

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-3>

УДК 338.1

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ У ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF A SYSTEM FOR INCREASING COMPETITIVENESS IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Крупський Андрій Станіславович
аспірант,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3329-4831>

Krupskiy Andrii
Khmelnytsky National University

У статті досліджено підходи до визначення конкуренції та конкурентоздатності підприємства із виокремленням умов її забезпечення та підвищення. Визначено вплив удосконалення функції планування у сфері активізації ЗЕД на формування нових конкурентних переваг, покращення маркетингової політики, інформаційного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, управлінського потенціалу підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства та реалізації стратегічних планів розвитку. Охарактеризовано значення аналізу та оцінювання фінансово-економічних параметрів ведення бізнесу для прийняття рішень в напрямі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД та обранні стратегії розвитку. Доведено необхідність розвитку системи менеджменту якості, яка пришвидшує процеси формування нових конкурентних переваг та сприяє підвищенню цінової та нецінової конкурентоздатності на зовнішніх ринках збуту продукції вітчизняних підприємств. Визначено принципи, на яких повинен ґрунтуватися процес формування системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства.

Ключові слова: система управління, підвищення конкурентоздатності, зовнішньоекономічна діяльність, стратегічне планування, менеджмент якості.

The article examines approaches to determining competition and the competitiveness of an enterprise, highlighting the conditions for its provision and improvement. There are a number of conditions that characterize the formation of competition, in particular: the existence in the market business environment of independent business entities with their own variety of offered products; free choice by entities of the nomenclature and assortment in the production and sale of products; balance between the volume of demand and supply for certain types of products. The need to take into account modern social, ethical and environmental and resource requirements for the production of products to increase competitiveness in the foreign economic activity of enterprises is proven. The importance of improving the planning function in the field of activating foreign economic activity is determined, which allows producing new competitive advantages, improving marketing policy, information, production and technological, financial and economic, and managerial potential of the enterprise. The directions for increasing the competitiveness of the enterprise in the field of activating foreign economic activity and implementing strategic plans for the development of the enterprise are substantiated. Planning of the enterprise's foreign economic activity involves improving the enterprise's marketing policy, coordinating the actions of management personnel, identifying areas for increasing profitability and stimulating employees to implement current and strategic plans. The importance of analyzing and evaluating financial and economic parameters of doing business for making decisions in the direction of increasing competitiveness in foreign economic activity and choosing a development strategy is described. The need to develop a quality management system is substantiated, which accelerates the processes of forming new competitive advantages and contributes to increasing price and non-price competitiveness in foreign markets for the sale of domestic enterprises' products. The principles on which the process of forming a system for increasing competitiveness in the enterprise's foreign economic activity should be based are determined.

Keywords: management system, increasing competitiveness, foreign economic activity, strategic planning, quality management.

Постановка проблеми. З метою збільшення масштабів внутрішнього та зовнішнього ринків, підвищення прибутковості, формування нових конкурентних переваг в сучасному конкурентному бізнес-середовищі, кожне підприємство зацікавлене в удосконаленні підходів до управління конкурентоздатністю. На сьогодні, особливо актуальним питанням є пошук та реалізація підходів до підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства, в цілому. Достатній рівень конкурентоздатності продукції дозволить підприємству зайняти лідируючі позиції на зовнішньому ринку, мати можливість протистояти негативним чинникам впливу та реалізувати поставлені стратегічні цілі. Для забезпечення належного рівня конкурентоздатності у міжнародному бізнес-просторі для вітчизняних підприємств важливим є використання новітніх технологій, виробництво інноваційної продукції, можливість пристосовуватися до умов ведення бізнесу, покращувати фінансово-економічні показники діяльності тощо. Через те, актуальним залишається визначення аспектів формування та впровадження системи підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства за умови посилення впливів глобалізаційних та інтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням питань забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства, в цілому, в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності займалися чимало вітчизняних та зарубіжних вчених економістів, таких як: Аверіхіна Т. В., Драгомощенко А. О., Жигалкевич Ж. М., Кравчик Ю. В., Кравченко О. М., Лисейко А. А., Погребняк О. Ю., Продіус Ю. І., Рожко В. І., Шульга М. та ін. Посилення умов інноваційних змін та глобалізаційні процеси вимагають більш ґрунтовного дослідження питань забезпечення та підвищення конкурентоздатності у зовнішньоекономічній діяльності підприємств.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування засад формування та впровадження системи забезпечення та підвищення конкурентоздатності, спрямованої на активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства за сучасних умов ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під конкуренцією варто розуміти постійне змагання суб'єктів господарювання за отримання вигідних умов ведення бізнесу,

