

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-102>

УДК 658

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

Ліганенко Ірина Віталіївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0716-289X>

Лютфалієва Любов Сергіївна

викладач кафедри економіки та менеджменту,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3892-3823>

Тернова Юлія Вадимівна

здобувач вищої освіти,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7973-9171>

Liganenko Iryna, Lutfaliev Lyubov, Ternova Yuliia

The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company «Higher education institution
«The Interregional Academy of Personnel Management»

У статті розглядаються актуальні питання підтримання конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. Підкреслюється, що проблема забезпечення належного рівня конкурентоспроможності є спільною для більшості підприємств незалежно від масштабів їхньої діяльності, виду господарювання та територіального розташування. Особлива увага приділяється ролі своєчасного та якісного аналізу ефективності діяльності, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. У роботі уточнюється сутність поняття «конкурентоспроможність» як здатності підприємства пропонувати товари та послуги високої якості на внутрішньому й зовнішньому ринках, наголошується на зростанні значення таких чинників, як ціна, інноваційність і цифровізація бізнес-процесів. Окремо розглядаються питання фінансового забезпечення конкурентоспроможності, зокрема можливості залучення інвестицій і здійснення власної інвестиційної діяльності підприємця.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, фактори конкурентоспроможності, аналіз ефективності, маркетинг, інвестиційна діяльність, цифрові технології, IT-технології, інформаційне середовище, методи оцінки конкурентоспроможності, SWOT-аналіз.

The article analyzes enterprise competitiveness based on modern research examining the influence of business scale, industry specifics and geographic location on economic efficiency. The study systematizes key directions of research: defining the concept of competitiveness, identifying the factors influencing it, and developing measures to strengthen it. Competitiveness is considered a complex category including product quality, cost level, labor productivity, innovative potential, uniqueness of goods and services and business reputation that together form competitive advantages. Special attention is given to the role of digital technologies in shaping modern competitiveness. The use of information technologies and automation of business processes increases management efficiency and supports entrepreneurial development. Marketing strategies that combine product, price, place and promotion are highlighted as important instruments for strengthening market positions. Investment activity is emphasized as a key factor for business growth, production optimization and financial stability. The article also reviews methods of assessing competitiveness that support strategic decision-making. Among them are SWOT analysis, the differential method and the competitiveness polygon, which allow evaluation of strengths and weaknesses, opportunities and



threats, and comparison of product parameters. It is concluded that improving competitiveness requires a systematic approach that considers internal and external factors, market competition, technological change and regulatory conditions. The integrated use of marketing, investment and information tools enables enterprises to strengthen market positions, increase efficiency, improve financial stability and ensure long-term development in a dynamic business environment. This approach helps enterprises adapt to market changes, improve management decisions, enhance resource use and maintain sustainable competitive advantages under economic uncertainty and rapid technological change today.

Keywords: enterprise competitiveness, competitiveness factors, efficiency analysis, marketing, investment activity, digital technologies, IT technologies, information environment, methods of assessing competitiveness, SWOT analysis.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Підприємства різних форм власності та масштабів діяльності стикаються з необхідністю постійного вдосконалення бізнес-процесів, адаптації до технологічних змін і підвищення ефективності управління. Конкурентоспроможність перетворилася на ключовий чинник, що визначає можливість стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Проблема полягає в тому, що, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, досі не існує єдиного підходу до визначення сутності конкурентоспроможності та комплексного механізму її оцінювання. Більшість підприємств недостатньо враховують вплив цифрових технологій, інформаційного середовища, інновацій та інвестиційної діяльності на формування конкурентних переваг. Крім того, методи оцінки конкурентоспроможності, які застосовуються на практиці, часто не відображають реального стану підприємства та не дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Актуальним є пошук ефективних підходів до аналізу, оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств із урахуванням сучасних економічних, технологічних та інформаційних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні українські та зарубіжні науковці розглядають конкурентоспроможність підприємств як комплексне явище, що формується під впливом економічних, технологічних, фінансових і маркетингових чинників. Дослідження останніх років підкреслюють вирішальну роль цифрової трансформації у підвищенні ефективності бізнес-процесів, розширенні ринкових можливостей і створенні нових конкурентних переваг.

