

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»
ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Колективна монографія

*За редакцією
доктора економічних наук,
професора В. І. Чобіток*



УДК 338:005.591.6]:339.9](477)(02)
У67
doi.org/ 10.35668/978-617-8332-75-4

*Рекомендоване до видання рішенням вченої ради
Навчально-наукового інституту
«Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
(Протокол № 4 від 25.02.2025 р.)*

Рецензенти:

ВАЛІНКЕВИЧ Наталія Василівна – д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;
ВОВК Ольга Миколаївна – д.е.н., проф., професор кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;
ЗАЛУЦЬКА Христина Ярославівна – д.е.н., проф., професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка».

У67 Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації = Transformation of socio-economic systems in the context of globalization : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. – 712 с.

ISBN 978-617-8332-75-4.

В колективній монографії розглядаються концептуальні аспекти стратегічно-орієнтованого управління та інституційний дизайн розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації; приділяється увага питанням інноваційно-інвестиційного управління соціально-економічними системами, формування стратегії трансформаційних змін розвитку соціально-економічних систем в умовах цифрової трансформації; висвітлюється питання щодо маркетингових підходів до адаптивного управління соціально-економічними системами; розкриваються обліково-фінансові аспекти до формування парадигмального розвитку соціально-економічних систем.

Колективна монографія розрахована на широке коло читачів, зацікавлених питаннями економіки, соціології, політології та міжнародних відносин, здобувачів освіти, вчених, викладачів, аспірантів, представників бізнесу, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, експертів, аналітиків, яким цікава проблематика дослідження та її складові.

Опубліковані матеріали відображають власну думку авторів, яка може не збігатися з позицією редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть автори.

УДК 338:005.591.6]:339.9](477)(02)

© Чобіток В. І., 2025.

© ННІ «УПА» ХНУ ім. В. Каразіна, 2025.

© Видавець Іванченко І. С., 2025.

ISBN 978-617-8332-75-4

4.7. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Пасько М.І.

*к.е.н., доцент, Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця (м. Харків)*

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з великою кількістю ризиків та непередбачуваних обставин. Лише підприємства, які в таких умовах здійснюють моніторинг змін у середовищі функціонування і відповідно до них адаптують свою діяльність, мають змогу не тільки вистояти, але й зберегти або, навіть, покращити свої конкурентні позиції на ринку. Тому перед підприємствами постає необхідність досягнення та управління конкурентною стійкістю, яка дозволяє зберігати високу результативність діяльності при різкій і непередбачуваній зміні зовнішнього середовища.

Конкурентостійкість підприємства нероздільно пов'язана з його конкурентоспроможністю. За наявності високого рівня конкурентоспроможності, але її нестійкості, рівень конкурентоспроможності підприємства може у будь-який момент знизитися або підприємство може стати взагалі неконкурентоспроможним. За таких умов постає доцільність розробки ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств, що, з однієї сторони, сформуєть передумови для нарощування їх внутрішніх ресурсних потужностей для покращення позиціонування на ринку, а з іншої – забезпечать його конкурентну стійкість.

Зовнішнє середовище диктує суб'єктам господарювання нові правила у виснажливій конкурентній боротьбі. Негативний вплив російської агресії на вітчизняну економіку спонукає підприємства використовувати свої адаптаційні можливості для подолання щоденних викликів та загроз.

Значний внесок у дослідження теоретичних та методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечення її стійкості зробили такі науковці: Бойко В., Зарічний М. [3], Кисельов К. Ю. [8], Кобець С. П. [9-11], Лисенко Ю. В., Радамовська І. В. [14], Филук Г. М., Бондарук А. А. [21], Чорна М. В. [22], Щадило М. І. [23] та ін.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних положень щодо управління конкурентною стійкістю підприємства, аналізі методів управління конкурентоспроможністю та особливостей формування моделі управління її стійкістю в умовах воєнного стану.

Тенденції розвитку сучасних підприємств характеризуються несприятливістю змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, що призвели до дестабілізації їх діяльності. Загострення і видозміна форм і методів ведення конкурентної боротьби, динамічний характер цифровізації та використання в усіх сферах життя суспільства штучного інтелекту штовхають підприємства до формування здібностей і компетенцій, які б забезпечували їх пристосованість до мінливих умов середовища та здатність протистояти дестабілізуючим факторам, що в статисті забезпечить стійке конкурентне

становище на ринку, а в перспективі – перехід до довгострокового конкурентного лідерства. Конкурентно нестійкі підприємства поступово втрачають свої позиції на ринку і припиняють своє існування. За таких умов, перед сучасними підприємствами постає необхідність пошуку ефективних методів та інструментів формування конкурентної стійкості, яка б дозволяла зберігати високу результативність діяльності при різкій і непередбачуваній зміні зовнішніх забезпечила їх сталий розвиток [21, с. 50].

Поняття конкурентостійкості Кузьминчук Н., Євтушенко В., Куценко Т., Терованесова О. пропонують розглядати, враховуючи наявність конкуренції та стійкості, яка включає стабільність, міцність, надійність, захищеність, стійкість до дії внутрішніх і зовнішніх негативних змін, здатності адаптуватися до них [13]. Дане визначення має доволі узагальнене трактування поняття конкурентної стійкості, не окреслено ключові напрями та заходи, за рахунок яких підприємство може її досягти.

Филук Г.М., Бондарук А.А. визначають «конкурентостійкість підприємства як внутрішньо іманентну, сутнісну характеристику, що відображає його спроможність ефективно протистояти деструктивним екзогенним та ендогенним впливам, гнучко, адекватно й своєчасно реагувати на якісні зміни зовнішнього середовища шляхом оптимального використання наявних і потенційних ресурсів, нарощування інноваційного потенціалу та застосування адекватної конкурентної стратегії, що дозволяє у довгостроковій перспективі підтримувати/покращувати конкурентні позиції підприємства в бізнес-середовищі» [21, с. 53]. На наш погляд, таке визначення є найбільш змістовним, що надає розуміння сутнісного наповнення конкурентостійкості підприємства.

Складність розуміння конкурентостійкості пов'язано зі складністю поняття «конкурентоспроможність підприємства» та встановленням їх співвідношення та взаємозалежності. Так у роботі [8, с. 262] автор зазначає, що «конкурентостійкість підприємства слід розглядати як здатність підприємства зберігати впродовж певного проміжку часу свою конкурентоспроможність за допомоги використання, формування та підтримки конкурентних переваг і, за необхідності, використання запасу конкурентоспроможності підприємства». Такої ж думки притримуються Филук Г.М., Бондарук А.А., вважаючи що конкурентоспроможність створює підґрунтя для забезпечення конкурентної стійкості [21, с. 53]. Таким чином, розглядаючи питання забезпечення конкурентної стійкості, можемо спиратися на доробки щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентостійкість підприємства, за своєю сутністю, забезпечується його конкурентоспроможністю у довгостроковій перспективі навіть під впливом негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тому дослідження потрібно проводити, враховуючи галузеві особливості підприємства [16, с. 93]. На основі опрацювання літературних джерел наведено існуючі трактування поняття терміну «конкурентостійкість» (табл. 4.13).

