

УДК 338

JEL classification: M21, L26, L25, D40

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(22))

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

РУДАЧЕНКО Ольга

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>
polkin87@ukr.net

КОНЕНКО Віталіна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0002-1525-7736>
vitalina.konenko@kname.edu.ua

ТАРАПУЄВ Юрій

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0001-9674-5696>
artyur@gmail.com

У статті розкрито сутність управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтовано його значення для функціонування й розвитку підприємництва. Конкурентоспроможність охарактеризовано як комплексну, відносну та динамічну властивість підприємства, що відображає його здатність ефективно використовувати ресурси, задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до ринкових змін і зберігати стійкі позиції порівняно з конкурентами. Уточнено співвідношення між конкурентоспроможністю продукції, конкурентоспроможністю підприємства, конкурентними перевагами та конкурентним потенціалом. Запропоновано авторське трактування управління конкурентоспроможністю як цілеспрямованого й безперервного процесу формування, використання та розвитку конкурентних переваг шляхом узгодження ресурсних можливостей підприємства, потреб споживачів і змін ринкового середовища.

Систематизовано основні підходи до управління конкурентоспроможністю, зокрема системний, стратегічний, процесний, ресурсний, інноваційний, адаптивний і маркетинговий. Розроблено структурно-логічну модель, яка поєднує зовнішні та внутрішні чинники, послідовні етапи управлінського циклу і функціональні складові діяльності підприємства. Визначено, що управлінський процес охоплює аналіз середовища, оцінювання конкурентних позицій, виявлення наявних і потенційних переваг, формування цілей і стратегії, реалізацію заходів, контроль результатів та коригування рішень. Обґрунтовано взаємозв'язок між управлінням конкурентоспроможністю та розвитком підприємства, який виявляється у зміцненні ринкових позицій, підвищенні економічної стійкості, активізації інновацій, освоєнні нових ринків і масштабуванні діяльності. Визначено пріоритетні напрями управління, серед яких підвищення якості, оптимізація витрат, цифровізація, інноваційний розвиток, удосконалення маркетингу, розвиток персоналу, управління ризиками та розширення партнерських зв'язків. Доведено необхідність комплексного узгодження зазначених напрямів для перетворення потенціалу підприємства на стійкі конкурентні переваги.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, суб'єкти господарювання, підприємництво, конкурентні переваги, конкурентний потенціал, стратегія, ринкові позиції, економічна стійкість, інновації, цифровізація.

ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT AS A BASIS FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

RUDACHENKO Olha, KONENKO Vitalina, TARARUIEV Iuryi

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

The article examines the essence of enterprise competitiveness management and substantiates its importance for the functioning and development of entrepreneurship. Competitiveness is characterised as a complex, relative, and dynamic attribute of an enterprise that reflects its ability to use resources efficiently, meet consumer needs, adapt to market changes, and maintain sustainable positions in comparison with competitors. The relationships between product competitiveness, enterprise competitiveness, competitive advantages, and competitive potential are clarified. The authors propose interpreting enterprise competitiveness management as a purposeful and continuous process of forming, using, and developing competitive advantages by aligning the enterprise's resource capabilities with consumer needs and changes in the market environment.

The main approaches to competitiveness management are systematised, including the systemic, strategic, process-based, resource-based, innovation-oriented, adaptive, and marketing approaches. A structural and logical model has been developed that integrates external and internal factors, successive stages of the management cycle, and functional components of enterprise activities. It is established that the management process encompasses environmental analysis, assessment of competitive positions, identification of existing and potential advantages, formulation of goals and strategies, implementation of relevant measures,

performance monitoring, and adjustment of managerial decisions. The relationship between competitiveness management and entrepreneurship development is substantiated; it manifests itself in stronger market positions, greater economic resilience, intensified innovation, entry into new markets, and business scaling. Priority management areas are identified, including quality improvement, cost optimisation, digitalisation, innovation-driven development, marketing enhancement, personnel development, risk management, and the expansion of partnerships. The necessity of coordinating these areas comprehensively to transform an enterprise's potential into sustainable competitive advantages is demonstrated.

