

Кучіна Світлана Едуардівна, к.е.н., доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, s.e.kuchina@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7619-4361

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

Матросова Вікторія Олександрівна, к.е.н., професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, Viktoria.Matrosova@khp.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1266-7286

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

***Анотація.** У статті досліджуються організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю промислових підприємств України в сучасних умовах економічної нестабільності та глобалізації. Визначено основні зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності, а також розглянуто ключові підходи до її підвищення. Особливу увагу приділено питанням впровадження інновацій, оптимізації витрат, цифрової трансформації та ролі державної підтримки у зміцненні позицій українських підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на основі світового досвіду.*

***Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, організаційно-економічні механізми, інновації, державна підтримка.*

Kuchina Svitlana, candidate of economic sciences, Associate Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, s.e.kuchina@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7619-4361

*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".
2, St. Kirpychova, Kharkiv, Ukraine, 61002.*

Matrosova Viktoriia, candidate of economic sciences, Professor of the Department of Business Economics and International Economic Relations, Viktoria.Matrosova@khp.edu.ua, ORCID: 0000-0003-1266-7286

*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".
2, St. Kirpychova, Kharkiv, Ukraine, 61002.*

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER MODERN CONDITIONS

***Annotation** The article explores the organizational and economic aspects of managing the competitiveness of industrial enterprises in Ukraine under conditions of economic instability and globalization. The main external and internal factors affecting the level of competitiveness are*

identified, and key approaches to its enhancement are examined. Special attention is given to the implementation of innovations, cost optimization, digital transformation, and the role of government support in strengthening the positions of Ukrainian enterprises in domestic and international markets. Practical recommendations are proposed to improve competitiveness management efficiency based on global experience.

Keywords: *competition, enterprise competitiveness, organizational and economic mechanisms, innovations, government support.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності та глобалізації питання підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств набуває особливої актуальності. Для промислових підприємств України це питання є критично важливим через складнощі, пов'язані з геополітичними факторами, економічними кризами та технологічною відсталістю в окремих галузях. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств вимагає комплексного підходу, що враховує організаційні та економічні аспекти.

Україна має значний промисловий потенціал, який є основою економічного розвитку країни. Однак, останні роки характеризуються низкою викликів, що впливають на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Застарілі технології, обмежений доступ до інвестицій, низький рівень інтеграції у глобальні ринки та нестача державної підтримки значно ускладнюють функціонування підприємств у сучасних умовах.

Додатково, глобальні тенденції, такі як диджиталізація, впровадження «зеленої» енергетики та розвиток інновацій, вимагають від підприємств швидкої адаптації до нових умов. Водночас українські підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Все це вимагає переосмислення підходів до управління конкурентоспроможністю.

Основною проблемою є відсутність системного підходу до розвитку конкурентоспроможності. Багато підприємств не використовують можливості інновацій, маркетингу, оптимізації витрат і покращення управління ресурсами. Це призводить до втрати позицій на ринку, зменшення прибутковості та ускладнення виходу на нові ринки. Таким чином, постає питання розробки ефективних організаційно-економічних механізмів, які дозволять українським підприємствам зберігати та зміцнювати свої позиції в умовах жорсткої конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки тема конкурентоспроможності промислових підприємств України стала об'єктом численних досліджень як науковців, так і практиків. Зокрема, багато уваги приділяється вивченню інноваційної активності підприємств та її впливу на конкурентоспроможність. Роботи таких авторів, як Мазур А., Папірник С., Науменко Ю. В., Корольова С. Г., Макалюк І. В. акцентують увагу на необхідності інтеграції інноваційних підходів у виробничі процеси [8-11].

Мазур А., Папірник С. у своїй статті «Інновації як фактор конкурентоспроможності та домінування компанії на ринку» [8] наголошують на тому, що підприємства, які активно впроваджують нові технології, мають значно вищий рівень адаптивності до змін ринку. Зокрема, автор аналізує досвід європейських країн, де модернізація виробництва стала основою для виходу з кризових ситуацій.