Трактування поняття «конкурентостійкість»

Автор	Трактування
1	2
І. Булах	забезпечення мінімального рівня тактичної конкурентоспроможності
О. Єфременко	здатність зберегти протягом певного проміжку часу свою конкурентоспроможність та її запас за допомогою використання, формування, підтримки або розвитку конкурентних переваг
Л. Прус	спроможність зберігати з мінімальними коливаннями досягнутий рівень конкурентоспроможності та здатність підприємства до виживання на ринку
У. Сторожилова	здатність забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючою компанією
О. Печеркіна	здатність зберігати конкурентні переваги протягом тривалого часу
С. Захарова	стабільна, безперебійна робота всіх виробничих систем підприємства в умовах конкуренції
Л. Протасова, В. Дикань	відображає динаміку змін конкурентоспроможності підприємства та характеризується як динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї й тієї ж або аналогічної продукції, тобто мова йде про сталість положення на ринку одного виробника стосовно до іншого
Ю. Сімах	комплексна економічна характеристика ефективного функціонування підприємств в умовах конкуренції у довгостроковій перспективі, яка забезпечується наявністю конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання
В. Чернега, Т. Мішустіна	сучасний стан підприємства і є можливістю підприємства втримати свою нішу на ринку товарів та/або розширити її
С. Філіппова, С. Черкасова	здатність підприємства не лише забезпечувати конкурентоспроможність, але й підтримувати цей стан як в умовах впливу негативних чинників, так і при трансформуванні загальної ситуації на даному сегменті ринку
М. Чорна	здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність і підтримувати цей стан в умовах впливу зовнішніх факторів
Ю. Кисельов	здатність підприємства зберігати впродовж певного проміжку часу свою конкурентоспроможність за допомогою використання, формування та підтримки конкурентних переваг і, за необхідності, використання запасу конкурентоспроможності підприємства
О. Яременко	здатність об'єкта підтримувати в довгостроковому періоді власну індивідуальну конкурентоспроможність при використанні можливостей зовнішнього і внутрішнього середовища, за умов уникнення загроз та небезпек оточення
О. Гудзинський, С. Судомир, Т. Гуренко	організаційна взаємодія конкурентоздатності та конкурентоспроможності
Д. Долгов, О. Григор'єва	під стійкістю конкурентних позицій суб'єктів підприємницького бізнесу розуміється збереженість і відтворюваність параметрів якісної і кількісної визначеності цих позицій протягом фіксованого відрізка часу

1	2
Є. Кулагіна	суть визначення конкурентної стійкості підприємства полягає у здатності підприємства протистояти зовнішнім впливам на основі зміни якісних властивостей економічної ефективності шляхом підвищення доданої цінності, балансу ресурсів і процесів у перспективному розвитку підприємства
В. Чернега	можливість підприємства втримати свою нішу на ринку товарів та розширити її
О. Тридід	здатність підприємства в порівнянні з конкурентами протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором на базі [8, 14, 16]

Аналіз наведених визначень дозволяє дійти висновку, що переважна більшість авторів визначає конкурентостійкість як здатність.

Що стосується поняття «здатність», то в усіх словниках з української мови воно використовується в контексті характеристики живих істот, тобто безпосередньо відноситься до характеристики особи. З цього випливає, що застосування поняття «конкурентоздатний» до підприємства є некоректним. Слово «спроможність» вживається у більш широкому контексті і може застосовуватися й до неживих суб'єктів. Зокрема, воно означає «наявність сили, вміння і т. ін. до здійснення чого-небудь» [17]. У цьому контексті стосовно підприємства доречним є використання поняття «спроможність».

Таким чином, пропонується під конкурентостійкістю розуміти спроможність підприємства впродовж тривалого періоду часу забезпечувати і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності шляхом створення конкурентних переваг як із використанням можливостей зовнішнього середовища, так і за рахунок використання запасу конкурентоспроможності в умовах нестабільності та невизначеності.

Виходячи зі змістовного наповнення конкурентостійкості, можемо констатувати, що конкурентостійкість підприємства нерозривно пов'язана із його конкурентоспроможністю. За наявності у підприємства високого рівня конкурентоспроможності, але за умови її нестійкості упродовж певного періоду, підприємство може втратити свої конкурентні позиції і, з часом, стати неконкурентоспроможним.

Для забезпечення конкурентоспроможності та, відповідно, для підтримання її стійкості необхідно створення певних умов. На думку Чорної М.В. комплекс умов забезпечення конкурентостійкості підприємства може включати:

своєчасні, швидкі та адекватні реакції на якісні зміни в бізнес-середовищі, здатності діяти «на випередження»;

формування ціннісної пропозиції для споживачів для забезпечення їх довгострокової лояльності;

постійний пошук шляхів раціонального використання усіх видів ресурсів, що забезпечує оптимізацію витрат;

побудови ефективної системи ризик-менеджменту;

можливість безперервного нарощування інноваційного конкурентного потенціалу як джерела формування реальних і потенційних конкурентних переваг; утримання/покращення власних конкурентних позицій на ринку в динаміці за різних коливань ринкової кон'юнктури;

високий рівень фінансової стійкості, потенціал до збільшення ринкової вартості підприємства;

ефективність конкурентних стратегій, системи оперативного, поточного та стратегічного управління і розвитку тощо [22, с. 54].

Филук Г.М., Бондарук А.А. вважають, що конкурентостійкість підприємства можна забезпечити наступним комплексом умов [21, с. 54]:

одночасне досягнення економічної, соціальної та екологічної ефективності;

цілеспрямованість у забезпеченні стійкості рівноваги, тобто спроможності до відновлення порушеної внутрішньої і зовнішньої рівноваги, збереження статус-кво в умовах дестабілізуючого впливу екзогенних і ендогенних чинників;

своєчасної, швидкої та адекватної реакції на якісні зміни в бізнес-середовищі, здатності діяти «на випередження»;

формування ціннісної пропозиції для споживачів для забезпечення їх довгострокової лояльності;

постійний пошук шляхів раціонального використання усіх видів ресурсів, що забезпечує оптимізацію витрат;

побудови ефективної системи ризик-менеджменту;

можливість безперервного нарощування інноваційного конкурентного потенціалу як джерела формування реальних і потенційних конкурентних переваг;

утримання/покращення власних конкурентних позицій на ринку в динаміці за різних коливань ринкової кон'юнктури;

високий рівень фінансової стійкості, потенціал до збільшення ринкової вартості підприємства;

ефективність конкурентних стратегій, системи оперативного, поточного та стратегічного управління і розвитку тощо.

