

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 3.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.8>

УДК 330.15:338

К. А. Андрющенко,

*д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6274-5310>*

ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

K. Andriushchenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business
Economics and Entrepreneurship,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv*

SUBSTITUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT METHODS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Зазначено, що кожен із виділених аспектів пов'язаний з багатьма завданнями, які можуть бути вирішені різними способами. Одні з них чіпляє тільки технологію виконання робіт і можуть застосовуватися незалежно від

факторів зовнішнього середовища. Вони не вимагають суттєвої перебудови в організації та управлінні організацією. Інші чіпляє не тільки внутрішні, але і зовнішні зв'язки організації, вимагають суттєвих перетворень у вмісті діяльності, складу та кількості підрозділів, їх функцій і т.д. Серед завдань першої групи, пов'язаних з виявленням вимірювачів конкурентоспроможності продукції, на перший план висуваються: вимірювання рівня споживацьких властивостей (технічного, функціонального, організаційного рівня); вимірювання витрат споживача на всіх етапах життєвого циклу продукції; визначення інноваційного рівня; визначення своєчасності надходження на ринок продукції; визначення структури поставок. До завдань другої групи відносяться: аналіз асортименту та обсягів продукції, що випускається; аналіз попиту товар (на різних ринках, в різних споживачів); комплексний аналіз власного продукту (технічних параметрів, функцій, структури, внутрішньої організації, сфер застосування тощо); комплексний аналіз продуктів-замінників; аналіз продукції конкурентів; визначення етапу життєвого циклу продукту.

Визначено, що універсальної методики управління конкурентоспроможністю організації на даний час не існує. У роботах з дослідження конкуренції та конкурентоспроможності основну увагу акцентовано на вивченні структури конкурентних ринків, розвитку моделей та видів конкуренції. Конкурентоспроможність розглядається в рамках товарів, а не організації. Управління конкурентоспроможністю організації є невід'ємним елементом маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

It is noted that each of the highlighted aspects is associated with many tasks that can be solved in different ways. Some of them concern only the technology of work performance and can be applied regardless of external environmental factors. They do not require significant restructuring in the organization and management of the organization. Others concern not only internal, but also

external relations of the organization, require significant changes in the content of activities, composition and number of divisions, their functions, etc. Among the tasks of the first group, related to the identification of meters of product competitiveness, the following are brought to the fore: measuring the level of consumer properties (technical, functional, organizational level); measuring consumer costs at all stages of the product life cycle; determining the innovation level; determining the timeliness of product entry into the market; determining the structure of supplies. The tasks of the second group include: analysis of the range and volumes of products produced; analysis of product demand (in different markets, among different consumers); comprehensive analysis of the own product (technical parameters, functions, structure, internal organization, areas of application, etc.); comprehensive analysis of substitute products; analysis of competitors' products; determination of the stage of the product life cycle.

It has been determined that there is currently no universal methodology for managing the competitiveness of an organization. In works on the study of competition and competitiveness, the main attention is focused on studying the structure of competitive markets, the development of models and types of competition. Competitiveness is considered within the framework of goods, not organizations. Managing the competitiveness of an organization is an integral element of the marketing activities of any business entity. One of the main problems when analyzing the competitiveness of an organization is the choice of methodology. In the course of this study, we considered various methods for assessing the level of competitiveness of an organization, which is the basis for forming a strategy for managing the competitiveness of an enterprise.

