Конкурентоспроможність – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими “гравцями” для досягнення своїх цілей» [9].

О. Янковий розглядає дане явище з боку ефективності управління власними та позиковими ресурсами: «Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [10].

І. Булах підкреслює динамічність даної характеристики: «Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу» [11].

М. Корінько зазначає важливість наявності конкурентоспроможності не лише на внутрішньому ринку, а й перед іноземними підприємствами: «Конкурентоспроможність організації – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами» [12].

В контексті даного дослідження, конкурентоспроможність визначено як інтегральну характеристику підприємства, яка вимірює його здатність витримувати ринкове суперництво, ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та досягати сталого розвитку в коротко- та довгостроковій перспективі.

Дослідження конкурентоспроможності з одного боку, дозволяє глибше зрозуміти економічну поведінку підприємств, механізми їх адаптації,

зростання та виживання на ринку. З іншого – створює методологічну базу для розробки ефективних управлінських рішень, стратегій і політик, спрямованих на підвищення позицій підприємств у конкурентному середовищі.

Особливістю конкурентоспроможності на рівні окремого підприємства є динамічність цієї характеристики та наявність великої кількості факторів, що на неї впливають. Цей термін поєднує внутрішні можливості (ресурси, компетенції, технології, організаційна структура) із зовнішніми умовами (ринкова кон'юнктура, галузеві стандарти, регуляторне середовище). Таким чином, конкурентоспроможність не є сталою категорією, а постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища та внутрішньої здатності підприємства до інновацій, гнучкості та наявності стратегічного бачення.

Надалі, проведемо послідовний аналіз класичних і сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю з подальшим їх порівнянням, що дозволить виявити потенціал для синтезу та практичного застосування.

Класичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємств сформувалися ще в межах політичної економії XVIII–XIX ст. Їх основоположники – Адам Сміт та Давід Рікардо, – зосереджували увагу на базових економічних механізмах, що формують конкурентну поведінку господарських суб'єктів, хоча частіше ці підходи застосовувалися до макрота мезорівня (держави, галузі). Проте низка положень може бути переосмислена і використана для розуміння процесів на рівні окремого підприємства.

Концепція абсолютних переваг А. Сміта і порівняльних переваг Д. Рікардо в класичній теорії конкурентоспроможності пов'язувалась із наявністю переваг у витратах виробництва, та розглядалася на рівні національної економіки. Адам Сміт сформулював ідею абсолютної переваги, згідно з якою країни мають спеціалізуватися на виробництві тих товарів, у яких вони мають найнижчі витрати порівняно з іншими [13]. Проте саме Давід Рікардо розвинув цю ідею в теорію порівняльних переваг, яка стала

визначальною в класичній економіці. Згідно з нею, навіть якщо одна країна є менш ефективною у виробництві всіх товарів порівняно з іншим, вона все одно може мати порівняльну перевагу в тій сфері, де його відносна неефективність є найменшою [14]. Це означає, що країни мають спеціалізуватися на тих напрямках діяльності, де вони втрачають менше у порівнянні з іншими альтернативами, а не лише там, де вони мають абсолютну перевагу. Якщо застосувати цю теорію для мікрорівня, її можна трансформувати наступним чином: компанія буде конкурентоспроможною в тій сфері, де її альтернативні витрати найменші – тобто де ресурси використовуються найбільш ефективно відносно потенційного прибутку в інших видах діяльності (собівартість, ефективність праці, доступ до сировини тощо).

Йозеф Шумпетер суттєво розширив розуміння конкуренції, розглядаючи її не лише як механізм ціноутворення, а як динамічний процес «творчого руйнування». На його думку, рушійною силою економічного розвитку виступає інноваційна діяльність підприємців, які впроваджують нові продукти, технології, методи організації виробництва або відкривають нові ринки. Саме інновації створюють тимчасові конкурентні переваги, які, з одного боку, забезпечують успіх підприємства, а з іншого – руйнують усталені ринкові структури й стимулюють загальне оновлення економіки.

З позиції Шумпетера, конкурентоспроможність підприємства полягає не стільки в здатності протистояти іншим суб'єктам за рахунок витрат або ціни, скільки в його здатності бути джерелом новизни [15]. У цьому контексті важливу роль відіграє підприємницький талант, креативність, готовність до ризику й здатність передбачати зміни. На мікрорівні це означає, що успішне підприємство не просто пристосовується до ринкових умов, а активно їх змінює, впроваджуючи нові технології та способи виробництва, нав'язуючи нові правила гри.