Аналізуючи точки зору різних авторів може зробити висновок, що для забезпечення конкурентної стійкості підприємства мають враховувати як зовнішні, так і внутрішні умови функціонування, до того ж у їх взаємозв'язку і взаємозалежності.

Дослідження змістовної сутності конкурентної стійкості підприємства можливе лише за умови врахування чинників, що впливають на неї. Під чинником конкурентної стійкості підприємства пропонується розуміти умову, причину, явище або стан об'єкта всередині системи або за її межами, під впливом якої(-го) змінився або може змінитися рівень конкурентної стійкості підприємства. Чинники можуть змінювати рівень конкурентної стійкості підприємства як в сторону підвищення, так і в сторону зменшення [9].

Кобець С. П. проведено детальне дослідження та аналіз існуючих точок зору щодо виокремлення чинників впливу на конкурентну стійкість підприємства і запропоновано класифікацію за певними ознаками.

Слід зазначити, що у науковій літературі окрім поняття «чинник» використовується поняття «фактор», які є синонімами та у більшості словників їм дається однакове визначення. Виходячи із цього положення, у роботі [10] автором сформовано класифікацію факторів забезпечення конкурентостійкості підприємства. Аналіз даних підходів дозволив сформулювати власне бачення щодо класифікації факторів, які впливають на конкурентну стійкість підприємства, що наведено на рис. 4.15.

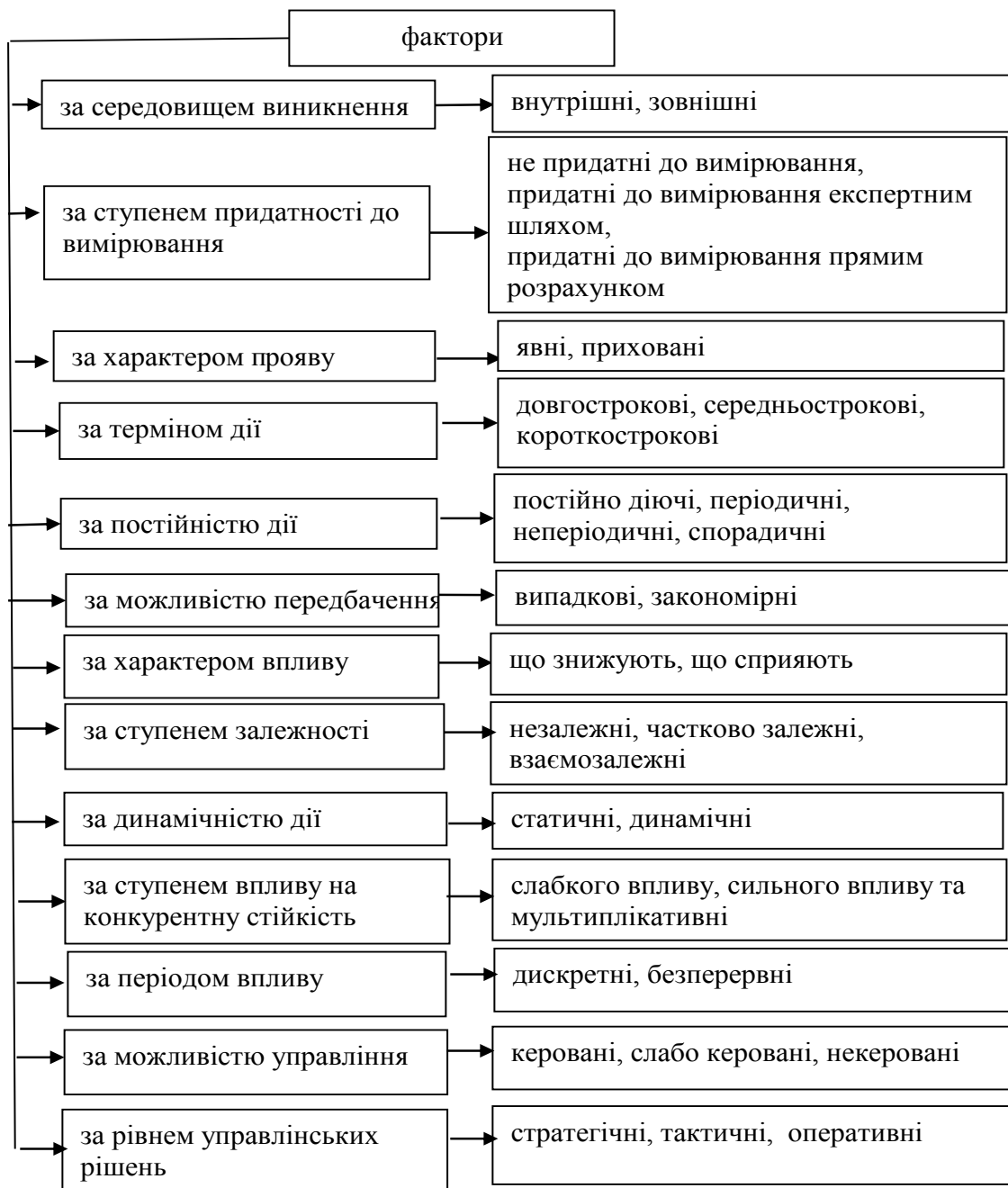


Рис. 4.15. Класифікація факторів впливу на конкурентостійкість підприємства

Джерело: сформовано автором на базі [10]

Оскільки конкурентостійким може бути лише конкурентоспроможне підприємство, то фактори конкурентоспроможності підприємства можна вважати одночасно й факторами його конкурентної стійкості.

Конкурентостійкість підприємства, на думку Судомир С. М., повинна забезпечуватися наступними характеристиками: високою гнучкістю, яка здатна швидко реагувати змінами в асортименті, постійним оновленням продукції; високою технологічністю виробництва, здатністю забезпечити потрібну якість продукції при мінімальних витратах; необхідним рівнем та якістю післяпродажного супроводження продукції з урахуванням постійно зростаючих потреб споживачів; умінням оперативно реагувати на втрати виробництва; ефективною системою управління підприємством, яка орієнтована на забезпечення його конкурентних переваг та спроможна реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища в реальному масштабі часу [18].

Визначальне значення у досягненні певного ступеню конкурентної стійкості належить двом групам факторів: зовнішнім та внутрішнім. Як фактори зовнішнього середовища непрямого впливу розглядають економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, демографічні, екологічні, міжнародні фактори та умови підприємницької діяльності у країні. Факторами прямого впливу є постачальники, споживачі, засоби масової інформації, суспільні організації, державні органи, конкуренти та ін.