Значна увага в літературі приділяється інноваційній та інвестиційній діяльності як

ключовим елементам стійкої конкурентоспроможності. Зокрема, Van Hoang D. наголошує, що інноваційна гнучкість та технологічна адаптивність підприємства визначають його успішність у мінливому ринковому середовищі. Українські дослідники підкреслюють необхідність поєднання інвестиційного забезпечення з модернізацією управлінських процесів.

Актуальною тенденцією є розробка інтегрованих методик оцінювання конкурентоспроможності, що поєднують аналітичні, графічні та цифрові інструменти, такі як SWOT-аналіз, рейтингові системи й метод багатокутника конкурентоспроможності. Особливої уваги заслуговує підхід до оцінки конкурентних позицій малого та середнього бізнесу, який потребує адаптованих цифрових і фінансових рішень.

Узагальнюючи, можна зазначити, що сучасна наукова думка спрямована на формування міждисциплінарного підходу до управління конкурентоспроможністю, який об'єднує цифрові технології, інновації, маркетинг і фінанси. Водночас залишається потреба у створенні єдиної методології оцінки конкурентоспроможності, здатної враховувати специфіку галузі, масштабу діяльності та вплив цифрової економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблеми конкурентоспроможності підприємств полягають насамперед у недостатній уніфікації визначення цього поняття. Хоча багато вчених на різних етапах розвитку економічної науки визначають конкурентоспроможність підприємства, досі відсутня єдина концептуальна модель, яка б враховувала специфіку різних галузей, масштаби бізнесу та географічне розташування.

Різні підходи, що застосовувалися в різні періоди та країни, створюють проблеми порівнянності результатів наукових досліджень, ускладнюють систематизацію наявних даних та формування універсальних стратегій під-

вищення конкурентоспроможності. Другою важливою не вирішеною частиною є обмежене вивчення взаємозв'язків факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Хоча сучасні дослідження виділяють такі фактори, як якість продукції чи послуг, ціна, продуктивність праці, інноваційний потенціал, унікальність товарів і ділова репутація, до сьогодні недостатньо досліджено їхню взаємодію та комбінований вплив на загальну ефективність підприємства. Такий комплексний аналіз необхідний для правильного визначення пріоритетів управлінських рішень та формування стратегії розвитку.

Третьою не вирішеною проблемою є недостатня інтеграція сучасних цифрових технологій у моделі оцінки конкурентоспроможності. У сучасних умовах інформаційно-комунікаційні технології та автоматизація бізнес-процесів відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг, проте наявні методики оцінки, такі як SWOT-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності чи диференціальний метод, не завжди враховують рівень цифрової трансформації підприємства, що знижує точність та актуальність оцінок. Четверта проблема пов'язана з нестачею стандартизації методів оцінки конкурентоспроможності.

Незважаючи на розробку аналітичних та графічних методів, досі не існує єдиної методології, яка забезпечувала б комплексну, надійну та порівняльну оцінку підприємств у різних секторах економіки та у реальному часі.

П'ята не вирішена частина стосується недостатньої уваги до зовнішніх ринкових змін. Поява нових конкурентів, вихід на ринок замінних товарів та послуг, зміни законодавчої бази, коливання економічного середовища та політичні фактори не завжди враховуються під час формування стратегії підвищення конкурентоспроможності, що створює ризики втрати ринкових позицій.