Keywords: enterprise competitiveness, competitiveness management, business entities, entrepreneurship, competitive advantages, competitive potential, strategy, market position, economic resilience, innovation, digitalisation.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.06.2026
Прийнята до друку / Accepted 11.08.2026
Опубліковано / Published 27.08.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© РУДАЧЕНКО Ольга, КОНЕНКО Віталіна, ТАРАПУСВ Юрій

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Конкурентоспроможність підприємств є однією з визначальних передумов сталого функціонування та розвитку підприємництва. Від здатності суб'єктів господарювання формувати й утримувати конкурентні переваги залежать їхні ринкові позиції, фінансові результати, інвестиційна привабливість і перспективи подальшого зростання. Посилення конкуренції, швидке поширення цифрових технологій, зміна споживчих потреб і скорочення життєвого циклу продукції вимагають від підприємств постійного вдосконалення продукції, бізнес-процесів і методів взаємодії з ринком. Особливої гостроти ця проблема набуває для українського підприємництва, яке функціонує під впливом воєнних ризиків, нестабільності попиту, порушення логістичних зв'язків, дефіциту фінансових і трудових ресурсів.

Забезпечення конкурентоспроможності не може обмежуватися окремими заходами щодо зниження витрат, підвищення якості продукції або активізації маркетингової діяльності. Воно потребує цілісної системи управління, що охоплює дослідження конкурентного середовища, оцінювання потенціалу підприємства, визначення джерел конкурентних переваг, вибір напрямів розвитку та контроль отриманих результатів. Проте, в діяльності підприємств такі управлінські процеси часто мають фрагментарний характер, а рішення приймаються переважно як реакція на вже наявні загрози, що ускладнює своєчасне пристосування до ринкових змін і стримує реалізацію підприємницьких ініціатив. Особливої уваги потребують питання узгодження управлінських рішень, визначення чинників конкурентоспроможності та їхнього впливу на розвиток підприємництва. Їх вирішення сприятиме зміцненню ринкових позицій і сталому розвитку підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування та підтримання конкурентоспроможності підприємств широко представлена в сучасних зарубіжних дослідженнях. Б. Г. Агазу та Ч. А. Керо систематизували наукові підходи до визначення взаємозв'язку між інноваційною стратегією та конкурентоспроможністю фірми, довівши важливість інновацій для формування стійких ринкових переваг [1]. Ю. Цао та М. Ван дослідили вплив корпоративного підприємництва на конкурентоспроможність компаній і встановили роль організаційно-економічних механізмів у посиленні цього взаємозв'язку [2]. У праці М. Рубіо-Андрес, Х. Лінуеса-Лангрео, С. Гутьєррес-Бронкано та М. А. Састре-Кастільйо розкрито значення конкурентної стратегії й інновацій для покращення ринкових результатів малих і середніх підприємств [3]. М.-А. Галіндо-Мартін, М.-С. Кастаньйо-Мартінес і М.-Т. Мендес-Пікасо на основі аналізу 19 європейських країн визначили взаємозалежність цифровізації, підприємництва та конкурентоспроможності, наголосивши на значенні сприятливого цифрового середовища й розвитку людського капіталу [4].

Серед українських науковців теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства досліджено Є. С. Поляковою, яка узагальнила системний, адаптивний та інші підходи до розуміння цього процесу, а також визначила чинники формування довгострокових конкурентних переваг [5]. І. І. Рекуненко, А. Ф. Бондаренко та Я. В. Кобушко зосередили увагу на управлінні конкурентоспроможністю малих і середніх підприємств, враховуючи особливості їхнього функціонування в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів [6]. С. М. Бондаренко, І. О. Корсуненко та Б. С. Бондаренко запропонували підходи до побудови системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, орієнтованої на своєчасне виявлення загроз, оцінювання ризиків і зміцнення ринкових позицій підприємства [7]. І. О. Панова та Д. С. Зерненкова проаналізували методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі та визначили основні фактори, що впливають на їхні конкурентні позиції [8]. Ц. Бай і А. Д. Кухарук розкрили зміст конкурентоспроможності підприємства, систематизували фактори її формування та підкреслили