Друга група факторів пов'язана з показниками ефективності в усіх сферах та по всіх аспектах діяльності підприємства. І.В. Булах виділила функціональні складові системи внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентну стійкість підприємства: фінансові, матеріальні, інтелектуальний капітал, організаційний, клієнтський капітал. Структурними складовими конкурентної стійкості підприємства є стійкість системи маркетингу, стійкість виробничої системи, стійкість кадрів, ефективність фінансової й інвестиційної діяльності, якість управління, рівень соціальної відповідальності. Автор дійшла висновку, що більшість факторів входять до факторів конкурентоспроможності та конкурентостійкості одночасно, але при цьому вони мають різні напрямки дії й силу впливу [4]. Між внутрішніми та зовнішніми чинниками існує тісний взаємозв'язок. Однак, чітко визначити переважну роль внутрішніх чи зовнішніх чинників конкурентної стійкості неможливо.

Автор Кобець С.П. у своїй роботі [11] виділив такі ключові аспекти забезпечення конкурентної стійкості підприємства, як виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, управлінський та кадровий та організаційно-культурний. Результати аналізу наведених точок зору [4, 11] дають підстави стверджувати, що автори, визначаючи чи то як «чинники», чи то як «складові», мають схожі твердження щодо того, за якими напрямками діяльності підприємства необхідно розглядати формування конкурентоспроможності та забезпечення її стійкості. В той же час, слід зазначити, що сучасні умови діяльності вимагають від підприємств приділяти значну увагу роботі зі споживачами (клієнтами) та спрямовувати зусилля на створення та розвиток клієнтського капіталу. Також, не менш важливим напрямом має бути діяльність щодо забезпечення сприятливого морально-

психологічного клімату у колективі, який формується за рахунок підвищення соціальної відповідальності підприємства. На підставі результатів аналізу існуючих точок зору щодо напрямів діяльності підприємства для формування конкурентоспроможності та забезпечення її стійкості пропонується виокремлення визначальних напрямів діяльності підприємства, які наведено на рис. 4.16.



Рис. 4.16. Напрями діяльності підприємства для формування конкурентоспроможності та забезпечення її стійкості

Джерело: сформовано автором на базі [4, 11]

В сучасних умовах зростаючих загроз та швидких змін зовнішнього середовища керівництво підприємства має постійно шукати нові шляхи та заходи ведення конкурентної боротьби, покращувати якість продукції, послуг,

методів організації і управління, розширювати асортимент, враховувати бажання споживачів, тобто постійно займатися розробкою стратегії для забезпечення конкурентостійкості підприємства.

В умовах воєнного стану забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та підтримання його стійкості стає однією з найактуальніших проблем для підприємств. Конкурентостійкість визначається здатністю підприємства ефективно функціонувати в умовах нестабільності та ризиків воєнного стану. Такі умови ставлять перед підприємствами нові виклики та загрози, що потребують комплексного підходу до управління ризиками та забезпечення конкурентоспроможності. Щадило М. І., розглядаючи основні загрози стійкості конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану зазначає, що під загрозами конкурентоспроможності промислового підприємства слід розуміти явища та процеси, які своїм негативним впливом можуть зменшити якість конкурентних переваг та суттєво нашкодити рівню конкурентоспроможності та заходам щодо його підвищення [23, с. 108]. Проте сьогодні, в умовах воєнного стану, більшість раніше визначених загроз є неактуальними і поява кардинально нових вимагає їх ідентифікації та докладного аналізу з метою формування підходу для визначення стратегії забезпечення, підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Оскільки підприємство, як цілісна соціально-економічна система, здійснює свою діяльність як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, які мають багато спільного, але водночас і багато відмінностей. У роботі [23] автором визначено основні внутрішні і основні зовнішні загрози для конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Узагальнення результатів дослідження Щадила М. І. загроз для конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану наведено на рис. 4.17.

Численні перешкоди розвитку підприємств та забезпеченню їх конкурентної стійкості, які існували у мирний час, доповнилися ще й воєнними ризиками. Кривдою О.В., Макалюк І.В., Наливайко С.М. проведено дослідження ризиків забезпечення конкурентоспроможності продукції швейних підприємств в умовах воєнного стану [12]. Аналіз результатів дослідження дозволяє стверджувати, що визначені авторами ризики можна вважати загальними, не дивлячись на те, що дослідження проводилося для підприємства швейної галузі. Узагальнено такі ризики, їх сутність та заходи із мінімізації їх впливу на конкурентну стійкість підприємств наведено у табл. 4.14.

Умови воєнного стану вимагають від підприємств формування адаптивності до принципово нового середовища в процесі забезпечення їх конкурентоспроможності, стратегічної переорієнтації та впровадження сучасних цифрових технологій. В умовах цифровізації відбуваються зміни у підходах та принципах забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Переорієнтація маркетингової діяльності у напрямку цифровізації та ефективного застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій стає визначальним чинником успішного функціонування підприємств та закладає базу для виникнення сучасної концепції забезпечення

конкурентоспроможності підприємства в умовах пришвидшених цифрових змін і трансформацій.



Рис. 4.17. Загрози для конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором на базі [23, с. 110-111]

Таблиця 4.14

Ризики забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану (узагальнено за [12])

Ризик	Сутність	Заходи з мінімізації впливу
1	2	3
порушення виробничого процесу	перерви у постачанні сировини та матеріалів, пошкодження або знищення транспортних маршрутів, магістралей, залізничних шляхів та портів, евакуація персоналу та перенесення виробництва на інші території	диверсифікація постачальників, створення резервних запасів сировини; розвиток більш гнучких ланцюгів постачання; страхування ризиків неотримання сировини; укладення страхових полісів, розвиток власного виробництва сировини

1	2	3
втрата кваліфікованого персоналу	втрати серед персоналу підприємства через евакуацію, поранення або навіть загибель	пошук кваліфікованих кадрів, зокрема, з числа ВПО
втрата ключових клієнтів	зміна вектору або зупинка виробництва	перепрофілювання
зниження попиту	зниження попиту на продукцію через економічну нестабільність, зменшення доходів споживачів та зміну їхніх пріоритетів	адаптація до змін пріоритетів та вподобань споживачів, пошук нових сегментів ринку
зростання вартості фінансування виробництва продукції	зростання вартості кредитів та позик, складнощі в отриманні кредитів	диверсифікація джерел фінансування, розширення власних фінансових ресурсів, використання альтернативних джерел капіталу та планування бюджету на основі консервативних прогнозів
обмеження експорту продукції	затримки у поставках товарів на зовнішні ринки, втрата замовлень, втрата ринків збуту, зменшення обсягів виробництва	пошук альтернативних ринків збуту, диверсифікація товарів, ринків збуту, розвиток стратегій маркетингу, які спрямовані на збільшення внутрішнього споживання, гнучкі стратегії ринкового позиціонування
зниження підприємницької активності	знищення чи пошкодження значної кількості підприємств, припинення підприємницької діяльності	сприяння держави до створення нових підприємств, запровадження податкових пільг та послаблення вимог до подання звітності,