Шоста не вирішена частина пов'язана з не зовсім оптимальною інтеграцією маркетингових та інвестиційних стратегій. Хоча маркетинг та інвестиції є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності, досі бракує системного підходу, який дозволяв би поєднувати маркетингові інструменти, інвестиційні ресурси та управління ризиками в єдину стратегію розвитку підприємства, що забезпечувала б одночасне підвищення ефективності виробничих процесів, поліпшення фінансового стану та зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, сучасний стан наукових досліджень у сфері конкурентоспроможності підприємств свідчить про необхідність розробки уніфікованої комплексної моделі, яка враховувала б взаємозв'язок різних факторів, цифрову трансформацію, вплив зовнішніх умов та інтеграцію маркетингових і інвестиційних заходів, що дозволило б забезпечити більш точну оцінку та ефективно підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У статті поставлено завдання провести систематизацію наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність» та простежити його історичну еволюцію в умовах змін економічних і політичних чинників, виявити та класифікувати ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, серед яких якість продукції, ціна, продуктивність праці, інновації, унікальність товарів і послуг, ділова репутація та інші взаємопов'язані чинники, проаналізувати сучасні методи оцінки конкурентоспроможності, включаючи аналітичні та графічні підходи, і визначити їх ефективність для мінімізації ризиків при прийнятті управлінських рішень, дослідити вплив цифрових технологій, маркетингових стратегій та інвестиційної діяльності на підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах ринкової економіки, а також розробити рекомендації щодо комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів, ризиків появи нових конкурентів, замінних товарів та змін законодавчої бази, що дозволить забезпечити ефективність господарської діяльності та довгостроковий розвиток підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Джерелами дослідження стали численні наукові роботи сучасних учених, які вивчають питання конкурентоспроможності підприємств з урахуванням масштабу бізнесу, галузевої особливості та географічного розташування.

Аналіз наукових праць з цього питання показав таке, дослідники переважно розглядають питання конкурентоспроможності підприємства з наступним напрямом.

1) Визначення поняття «конкурентоспроможність». Її виникнення, суттєвість її впливу на господарську діяльність підприємства, зміну у зв'язку із зміною економічних та політичних умов.

2) Вивчення, виділення та аналіз факторів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, встановлення можливих взаємних зв'язків.

3) Визначення та розробка заходів, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Визначення конкурентоспроможності представлялося різними вченими, у різні періоди дослідження по-різному.

Проблемами конкурентоспроможності та її підвищення цікавляться як зарубіжні, так і українські вчені – економісти, праці опубліковані у роботах: Ф. Котлера [4], М. Портера [8], Доценко Г. В. [1], Євтушенко Н. В. [2] та інших.

Поняття «конкурентоспроможність» представляє досить складну конструкцію, яка включає різні процеси комерційної діяльності підприємства такі як:

- 1) Якість товару (роботи, послуги).
- 2) Вартість (ціна).
- 3) Продуктивність праці.
- 4) Інновації (технології, дозволяють знизити витрати).
- 5) Унікальність товарів (робіт, послуг).
- 6) Ділова репутація (бренд, товарний знак).
- 7) Інші.

Все, перераховане вище можна віднести до факторів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, кожен з яких має для конкурентоспроможності конкретного підприємства певне значення і суттєвість. Крім того, всі вище перелічені фактори певним чином взаємозалежні.

Вивчення та аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є необхідною дією для здійснення господарської діяльності та для подальшого розвитку бізнесу. [1, с. 109]

З урахуванням активного використання у всіх сферах діяльності цифрових технологій структура різних видів діяльності багатьох комерційних підприємств зазнала значних змін. Нині впровадження різних ІТ технологій значною мірою впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Технологічний розвиток в сфері цифрових трансформацій пропонує як низку спеціалізованих інструментів, які спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, проведення аналітики, просування брендів, так і універсальні цифрові платформи, які при обґрунтованому застосуванні, розкривають новітні варіанти підвищення конкурентних переваг підприємства. При врахуванні впливу цифровізації на конкурентну позицію підприємства необхідно

визначити, до якого з напрямів впливу відноситься певний прояв трансформацій в залежності до середовища прояву:

– внутрішній прояв – застосування цифрових інструментів для зниження витрат та підвищення ефективності діяльності, а також удосконалення системи моніторингу, аналізу та оперативності прийняття управлінських рішень;

– зовнішній прояв – зростання рівня конкурентоспроможності на ринках за рахунок доступу до товарів та послуг в цифровому середовищі, формування новітніх умов для досягнення конкурентних переваг за рахунок підвищення відкритості доступу до інноваційних ідей та впровадження новітніх моделей забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної діяльності, а також створення таких умов, в яких компанії, що певний період орієнтовані на цифрові технології, об'єктивно отримують переваги.

