

Економіка

УДК 339.1:005.3

Черевань Ірина Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Cherevan Iryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

Коваленко Юлія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Державний університет "Київський авіаційний інститут"*

Kovalenko Yuliya

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department,
State University "Kyiv Aviation Institute"*

Павлюк Микола Миколайович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедра менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Pavliuk Mykola

*second (Master's) Level higher Education Student of the
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОЦІНКА
ФАКТОРІВ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
IMPROVING COMPETITIVENESS AND ASSESSMENT OF
EXTERNAL ENVIRONMENT FACTORS INFLUENCE ON THE
EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління та формування конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано складові зовнішнього середовища, що зумовлюють необхідність стратегічної орієнтації системи управління підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності українських підприємств з урахуванням несприятливих викликів зовнішнього середовища.*

***Ключові слова:** конкуренція, конкурентоспроможність, зовнішнє середовище, ефективність управління, фактори впливу.*

***Summary.** The article is devoted to studying the influence of external environmental factors on the efficiency of management and formation of the competitiveness of an enterprise. The components of the external environment that determine the need for strategic orientation of the enterprise management system are analyzed. The directions for increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises, taking into account the adverse challenges of the external environment are substantiated.*

***Key words:** competition, competitiveness, external environment, management effectiveness, factors of influence.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, потужними зовнішніми викликами, трансформаційними

змінами у взаємодії між учасниками ринків. Тому ефективність управління підприємством сьогодні визначається не лише наявним внутрішнім потенціалом та управлінськими компетенціями, а й ступенем адаптивності, гнучкості, здатністю своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища в цілому та його конкурентних детермінант зокрема. Це зумовлює необхідність дослідження підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також ролі та впливу зовнішнього середовища на формування ефективних засад управлінської діяльності.

Метою статті є дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємствами та обґрунтування на цій основі напрямів підвищення їх конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства, оцінки її рівня, взаємозв'язку між основними складовими конкурентоспроможності та ефективністю управління підприємством розглядається в працях багатьох сучасних українських науковців. Зокрема її досліджували Брінь П.В., Бровко О. І., Длугопольська Т. І., Кадирус І. Г., Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В., Ладунка І. С., Раєвнева О. В., Сарай Н. І., Суханова А.В., Хмурова В. В. та ін.

Виклад основного матеріалу. Зовнішнє середовище функціонування будь-якого підприємства має безпосередній вплив на розвиток його бізнес-процесів, вибір стратегічних напрямів господарювання, конкурентний потенціал. Фактично, здатність підприємства до прийняття викликів зовнішнього середовища і визначає рівень його конкурентоспроможності та ефективності управління ним. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства залежать від сукупності факторів зовнішнього середовища його функціонування та гнучкості їх врахування в реалізації управлінських ініціатив. Узагальнено, до них слід віднести підвищення адаптаційних характеристик системи управління, оптимізацію

взаємодії підприємства з учасниками ринку, посилення маркетингового потенціалу підприємства та оптимізація інструментів його реалізації як конкурентної переваги, підвищення рівня інноваційності виробничих та управлінських процесів та ін. [1; 3]

Основними методами управління конкурентоспроможністю підприємства є методи кількісної оцінки і аналізу конкурентоспроможності, методи прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, маркетингові методи, що дозволяють провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку і приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на її підвищення, задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією і оптимізацію результатів економічної діяльності підприємства. Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та управлінськими практиками підприємства реалізується на наступних рівнях (рис. 1):

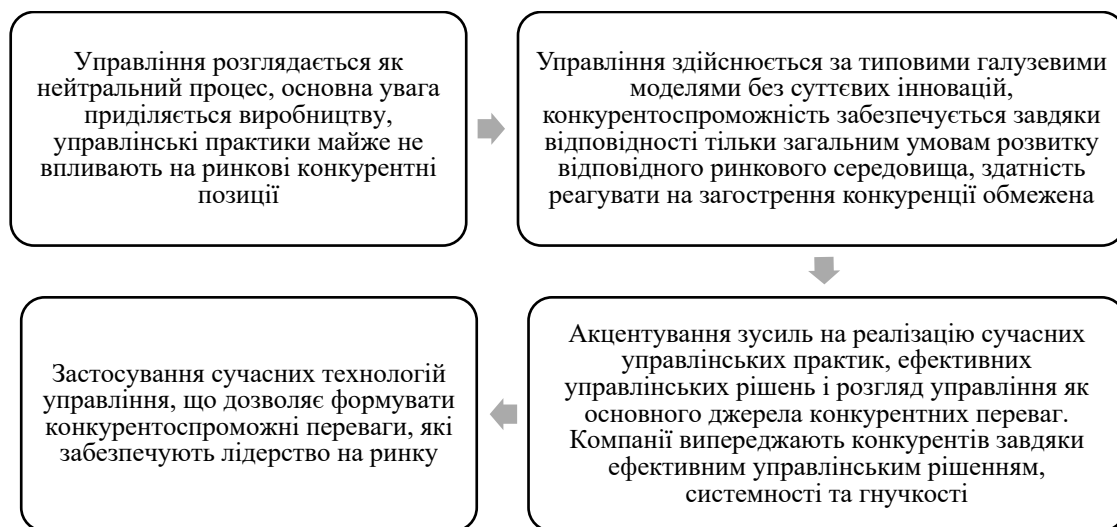


Рис. 1 Рівні взаємозв'язку між конкурентоспроможністю та управлінськими практиками підприємства