реалізації продукції, за отримання більшої прибутковості. Існує ряд умов, які характеризують формування конкуренції, зокрема: існування у ринковому бізнес-середовищі незалежних суб'єктів господарювання із власним різноманіттям пропонованих продуктів; вільний вибір суб'єктами номенклатури та асортименту у виробництві та реалізації продукції; рівновага між обсягом попиту та пропозицією на ті чи інші види виробів [1, с. 112-113].

Погребняк О. Ю., Щур К. О. визначають конкурентоздатність підприємства як різновекторну категорію, яка характеризує можливість суб'єкта результативно функціонувати в конкурентному бізнес-середовищі, зокрема формувати конкурентні переваги, забезпечувати стабільні позиції на ринку, в повній мірі задовольняти потреби споживачів продукції. Такі результати можна отримати за умови використання інновацій, покращення виробничого процесу, вдосконалення маркетингової діяльності, техніко-технологічного розвитку, зменшення собівартості продукції, вчасного реагування на зміни умов ведення бізнесу [2, с. 53].

Шульга М. акцентує увагу на необхідності дослідження умов забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства, а саме: використання науково-методичних підходів в удосконаленні стратегічного менеджменту; існування взаємозв'язків між техніко-технологічним забезпеченням, фінансово-економічним забезпеченням та управлінською складовою; пошук та реалізація новітніх методів та підходів щодо досліджень та формування інформаційного базису для прийняття управлінських рішень; формування заходів та напрямів дій щодо підвищення конкурентоздатності усіх об'єктів управління [3].

При формуванні системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, важливим є врахування цільових ринків, тобто тих сегментів, на які буде орієнтований бізнес. Через те, важливим є удосконалення інформаційного базису щодо діяльності на тому чи іншому зовнішньому ринковому сегменті із можливістю, в майбутньому, враховувати потреби споживачів продукції, проводити вдалу цінову політику, оцінювати діяльність підприємств-конкурентів тощо. Управління та підходи до підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств повинні передбачати врахування сучасних вимог до виробництва продукції відповідно до соціального, етичного та екологічно-ресурсного принципів у виробничих процесах [4, с. 15].

ЗЕД є сукупністю трудомістких організаційно-управлінських процесів щодо дослідження інфраструктурних особливостей ринку, споживачів, шляхів отримання конкурентних переваг, співпраці із бізнес-партнерами та ін. Такі процеси вимагають планування послідовності, аналізу параметрів ведення бізнесу за поточний та минулі періоди, оцінювання факторів впливу на усі напрями господарювання. Вдосконалюючи планування у сфері активізації ЗЕД, підприємство має змогу продукувати нові конкурентні переваги, покращувати цінову, збутову політику, маркетингові підходи, управлінський потенціал, виробничо-технологічну та інформаційну складову.

Кравчик Ю. В. зазначає, що з метою забезпечення конкурентоздатності підприємств у ЗЕД, важливим є акцентувати увагу не тільки на стратегічному плануванні та реалізації стратегічних планів, але й на розвитку тактичного, оперативного та поточного планування. З метою підвищення конкурентоздатності підприємства, автор пропонує планувати діяльність за рядом таких етапів як:

- узагальнення та опрацювання інформаційних даних щодо умов ведення бізнесу на зовнішніх ринках, їх місткості, існуючих конкурентів, споживачів, продукції, податкового навантаження тощо;
- аналіз та оцінювання внутрішніх факторів впливу на діяльність господарюючого суб'єкта;
- обґрунтування цілеспрямованості у розвитку ЗЕД суб'єкта із визначенням базових цілей завдань та мети;
- виокремлення альтернатив у розвитку ЗЕД із формуванням та реалізацією плану підвищення її ефективності;
- контроль за реалізацією дій та процесами планування і прогнозування діяльності підприємства на зовнішніх ринках [5].