Таким чином, підхід Шумпетера зміщує фокус з витратної ефективності на інноваційне лідерство, що є особливо актуальним у сучасному світі

високих технологій і швидких змін. Це дозволяє переосмислити поняття конкурентоспроможності як динамічну здатність до стратегічної адаптації через нововведення, що відрізняє його теорію від інших класичних концепцій.

Надалі приділимо увагу аналізу моделі п'яти конкурентних сил М. Портера. Хоча ця модель не є класичною в хронологічному сенсі, її включення до аналізу класичних підходів є цілком виправданим, оскільки вона спирається на принципи, закладені ще у класичній економічній теорії – аналіз структури галузі, визначення джерел економічної сили та формування конкурентної стратегії. Портер систематизував підходи до аналізу ринкового середовища, запропонувавши п'ять основних сил, що формують рівень конкуренції: загроза появи нових учасників ринку, вплив постачальників, вплив покупців, загроза товарів-замінників і суперництво між існуючими конкурентами [16].

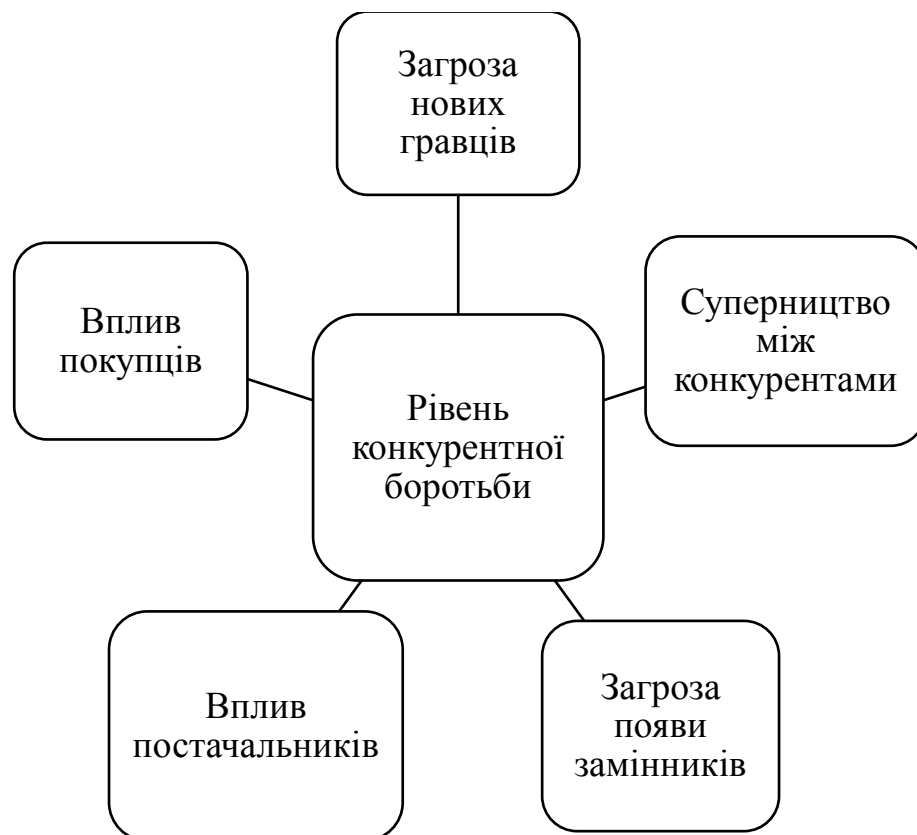


Рис. 1. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера

Джерело: створено автором на основі джерела [16].

Ця модель дозволяє підприємству не лише аналізувати поточну ринкову ситуацію, а й прогнозувати зміни у структурі галузі та адаптувати стратегію відповідно до розподілу сил в ній.

Особливу увагу Портер приділяє поняттю «галузевої привабливості» та стратегічному позиціонуванню підприємства, що є розвитком і конкретизацією ідей конкурентних переваг. На мікрорівні це означає, що підприємство має визначити свою позицію щодо кожної з конкурентних сил та обрати найбільш релевантну стратегію дій.

Як бачимо, класичні концепції переважно виводять конкурентоспроможність із продуктивності, здатності мінімізувати витрати, максимально використовувати доступні ресурси – що особливо актуально для підприємств, які змагаються за ціновими критеріями. Класичні теорії приділяли мало уваги важливості швидкої адаптації, змін у поведінці споживачів та турбулентності ринків, що обмежує їхню повну релевантність у сучасних умовах.

