

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-24>

Крупський А. С.

аспірант,

Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3329-4831>

Andrii Krupskyi

Khmelnitsky National University

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ У ЗЕД ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

STRATEGIC ASPECTS OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Анотація. Досліджено значення розробки механізму управління конкурентоздатністю підприємства в контексті підвищення ефективності фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності. Доведено необхідність формування та реалізації конкурентної стратегії промислового підприємства в напрямі розширення зовнішніх ринків збуту та формування нових конкурентних переваг. Проаналізовано підходи до визначення стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства та аспекти впливу на його результативність. Визначено проблематичні аспекти в управлінні конкурентоздатністю у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств та основні проблеми у забезпеченні та підвищенні конкурентоздатності продукції. Цілеспрямуваним більшості промислових підприємств є формування та реалізація відповідних стратегій розвитку, зокрема і стратегії підвищення конкурентоздатності на зовнішньому та внутрішньому ринках збуту продукції. Охарактеризовано стратегічні чинники, які впливають на результативність системи управління конкурентоздатністю у зовнішньоекономічній діяльності вітчизняних промислових підприємств. Розглянуто підходи до обрання вдалих стратегічних напрямів розвитку фінансово-господарської діяльності, зокрема в напрямі підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств. Деталізовано етапи розробки стратегії підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, які ґрунтуються на визначенні цілеспрямованого, напрямів формування конкурентних переваг, стратегічних векторів конкурентного розвитку, поглибленому оцінюванні параметрів діяльності та внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Стратегічні аспекти вдалого управління конкурентоздатністю у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств повинні ґрунтуватись на удосконаленні стратегічного менеджменту із використанням новітніх методів, підходів та інструментарію. Обґрунтовано взаємозв'язок стратегії підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства та його стратегічних орієнтирів загальної стратегії розвитку.

Ключові слова: промислові підприємства, зовнішньоекономічна діяльність, управління конкурентоздатністю, конкурентні стратегії, підвищення конкурентоздатності.

Abstract. The importance of developing a mechanism for managing the competitiveness of an enterprise in the context of increasing the efficiency of financial, economic and foreign economic activity is studied. The need for the formation and implementation of a competitive strategy of an industrial enterprise in the direction of expanding foreign markets and forming new competitive advantages is proven. Approaches to determining the strategic management of the competitiveness of an enterprise and aspects of influencing its effectiveness are analyzed. Problematic aspects in managing competitiveness in foreign economic activity of industrial enterprises and the main problems in ensuring and increasing the competitiveness of products are identified. The goal of most industrial enterprises is the formation and implementation of relevant development strategies, including strategies for increasing competitiveness in foreign and domestic markets of products. Strategic factors that affect the effectiveness of the competitiveness management system in foreign economic activity of domestic industrial enterprises are characterized. Approaches to choosing successful strategic directions for the development of financial and economic activity are considered, in particular in the direction of increasing competitiveness in foreign economic activity of industrial enterprises. The stages of developing a strategy for increasing competitiveness in the foreign economic activity of an enterprise are detailed, which are based on determining the goal, directions for forming competitive advantages, strategic vectors of competitive development, in-depth assessment of activity parameters and internal and external factors of influence. Strategic aspects of successful competitiveness management in the foreign economic activities of industrial enterprises should be based on improving strategic management using the latest methods, approaches, and tools. The relationship between the strategy for increasing competitiveness in the foreign economic activity of an enterprise and its strategic guidelines of the overall development strategy is substantiated.

Keywords: industrial enterprises, foreign economic activity, competitiveness management, competitive strategies, increasing competitiveness.

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентоздатності промислових підприємств було і залишається важливим питанням для управлінців, які зацікавлені в розширенні як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту продукції, водночас і покращенні фінансово-господарської діяльності. Виробництво продукції як комплекс важливих процесів є лише частиною прова-

дження діяльності. Натомість, важливими аспектами є отримання конкурентних переваг, підвищення якості, дієва цінова політика, забезпечення інноваційності товарів, достатній попит, можливість вчасної адаптації до ринкових змін, розширення зовнішніх сегментів збуту продукції. Саме вдало сформована система управління конкурентоздатністю у зовнішньоеконо-

мічній діяльності підприємств дозволить збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції, продукувати нові конкурентні переваги, покращувати стан фінансово-господарської діяльності та реалізовувати основні стратегічні напрями розвитку із урахуванням та адаптацією до умов бізнес-середовища функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики забезпечення конкурентоздатності та її управління у зовнішньоекономічній діяльності підприємств, аспектів формування конкурентних стратегій розвитку суб'єктів, займалося чимало як вітчизняних, так і зарубіжних науковців зокрема, серед них, такі як: Байдін М. В. [1], Базик О. В. [3], Бойко В. В. [4], Брижань І. А. [7], Гофман М. [6], Дячук М. [2], Зарічний М. Я. [4], Євтушенко Н. О. [1], Лозовський О. [2], Пекна Г. [6], Халімон Т. М. [5], Чевганова В. Я. [7] та ін.