значення ринкової адаптивності, цифрових технологій, інновацій і сталого розвитку [9]. Н. О. Кондратенко та ін. визначили особливості управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, урахувавши специфіку галузі та чинники, які визначають ефективність їхньої діяльності [10]. Попри вагомий науковий доробок, недостатньо розкритим залишається цілісне бачення управління конкурентоспроможністю підприємств як основи розвитку підприємництва. Подальшого дослідження потребують взаємозв'язки між управлінськими рішеннями, формуванням конкурентних переваг, адаптацією підприємств до змін ринкового середовища та створенням можливостей для їхнього довгострокового розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження змісту управління конкурентоспроможністю підприємства та визначення його ролі у створенні сприятливих умов для функціонування й розвитку підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Конкурентоспроможність належить до ключових характеристик діяльності підприємства, оскільки відображає його здатність функціонувати в конкурентному середовищі, задовольняти потреби споживачів і досягати запланованих економічних результатів. Її зміст не обмежується перевагою за ціною, якістю або окремими властивостями продукції. Ідеться про сукупну здатність підприємства раціонально використовувати ресурси, організовувати ефективні бізнес-процеси, упроваджувати інновації, реагувати на ринкові зміни та підтримувати стабільні позиції у довгостроковій перспективі. Відповідно, конкурентоспроможність доцільно розглядати як комплексну, відносну й динамічну характеристику, значення якої визначається порівняно з іншими учасниками ринку та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Комплексний характер конкурентоспроможності зумовлений поєднанням виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових, інноваційних та організаційних можливостей підприємства. Її відносність виявляється в тому, що конкурентна позиція може бути визначена лише щодо конкретних суперників, ринку та періоду часу. Динамічність цієї категорії пов'язана з постійною зміною споживчих потреб, технологій, умов доступу до ресурсів, інтенсивності конкуренції та способів ведення бізнесу. Тому досягнутий рівень конкурентоспроможності не може вважатися постійним: він потребує систематичного оцінювання, підтримання та розвитку. Результати сучасних досліджень підтверджують, що вагомими джерелами конкурентоспроможності стають інноваційна стратегія, цифровізація, ринкова адаптивність і здатність підприємства трансформувати власні ресурси у стійкі конкурентні переваги [1; 4; 9]. Конкурентні переваги відображають конкретні характеристики, ресурси або способи діяльності, завдяки яким підприємство перевершує суперників. До них можуть належати нижчі витрати, висока якість продукції, технологічні компетенції, кваліфікований персонал, відомий бренд, розвинені канали збуту, швидкість обслуговування або здатність до інновацій. Натомість конкурентний потенціал характеризує сукупність наявних і перспективних можливостей підприємства, які можуть бути використані для створення таких переваг. Отже, потенціал утворює ресурсну та організаційну основу конкурентоспроможності, конкурентні переваги є формою його реалізації, а конкурентоспроможність відображає підсумкову здатність підприємства успішно діяти на ринку. Поєднання зазначених понять відбувається в межах управління конкурентоспроможністю. Його призначення полягає не лише в оцінюванні поточної ринкової позиції, а й у цілеспрямованому впливі на чинники, від яких вона залежить. Такий процес передбачає аналіз конкурентного середовища, визначення сильних і слабких сторін підприємства, оцінювання його потенціалу, вибір конкурентної стратегії, реалізацію відповідних заходів та контроль отриманих результатів. Системність управління забезпечується узгодженням рішень у різних функціональних сферах, тоді як його безперервність зумовлюється необхідністю постійного пристосування до змін ринку. Саме тому управління конкурентоспроможністю не варто зводити до окремих маркетингових, виробничих або фінансових заходів [5–7]. Узагальнення розглянутих положень дає підстави визначити управління конкурентоспроможністю підприємства як цілеспрямований і безперервний процес формування, використання та розвитку конкурентних переваг шляхом узгодження ресурсних можливостей підприємства, потреб споживачів і змін ринкового середовища, спрямований на зміцнення його ринкових позицій та розширення можливостей підприємницької діяльності. Запропоноване визначення поєднує ресурсну, ринкову, управлінську та розвиткову складові й підкреслює, що конкурентоспроможність є не лише результатом діяльності, а й об'єктом системного управлінського впливу.