Незважаючи на спрощення, саме ці підходи стали фундаментом для розробки більш складних моделей – у тому числі ресурсно-орієнтованих, інституціональних та поведінкових.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств виникли у відповідь на зміну економічного середовища, глобалізацію ринків, цифровізацію бізнес-процесів та зростання значущості нематеріальних активів. У центрі уваги таких підходів опинились внутрішні можливості підприємства, його стратегічні ресурси, здатність до адаптації та інновацій. На відміну від класичних концепцій, що робили акцент на перевагах, сучасні теорії пояснюють конкурентоспроможність як результат ефективного управління внутрішнім потенціалом.

Один із ключових сучасних підходів, запропонований Дж. Барні, є теорія ресурсної бази підприємства (Resource-Based View, RBV). Ця теорія виходить з того, що стійкі конкурентні переваги можуть бути досягнуті завдяки володінню унікальними ресурсами, які є цінними, рідкісними, важко

імітованими та незамінними (VRIO-критерії) [17]. Відповідно до цієї теорії розроблено відповідний фреймворк, для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1. VRIO-критерії та відповідні характеристики фірми

Чи є ресурс, яким володіє ваша фірма ...				
Цінним?	Рідкісним?	Неповторним?	Організованим?	Оцінка конкурентоспроможності
Ні	...	...	...	Невигідне становище
Так	Ні	...	...	Конкурентна рівність
Так	Так	Ні	...	Тимчасова конкурента перевага
Так	Так	Так	Ні	Нереалізована конкурента перевага
Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага

Джерело: створено автором на основі джерела [17].

У цьому контексті ресурси – це не лише матеріальні активи, а й знання, організаційна культура, патенти, компетенції персоналу. Конкурентоспроможність, таким чином, залежить від здатності підприємства мобілізувати ці ресурси у відповідь на виклики ринку.

Концепція ключових компетенцій (Core Competencies), розроблена К. Прахаладом і Г. Хемелом, підкреслює важливість здатності підприємства формувати унікальні внутрішні компетенції, які забезпечують створення цінності для споживача та є основою стійкої конкурентної переваги [18]. Ключові компетенції – це не просто набір технічних навичок чи знань, а глибоко інтегровані здібності, які пронизують усю організацію і не можуть бути легко скопійовані конкурентами. Наявність та підтримка таких компетенцій, дозволяють компанії швидко адаптуватися до змін, розробляти нові продукти та виходити на нові ринки.

Відповідно до цієї теорії, успішні підприємства будують свою конкурентну перевагу не на широті продуктового ряду чи масштабах виробництва, а на здатності робити щось краще за інших – наприклад, унікальний сервіс, технологія, власна система логістики або особливий стиль

взаємодії з клієнтами. Таким чином, концепція ключових компетенцій зміщує акцент з конкуренції за ціною до конкуренції за унікальність і стратегічну незамінність. У довгостроковій перспективі це дозволяє підприємствам не лише утримувати свою ринкову позицію, а й формувати нові ринкові ніші, стаючи каталізаторами трансформацій у галузі.

В сучасному мінливому середовищі підприємства все частіше орієнтуються на гнучке стратегічне планування, адаптивні організаційні структури та швидке реагування на зміни попиту. Одним із найвідоміших проявів цього підходу є agile-менеджмент, який виник у сфері розробки програмного забезпечення наприкінці 1990-х – початку 2000-х років. Його формалізація відбулася у 2001 році із публікацією «Agile Manifesto» групою провідних IT-фахівців, серед яких були Кент Бек, Мартін Фаулер, Джеф Сазерленд, Кен Швабер та інші [19]. Основна ідея agile підходу полягає у пріоритеті гнучкості, швидкої адаптації до змін, постійного зворотного зв'язку зі споживачем і самоорганізації команд.

Згодом agile-принципи були адаптовані до ширших управлінських практик і стали основою для створення гнучких стратегічних моделей управління. Такий підхід передбачає децентралізацію управління, міжфункціональну взаємодію, ітеративне планування та швидке прийняття рішень. Це дозволяє підприємствам підвищити здатність до інновацій, скоротити життєвий цикл продукту, мінімізувати витрати часу на адаптацію до ринку та ефективніше відповідати на потреби клієнтів. Гнучкі підходи дедалі частіше застосовуються не лише в IT, а й у виробництві, логістиці, маркетингу та стратегічному менеджменті.