Фактори конкурентоспроможності підприємства в значній мірі збігаються із тими чинниками, які окреслюють загальний стан цифрової конкуренції в національній економіці. Рейтинг цифрової конкурентоспроможності IMD (WDC) аналізує та оцінює ступінь впровадження та розробки країнами цифрових технологій, що веде до трансформації в практиці урядових установ, бізнес-моделях та суспільстві загалом. Цифрову конкурентоспроможність за WDC визначають за трьома основними факторами, які в свою чергу розбито на три підфактори, що формуються на базі 54 критеріїв. Фактор «Знання» визначає знання та ноу-хау необхідні для створення новітніх технологій, фактор «Технології» – загальну ситуацію, яка уможливилує створення та розвиток цифрових технологій, фактор «Майбутня готовність» – рівень готовності до використання цифрових технологій (табл. 1).

Визначена методика оцінювання цифрової конкурентоспроможності IMD є складовою оцінювання конкурентоспроможності, яка базується на 336 критеріях конкурентоспроможності.

Запропонована оцінка конкурентоспроможності включає чотири фактори, кожен з яких включає п'ять підфакторів [6, с. 59]:

1. Економічні показники: вітчизняне виробництво, міжнародна торгівля, міжнародні інвестиції, ціни.

2. Ефективність уряду: публічні фінанси, податкова політика, інституційна база, законодавство в галузі підприємства, соціальна структура.

Таблиця 1

Складові показника оцінки цифрової конкуренції за методологією IMD (WDC)

№	Фактор	Підфактори	
1	Знання	Талант	Оцінювання рівня освіти PISA – Math; міжнародний досвід, залучення закордонних висококваліфікованих кадрів, муніципальне управління, цифрові/технологічні навички, чистий потік іноземних студентів
		Навчання та освіта	Навчання співробітників, загальні державні витрати на освіту, досягнення вищої освіти, співвідношення учень/викладач (вища освіта), кількість осіб з науковим ступенем, кількість жінок з дипломами про вищу освіту
		Наукова концентрація	Загальні витрати на НДДКР (%), загальна кількість дослідницько-конструкторського персоналу на душу населення, жінки-дослідниці, продуктивність НДДКР за публікацією, зайнятість в науково-технічній сфері, видача патентів на високі технології, роботизовані технології в освіті та науці
2	Технології	Нормативна база	Початок бізнесу, забезпечення виконання договорів, імміграційне законодавство, розробка та застосування технологій, законодавство в галузі наукових досліджень, право інтелектуальної власності
		Капітал	Капіталізація фондового ринку ІТ та ЗМІ, фінансування технологічного розвитку, банківський та фінансовий сектори, кредитний рейтинг країни, венчурний капітал, інвестування в інформаційно-комунікаційні технології
		Технологічна база	Інформаційно-комунікаційні технології, абоненти мобільного широкопasmового зв'язку, бездротовий широкопasmовий доступ, користувачі Інтернету, швидкість Інтернету, високотехнологічний експорт (%)
3	Майбутня готовність	Адаптивні установки	Електронна партисіпація, Інтернет-торгівля, наявність планшетів, володіння смартфоном, ставлення до глобалізації
		Ділова активність	Можливості та загрози, застосування роботизованих технологій, адаптивність компаній до новітніх технологій, використання великих даних та аналітики, трансфер знань, готовність підприємців ризикувати.
		ІТ-інтеграція	Електронний уряд, державно-приватне партнерство, кібербезпека, рівень піратства в сфері програмного забезпечення, урядовий потенціал кібербезпеки, законодавчий захист конфіденційності.

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

3. Ефективність бізнесу: продуктивність і ефективність, ринок праці, фінанси, менеджмент, ставлення та корпоративні цінності.

4. Інфраструктура: базова інфраструктура, технологічна інфраструктура, наукова інфраструктура, охорона здоров'я та навколишнє середовище, освіта.

Для посилення, підвищення конкурентоспроможності підприємства використовують різноманітні методи. Значну зміну методи посилення конкурентоспроможності отримали з 1902 року, коли офіційно у найбіль-

ших університетах США прочитали курси маркетингу.