У науковій літературі сформувалися різні підходи до управління конкурентоспроможністю, кожен із яких зосереджується на окремих джерелах формування конкурентних позицій підприємства. Їхній зміст, об'єкти управлінського впливу та очікувані результати систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

Зміст основних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Основний зміст	Об'єкт управлінського впливу	Очікуваний результат
Системний	Узгоджене управління взаємопов'язаними складовими діяльності підприємства	Ресурси, процеси, організаційна структура та зв'язки між ними	Збалансованість і цілісність системи управління
Стратегічний	Визначення довгострокових цілей і способів посилення конкурентних позицій	Стратегічні цілі, напрями розвитку та конкурентна стратегія	Формування і збереження стійких конкурентних переваг
Процесний	Підвищення ефективності основних і допоміжних бізнес-процесів	Виробничі, управлінські, логістичні та збутові процеси	Скорочення витрат, підвищення якості та швидкості виконання операцій
Ресурсний	Формування та раціональне використання ресурсного потенціалу	Фінансові, кадрові, матеріальні, інформаційні й нематеріальні ресурси	Зростання продуктивності та результативності діяльності
Інноваційний	Створення конкурентних переваг шляхом розроблення і впровадження нововведень	Продукція, технології, бізнес-моделі та методи управління	Оновлення ринкової пропозиції та технологічний розвиток
Адаптивний	Своєчасне коригування діяльності відповідно до змін середовища	Управлінські рішення, організаційні процеси та механізми реагування	Підвищення гнучкості, стійкості та швидкості адаптації
Маркетинговий	Орієнтація діяльності на потреби споживачів і зміни ринкового попиту	Товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика	Зміцнення ринкових позицій і підвищення лояльності споживачів

Джерело: узагальнено авторами на основі [2-9]

Системний підхід дає змогу розглядати підприємство як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, однак потребує доповнення інструментами, які визначають конкретні напрями управлінського впливу. Стратегічний підхід формує довгострокові орієнтири, а процесний і ресурсний забезпечують їх реалізацію через підвищення ефективності операцій та використання потенціалу підприємства. Інноваційний підхід створює передумови для оновлення продукції, технологій і бізнес-моделей, тоді як адаптивний дає змогу своєчасно коригувати рішення відповідно до змін середовища. Маркетинговий підхід забезпечує зв'язок діяльності підприємства з потребами споживачів і тенденціями ринку. Таким чином, жоден із наведених підходів не охоплює всіх складових управління конкурентоспроможністю. Їх відокремлене застосування може призвести до зосередження на окремих результатах без урахування загальних цілей підприємства та взаємозалежності управлінських рішень. Тому доцільним є їх поєднання з урахуванням розміру підприємства, сфери діяльності, ресурсного забезпечення, інтенсивності конкуренції та етапу розвитку. Така інтеграція створює підґрунтя для комплексного управління конкурентоспроможністю й перетворення наявного потенціалу на реальні та стійкі переваги. Управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через сукупність взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на виявлення ринкових можливостей, оцінювання внутрішнього потенціалу та формування переваг, які забезпечують стійке становище підприємства серед конкурентів. Його зміст не обмежується вибором конкурентної стратегії, оскільки охоплює весь цикл підготовки, реалізації, оцінювання та коригування управлінських рішень. Послідовність цього процесу визначається змінами зовнішнього середовища, станом внутрішніх ресурсів і досягнутими результатами діяльності.

Початковим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Дослідження зовнішніх умов дає змогу встановити інтенсивність конкуренції, місткість і тенденції розвитку ринку, зміни поведінки споживачів, дії основних конкурентів, доступність фінансування, особливості державного регулювання та поширення нових технологій. Для українських підприємств особливого значення набуває врахування воєнних і безпекових ризиків, порушення логістичних зв'язків, стану виробничої та ринкової інфраструктури, а також посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. Внутрішній аналіз спрямовується на визначення якості та собівартості продукції, фінансового стану, кадрового потенціалу, технологічного рівня, інноваційної активності, ефективності бізнес-процесів, маркетингових можливостей, якості менеджменту та цифрової зрілості підприємства. Результати такого аналізу становлять інформаційну основу для оцінювання конкурентних позицій. На цьому етапі фактичні показники підприємства порівнюються з результатами основних конкурентів, середньогалузевими значеннями та встановленими стратегічними орієнтирами. Оцінювання має охоплювати не лише частку ринку, обсяги продажу або прибутковість, а й якість продукції, рівень витрат, продуктивність праці, інноваційну активність, лояльність споживачів, швидкість реагування на зміни та ефективність використання ресурсів. Це дає змогу виявити сфери, у яких підприємство має переваги, а також напрями, за якими воно поступається конкурентам.