Науменко Ю. В. у статті «Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України» [10] розглядає питання раціонального використання ресурсів. На основі аналізу роботи українських підприємств автор доводить, що оптимізація витрат і впровадження сучасних методів управління дозволяють суттєво підвищити продуктивність. Наприклад, дослідження демонструють, що підприємства, які перейшли на енергоефективні технології, скоротили свої витрати на 20-30 %.

Корольова С. Г., Макалюк І. В. [11] у роботі «Вплив держави на розвиток підприємництва» наголошують на необхідності активізації державної політики у сфері підтримки промислових підприємств. Автори пропонують конкретні інструменти, такі як податкові пільги для підприємств, які інвестують в інновації, та створення спеціальних економічних зон. Зокрема, у дослідженні обгрунтовано, що реалізація запропонованих практичних рекомендацій допоможе вивести Україну на шлях сталого економічного розвитку та сприятиме загальному економічному оздоровленню держави, що досягається завдяки комплексному реформуванню економіки України.

Окрім того, зарубіжні дослідники, такі як Майкл Портер [6], акцентують увагу на важливості стратегії конкурентних переваг. У своїх роботах Портер розробляє концепцію «ланцюгів цінностей», яка дозволяє підприємствам ідентифікувати свої сильні сторони та сфокусувати зусилля на їх розвитку.

Таким чином, аналіз наукової літератури та публікацій свідчить про необхідність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю, що враховує інновації, оптимізацію ресурсів, впровадження сучасних управлінських технологій та активізацію державної підтримки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою статті є розробка теоретико-методологічних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю промислових підприємств України в сучасних умовах. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати сучасний стан конкурентоспроможності промислових підприємств України та визначити основні фактори, що впливають на її рівень.
- дослідити організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю з урахуванням міжнародного досвіду.
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження інновацій, підвищення ефективності управління ресурсами та активізації державної підтримки.
- запропонувати інтеграційні підходи до підвищення конкурентоспроможності, які враховують сучасні виклики та глобальні тенденції.

Досягнення поставленої мети дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність українських промислових підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Конкурентоспроможність промислових підприємств можна визначити як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, задовольняючи потреби споживачів, забезпечуючи стійкий економічний розвиток і адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі.

Основними показниками конкурентоспроможності є якість продукції, рівень інноваційності, ефективність управління ресурсами та здатність до швидкого реагування на виклики ринку [1].

Наприклад, у 2022 році українські металургійні підприємства, такі як «АрселорМіттал Кривий Ріг», змогли адаптуватися до зниження попиту на внутрішньому ринку завдяки збільшенню експорту до країн ЄС, що стало можливим завдяки модернізації виробництва.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: [1, 4]

1) Економічна ситуація в країні та світі. Наприклад, економічна рецесія 2020 року вплинула на всі галузі, зокрема на легку промисловість, змусивши підприємства зменшувати витрати;

2) Рівень державного регулювання. Наприклад, впровадження в Україні Закону про державну підтримку інновацій сприяє залученню інвестицій у нові технології;

3) Конкурентне середовище в галузі. Наприклад, високий рівень конкуренції на ринку харчової промисловості стимулює виробників до вдосконалення продукції;

4) Технологічний розвиток і доступ до інновацій. Наприклад, аграрна компанія «МХП» впровадила сучасні цифрові рішення для управління виробничими процесами. МХП – міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій та ритейлу зі штаб-квартирою в Києві та виробничими потужностями в Україні та на Балканах. У 2024 році компанія зберігає свій статус найбільшого виробника м'яса птиці в Європі та посідає 8-ме місце у світі за рейтингом WATT Poultry International.