Ключові слова: *структури конкурентних ринків, елементи маркетингової діяльності, інноваційний рівень, споживацькі властивості, фактори зовнішнього середовища.*

Keywords: *competitive market structures, elements of marketing activities, innovation level, consumer properties, environmental factors.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Загальне представлення складу факторів конкурентоспроможності, виходячи з ієрархічної структури критеріїв оцінки продукції ринком (що виражає вимоги споживачів), включає наступні етапи:

- постановка задачі;
- аналіз і прогноз запитів, цін, витрат виробництва, вимог ринку;
- вибір технічних та економічних показників для оцінки рівня конкурентоспроможності об'єкта;
- вибір бази (аналогів) для розміщення з об'єктом;
- оцінка рівня конкурентоспроможності об'єкта за технічними та економічними показниками;
- загальна оцінка конкурентоспроможності об'єкта і розробка рекомендацій. Аналіз вітчизняного та закордонного досвіду з проблеми управління конкурентоспроможністю дозволив виявити кілька її аспектів:
 - оцінка рівня конкурентоспроможності (для власної продукції та випущеної конкурентами);
 - знаходження вимірювання конкурентоспроможності;
 - доведення існуючих характеристик виробів до необхідного конкурентного рівня (КР);
 - підтримання КУ на основі контролю і регулювання [1, с.89].

Кожен із виділених аспектів пов'язаний з багатьма завданнями, які можуть бути вирішені різними способами. Одні з них чіпляє тільки технологію виконання робіт і можуть застосовуватися незалежно від факторів зовнішнього середовища. Вони не вимагають суттєвої перебудови в організації та управлінні організацією. Інші чіпляє не тільки внутрішні, але і зовнішні зв'язки організації, вимагають суттєвих перетворень у вмісті діяльності, складу та кількості підрозділів, їх функцій і т.д.[2, с.210].

Серед завдань першої групи, пов'язаних з виявленням вимірювачів конкурентоспроможності продукції, на перший план висувуються:

- вимірювання рівня споживацьких властивостей (технічного, функціонального, організаційного рівня);
- вимірювання витрат споживача на всіх етапах життєвого циклу продукції;
- визначення інноваційного рівня;
- визначення своєчасності надходження на ринок продукції;
- визначення структури поставок.

До завдань другої групи відносяться:

- аналіз асортименту та обсягів продукції, що випускається;
- аналіз попиту товар (на різних ринках, в різних споживачів);
- комплексний аналіз власного продукту (технічних параметрів, функцій, структури, внутрішньої організації, сфер застосування тощо);
- комплексний аналіз продуктів-замінників;
- аналіз продукції конкурентів;
- визначення етапу життєвого циклу продукту [3, с.217].

Основна роль управлінні конкурентоспроможністю належить третій групі задач: •

- оптимізація якості та витрат;
- використання прогресивних стандартів та ТУ на виріб;
- прискорене оновлення продукту (створення нового виробу або модифікацій); .
- вдосконалення системи збуту та обслуговування;
- запровадження відповідної системи мотивації праці (стимулювання);
- забезпечення необхідною та достовірною інформацією.

Для вирішення поставлених завдань перейдемо до обґрунтування методів та моделей управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика методичного забезпечення стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможності підприємств знаходиться в

фокусі багатьох українських дослідників, зокрема: Будник М.М., Довгань В.Л., Краснокутська Н.С., Невертій Г.С., Осовська Г.В., Сумець О. М., Таран-Лала О.М., Тертичка В.В. та інші. Разом із тим стратегічне управління є динамічним та вимагає системної роботи над адаптацією до нових умов та викликів.

Формулювання цілей статті(постановка завдання). Метою статті є дослідження методичного забезпечення стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковому плані вирішено таку проблему, як оцінку конкурентоспроможності продукції (найповніше) і менш досліджено цю проблему щодо підприємства (організації). Універсальної методики управління конкурентоспроможністю організації на даний час не існує. У роботах з дослідження конкуренції та конкурентоспроможності основну увагу акцентовано на вивченні структури конкурентних ринків, розвитку моделей та видів конкуренції. Конкурентоспроможність розглядається в рамках товарів, а не організацій. Управління конкурентоспроможністю організації є невід'ємним елементом маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Важливість управління обумовлена цілою низкою причин. Серед головних можна назвати вартість розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, вибір напрямів спільно з партнерами випуску продукції, залучення коштів інвестора у перспективне будівництво, складання програми виходу організації на нові ринки збуту та інші [4, с.86]. У будь-якому разі проведення оцінки має на меті визначення положення організації на галузевому ринку. Досягнення цієї мети можливе лише за наявності оперативної та об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності.