Наступним кроком є визначення наявних і потенційних конкурентних переваг. Наявні переваги вже використовуються підприємством і забезпечують певний ринковий результат, тоді як потенційні ґрунтуються на ресурсах і компетентностях, які ще не повною мірою залучені до створення цінності. Наприклад, наявність кваліфікованого персоналу, сучасного обладнання або значного масиву даних не створює конкурентної

переваги автоматично. Вона виникає тоді, коли відповідні ресурси трансформуються в кращу якість, нижчу собівартість, нову продукцію, вищу швидкість обслуговування або точніше задоволення потреб споживачів. Отже, завдання управління полягає не лише у виявленні сильних сторін підприємства, а й у визначенні способів їх практичного використання. На підставі отриманих результатів формуються цілі управління конкурентоспроможністю та обирається конкурентна стратегія. Залежно від ринкової ситуації підприємство може орієнтуватися на зниження витрат, диференціацію продукції, обслуговування визначеного сегмента, інноваційне лідерство, розширення ринку або поєднання кількох напрямів. Обрана стратегія має відповідати ресурсним можливостям підприємства та враховувати очікувані зміни зовнішнього середовища. Невідповідність між стратегічними цілями й фактичним потенціалом призводить до розпорошення ресурсів і знижує результативність управлінських заходів.

Реалізація конкурентної стратегії передбачає розроблення конкретних організаційних, виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних, маркетингових та інформаційно-цифрових заходів. Їх виконання потребує визначення відповідальних осіб, необхідних ресурсів, строків і показників результативності. Виробнича складова забезпечує необхідні обсяги, якість і технологічний рівень продукції. Фінансова відповідає за розподіл коштів, платоспроможність та інвестиційне забезпечення конкурентних заходів. Кадрова спрямована на розвиток компетентностей, мотивацію та залучення працівників до впровадження змін. Інноваційна охоплює створення нової продукції, удосконалення технологій і бізнес-моделей. Маркетингова забезпечує вивчення потреб споживачів, позиціонування, ціноутворення, збут і комунікації. Інформаційно-цифрова створює умови для збирання й опрацювання даних, автоматизації операцій та підвищення швидкості прийняття рішень. Організаційна поєднує зазначені напрями, визначає розподіл повноважень і забезпечує взаємодію між підрозділами. Відокремлене управління функціональними складовими може спричинити суперечності між рішеннями різних підрозділів. Наприклад, скорочення виробничих витрат здатне негативно вплинути на якість продукції, а активне розширення збуту без достатнього фінансового та виробничого забезпечення – призвести до невиконання зобов'язань перед споживачами. Тому виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні, маркетингові, цифрові та організаційні рішення мають узгоджуватися із загальними цілями конкурентної стратегії.

Завершальними етапами управлінського циклу є оцінювання результатів і коригування прийнятих рішень. Контроль передбачає порівняння фактичних результатів із визначеними цілями та встановлення причин відхилень. Позитивна динаміка окремих показників не завжди свідчить про зміцнення конкурентоспроможності. Наприклад, збільшення обсягів реалізації може супроводжуватися зниженням прибутковості, погіршенням якості обслуговування або посиленням залежності від одного ринкового сегмента. Тому оцінювання повинно враховувати економічні, ринкові, операційні, інноваційні та організаційні результати. Виявлені відхилення стають підставою для перегляду цілей, перерозподілу ресурсів, уточнення заходів або зміни конкурентної стратегії.

Логіку взаємозв'язку чинників, етапів і функціональних складових управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рисунку 1.



Рис. 1. Структурно-логічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства
 Джерело: розроблено авторами.