Внутрішніми факторами є [1, 4]:

1) Ефективність управління підприємством. Наприклад, застосування сучасних методів управління, таких як Lean Management, дозволяє оптимізувати виробничі процеси;

2) Рівень кваліфікації персоналу. Навчання працівників ІТ-сфери допомогло «Систем Кепітал Менеджмент» залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку;

3) Інноваційна активність. Наприклад, «Біофарма» стала одним з лідерів фармацевтичного ринку завдяки впровадженню інноваційних методів виробництва;

4) Собівартість і якість продукції. Наприклад, скорочення витрат на енергоносії дало змогу «Київхліб» зберігати стабільні ціни на продукцію.

Організаційні аспекти управління конкурентоспроможністю передбачають формування ефективної системи управління підприємством, яка сприяє підвищенню його ринкових позицій. До основних організаційних аспектів належать[4]:

1. Формування адаптивної організаційної структури. Гнучкість організаційної структури дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Наприклад, компанія "Нібулон" впровадила децентралізовану структуру управління для швидкої адаптації до змін у логістиці.

2. Впровадження системи управління якістю. Використання стандартів ISO сприяє підвищенню довіри до продукції підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Наприклад, компанія "Укрзалізниця" отримала сертифікацію ISO 9001 для своїх ремонтних депо.

3. Розвиток кадрового потенціалу. Інвестування в навчання персоналу сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів. Наприклад, програми стажування в «Інтерпайп» допомогли залучити молодих фахівців.

4. Оптимізація виробничих процесів – впровадження Lean, Six Sigma та інших методик для підвищення ефективності та зниження витрат.

Застосування цих заходів сприятиме створенню конкурентних переваг підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку.

У сучасних умовах глобалізації, технологічного розвитку та економічної нестабільності управління конкурентоспроможністю стає стратегічним завданням для українських підприємств. Аналіз економічного стану підприємств України

демонструє значні труднощі у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності. Але, попри всі труднощі, деякі підприємства успішно адаптуються до нових умов, впроваджуючи сучасні технології, оптимізуючи виробничі процеси та використовуючи державні програми підтримки бізнесу.

Основні економічні аспекти управління конкурентоспроможністю [1-4] :

1. Оптимізація витрат та ефективне використання ресурсів [7]:

- впровадження енергоефективних технологій;
- використання аутсорсингу та субпідрядів для зниження виробничих витрат;
- автоматизація бізнес-процесів для підвищення продуктивності.

Наприклад, Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній, до структури групи якої входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, використовує альтернативні джерела енергії, що дозволяє знизити витрати на електроенергію.

2. Фінансова стратегія та залучення інвестицій

- використання кредитних ліній, венчурного фінансування та грантових програм;
- підвищення рівня фінансової грамотності управлінців;
- розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями;

Отже, фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт сприяє створенню конкурентоспроможної продукції. Наприклад, компанія «Фармак» інвестувала в розробку нових лікарських засобів, що дозволило їй вийти на ринки Східної Європи.

3. Інноваційна діяльність та цифрова трансформація [5]

- впровадження сучасних інформаційних технологій у виробництво та управління;
- розвиток науково-дослідних центрів та підтримка стартапів;
- використання методів штучного інтелекту, big data та автоматизації процесів;

4. Роль державної політики у підвищенні конкурентоспроможності [3,11]

- створення сприятливого регуляторного середовища;
- надання податкових пільг для підприємств, що впроваджують інновації;

- розширення програм державної підтримки малого та середнього бізнесу;

5. Маркетингова стратегія. Формування ефективної маркетингової політики дозволяє краще розуміти потреби споживачів і реагувати на них. Наприклад, «Розетка» активно використовує цифрові технології для аналізу ринку та персоналізації пропозицій.

6. Диверсифікація джерел фінансування. Використання різних джерел фінансування, таких як банківські кредити, венчурні інвестиції чи гранти, забезпечує стабільний розвиток підприємства. Наприклад, агрохолдинг "Астарта" залучає фінансування від міжнародних банків для розвитку своєї інфраструктури.