З визначення основних принципів маркетингу виникли інструменти, що дозволяють підприємству управляти ринком із боку контрагента (постачальника чи покупця). Надалі маркетинг як самостійний вид діяльності розвивався, визначаючи та розробляючи різні комплекси практичних заходів, процесів, спрямованих на вдосконалення взаємин з партнерами, покращення комунікацій з доставки, обміну різними пропозиціями. Нині жодна

компанія, яка прагне відповідати певним вимогам, застосовує різноманітні маркетингові заходи. Сучасна маркетингова стратегія являє собою комплекс заходів, спрямованих на підвищення або досягнення певних параметрів конкурентоспроможності, які включають чотири основні показники: продукт, вартість, місце розташування, просування.

Поруч із маркетингом, як обов'язковим атрибутом конкурентоспроможності підприємства виник фондовий ринок, як ринок вільного капіталу. Підприємницька діяльність характеризується як отриманням певного доходу, а й необхідністю наявності джерел фінансування діяльності. В даний час неможливо уявити підприємницьку діяльність без включення до неї інвестиційної діяльності. Саме інвестиційна діяльність дозволяє вдосконалювати бізнес-процеси, розширювати виробництво, тобто підвищувати свою конкурентоспроможність. Будь-яка інвестиційна діяльність підприємства потребує не лише певних знань, а й системного підходу до її здійснення. Кожна система інвестування це складний вибір, який визначається управлінським рішенням, а й відповідальність конкретного керівника, та як оцінка ефективності прийнятого рішення буде визначено у майбутньому. [3, с. 138]

Окремо слід відзначити вплив різноманітних інформації, інформаційного масиву на конкурентоспроможність підприємства. Інформація, навіть незначна, може істотно вплинути на виділення переваг бізнесу або навпаки звести всі переваги до нуля.

Методи вимірювання та оцінки конкурентоспроможності відіграють значну роль для зни-

ження ризиків при прийнятті управлінського рішення. Крім того, оцінка конкурентоспроможності необхідна для розробки стратегії розвитку підприємства. В даний час вченими розроблені та активно використовуються методики, що дозволяють не тільки мінімізувати ризики при прийнятті управлінського рішення, а й більшою часткою визначеності виміряти конкурентоспроможність підприємства у поточному часі. Умовно методи поділяються на аналітичні та графічні (табл. 2).

Для більш повної та якісної оцінки підприємства використовують усі можливі методи у комплексі.

У разі повсякденного використання комп'ютерних програм нині існує чимало пропозицій для автоматизації процесів аналізу та оцінки конкурентоспроможності. Основною проблемою є відсутність повної, достовірної інформації на підставі якої проводиться аналіз з подальшою оцінкою ситуації, що склалася для конкретного підприємства.

До основних методів можна віднести [5, с. 213]:

1) Матричний метод чи метод SWOT аналіз. Даний метод дозволяє описати та провести оцінку таких показників як сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози. Даний метод вважається інструментом, що дозволяє подати досить якісну інформацію, але за умови, що збором та обробкою такої інформації займатиметься фахівець-професіонал, який має можливість дослідити вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства (рис. 1).

Таблиця 2

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
<p>Графічні</p> <p>Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах, щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
<p>Аналітичні</p> <p>Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференціальних рівнянь.

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

2) Диференціальний метод ґрунтується на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та їх зіставленні, тобто здійснюється зіставлення показників якості нової продукції з ідентичними базовими показниками якості. Відносний показник якості (q_i) за цим методом обчислюється за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P'_i}$$

де P_i – значення одиничного показника якості оцінюваної продукції;

P'_i – значення одиничного базового показника якості.

За диференціальним методом можна визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але цей метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в неї недоліків порівняно з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив на прихильність покупців при виборі товару вагомості кожного параметра.

3) Інколи використовують багатокутники конкурентоспроможності як окремих товарів так і фірм, галузей (рис. 2).

Перелік оцінки показників відбирається експертами чи підприємством, яке оцінює конкурентоспроможність. Чим більша площа

багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремих товарів, фірм, галузей.