Зовнішні чинники переважно формують умови, обмеження та можливості діяльності підприємства, але не можуть безпосередньо контролюватися ним. Внутрішні чинники, навпаки, є основними об'єктами управлінського впливу та визначають здатність підприємства реагувати на ринкові зміни. Проте, межа між ними не є абсолютною: підприємство не може змінити загальну інтенсивність конкуренції або державну політику, але здатне зменшити їх негативний вплив шляхом диверсифікації, інновацій, партнерства, удосконалення бізнес-процесів і розвитку цифрових каналів взаємодії. Таким чином, управління конкурентоспроможністю має циклічний характер. Коригування не завершує управлінський процес, а створює основу для нового аналізу середовища й повторного оцінювання конкурентних позицій. Безперервність цього циклу дає підприємству змогу не лише реагувати на вже наявні загрози, а й завчасно виявляти нові можливості, перетворювати внутрішній потенціал на конкурентні переваги та підтримувати відповідність між стратегією, ресурсами й ринковими умовами. Наведені на рисунку 1 напрями взаємопов'язані та мають реалізовуватися комплексно. Наприклад, упровадження інновацій потребує належного фінансування, кваліфікованого персоналу, цифрового забезпечення та попереднього вивчення потреб ринку. Своєю чергою, оптимізація витрат може посилити цінову конкурентоспроможність, але без підтримання якості та маркетингового супроводу її вплив на ринкові позиції буде обмеженим. Тому склад і пріоритетність заходів необхідно визначати з урахуванням їх взаємного впливу, наявних ресурсів і стратегічних цілей підприємства. Результативне управління конкурентоспроможністю має значення не лише для окремого підприємства, а й для розвитку підприємництва загалом. Здатність суб'єктів господарювання утримувати ринкові позиції, генерувати доходи та протистояти зовнішнім загрозам забезпечує збереження діючих підприємств і створює передумови для розширення їхньої діяльності. Підвищення конкурентоспроможності сприяє освоєнню нових ринкових сегментів, залученню інвестицій, упровадженню технологій, розвитку партнерства та створенню нових робочих місць.

Взаємозв'язок між управлінням конкурентоспроможністю та розвитком підприємництва не є прямим. Спочатку управлінські рішення впливають на ресурси, компетентності та бізнес-процеси підприємства. Їх ефективне поєднання забезпечує формування конкурентних переваг, які виявляються у вищій якості, нижчих витратах, унікальності пропозиції, швидкості обслуговування, інноваційності або кращій адаптації до потреб споживачів. Реалізація цих переваг зміцнює ринкові позиції підприємства, підвищує його фінансову стійкість і створює можливості для подальшого зростання. Економічна стійкість дає змогу підприємству спрямовувати ресурси на модернізацію, розширення виробництва, вихід на нові ринки та реалізацію нових бізнес-ідей. У результаті управління конкурентоспроможністю стає основою не лише для збереження вже досягнутих позицій, а й для активізації підприємницької ініціативи. Логіку цього взаємозв'язку відображено на рис. 2.

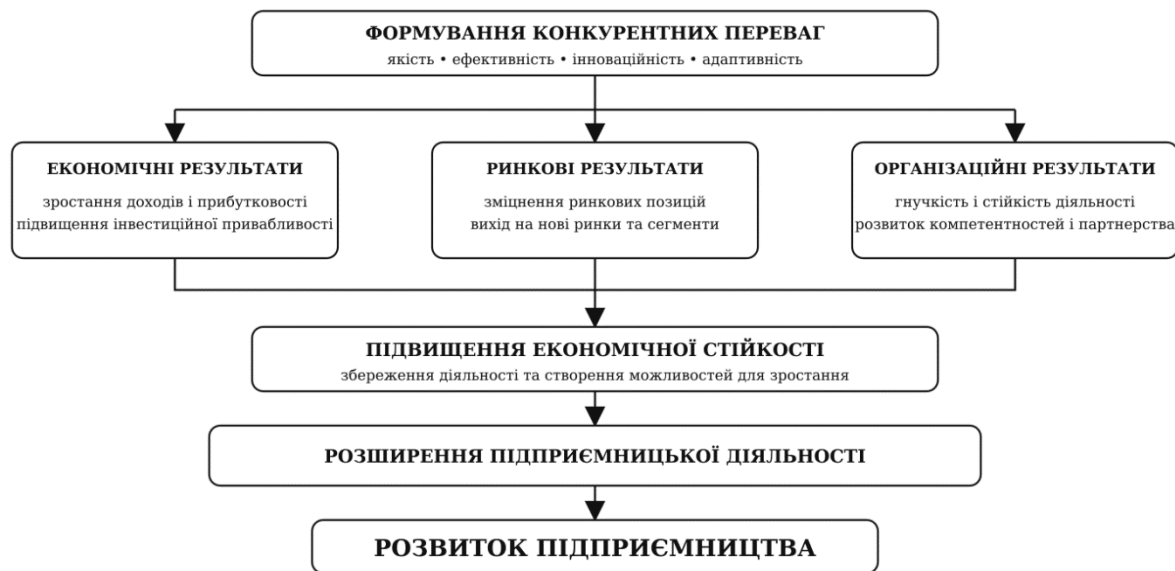


Рис. 2. Взаємозв'язок управління конкурентоспроможністю підприємств і розвитку підприємництва
 Джерело: розроблено авторами.