Джерело: складено автором на матеріалах [4; 8; 10]

Досліджуючи зовнішнє середовище з позиції сукупності умов, процесів і чинників, що впливають на ефективність управління та напряду пов'язані із показником конкурентоспроможності підприємства, варто

виділити наступні його складові. По-перше, політико правова складова, яка є базисом для реалізації всіх бізнес-активностей і включає рівень політичної стабільності, ступінь розвитку законодавства, зокрема, в контексті обмежень та стимулів розвитку підприємницької діяльності в певній сфері, ступінь розвитку державних програм підтримки бізнесу, взаємодію між бізнесом та органами державного регулювання, систему оподаткування та ін. По-друге, економічна складова, яка впливає на управлінські рішення, які визначають фінансово-економічний потенціал підприємства. Йдеться про динаміку ВВП, рівень безробіття, облікову ставку банків та доступність кредитів для бізнесу, рівень доходів населення, який має безпосередній вплив на формування тенденцій споживчої поведінки та слугує маркером вибору конкурентної стратегії підприємства, рівень конкуренції на ринку, інвестиційна привабливість середовища ведення бізнесу та ін. [5; 9]. По-третє, соціально-культурне середовище, яке визначає в широкому розумінні особливості культури ведення бізнесу підприємством, сукупність інструментів впливу на споживача та інших суб'єктів ринкової взаємодії і включає соціальні норми, традиції, смаки, вимоги та уподобання споживачів, їх демографічні характеристики та ін.

По-четверте, технологічна складова, яка включає розвиток інновацій, процесів автоматизації, цифровізації, діджиталізації бізнес-процесів, вимог до технологічної складової конкурентної взаємодії тощо. По-п'яте, екологічна складова, яка передбачає необхідність врахування підприємством в процесі управління екологічних норм, вимог, правил та процедур, реалізації політики сталого розвитку. По-шосте, мікросередовище, яке включає всі фактори взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку.

Дослідження Центру Розвитку Інновацій, проведене в серпні 2024 року, свідчить про те, що сучасні підприємства в процесі управління конкурентоспроможністю в умовах війни стикаються з такими основними

проблемами як непередбачуваність розвитку ситуації в країні, брак кваліфікованої робочої сили, брак платоспроможного попиту, відсутність достатнього капіталу. Причому найбільшу негативну тенденцію має проблема з трудовими ресурсами [6; 7].

Зважаючи на зазначене вище, важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств є використання можливостей участі у програмах та проєктах, які реалізуються іноземними партнерами, зокрема європейськими фондами, і передбачають надання підтримки, яка може стати дієвим стимулом посилення конкурентних переваг. Прикладом може слугувати EU4Business, ініціатива ЄС, спрямована на надання підтримки малим та середнім підприємствам у сфері надання розширеного доступу до джерел фінансування підприємницьких ініціатив, розвитку бізнесу, формування та оптимізацію бізнес-середовища розвитку підприємництва. Динаміка кількості підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, які скористалися підтримкою EU4Business у 2019-2023 рр. представлено на рис. 2:

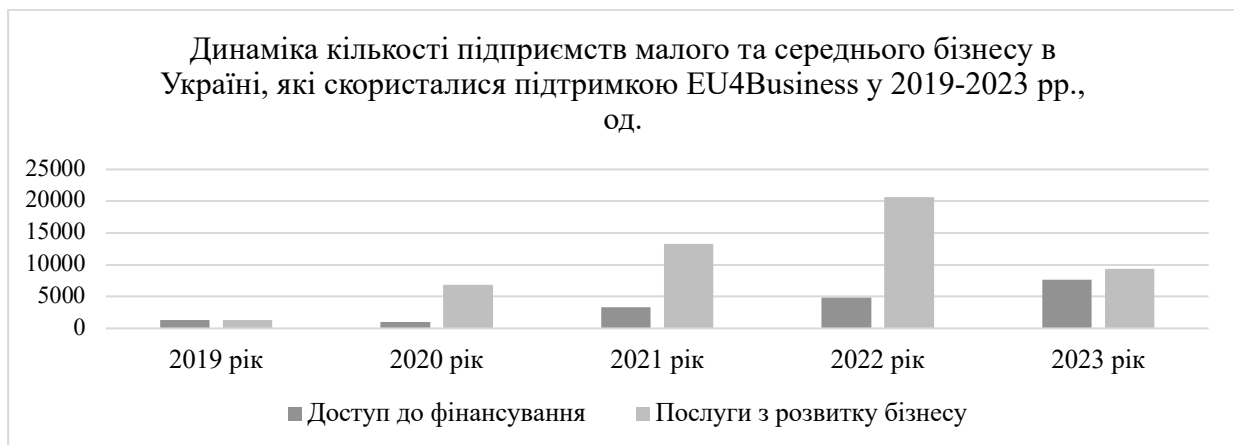


Рис. 2. Динаміка кількості підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, які скористалися підтримкою EU4Business в 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на матеріалах [2; 11]