Джерело: сформовано автором

Демків І., Трепет Н. стверджують, що складні умови ведення бізнесу та швидкозмінні потреби споживачів вимагають не лише модернізації бізнес-процесів, а й перегляду основних управлінських підходів, методів просування, стимулювання та продажу товарів (послуг) у мережі Інтернет, що допомагатиме підприємству перейти на абсолютно новий рівень ведення бізнесу. В той же час, автори зазначають, що цифровізація обумовлює й нові виклики для вітчизняних підприємств у відповідних функціональних сферах. Так у фінансово-економічній сфері викликами можуть бути обмеженість інвестицій та фінансово-ресурсного забезпечення цифрової трансформації підприємства і його внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів; потреба у фінансуванні програм матеріально-технічного переозброєння та фінансування послуг ІКТ-компаній. Для інтелектуально-кадрової сфери найбільшої уваги під час цифровізації потребують проблеми топ-менеджменту проєктів, рівень компетентнісних характеристик персоналу, рівень розвитку інтелектуального капіталу, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу. У техніко-технологічній сфері підприємства можуть стикатися із низькою інноваційно-технологічною

активністю персоналу; дефіцитом якісних і доступних ІТ-продуктів; недостатньою готовністю до системної ІТ-модернізації виробництва; нерозвиненістю інфраструктури підтримки цифровізації [6, с. 114].

За результатами досліджень Демків І., Трепетом Н. розроблено напрями та засоби зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах цифровізації. Виходячи із думки, що зміцнення/забезпечення конкурентоспроможності є ключовими у забезпеченні конкурентної стійкості підприємства, пропонуємо вважати доробки авторів такими, які можуть бути використані для останньої. Серед запропонованих засобів значний інтерес представляють: створення унікальних пропозицій, які надалі зумовлюватимуть розвиток бізнесу; оптимізація вебсайту підприємства; розвиток мобільного досвіду; віртуалізація продукту; надання інформації споживачам про технологічні процеси та додаткові програми і послуги; поширення інформації про соціальну відповідальність бізнесу [6, с. 116].

Таким чином, умови воєнного стану та наявність різноманітних ризиків у діяльності вітчизняних підприємств загострюють питання забезпечення конкурентної стійкості. Базисом для забезпечення конкурентостійкості є збереження та зміцнення конкурентоспроможності за рахунок цифровізації усіх аспектів діяльності підприємства в цілому і маркетингової зокрема. Основними засобами забезпечення конкурентної стійкості є інформаційно-комунікаційні інноваційні технології, засновані на персоніфікованих запитах потенційних споживачів.

У зв'язку з невизначеністю зовнішнього середовища, кожне підприємство прагне зміцнити свої позиції на ринку та досягти успіху в своєму розвитку. Це досягається шляхом збереження досягнутих конкурентних переваг протягом тривалого періоду, саме тому конкурентоспроможність на ринку є ключовим фактором для досягнення цих переваг, які є результатом успішної діяльності підприємства [15].

Конкурентно стійким стає таке підприємство, яке впродовж тривало періоду часу має стабільно високий рівень конкурентоспроможності, тому управління конкурентостійкістю має бути як безперервний циклічний процес чергування загальних функцій управління функціональними сферами діяльності підприємства та керованими параметрами зовнішнього середовища з метою збереження у довгостроковому періоді його конкурентоспроможності [11].

Управління конкурентоспроможністю – це процес виконання загальних функцій управління, але скерованих на формування і реалізацію стратегії виробництва конкурентоспроможної продукції, що передбачає планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [5]. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [2].

Сусліков С.В., Клименко М.А. запропонували організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства, основною метою якої є оцінка факторів, що збільшують чи зменшують загальний рівень конкурентоздатності, і результатом якої має стати розроблення і реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності за рахунок формування, реалізації і розвитку його конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства складається з п'яти послідовних етапів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ці етапи включають відповідні процедури, і важливу роль відіграє комплексний механізм реалізації конкурентних переваг.

На першому етапі здійснюється аналіз і оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства з метою виявлення факторів, на які підприємство може впливати, змінюючи свою конкурентоспроможність.

Фактори, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, слід виділити і оцінити для формування ефектоутворюючих факторів та потенціалів, або відмовитися від несприятливої конкуренції [19, с. 60].

Результатом ефективної реалізації першого етапу є формування системи потенційних конкурентних переваг на основі виявлених керованих факторів, зміцнення та подальша реалізація яких сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Другий етап передбачає розробку основних напрямків розвитку потенційних конкурентних переваг, що дозволить втілити запропоновані заходи і перетворити потенційні конкурентні переваги на реалізовані. На цьому етапі формується система конкурентних переваг підприємства.

Третій етап передбачає розробку стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. На цьому етапі визначається мета, завдання і основні напрямки розвитку конкуренто-спроможності підприємства, заходи для їх реалізації, формується система показників конкурентоспроможності.

Результатом трьох перших етапів є розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства через реалізацію його конкурентних переваг на четвертому етапі [19, с. 61].

Четвертий етап передбачає розробку комплексного механізму реалізації конкурентних переваг підприємства шляхом виділення ключових положень стратегії підвищення конкурентоспроможності, формування цілей і напрямків реалізації конкурентних переваг підприємства. Після цього розробляється система методів та інструментів для кожного з напрямків і формується система показників реалізації конкурентних переваг. При цьому менеджмент повинен забезпечити впровадження необхідних та найбільш інноваційних організаційних методів, що діють як каталізатори, прискорюють розвиток та зростання конкурентних переваг підприємства. П'ятий етап передбачає моніторинг стану конкурентоспроможності підприємства та рівня використання його конкурентних переваг у процесі функціонування. На основі результатів моніторингу, в залежності від стану підприємства і складних ринкових умов,

розробляється система коригуючих заходів або здійснюється коригування або зміна стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Результатом реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в рамках управління конкурентоспроможністю підприємства, шляхом впровадження запропонованого комплексного механізму реалізації його конкурентних переваг, очікується активізація підвищення рівня розвитку підприємства, зокрема, підвищення рівня його конкурентоспроможності і створення передумов для утримання такого рівня у довгостроковій перспективі.

Це означає, що після успішної реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження комплексного механізму реалізації його конкурентних переваг, очікується ряд позитивних результатів. Підприємство буде мати змогу зайняти сильну позицію на ринку та привертати більше клієнтів. Розвиваючи свої конкурентні переваги, підприємство зможе збільшити свою частку ринку, залучити нових клієнтів та зберегти існуючу клієнтську базу.