Представлений взаємозв'язок реалізується через економічні, ринкові та організаційні результати. До економічних належать зростання доходів, прибутковості, продуктивності й інвестиційної привабливості підприємства. Ринкові результати виявляються у збільшенні частки ринку, формуванні лояльної клієнтської бази, освоєнні нових сегментів і розвитку каналів збуту. Організаційні результати охоплюють підвищення гнучкості, інноваційності, цифрової зрілості та спроможності підприємства діяти в умовах невизначеності. Їх поєднання формує сприятливі передумови для започаткування нових напрямів діяльності, масштабування бізнесу та посилення взаємодії між учасниками підприємницького середовища. Таким чином, управління

конкурентоспроможністю виконує подвійну роль. На рівні окремого підприємства воно забезпечує формування переваг, зміцнення ринкових позицій та стійкість діяльності. На рівні підприємницького середовища його результатом стають активізація інновацій, поширення ефективних моделей ведення бізнесу, розвиток кооперації та розширення економічної активності, що дає підстави розглядати управління конкурентоспроможністю підприємств як одну з основ розвитку підприємництва.

На сьогоднішній день важливим також залишається визначення пріоритетних напрямів управління конкурентоспроможністю, за допомогою яких внутрішній потенціал підприємства перетворюється на конкретні ринкові переваги. Вибір таких напрямів залежить від галузевої специфіки, розміру підприємства, його фінансового стану, рівня технологічного розвитку, особливостей попиту та інтенсивності конкуренції. Водночас за різних умов господарювання спільним залишається завдання забезпечити відповідність продукції потребам споживачів, підвищити ефективність використання ресурсів і створити здатність своєчасно реагувати на зміни ринку. Основні напрями управління конкурентоспроможністю та результати їх реалізації систематизовано в таблиці 2.

Таблиця 2

Пріоритетні напрями управління конкурентоспроможністю підприємств

Напрямок управління	Основні управлінські заходи	Вплив на розвиток підприємництва
Підвищення якості	Стандартизація процесів, контроль якості, сертифікація, урахування вимог споживачів	Розширення ринкових можливостей і підтримка ділової репутації
Оптимізація витрат	Ресурсозбереження, автоматизація, удосконалення логістики та бізнес-процесів	Зміцнення економічної стійкості підприємницької діяльності
Інноваційний розвиток	Розроблення нової продукції, технологій, послуг і бізнес-моделей	Створення нових напрямів і форм підприємницької діяльності
Цифровізація	Упровадження цифрових платформ, CRM-систем, аналітики та електронних каналів збуту	Спрощення доступу до споживачів і територіально віддалених ринків
Розвиток персоналу	Навчання, мотивація, залучення фахівців, розвиток цифрових та управлінських компетентностей	Формування компетентностей для започаткування й масштабування бізнесу
Маркетингове управління	Дослідження ринку, сегментація, позиціонування, брендинг і розвиток комунікацій	Збільшення попиту, клієнтської бази й можливостей виходу на нові ринки
Управління ризиками	Виявлення загроз, сценарне планування, диверсифікація та формування резервів	Зменшення вразливості суб'єктів підприємництва до кризових змін
Розвиток партнерства	Кооперація, створення кластерів, участь у ділових мережах і спільних проєктах	Формування підприємницьких мереж та сприятливого середовища співпраці

Джерело: сформовано авторами.

Варто зазначити, що наведені напрями мають реалізовуватися комплексно, оскільки їх узгоджене поєднання забезпечує перетворення внутрішнього потенціалу підприємства на стійкі конкурентні переваги, що сприяє зміцненню його ринкових позицій, підвищенню адаптивності та створенню передумов для подальшого розвитку підприємницької діяльності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Управління конкурентоспроможністю підприємства має здійснюватися системно та охоплювати всі етапи формування й реалізації конкурентних переваг – від дослідження ринкового середовища і внутрішніх можливостей до оцінювання одержаних результатів та своєчасного коригування прийнятих рішень. Поєднання стратегічних, виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних і маркетингових заходів дає підприємству змогу не лише реагувати на конкурентний тиск, а й завчасно пристосовуватися до зміни попиту, технологій та умов ведення бізнесу. З'ясовано, що вплив управління конкурентоспроможністю на розвиток підприємництва формується поступово. Раціональне використання ресурсів і компетентностей створює конкурентні переваги, їх реалізація посилює ринкові позиції підприємства, а досягнута економічна стійкість відкриває можливості для масштабування діяльності, освоєння нових ринків та реалізації інноваційних ініціатив. Отже, конкурентоспроможність виступає не лише характеристикою поточного стану підприємства, а й практичним інструментом забезпечення його подальшого зростання та активізації підприємницької діяльності.