Серед проєктів, участь в яких може посилити ефективність управління конкурентними перевагами українських підприємств та частково знизити

ризика, пов'язані із впливом викликів зовнішнього середовища доцільно виділити наступні (табл. 1):

Таблиця 1

**Проектні можливості для українських підприємств у взаємодії з
EU4Business**

Назва проєкту	Основні переваги для МСП	Термін дії проєкту
Конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу в Україні та Молдові - договір в межах Інвестиційної платформи сусідства (NIP)	підтримка постраждалих від війни МСП для швидкого відновлення бізнесу за рахунок подолання розривів у ланцюгах постачання, викликів, спричинених енергодефіцитом, тримання капітальних інвестицій	2023-2032 рр.
Узгодження правил і практики конкуренції та державної допомоги з законодавством ЄС	сприяння сталому відновленню та економічній конкурентоспроможності завдяки створенню практик, що відповідають вимогам ЄС	2023-2026 рр.
Підтримка ЄС українських ММСП	сприяння відновленню української економіки через фінансову підтримку відбудови українських підприємств і компаній, які постраждали внаслідок війни	2023-2036 рр.
Політики та підтримка інституцій малого та середнього бізнесу (SMEPIS) Україна	вдосконалення нормативно-правової бази з метою підвищення стійкості бізнесу під час війни та післявоєнного відновлення, посилення інституцій підтримки бізнесу	2023-2025 рр.
Консультації ЄБРР для малого бізнесу, вікно Team Europe Східного партнерства	Визначення та підтримка найважливіших пріоритетів розвитку для МСП виходячи з особливостей їх діяльності	2020-2026 рр.
Кредитна лінія EU4Business-ЄБРР (Програма конкурентоспроможності МСП у Східному партнерстві)	допомога у модернізації МСП за рахунок поєднання кредитних та лізингових програм фінансування та технічної допомоги, в тому числі з метою посилення експортного потенціалу на ринках ЄС	2019-2026 рр.
Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні	надання допомоги в масштабуванні бізнесу, створенні нових робочих місць і забезпеченні економічного зростання на регіональному рівні	2016-2025 рр.

Джерело: складено автором на матеріалах [2; 11]

Використання українськими підприємствами зазначених можливостей сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності в

умовах впливу викликів зовнішнього середовища та ефективності управління бізнес-процесами.

Висновки. В цілому конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах визначається не лише якістю його внутрішніх ресурсів, а й гнучкістю реагування на зовнішні виклики та здатністю інтегрувати необхідні трансформації в систему управління. Проаналізовані складові зовнішнього середовища формують специфічні ризики та можливості, які впливають на вибір управлінських рішень і визначають довгостроковий конкурентний потенціал підприємства. Зважаючи на це, підвищення рівня конкурентоспроможності стає можливим лише за умови посилення адаптивності системи управління, розвитку маркетингового та інноваційного потенціалу, оптимізації взаємодії з учасниками ринку та врахування тенденцій трансформації зовнішнього середовища. В умовах війни для українських підприємств суттєвого значення набуває використання міжнародних програм підтримки, зокрема ініціатив ЄС, які відкривають доступ до фінансування, консультативної допомоги, модернізації бізнес-процесів. Їх застосування сприятиме посиленню рівня конкурентоспроможності підприємств в Україні та оптимізації системи управління в умовах впливу наявного комплексу факторів зовнішнього середовища.

Література

1. Брінь П.В., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36-43. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>.
2. ЄС підтримує МСП через 40+ проєктів в Україні. URL: <https://eu4business.org.ua/projects/> (дата звернення: 11.11.2025)

3. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 35-41. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf> (дата звернення: 18.11.2025)

4. Науменко Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 53-61. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf> (дата звернення: 16.11.2025)

5. Самофалова М.О. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що її формують. *Вісник Університету "Україна". Серія "Економіка, менеджмент, маркетинг"*. 2024. №10 (37). URL: <https://economics.com.ua/s149-konkurentospromojnist-pidpriemstva-ta-faktori-scho-yiyi-formuyut> (дата звернення: 15.11.2025)

6. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/21> (дата звернення: 17.11.2025)

7. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у серпні 2024 року. URL: <https://cid.center/analytics/the-state-and-needs-of-business-in-ukraine/> (дата звернення: 17.11.2025)

8. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369> (дата звернення: 10.11.2025)

9. Хмурова В.В., Кулініч В.В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023.

Вип. 57. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124> (дата
звернення: 18.11.2025)

10. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств у умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3725> (дата звернення: 18.11.2025)

11. EU4Business: Results in 2024. URL: <https://eu4business.eu/results-eu4business/business-development-services/> (дата звернення: 11.11.2025)