При формуванні системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства важливою складовою є підсистема стратегічного планування із виокремленням відповідної стратегії розвитку. Саме стратегічне планування дозволяє скоординувати ЗЕД підприємства, мотивувати управлінський персонал, підвищити результативність функцій контролю та контролінгу, оптимізувати фінансово-ресурсне забезпечення, покращити інформаційно-технологічний базис та партнерські відносини. Також, стратегічне планування дозволяє визначити потенційні загрози та ризики ЗЕД, удосконалити цілеспрямованість

та реалізацію поставлених завдань [6]. Планування ЗЕД підприємства передбачає покращення маркетингової політики підприємства, координування дій управлінського персоналу, виокремлення напрямів у підвищенні прибутковості та стимулюванні працівників щодо реалізації поточних та стратегічних планів.

Для визначення можливостей підприємства підвищувати конкурентоздатність у ЗЕД, управлінському персоналу необхідно проводити ґрунтовний аналіз усіх фінансово-економічних параметрів ведення бізнесу, SWOT-аналіз (визначення сильних та слабких аспектів діяльності господарюючого суб'єкта), портфельний та факторний аналіз результативності, оцінювання конкурентного бізнес-оточення, власних експортно-імпорتنих можливостей та інфраструктурної специфіки зовнішніх ринків збуту. Оцінка зазначених фінансово-економічних параметрів та визначення потенціалу підприємства є основою для обрання варіантів стратегій активізації ЗЕД, серед яких може бути стратегія виживання, зростання чи стабілізації. Господарюючий суб'єкт, володіючи стабільними інтеграційними параметрами та параметрами техніко-технологічного розвитку, може обрати стратегію зростання, яка передбачає збільшення обсягів виробництва та збуту із розширенням ринкових сегментів збуту, масштабів виробництва із вірогідним потенціалом підвищення прибутковості. Питання реалізації стратегії стабілізації або обмеженого зростання підприємства, може розглядатися при наявності проблем в ціновій, збутовій політиці, недостатнього рівня прибутковості, труднощів розширення зовнішніх ринкових сегментів. Обираючи стратегію стабілізації, підприємство застосовує усі можливі адаптаційні механізми до впливу факторів зовнішнього бізнес-оточення, інструментарій зменшення витрат та ін. Маючи чималу кількість проблем у фінансово-господарській діяльності, зокрема низька прибутковість, збільшення витрат, підприємство може розглядати реалізацію стратегії виживання або скорочення [7, с. 18-19].

Рожко В. І., Гевко О. Я. акцентують увагу на необхідності розвитку системи менеджменту якості, сформованої на базі стандартів ISO 9000, яка пришвидшує процеси формування нових конкурентних переваг та сприяє підвищенню цінової та нецінової конкурентоздатності на зовнішніх ринках збуту продукції вітчизняних підприємств. Нецінова конкуренція ґрунтується на здобутті вподобань споживачів, посиленні репутації, розвитку унікаль-

ності та адаптаційних можливостей товарів, відповідно до існуючого попиту. Основними засадами розвитку цінової конкурентоздатності є покращення фінансово-економічних параметрів діяльності підприємства, зростання результативності, зменшення витрат виробництва та собівартості продукції та ін. Тобто, базовими напрямками підвищення конкурентоздатності у ЗЕД кожного підприємства, яке володіє системою менеджменту якості є зменшення витрат, поліпшення бізнес-репутації та лояльності споживачів продукції. Система менеджменту якості є стратегічно орієнтованим елементом у підвищенні конкурентоздатності та посиленні нецінових конкурентних переваг, забезпечення вигідного бізнес-партнерства, стандартизації виробництва продукції та контролю за якісними характеристиками [8].

Формування системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства повинно ґрунтуватися на ряді принципів, зокрема таких як:

- принцип удосконалення функціональних складових системи управління, який передбачає покращення управлінських, організаційних функцій, поліпшення процесів планування та прогнозування фінансово-господарської діяльності та усіх інших функцій управління, таких як оцінювання, аналіз, контроль, мотивація.

- принцип оцінювання, за яким передбачається формування дієвої підсистеми фінансово-економічних параметрів для оцінки рівня конкурентоздатності із можливістю збільшення ефективності прийнятих на їх базі управлінських рішень;

- принцип цілеспрямованості на розширення зовнішніх ринків збуту продукції, який передбачає визначення поточних та стратегічних цілей розвитку бізнесу, експортної діяльності із пошуком та використанням дієвих науково-методичних підходів в управлінні ЗЕД, підвищенні конкурентоздатності продукції та підприємства;

- принцип адаптивності - вчасне реагування на існуючі ризики і загрози, зниження їх впливу та пристосування до зміни умов господарювання;

- принцип цілеспрямованості на формування нових конкурентних переваг, який передбачає розвиток організаційних, виробничих, техніко-технологічних, маркетингових, управлінських, фінансових, ресурсних можливостей підприємства;

- принцип удосконалення функцій оцінки, планування та прогнозування бізнесу.