Однією з основних проблем під час аналізу конкурентоспроможності організації є вибір методології. У ході цього дослідження нами розглянуто різні методики оцінки рівня конкурентоспроможності організації, що є

основою формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні їх такі: '

1) На основі методології фінансового аналізу. Тут оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає використання цілого ряду показників, які свідчать, перш за все, про ступінь стійкості його становища, здатність реалізовувати продукцію, що користується попитом споживачів і забезпечує стабільний прибуток. До таких показників можна віднести:

- відношення загальної вартості продажів до вартості нереалізованої продукції;
- відношення прибутку до загальної вартості продажу;
- відношення вартості реалізованої продукції до її кількості за поточний період (за асортиментними групами), що визначає, за рахунок якого фактора збільшилися продажі - за рахунок зростання цін або зростання обсягу реалізованої продукції;
- відношення величини збутових витрат до загальної суми прибутку та ін.[5, с.52].

Залежно від конкретних цілей аналізу можуть бути використані різні показники або їх поєднання, що дають кількісну та якісну оцінку для формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Тим часом слід визнати, що даному методу властива певна обмеженість: по-перше, сам аналіз зводиться до оцінки рівня ділової активності підприємства; по-друге, перелічені показники переважно оцінюють внутрішні чинники, які впливають на темпи економічного розвитку підприємства. При цьому якісні складові ділової активності, такі як широта ринків збуту, наявність продукції, що користується особливим попитом і навпаки, репутація організації залишаються поза розглядом, як не формалізації, що не піддаються.

Цікавими, з погляду визначення окремих аспектів конкурентоспроможності, слід вважати Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємства затверджені Наказом Міністерства

економіки України від 19.01.2006 № 14. Тут оцінку фінансового потенціалу пропонується аналізувати за допомогою розрахунку коефіцієнтів ліквідності та забезпеченості власними коштами. У цілому нині, ця методика має самі недоліки, як і зазначена вище.

2) Західні фірми з метою оцінки конкурентоспроможності застосовують метод, який отримав назву «розгортання функцій якості» (РФЯ). Він є системним підходом до вдосконалення конструкції та параметрів виробу при одночасному розвитку технології, яка покликана відповідати запитам ринку. Однак РФЯ не підходить для нашого дослідження із двох причин: по-перше, цей метод орієнтований на сферу послуг; по-друге, нинішня українська система бухгалтерського обліку та статистичної звітності не адаптована до світової системи обліку, тому можливе спотворення інформації [6, с.209].

3) SWOT - аналіз діяльності організації (скорочена назва з перших літер слів: переваги та недоліки, можливості та загрози для організації). Оцінюючи переваг і недоліків головну увагу приділяється внутрішнім чинникам фірми, а можливостей і загроз - чинникам, визначальним зовнішнє середовище.

Проводиться також вивчення тенденцій зміни показників організації, аналіз його ресурсів, можливостей, використання переваг та недоліків, дослідження довкілля функціонування.

Ця методика широко використовується там і поступово знаходить визнання й у умовах.

4) Оцінка конкурентоспроможності підприємств за трьома основними факторами: ціновою, неціновою та конкурентною перевагою [7, с.79]. Причому, при аналізі перших двох факторів використовується вже згадана нами методика фінансового аналізу, а оцінка конкурентних переваг проводиться за допомогою аналізу рівня маркетингової активності підприємства. Загалом, дана методика відповідає цілям і завданням нашого

дослідження, але має недоліки: орієнтація на легку промисловість та неприйняття до уваги аналізу конкурентів [8, с.60].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Для вирішення зазначених суттєвих проблем методології ми пропонуємо власне аналіз конкурентоспроможності підприємства поділити на дві частини:

- а) порівняльний аналіз;
- б) якісний аналіз найбільш суттєвих факторів конкурентоспроможності (внутрішніх, стосовно організації).