Сучасні підходи підкреслюють важливість інтелектуального капіталу, постійного навчання, стратегічної гнучкості та побудови довгострокових відносин із клієнтами. Ці підходи інтегрують екологічну, соціальну та управлінську точки зору, що є відповіддю на сучасні принципи сталого розвитку. Відтак, конкурентоспроможність у сучасному розумінні є

багатовимірною та динамічною характеристикою, що вимагає комплексного підходу до управління.

Провівши огляд класичних та сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю, класичні підходи найбільш доцільно застосовувати в умовах стабільного ринкового середовища, де перевага надається ефективності витрат, масштабам виробництва та позиціонуванню в галузевій структурі. Такі підходи є корисними для підприємств, що працюють у зрілих галузях із передбачуваними правилами конкуренції, де ключовим фактором успіху є контроль над витратами або стратегічне закріплення на ринку. Використання таких підходів є ефективною основою для побудови довгострокових стратегій в умовах помірної ринкової динаміки.

Натомість сучасні підходи є більш релевантними у контексті високої ринкової нестабільності, цифрової трансформації, зміни споживчих моделей та інноваційної конкуренції. Їхнє застосування доцільне в галузях із високою технологічною складовою, коротким життєвим циклом продукту, потребою в адаптивності та швидкому прийнятті рішень. Вони також більш придатні для підприємств, що прагнуть досягти конкурентної переваги за рахунок гнучкості, інтелектуального капіталу, внутрішньої організаційної культури та стратегії сталого розвитку.

Поєднання елементів класичних та сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю відкриває перспективи створення збалансованої та ефективної моделі стратегічного розвитку підприємства. З одного боку, класичні підходи забезпечують структурованість, орієнтацію на витрати та аналітичну передбачуваність. З іншого – сучасні концепції вносять динамічність, адаптивність, інноваційність і гнучкість. Їх поєднання дає змогу компенсувати обмеження кожного окремо взятого підходу та створити більш стійкі управлінські практики.

Такий підхід дозволяє підприємствам, з одного боку, зберігати стратегічну орієнтацію й оптимізувати використання ресурсів, а з іншого –

швидко реагувати на зміни середовища, трансформувати бізнес-моделі та впроваджувати нові продукти й процеси. Наприклад, теорія порівняльних переваг може бути адаптована для стратегічного позиціонування в умовах глобальної конкуренції, а концепції ключових компетенцій – використані для побудови внутрішніх джерел довготривалих конкурентних переваг. У свою чергу, agile-менеджмент сприяє підвищенню швидкості та ефективності реалізації цих стратегій.

Таким чином, синтез класичних і сучасних підходів створює основу для гнучкої, але структурно обґрунтованої моделі управління, що відповідає викликам як стабільного, так і турбулентного середовища.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що класичні та сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю не суперечать одне одному, а навпаки – можуть бути ефективно поєднані для формування ефективної управлінської моделі. Класичні підходи забезпечують стратегічне бачення та структурованість, тоді як сучасні підходи надають гнучкість і адаптивність.

Особливої актуальності набуває подальше дослідження механізмів інтеграції підходів, зокрема у контексті цифрової трансформації, екологічної сталості та глобальних дестабілізуючих чинників. Таким чином, перспективним напрямом подальших досліджень є побудова інтегрованих моделей управління конкурентоспроможністю, що враховують як історичну спадщину економічної думки, так і сучасні виклики глобалізованої економіки.

Література

1. Penn Wharton Budget Model (2025), “Economic effects of President Trump's tariffs”, available at: <https://budgetmodel.wharton.upenn.edu/issues/2025/4/10/economic-effects-of-president-trumps-tariffs> (Accessed 2 May 2025).