Водночас, беручи до уваги посилення впливу інноваційних змін та зовнішнього конкурентного бізнес-середовища, необхідним є проведення подальших досліджень в напрямі удосконалення основ управління конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств, формування дієвих стратегій підвищення конкурентоздатності продукції, визначення впливу ендегенних та екзогенних чинників, формування підсистеми оцінювання конкурентоздатності та нових конкурентних переваг.

Мета статті – дослідження та визначення особливостей управління конкурентоздатністю у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств в контексті формування та реалізації відповідних стратегічних орієнтирів.

Виклад основного матеріалу. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. акцентують увагу на тому, що для підвищення конкурентоздатності підприємства необхідним є проведення ряду стратегічних заходів, зокрема на основі формування, відповідного механізму управління конкурентоздатністю суб'єкта. Даний механізм ґрунтується на визначенні стратегічного цілеспрямованого господарюючого суб'єкта, формуванні відповідних програм та планів (поточних та стратегічних). При цьому необхідним є аналіз результативності реалізації попередньо визначених стратегічних планів. Оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства надає можливість визначити можливості до розвитку за усіма елементами економічного потенціалу, водночас і виявити слабкі сторони господарювання, існуючі ризики. Ключову роль в управлінні конкурентоздатністю підприємства відіграє вірний вибір відповідної конкурентної стратегії та напрямів її впровадження. Для цього, крім дослідження внутрішнього бізнес-середовища підприємства необхідним є аналіз впливу факторів зовнішнього середовища із виокремленням найбільше суттєвих. Важливою складовою управління конкурентоздатністю підприємства є оцінювання отриманих результатів в напрямі розширення зовнішніх ринків збуту, формування нових конкурентних переваг, удосконаленні маркетингової діяльності, зміцнення конкурентної позиції на визначених ринкових сегментах збуту продукції тощо [1, с. 33–34].

Лозовський О., Дячук М., досліджуючи стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства, зазначають, що його базовою метою є спрямованість на

забезпечення розвитку суб'єкта за нестабільних умов та впливу значної кількості загроз. Результативність системи управління конкурентоздатністю підприємства залежить від удосконалення інноваційної діяльності, впровадження новітніх технологій, формування інформаційного базису щодо визначення як слабких, так і сильних аспектів господарювання суб'єкта, удосконалення управлінських процесів мотивації персоналу до отримання поставлених цілей, вдосконалення стратегічного планування та формування конкурентних переваг [2, с. 34].

Актуальним на сьогодні є ідентифікація проблематичних аспектів в управлінні конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств, базовими серед яких є:

– війна рф проти України, відсутність динамічного економічного розвитку, законодавчо-політична нестабільність тощо;

– низький рівень конкурентоздатності продукції промислових підприємств, невідповідність стандартам якості, недосконала цінова політика, відсутність активізації інноваційної діяльності;

– високий ступінь зносу основних засобів промислових підприємств, потреба в технологічному оновленні виробничих потужностей, що впливатиме на рівень якості продукції та формування нових конкурентних переваг;

– необхідність використання автоматизованих систем підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств;

– потреба розширення інформаційного базису для проведення оцінки, аналізу господарювання із метою підвищення ефективності рішень управлінського персоналу;

– потреба формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоздатності продукції і розширення зовнішніх ринків збуту на основі визначених можливостей суб'єкта [3, с. 65];

– необхідність зменшення впливу негативних внутрішніх та зовнішніх чинників бізнес-середовища на фінансово-господарську діяльність підприємства, формування нових конкурентних переваг, підвищення якісних характеристик виробів;

– низька інвестиційна привабливість вітчизняних промислових підприємств, що пов'язано із воєнною агресією та викликану нею соціально-економічною нестабільністю країни;

– потреба в формуванні механізмів розширення зовнішніх ринків збуту продукції промислового підприємства та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності тощо.