Висновки. Система підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства повинна ґрунтуватися на визначеній цілеспрямованості суб'єкта у стратегічному розвитку, виокремленні суб'єктів та усіх об'єктів управління із удосконаленим інструментарієм, методами, новітніми підходами як до менеджменту, так і до виробництва, збуту продукції. Важливим в даній системі є забезпечення функціонального взаємозв'язку між основними складовими системи менеджменту підприємства, такими як оцінювання, аналіз, прогнозування, планування, контроль, мотивація і стимулювання. За допомогою функцій планування та прогнозування в сфері активізації ЗЕД, перед підприємством відкриються можливості щодо продукування нових конкурентних переваг та виробництва інноваційних видів виробів. Формування та впровадження системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, на нашу думку, має базуватися на низці принципів, таких як: оціночний принцип, принцип цілеспрямованості на розширення зовнішніх ринків збуту та на формування нових конкурентних переваг, адаптивності, принцип удосконалення таких функцій як планування, прогнозування і оцінки. Розвиток системи менеджменту якості в системі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства сприятиме поліпшенню як цінової, так і нецінової конкурентоздатності на зовнішніх ринках збуту продукції. Таким чином, підприємство матиме змогу підвищувати критерії відповідності продукції міжнародним стандартам якості, удосконалювати техніко-технологічне забезпечення, поліпшувати маркетингову, цінову, комунікативну політику, активізувати інноваційно-інвестиційну діяльність, формуючи нові конкурентні переваги для розширення зовнішніх ринків збуту та покращенні фінансово-економічних параметрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Продіус Ю. І., Рожок О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). С. 112–116.

2. Погребняк О. Ю., Щур К. О. Аналіз методик оцінювання процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 51–55.
3. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 135–141.
4. Кравченко О. М., Кула М. В., Левицький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2/1. С. 13–16.
5. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 78–83.
6. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27> (дата звернення: 20.10.2025).
7. Аверіхіна Т. В., Лисейко А. А., Посторонко Н. К. Особливості планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5/3. С. 18–20.
8. Рожко В. І., Гевко О. Я. Система менеджменту якості як чинник підвищення конкурентоспроможності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17562987> (дата звернення: 27.10.2025).

REFERENCES:

1. Prodius Yu. I., Rozhok O. O. (2013) Shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktii pidpriemstva v umovakh ZED [Ways to increase the competitiveness of an enterprise's products in the context of foreign economic activity]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: realities of the time*, no. 1(6), pp. 112–116.
2. Pohrebniak O. Yu., Shchur K. O. (2025) Analiz metodyk otsiniuvannia protsesu upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu pidpriemstva v konteksti pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Analysis of methods for assessing the process of managing the enterprise's foreign economic activity in the context of increasing its competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*, no. 32, pp. 51–55.
3. Shulha M. (2020) Rozroblennia napriamiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Development of directions for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 12, pp. 135–141.
4. Kravchenko O. M., Kula M. V., Levytskyi D. V. (2021) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh zdiisnennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Managing the competitiveness of an enterprise in the context of foreign economic activity]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finance. Law*, no. 2/1, pp. 13–16.
5. Kravchuk Yu. V. (2021) Planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva na svitovomu rynku [Planning of foreign economic activity as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise in the world market]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 4, pp. 78–83.
6. Zhyhalkevych Zh. M., Drahomoshchenko A. O. (2021) Stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Strategic planning of foreign economic activity of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 33. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>. (accessed October 20, 2025)
7. Averikhina T. V., Lyseiko A. A., Postoronko N. K. (2022) Osoblyvosti planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Features of planning of foreign economic activity of an enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finance. Law*, no. 5/3, pp. 18–20.
8. Rozhko V. I., Hevko O. Ya. (2025) Systema menedzhmentu yakosti yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti u zovnishnoekonomichnii diialnosti pidpriemstva [Quality management system as a factor in increasing competitiveness in the foreign economic activity of an enterprise]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences*, vol. 16. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17562987> (accessed October 27, 2025)

Дата надходження статті: 02.12.2025

Дата прийняття статті: 14.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025