Кожен підприємець вибирає пріоритетні напрями для вирішення виниклих у даний час або потенційного виникнення в майбутньому проблем конкурентоспроможності. Одним з основних параметрів конкурентоспроможності економічного суб'єкта можна виділити стійкість фінансового стану організації, що визначається оптимальним співвідношенням структури власного та позикового капіталу.

Вибір методів виміру та оцінки конкурентоспроможності підприємства визначається менеджментом підприємства виходячи з поставлених завдань.

Вибір способу посилення конкурентоспроможності ґрунтується на послідовному вивченні та аналізі таких показників як:

- Поява нових підприємств, які можуть бути вашими потенційними конкурентами;
- Поява товарів (робіт, послуг), що дозволяють замінити вироблені нашим підприємством;
- Зміна законодавчої бази, що регулює підприємницьку діяльність;
- та інше. [9, с. 196]

Висновки. Загалом дослідження питань конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах показало наступне: своєчасний та повний аналіз та оцінка своїх позицій

Сильні	Слабкі
<ul style="list-style-type: none"> • Великі бюджети на рекламу • Наявність власної розвиненої дистриб'юторської мережі • Широко відомий бренд • Висока якість продукції 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від постачальників • Високі оперативні витрати • Слабка диверсифікація продукції
Можливост	Загроз
<ul style="list-style-type: none"> • Вихід на новий ринок • Попит на нову продукцію • Попит в інших регіонах • Збільшення експорту 	<ul style="list-style-type: none"> • Втрата частки ринку через конкурентів • Можливе зниження середнього рівня цін на ринку

Рис. 1. Приклад використання SWOT-аналізу на підприємстві Roshen

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

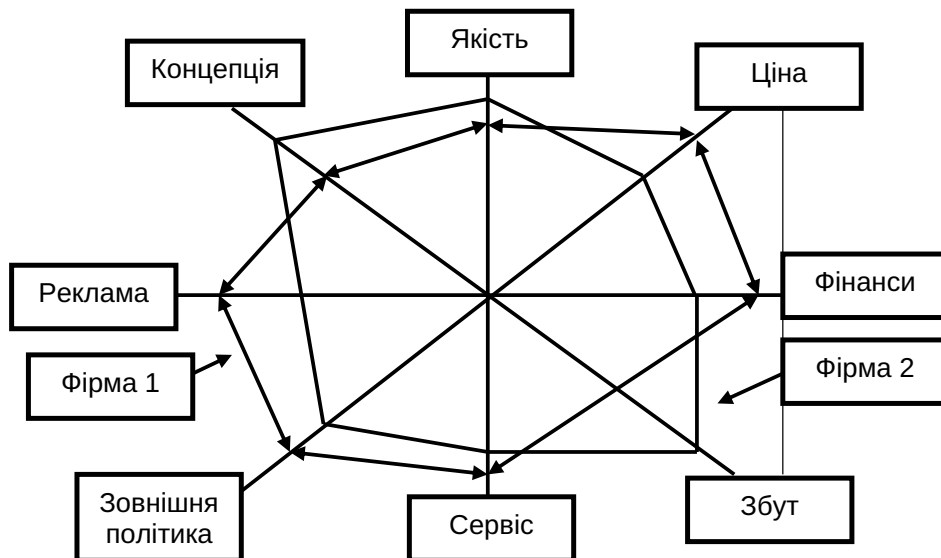


Рис. 2. Приклад формування багатокритеріального конкурентоспроможності

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

на ринку необхідний кожному підприємцю незалежно від масштабу діяльності, виду діяльності та на якій території здійснюється діяльність. Важливим є вибір та визначення суттєвості факторів, що впливають на посилення конкурентоспроможності підприємства.

Загальний висновок у тому, що підвищення конкурентоспроможності необхідний системний підхід, який передбачає вивчення, розгляд, аналіз та оцінку всіх елементів господарської діяльності, які забезпечують безперервну роботу підприємства.

Слід враховувати, що на різних етапах діяльності підприємства критерії для оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні бути ретельно відібрані. Обов'язковою умовою для кожного критерію має бути мож-

ливість надійно його виміряти. Ці моменти зазвичай і є критичними, через які виникають певні проблеми.