Досвід розвинених країн демонструє[2], що конкурентоспроможність підприємств значно залежить від державної підтримки, інтеграції у світову економіку та розвитку технологічного потенціалу. Наприклад:

- У Німеччині існує потужна система фінансування інновацій через державні фонди та гранти;
- США активно підтримують стартапи та високотехнологічні компанії через пільгове оподаткування та доступ до венчурного капіталу;
- Китай застосовує стратегічне планування у сфері промисловості, створюючи спеціальні економічні зони для стимулювання виробництва.

Україні слід враховувати ці підходи та адаптувати їх до власних економічних умов.

Висновки. Економічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств України потребують комплексного підходу, що поєднує ефективне управління фінансами, оптимізацію витрат, інноваційний розвиток та підтримку з боку держави. Враховуючи глобальні економічні виклики, українським підприємствам необхідно адаптуватися до сучасних умов, впроваджуючи передові технології та новітні бізнес-моделі. Це сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стойко І. І., Шерстюк Р. П. Управління конкурентоспроможністю. (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ, 2023. 156 с.
<https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41225>
2. Фігус А. В. Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Фігус Андрій Васильович. Київ : 2024. 114 с.
<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/64447>
3. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
4. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*, 2023. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
5. Добрянська Н. А. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19 / Н. А. Добрянська, Н. М. Фоміна // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, 2022. № 1 (59). С. 5–13. <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf>.
6. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 397 p. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496175
7. Кучіна С. Управління ресурсами підприємства : навч. посібник. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Стильна типографія. 227 с. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/51916>
8. Мазур А., Папірник С. Інновації як фактор конкурентоспроможності та домінування компанії на ринку. *Економічний аналіз*, 2022. Том 32. № 2. С. 125–132. <http://dspace.wnu.edu.ua/handle/316497/49315>
9. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*, 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
10. Науменко Ю. В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України // *Економіка: реалії часу*, 2024. №4 (68). С. 68–75. <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf>
11. Корольова С. Г., Макалюк І. В. Вплив держави на розвиток підприємництва [Електронний ресурс]. <http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/journal/journal042018.pdf>.

REFERENCES:

1. Stoiko I. I., Sherstiuk R. P. (2023). *Competitiveness Management (Program, Lecture Course, Practical Classes, Independent Work, Individual Assignments, Terminological Dictionary, Tests)*. Educational and Methodological Guide. Ternopil: TNTU. 156 p. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41225>
2. Figus A. V. *Improvement of the International Competitiveness of an Enterprise: Master's Thesis, 073 Management*. Kyiv : 2024. 114 p. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/64447>
3. Boiko V., Zarichnyi M. *Tools for Improving Enterprise Competitiveness under Martial Law Conditions. Economics and Society*, 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
4. Dovbnia S., Krasina K. *Comprehensive Assessment of Competitiveness and Justification of Strategies for Its Enhancement in the Confectionery Industry Enterprises. Economics and Society*, 2023. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
5. Dobrianska N. A., Fomina N. M. *Modern Theories of Competitiveness Management in the Context of Digitalization and COVID-19. Economics: Realities of Time. Scientific Journal*, 2022. No. 1 (59), pp. 5–13. <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf>

6. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 397 p. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496175
7. Kuchina S. *Enterprise Resource Management: Textbook*. National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Kharkiv : Stylish Typography, 2023. 227 p. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/51916>
8. Mazur A., Papirnyk S. Innovations as a Factor of Competitiveness and Market Dominance. *Economic Analysis*, 2022. Vol. 32, № 2, pp. 125–132. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49315>
9. Bochko O., Kozhushko P. Theoretical Approaches to the Definition of "Enterprise Competitiveness". *Economics and Society*, 2024, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
10. Naumenko Yu. V. Competitiveness of Enterprises in the Context of the Restoration of Ukraine's Economy // *Economics: Realities of Time*, 2024. Issue 4 (68). P. 68-75. <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf>
11. Korolyova S. H., Makalyuk I. V. The Influence of the State on the Development of Entrepreneurship [Electronic Resource]. <http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/journal/journal042018.pdf>.

Надійшла до редакції 14.12.2024 р.