Крім того, підприємство буде здатне ефективніше використовувати свої ресурси, знижувати витрати і підвищувати якість своїх продуктів або послуг. Це сприятиме збільшенню задоволеності клієнтів і покращенню їхнього досвіду.

Висока конкурентоспроможність підприємства забезпечить йому стабільний ріст, можливість розширення своєї діяльності, залучення інвестицій та сприятиме його довгостроковому успіху на ринку, а реалізація його конкурентних переваг є важливими факторами для забезпечення успіху і стійкості підприємства на сучасному конкурентному ринку [19, с. 60-61]. Аналізуючи представлену модель, можемо констатувати, що її концептуальні положення можуть бути основою для моделі управління конкурентною стійкістю.

Досліджуючи питання управління конкурентостійкістю підприємств слід звернути увагу на доробки С. П. Кобець. У своїй роботі автор визначає основні етапи оцінки та підвищення рівня конкурентної стійкості підприємства [11, с. 230]. Аналіз змістовності пропозиції С. П. Кобець дозволяє зробити висновок, що наведені етапи значно більше відповідають меті і результатам моделі управління конкурентоспроможністю, ніж запропонували Сусліков С.В., Клименко М.А.

Аналіз різних точок зору на процес управління як конкурентоспроможністю, так і конкурентостійкістю дозволяє дійти висновку, що за ключовими етапами дані процеси ідентичні. Тому пропонується модель управління конкурентною стійкістю, яка поєднує концептуальні основи організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю та етапи оцінки та підвищення рівня конкурентної стійкості підприємства (рис. 4.18.).

Ефективно сформована система управління конкурентоспроможністю підприємства здатна забезпечити високий рівень ефективності його діяльності та оптимізувати витрати підприємства. Основними напрямками формування системи управління конкурентоспроможністю є: організаційний (формування

структури управління, здатної забезпечити певний рівень конкурентоспроможності виробництва продукції та підприємства в цілому), виробничо-збутовий (забезпечення виробництва продукції певної кількості та якості, і організація ефективних каналів її збуту), маркетинговий (використання різних каналів комунікації для просування продукції, формування та підвищення іміджу підприємства), технологічний (удосконалення технології виробництва чи розробка нових товарів).

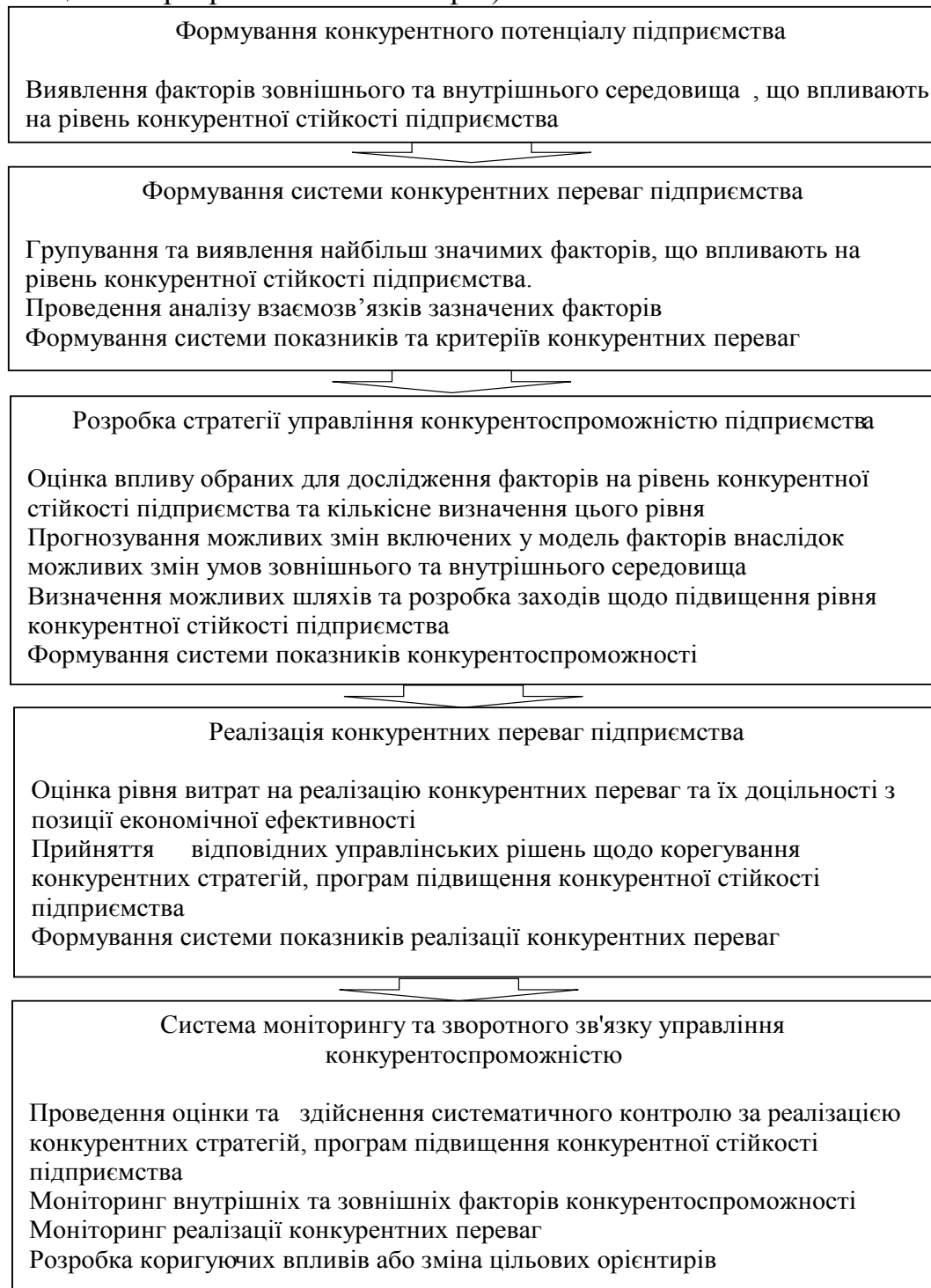


Рис. 4.18. Модель управління конкурентною стійкістю підприємства
Джерело: сформовано автором на базі [11, 19]

Балдинюк В. М., розглядаючи систему управління конкурентоспроможністю підприємства, представив функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямків діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг (табл. 4.15).