Ще однією з проблем є те, що менеджмент підприємства часто воліє свої власні управлінські невдачі списувати на проблеми, що виникають через агресивне докідля. Грамотні керівники, насамперед при виявленні негативних результатів за підсумками оцінки та рейтингу конкурентоспроможності, навпаки, насамперед звертають увагу на проблеми, пов'язані з організацією та управлінням усередині виробництва. Наявні у розпорядженні підприємця різні інструменти, що дозволяють своєчасно оцінити своє місце, дозволить займати лідируючі позиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Доценко Г. В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність українських підприємств. Київ : Видавництво «Наукова думка», 2022. 180 с.
2. Євтушенко Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Харків : ІНЖЕК, 2025. 210 с.
3. Інвестиційна діяльність підприємств: теорія та практика / за ред. В. М. Гейця. Київ : Видавництво «Кондор», 2020. 320 с.
4. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 500 с.
5. Кравчук В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств: методичні підходи та практичні аспекти. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 280 с.
6. Міжнародний досвід підвищення конкурентоспроможності підприємств: монографія / за ред. О. О. Мельника. Львів : Видавництво «Літера ЛТД», 2021. 300 с.
7. Оцінка конкурентоспроможності підприємств у умовах цифровізації / за ред. І. В. Бланка. Харків : Видавництво «Фактор», 2023. 270 с.
8. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей та конкурентів. Київ : Основи, 2016. 544 с.

9. Шевченко О. В. Конкурентоспроможність підприємств: теорія, методологія, практика. Київ : КНЕУ, 2018. 320 с.
10. Шчадило М. В. Аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств України. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 250 с.

REFERENCES:

1. Dotsenko, H. V. (2022). Faktory, shcho vplyvaiut na konkurentospromozhnist ukrainskykh pidpriemstv [Factors affecting the competitiveness of Ukrainian enterprises]. Kyiv: Vydavnytstvo «Naukova dumka» 180 p. (in Ukrainian).
2. Yevtushenko, N. V. (2025). Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of enterprises]. Kharkiv: INZHEK 210 p. (in Ukrainian).
3. Heits, V. M. (Ed.). (2020). nvestytsiina diialnist pidpriemstv: teoriia ta praktyka [Investment activity of enterprises: Theory and practice]. Kyiv: Vydavnytstvo «Kondor» 320 p. (in Ukrainian).
4. Philip Kotler, (2017). Osnovy marketynhu [Fundamentals of marketing]. Kyiv: Vydavnychi dim «Kyievo-Mohylianska akademiia» 500 p. (in Ukrainian).
5. Kravchuk, V. I., (2019). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv: metodychni pidkhody ta praktychni aspekty [Assessment of the competitiveness of enterprises: Methodological approaches and practical aspects]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury 280 p. (in Ukrainian).
6. Melnyk, O. O. (Ed.). (2021). Mizhnarodnyi dosvid pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv: monohrafiia [International experience in increasing the competitiveness of enterprises: Monograph]. Lviv: Vydavnytstvo «Litera LTD» 300 p. (in Ukrainian).
7. Blank, I. V. (Ed.). (2023). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv u umovakh tsyfrovizatsii [Assessment of the competitiveness of enterprises in the conditions of digitalization]. Kharkiv: Vydavnytstvo «Faktor», 270 p. (in Ukrainian).
8. Michael Porter, (2016). Konkurentna stratehiia: metody analizu haluzei ta konkurentiv [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors]. Kyiv: Osnovy 544 p. (in Ukrainian).
9. Shevchenko, O. V. (2018). Konkurentospromozhnist pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Competitiveness of enterprises: Theory, methodology, practice]. Kyiv: KNEU 320 p. (in Ukrainian).
10. Shchadylo, M. V. (2022). Analiz konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Analysis of the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine]. Lviv: Vydavnychi tseentr LNU im. Ivana Franka 250 p. (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 27.02.2026

Дата прийняття статті: 24.04.2026

Дата публікації статті: 07.05.2026