Подальше вивчення цієї проблематики доцільно спрямувати на формування системи показників, яка дасть змогу оцінювати не лише досягнутий рівень конкурентоспроможності, а й якість управлінських рішень щодо її забезпечення. Важливим залишається визначення галузевих відмінностей такого управління, а також дослідження впливу цифрових технологій, інновацій, партнерських зв'язків і безпекових ризиків на стійкість та розвиток підприємств.

Література

1. Agazu B. G., Kero C. A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. Article 24. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
2. Cao Y., Wan M. The relationship between corporate entrepreneurship and its competitiveness in China: the moderating effect of employee stock ownership plan. *Heliyon*. 2024. Vol. 10(21). Article e38989. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38989>
3. Rubio-Andrés M., Linuesa-Langreo J., Gutiérrez-Broncano S., Sastre-Castillo M. Á. How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024. Vol. 20. P. 1677–1706. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9>
4. Galindo-Martín M.-Á., Castaño-Martínez M.-S., Méndez-Picazo M.-T. Digitalization, entrepreneurship and competitiveness: an analysis from 19 European countries. *Review of Managerial Science*. 2023. Vol. 17. P. 1809–1826. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00640-1>
5. Полякова Є. С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 315–321. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-315-321>
6. Рекуненко І. І., Бондаренко А. Ф., Кобушко Я. В. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>
7. Бондаренко С. М., Корсуненко І. О., Бондаренко Б. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>
8. Панова І. О., Зерненкова Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234>
9. Бай Ц., Кухарук А. Д. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>
10. Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О., Троян В. І. Визначення особливостей системи управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-65>

References

1. Agazu, B. G., Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 24. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
2. Cao, Y., Wan, M. (2024). The relationship between corporate entrepreneurship and its competitiveness in China: the moderating effect of employee stock ownership plan. *Heliyon*, 10(21), Article e38989. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38989>
3. Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., Sastre-Castillo, M. Á. (2024). How to improve market performance through competitive strategy and innovation in entrepreneurial SMEs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20, 1677–1706. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00947-9>
4. Galindo-Martín, M.-Á., Castaño-Martínez, M.-S., Méndez-Picazo, M.-T. (2023). Digitalization, entrepreneurship and competitiveness: an analysis from 19 European countries. *Review of Managerial Science*, 17, 1809–1826. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00640-1>
5. Poliakova, Ye. S. (2024). Teoretychni aspekty poniattia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical aspects of the concept of enterprise competitiveness management]. *Biznes Inform*, 10, 315–321. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-315-321>
6. Rekunenko, I. I., Bondarenko, A. F., Kobushko, Ya. V. (2023). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu malykh ta serednykh pidpriemstv v rynkovykh umovakh hospodariuvannia [Managing the competitiveness of small and medium-sized enterprises under market conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>
7. Bondarenko, S. M., Korsunenko, I. O., Bondarenko, B. S. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes-protsesiv pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Managing the competitiveness of enterprise business processes under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>
8. Panova, I. O., Zernenkova, D. S. (2023). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoi haluzi [Methods for assessing the competitiveness of restaurant industry enterprises]. *Biznes Inform*, 5, 229–234. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234>
9. Bai, Ts., Kukharuk, A. D. (2024). Analiz konkurentospromozhnosti pidpriemstva: zmist ta faktory vplyvu [Analysis of enterprise competitiveness: content and influencing factors]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>
10. Kondratenko, N. O., Rudachenko, O. O., Troian, V. I. (2024). Vyznachennia osoblyvostei systemy upravlinnia konkurentospromozhnistiu kompanii zi strakhuvannia zhyttia [Determining the features of the competitiveness management system of life insurance companies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-65>