До проблем забезпечення конкурентоздатності вітчизняних промислових підприємств, також, варто віднести, такі як: високий рівень інфляції; завищені відсотки за користування фінансовою позичкою (кредитами); нестабільність курсу національної валюти; низький рівень ліквідності підприємств; труднощі із постачанням сировини та із реалізацією продукції; підвищені ризики та загрози для ведення бізнесу; зниження платоспроможності споживачів продукції; міграційні процеси, які пов'язані із військовим станом; недостатня державна підтримка, що обумовлено спрямованістю на фінансування військових потреб; недостатнє енергетичне забезпечення, внаслідок збройної

агресії рф проти України; посилена конкуренція із іноземними виробниками продукції [4].

Негативною тенденцією для розвитку вітчизняної економіки є значне перевищення імпорту над експортом, що свідчить про недостатню конкурентоздатність промислових підприємств та складнощі ведення бізнесу на зовнішніх ринках, особливо у здобутті конкурентних переваг в порівнянні із лідируючими підприємствами. Невирішеними залишаються проблеми оновлення виробничих потужностей, паливно-енергетичної та сировинної залежності, низької інноваційної активності, недостатності державної підтримки, фінансових ресурсів та залучення інвестицій. Як наслідок, зменшуються можливості до отримання нових конкурентних переваг та підвищення якості виробів. Відтак, цілеспрямованим більшості промислових підприємств є формування та реалізація відповідних стратегій розвитку, зокрема і стратегії підвищення конкурентоздатності на зовнішньому та внутрішньому ринках збуту продукції [5, с. 118].

Інноваційні зміни в ринковій економіці провокують до вибору вдалих стратегічних напрямів розвитку фінансово-господарської діяльності, зокрема в напрямі підвищення конкурентоздатності, швидкої адаптації до змін ринкового середовища, визначення економічного потенціалу, дослідження діяльності підприємств-конкурентів, вимог споживачів тощо. При визначенні стратегічних орієнтирів, забезпеченні та підвищенні конкурентоздатності у ЗЕД підприємств, важливим є врахування сили наявних конкурентів та виокремлення власних переваг. Гофман М., Пекна Г., Мороз, Я. акцентують увагу на важливості формування стратегій підвищення конкурентоздатності для розширення як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту продукції з метою, в подальшому, обрання оптимального варіанту, який враховуватиме можливості та цілеспрямованість суб'єкта [6, с. 50].

Беззаперечним фактом є те, що кожне підприємство, з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення конкурентоздатності, формує власні стратегічні орієнтири, які складають загальну стратегію його розвитку. Водночас, значна увага має приділятися питанням розробки стратегії підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства в якій визначені напрями та послідовність дій щодо посилення конкурентних позицій та конкурентних переваг. На початку формування даної стратегії управлінці мають виконати досить значний комплекс дій, зокрема щодо дослідження зовнішніх ринків збуту продукції, визначення власних можливостей, наявного рівня конкурентоздатності продукції за кожним її видом, дослідити діяльність підприємств-конкурентів, провести оцінку стану фінансово-господарської діяльності (за усіма сферами), визначити негативні чинники впливу як внутрішнього, так і зовнішнього характеру тощо. Вагоме значення, також, має визначення слабких сторін діяльності підприємства та, водночас, виокремлення базових чинників впливу на власні конкурентні можливості.

Розробка стратегії підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств є сукупністю послідовних етапів, першим з яких є формування місії та візії суб'єкта. Остання характеризує цілі та мету діяльності, стратегічну орі-

єнтованість в напрямі виробничо-технологічного, фінансово-ресурсного, трудового, інноваційно-інвестиційного розвитку, планів розширення зовнішніх ринків, виокремлення ринкових сегментів збуту продукції (існуючих та планових). Наступним етапом розробки стратегії підвищення конкурентоздатності підприємства є визначення цілеспрямованості щодо формування сукупності деталізованих цілей. Для цього управлінням необхідно дослідити існуючий стан фінансово-господарської діяльності, динаміку базових фінансово-економічних параметрів, сформувані дерево цілей і завдань, визначити інструментарій для досягнення завдань до мети. Стратегічні цілі (виробничі, фінансові, інвестиційні, ресурсні, збутові та ін.) у забезпеченні та підвищенні конкурентоздатності продукції та підприємства, в цілому, повинні характеризуватися чіткістю та рядом базових кількісних та якісних індикаторів. На третьому етапі розробки стратегії підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності промислового підприємства проводять оцінювання та аналіз усіх елементів його потенціалу, визначають сильні та слабкі сторони, потенційні напрями формування конкурентних переваг. На даному етапі, важливим є дослідження усіх внутрішніх факторів впливу на забезпечення конкурентоздатності продукції та підприємства, факторів зовнішнього бізнес-середовища, зокрема і діяльності підприємств-конкурентів, стану галузі в якій функціонує підприємство тощо.