2. Siudek, T. and Zawojcka, A. (2014), "Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research", *Acta Scientiarum Polonorum - Oeconomia*, vol. 13, pp. 91–108.
3. Reinert, E.S. (1994), "Competitiveness and its predecessors – a 500-year cross-national perspective", STEP Report, no. 3, available at: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/48155/> (Accessed 2 May 2025).
4. Tsoulfidis, L. (2011), "Classical vs. Neoclassical Conceptions of Competition", available at: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/43999/> (Accessed 2 May 2025).
5. Цветкова, І. І. (2007), "Конкурентоспроможність підприємства: аналіз сучасних підходів та розуміння", *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, no. 582, pp. 107–114.
6. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A. and Skrynkovsky, R. (2018), "Research of competitiveness of the enterprise on the principles of strategic planning", *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 5, pp. 9–14. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.146091>
7. Kovtunencko, K., Didan, K. and Kovalchuk, O. (2021), "Competitiveness of Enterprise: The Essence and Approaches to Definition", *Business Inform*, vol. 3, pp. 100–104. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104>
8. Шемет, Я. В. та Тульчинська, С. О. (2013), "Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства", *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*, no. 7
9. Кузнєцова, К. О. (2013), "Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу", *Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут»*, no. 10, pp. 219–223.
10. Янковий, О. Г. (2013), *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення*, Атлант, Одеса, Україна.

11. Булах, І. В. (2007), “Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства”, Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування: зб. наук. праць, no. 3 (39), pp. 24–31.
12. Корінко, М. Д. (2003), “Диверсифікація в історії економічної думки”, Актуальні проблеми економіки, no. 1, pp. 2–5.
13. Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, W. Strahan and T. Cadell, London, UK.
14. Ricardo, D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London, UK.
15. Schumpeter, J. A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brothers, New York, USA.
16. Porter, M. E. (1979), “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 57, no. 2, pp. 137–145.
17. Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
18. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp. 79–91
19. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. and Thomas, D. (2001), “Manifesto for Agile Software Development”, available at: <https://agilemanifesto.org/> (Accessed 9 May 2025).

References

1. Penn Wharton Budget Model (2025), “Economic effects of President Trump's tariffs”, available at: <https://budgetmodel.wharton.upenn.edu/issues/2025/4/10/economic-effects-of-president-trumps-tariffs> (Accessed 2 May 2025).

2. Siudek, T. and Zawojcka, A. (2014), "Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research", *Acta Scientiarum Polonorum - Oeconomia*, vol. 13, pp. 91–108.
3. Reinert, E.S. (1994), "Competitiveness and its predecessors – a 500-year cross-national perspective", *STEP Report*, vol. 3, available at: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/48155/> (Accessed 2 May 2025).
4. Tsoulfidis, L. (2011), "Classical vs. Neoclassical Conceptions of Competition", *MPRA*, available at: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/43999/> (Accessed 2 May 2025).
5. Tsvetkova, I. I. (2007), "Competitiveness of an enterprise: analysis of modern approaches and understanding", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, vol. 582, pp. 107–114.
6. Pavlenchyk, N., Horbonos, F., Pavlenchyk, A. and Skrynkovskyy, R. (2018), "Research of competitiveness of the enterprise on the principles of strategic planning", *Technology Audit and Production Reserves*, vol. 5, pp. 9–14. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.146091>
7. Kovtunencko, K., Didan, K. and Kovalchuk, O. (2021), "Competitiveness of Enterprise: The Essence and Approaches to Definition", *Business Inform*, vol. 3, pp. 100–104. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104>
8. Shemet, Ya. V. and Tul'chyns'ka, S. O. (2013), "Modern approaches to managing enterprise competitiveness", *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats' molodykh vchenykh*, vol. 7.
9. Kuznietsova, K. O. (2013), "Competitiveness of an enterprise based on resource potential", *Ekonomichnyj visnyk Nats. tekhn. un-tu Ukrainy «Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut»*, vol. 10, pp. 219–223.
10. Yankovyj, O. H. (2013), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: otsinka rivnia i napriamy pidvyschennia* [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions for improvement], Atlant, Odesa, Ukraina.

11. Bulakh, I. V. (2007), "Mathematical model of strategic competitiveness of an enterprise", Visnyk Nats. un-tu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia: zb. nauk. prats', vol. 3 (39), pp. 24–31.
12. Korin'ko, M. D. (2003), "Diversification in the history of economic thought", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 1, pp. 2–5.
13. Smith, A. (1776), An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, W. Strahan and T. Cadell, London, UK.
14. Ricardo, D. (1817), On the Principles of Political Economy and Taxation, John Murray, London, UK.
15. Schumpeter, J. A. (1942), Capitalism, Socialism and Democracy, Harper & Brothers, New York, USA.
16. Porter, M. E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, vol. 57, no. 2, pp. 137–145.
17. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
18. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79–91.
19. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. and Thomas, D. (2001), "Manifesto for Agile Software Development", available at: <https://agilemanifesto.org/> (Accessed 9 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.06.2025 р.