Таблиця 4.15

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Напрямок				
	фінанси	виробництво	технологія	персонал	маркетинг
1	2	3	4	5	6
планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Джерело: сформовано автором на базі [2]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства потребує постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов середовища господарювання. Завдяки системному підходу, стратегічному та маркетинговому орієнтуванню, ефективному використанню ресурсів, інноваційності, мотиваційній орієнтації, а також постійному контролю підприємство може підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Умови функціонування вітчизняних підприємств, зумовлені веденням воєнних дій на території України, формують безпрецедентні виклики забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Ситуація загострюється в умовах невизначеності часових параметрів продовження широкомасштабного вторгнення. Для багатьох підприємств пріоритетом визначилось вирішення проблеми утримання наявних позицій на ринку та підтримка їх базової ліквідності й функціонування, на противагу становлення процесів розширеного відтворення

та сталого розвитку. Умови воєнного стану вимагають формування у підприємств високих адаптивних властивостей до змін параметрів розвитку економічного середовища в процесі забезпечення їх конкурентоспроможності. Це, своєю чергою, потребує стратегічної переорієнтації на використання підходів ситуативно-ринкового управління та адекватного реагування на наростаючі виклики і загрози їх функціонування [3].

Таким чином, формування і впровадження системи управління та підтримання стійкості конкурентоспроможності підприємства дозволяє виокремити залежно від цілей управління рівні забезпечення конкурентоспроможності; сформувати для кожного рівня управління частикові та інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності; розробити підходи до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки показників конкурентоспроможності; визначити для підприємства завдання з управління конкурентоспроможністю; сформувати функціональну структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства; розробити організаційні процедури функціонування системи формування конкурентоспроможності підприємства.

Розроблення та ухвалення управлінських рішень має базуватися на оцінюванні конкурентної стійкості підприємства. Оскільки, конкурентна стійкість є критичним атрибутом конкурентоспроможності, можемо розглядати методи оцінювання конкурентоспроможності як основоположними при визначенні її стійкості.

У своїй роботі [22] Чорна М.В. провела обґрунтування сучасної методології оцінки конкурентостійкості підприємств торгівлі, однак, на наш погляд, викладені положення можуть бути використані для оцінювання конкурентостійкості підприємств будь-якої сфери діяльності. Авторкою було сформовано основні елементу процесу оцінювання згідно із запропонованою методологією оцінки конкурентостійкості підприємств (табл. 4.16).

Таблиця 4.16

Елементи процесу оцінки конкурентостійкості підприємств

Назва елементу	Інтерпретація елементу
Мета	Встановлення наявності (рівню) конкурентостійкості підприємства
Об'єкт	Процес оцінювання конкурентостійкості підприємств
Предмет	Теоретичні засади оцінки конкурентостійкості підприємств
Принципи	Сукупність загальних принципів оцінки та специфічних
Методичний підхід	Комплексний, який враховує системний, динамічний та порівняльний підходи
Метод	Комплексний індикативний
Критерії	«Ефективності», «відповідності», «адаптивності»
Показники	Відповідна кожному критерію система показників
Інформаційна база	Сукупність необхідної зовнішньої та внутрішньої інформації

Джерело: сформовано автором на базі [22, с. 221]

В якості критеріїв оцінки конкурентостійкості підприємств пропонується виділяти такі:

«ефективності», який ідентифікує внутрішню ефективність функціонування підприємства та дозволяє визначити можливість формування конкурентних переваг за рахунок наявного потенціалу підприємства;

«відповідності» показує наскільки діяльність підприємства та його імідж відповідають вимогам ринкового середовища;

«адаптивності» характеризує можливість підприємства вчасно реагувати на вплив негативних чинників зовнішнього середовища, що забезпечує суб'єкту господарювання стійкі позиції [22, с. 220].

Кожному з виділених критеріїв має відповідати певна система показників, яка дає можливість однозначної кількісної інтерпретації та урахування галузевої специфіки.

Методи оцінювання конкурентостійкості підприємства передбачають урахування впливу чинників, причому ці чинники не мають відмінностей від чинників його конкурентоспроможності. Класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності представлено у табл. 4.17.

Таблиця 4.17

**Класифікація методів оцінювання
конкурентоспроможності підприємства**

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

1	2	3
За середовищем виникнення невизначеності	Методи, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища	Аналіз безпекової ситуації, метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, бенчмаркінг
	Методи, зорієнтовані на внутрішніх ризиках	Метод готовності персоналу, метод експертних оцінок, аналіз конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором на базі [7, с. 56]

Як свідчать дані табл. 4.17, один і той же метод може входити до різних груп. Матриця БКГ, наприклад, є матричним методом за формою представлення результатів, але аналітично характеризує ринкову позицію компанії, а рівень прийняття рішень є одним із стратегічних методів. З цього можна зробити висновок, що на практиці всі методи взаємопов'язані.

Розглянемо особливості деяких методів. Матричні методи базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів і дозволяють визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників. Недоліком цього методу є недостатня кількість факторів оцінки, обмежена кількість характеристик.

Індексні – розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів за основними аспектами діяльності організації та їх зведення до інтегрального показника. Цей метод дозволяє виконувати складні обчислення та прості математичні операції.

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. З їх допомогою можна оцінити реальні можливості організації змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення. Однак ця техніка не позбавлена суб'єктивного бачення, оскільки використовуються вагові коефіцієнти, встановлені експертами [20].

Перевагами використання графічного методу радіальної діаграми конкурентоспроможності або багатокутника конкурентоспроможності є простота та наочність, що дозволяє оцінити положення підприємства за окремим показником відносно конкурентів. В той же час, застосування значної кількості характеристик щодо оцінки конкурентоспроможності може нівелювати його наочність.

При використанні методу оцінки на основі теорії ефективної конкуренції рівень конкурентоспроможності визначається якістю організації роботи всіх підрозділів і служб підприємства. Перевагою даного методу є врахування якісних характеристик управлінської діяльності, а недоліком – відсутність врахування впливу зовнішніх чинників.

Перелічені методи оцінювання конкурентоспроможності знайшли своє відображення в загальному процесі дослідження конкурентоспроможності підприємства. У результаті узагальнення підходів науковців до визначення набору та послідовності етапів визначення конкурентоспроможності підприємства Архієреєвим С. І. та Мешковою В. В. представлено узагальнений процес

поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства, який наведено на рис. 4.19.