Підґрунтям для визначення стратегічних векторів конкурентного розвитку підприємства є дані аналізу господарської діяльності в динаміці за усіма напрямками. Детальне дослідження та аналіз чинників внутрішнього бізнес-середовища підприємства дозволить визначити існуючі прогалини та прийняти рішення щодо коригування раніше обраних напрямів забезпечення конкурентоздатності підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. На відміну від дослідження внутрішнього середовища, на фактори впливу якого управлінський персонал здатен впливати, зовнішні чинники впливу вимагають більш поглибленого аналізу та оцінки.

На п'ятому етапі, керівництво та відповідальні менеджери виокремлюють низку конкурентних стратегій, які потенційно можуть бути використані для отримання поставлених цілей підвищення конкурентоздатності підприємства. На практиці, згрупувавши інформацію про фінансово-ресурсні, виробничі, технічні та інші можливості підприємства, виокремивши позитивні та негативні фактори впливу, відповідальні менеджери на основі проведення SWOT-аналізу визначають позитивні та негативні сторони ведення бізнесу підприємства. Таким чином, приймаються управлінські рішення щодо адаптації до змін ринкових умов господарювання, зменшення впливу ризиків та загроз бізнесу, напрямів підвищення економічного потенціалу в розрізі усіх його складових елементів.

Реалізація стратегії підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства вимагає обрання дієвих методів, інструментарію, системи економічних індикаторів, формування планів із визначеними термінами реалізації. Також, стратегія підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства передбачає оцінювання та аналіз результативності впроваджених напрямів,

реалізованих дій та процесів, розрахунок отриманого ефекту та понесених витрат [7, с. 17–18].

Висновки. Стратегічна результативність забезпечення конкурентоздатності в зовнішньоекономічній діяльності вітчизняних промислових підприємств визначається наявністю відповідного механізму управління, який ґрунтується на цілеспрямованні, формуванні програм і планів, розробці та реалізації дієвих конкурентних стратегій. На сьогодні, стратегічні аспекти вдалого управління конкурентоздатністю у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств повинні ґрунтуватись на удосконаленні стратегічного менеджменту із використанням новітніх методів, підходів та інструментарію. Важливим, також

є визначення усіх проблем, що стоять на заваді забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції промислових підприємств на зовнішніх ринках із оцінкою впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. З метою формування нових конкурентних переваг та отримання лідируючих позицій на зовнішньому ринку, для кожного підприємства вирішальним завданням є формування та реалізація відповідної стратегії підвищення конкурентоздатності із врахуванням галузевої специфіки та даних оцінки усіх факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність. Стратегія підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства повинна враховувати попередньо обрані стратегічні орієнтири загальної стратегії розвитку.

Бібліографічний список:

1. Євтушенко Н. О., Байдін М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2021. № 4 (38). С. 32–36.
2. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. 2018. № 2 (11). С. 31–35.
3. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 56–76.
4. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
5. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 117–120.
6. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 4 (76). С. 44–51.
7. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. 2015. №4 (53). С. 16–22.

References:

1. Yevtushenko N. O., Baidin M. V. (2021) Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh stratehichnykh zmin [Managing the competitiveness of an enterprise in the context of strategic changes]. *“Ekononika. Menedzhment. Biznes” – “Economy. Management Business”*, no. 4 (38), pp. 32–36. (in Ukrainian)
2. Lozovskiy O., Diachuk M. (2018) Stratehichne upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Strategic management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho – Scientific Bulletin of the Moscow State University named after V. O. Sukhomlynsky*, no. 2 (11), pp. 31–35. (in Ukrainian)
3. Bazyk O. V. (2024) Teoretychni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Theoretical aspects of increasing the competitiveness of enterprises in modern conditions]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of economics*, no. 7 (277), pp. 56–76. (in Ukrainian)
4. Boiko V. V., Zarichnyi M. Ya. (2023) Instrumenty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Tools for increasing the competitiveness of enterprises in conditions of martial law]. *Ekononika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
5. Khalimon T. M. (2016) Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategies for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, Vyp. 10, Ch. 2, pp. 117–120. (in Ukrainian)
6. Hofman M., Pekna H., Moroz Ya. (2024) Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Management of the competitiveness of an enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK” – Academic Notes of the University “KROK”*, Vyp. 4 (76), pp. 44–51. (in Ukrainian)
7. Bryzhan I. A., Chevhanova V. Ya. (2015) Formuvannia stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva: metodyka ta praktyka [Formation of a strategy for increasing the competitiveness of an enterprise: methodology and practice]. *Ekononika i rehion – Economy and Region*, №4 (53), pp. 16–22. (in Ukrainian)

Стаття отримана: 17.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025