Таким чином, в основу дослідження покладено структуру SWOT - аналізу, хоча використовується дещо інша методологія.

Універсальним комплексним показником конкурентоспроможності служить запропонований у кваліметрії "інтегральний показник якості" - відношення корисного сумарного ефекту від продукції (послуги) до витрат на придбання та використання продукції (послуги). У цьому стрижневою проблемою методології оцінки конкурентоспроможності стає науково обгрунтований вибір номенклатури показників якості, визначальних корисний ефект продукції (послуги).

За існуючими методиками пропонується зіставлення на ідентичних підприємствах, що виробляють споріднені товари та послуги. Розвиток товарно-грошових відносин сприяє значній диференціації товарів та послуг, що призводить до ще більшої диверсифікації підприємств. В умовах ринку складно виявити межі того чи іншого ринку, визначити перелік підприємств і товарів, що конкурують. Важливою причиною неадекватності методик є використання приблизних оцінок «експертних методів», яким притаманні умовність і суб'єктивність. Тому використання таких методик не завжди можливе.

Література

1.Дяченко Т.А. Формування конкурентних стратегій промислових підприємств на ринку ремонтних послуг : дис. канд. ек. наук: 08.00.04 / НТУ «ХПІ». Харків, 2016. 273 с.

2. Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland A. J. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 24th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2024. 864 p.

3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

4. Рожко В. І., Альошин Д. Д. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59), С.84-89.

5. Філюк Г. М., Бондарук А. А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 2 (272). С.49-57.

6. Шевченко Л. С. Конкурентне управління в інноваційній економіці. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки* : зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України №3 за матеріалами інтернет-конференції (м. Харків, 26 березня 2021 року) / за ред. А. В. Стріжкової. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 207–2014. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/tezi_26_03_2021__.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

7. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С.72-92

8. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1 (06). С. 58-62

References

1. Diachenko, T.A. (2016), "Formation of competitive strategies of industrial enterprises in the repair services market", Abstract of Ph.D. dissertation, economics and business management (by type of economic activity), National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine.

2.Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J. Strickland, A. (2024) *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 24th ed., McGraw-Hill Education, New York, USA.

3.Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej i konkurentiv* [Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej i konkurentiv], Nash format, Kyiv, Ukraine.

4.Rozhko, V. I. and Al'oshyn, D. D. (2024), “Research and improvement of the company's competitive advantages”, *Problemy ekonomiky*, vol. 1 (59), pp. 84-89.

5.Fyliuk, H. M. and Bondaruk, A. A. (2024), “Theoretical aspects of the formation of an enterprise's competitive resilience in conditions of dynamic change”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 2 (272), pp. 49-57.

6.Shevchenko, L. S. (2021), “Competitive management in an innovative economy”, *Suchasni problemy prava ta innovatsijnoi ekonomiky: Zbirnyk naukovykh prats' NDI PZIR NAPrN Ukrainy №3 za materialamy internet-konferentsii* [Modern problems of law and innovation economics: collection of scientific papers of the Research Institute of the National Academy of Sciences of Ukraine No. 3 based on the materials of the Internet conference], *NDI PZIR NAPrN Ukrainy*, Kharkiv, Ukraine, pp.207–2014, available at: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/tezi_26_03_2021__.pdf (Accessed 15 January 2026).

7.Shevchenko, L. S. (2022), “Competitive advantages of business: a management-oriented view of the problem”, *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. (49). pp. 72-92.

8.Saraj, N. Hryhoruk, A. and Lytvyn, L. (2024), “Formation of competitive advantages of the enterprise in the international market”, *Transformatsijna ekonomika*, vol. 1 (06). pp. 58-62

Отримано редакцією журналу / Received: 06.03.26

Прорецензовано / Revised: 13.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26