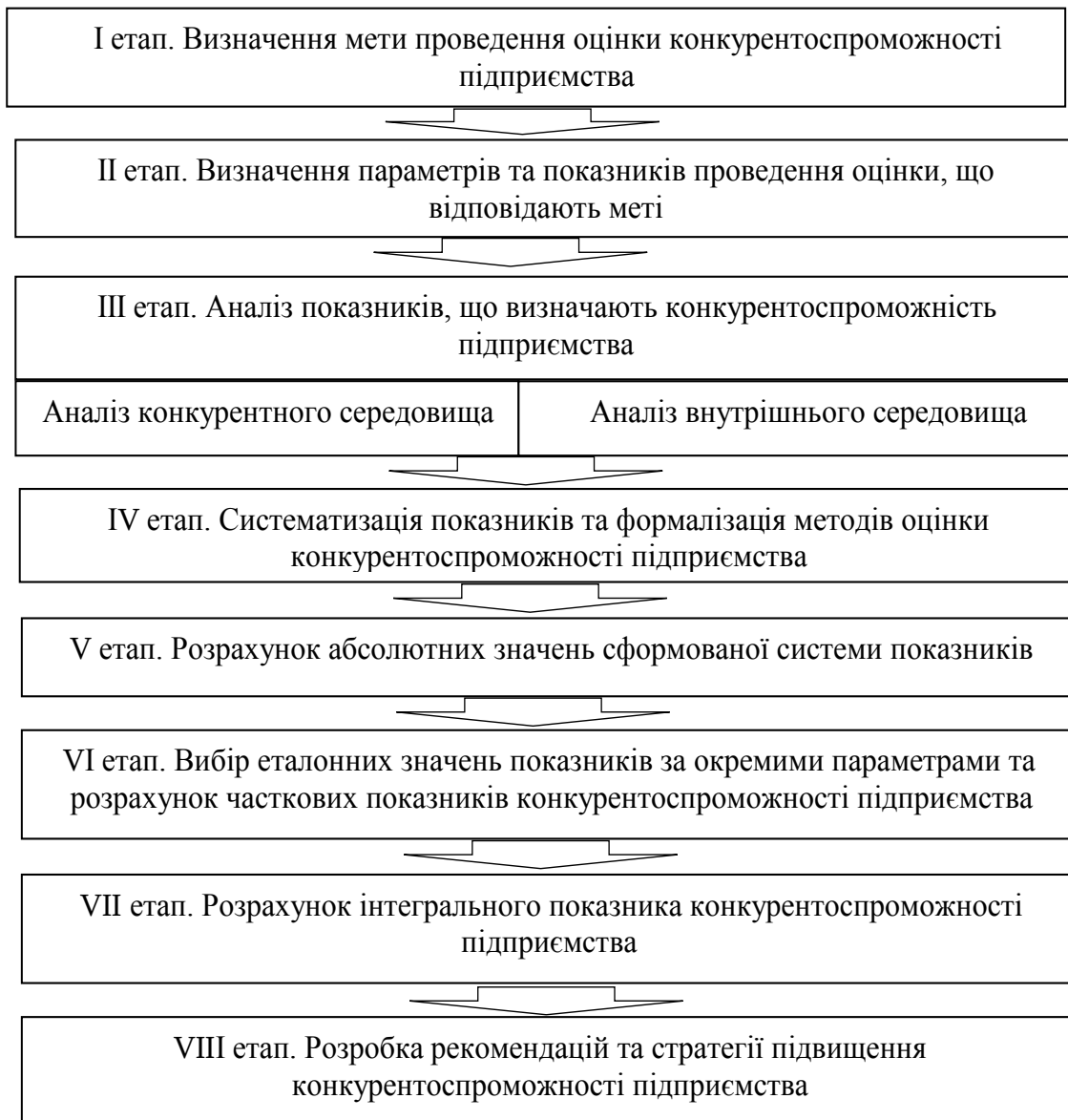


Рис. 4.19. Узагальнений процес поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на базі [1, с. 214]

Наведений на рис. 4.19. процес дає лише загальне розуміння послідовності дій при оцінці конкурентоспроможності підприємства, проте не дає розуміння про конкретні методи та показники, які варто використовувати. Для розробки актуальної методики поетапного проведення оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства важливо досягти розуміння не лише необхідних етапів, а й відповідної сукупності методів і джерел отримання інформації.

Незважаючи на той факт, що, переважно, процес управління конкурентною стійкістю представляють тотожним процесу управління конкурентоспроможністю, управління конкурентостійкістю має свої

особливості, зумовлені, в першу чергу, специфікою конкурентостійкості як економічної категорії.

У роботі [14] Лисенко Ю. В., Радамовською І. В. розроблено схему процесу управління конкурентостійкістю підприємства. Аналіз змісту запропонованого процесу засвідчив, що основний наголос зроблено, переважно, на операціях оцінювання. Тому пропонуємо розглядати дану схему як процес оцінювання конкурентостійкості підприємства, яку наведено на рис. 4.20.

Блок методичного забезпечення процесу управління конкурентостійкістю передбачає формулювання методичного підходу до управління конкурентостійкістю на основі відбору найоптимальніших методів оцінки, управлінського впливу на конкурентостійкість підприємства та методів прогнозування її рівня, їх раціональне поєднання.

Оціночний блок присвячується визначенню досягнутого рівня конкурентостійкості підприємства, що ґрунтується на оцінці різних її рівнів: оперативного (оцінка ефективності функціонування підприємства); тактичного (оцінка конкурентоспроможності підприємства) та стратегічного (оцінка конкурентостійкості) [14, с. 175].

Наступним блоком процесу оцінювання конкурентостійкості є діагностичний блок. Він передбачає здійснення оцінки впливу на конкурентостійкість підприємства внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення ризику втрати конкурентостійкості в майбутньому та окреслення ряду проблем в сфері конкурентостійкості, на розв'язання яких має бути націлений управлінський вплив керуючої підсистеми.

Рекомендаційний блок включає розробку обґрунтованих заходів щодо підвищення рівня конкурентостійкості підприємства на різних її рівнях, а також прогнозування зміни конкурентостійкості внаслідок можливого впровадження розроблених заходів.

Аналіз впливу сфери виникнення невизначеності (зовнішнього чи внутрішнього середовища) на діяльність вітчизняних підприємств необхідно враховувати у цільовому і діагностичному блоках управління конкурентостійкістю підприємства. Одним із факторів зовнішнього середовища, який здійснює системний негативний вплив, як на національну економіку в цілому так і на діяльність кожного окремого підприємства є повномасштабне вторгнення. Наявність війни на території держави негативно впливає на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У цих умовах системи економічної безпеки підприємств повинні своєчасно впливати, аналізувати, і оцінювати всі реальні загрози економічної безпеки та прогнозувати появу нових для того, щоб адекватно і комплексно протидіяти їм з метою забезпечення конкурентної стійкості підприємства.

Таким чином, проведене дослідження сутнісного наповнення поняття конкурентостійкості підприємства та аналіз існуючих точок зору на визначення даного поняття засвідчив, що більшість авторів визначають конкурентостійкість як «здатність», однак дане поняття може бути вжито виключно як характеристику особи. У роботі автором пропонується під конкурентостійкістю розуміти спроможність підприємства впродовж тривалого

періоду часу забезпечувати і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності шляхом створення конкурентних переваг як із використанням можливостей зовнішнього середовища, так і за рахунок використання запасу конкурентоспроможності в умовах нестабільності та невизначеності.



Рис. 4.20. Схема процесу оцінювання конкурентостійкості підприємства
Джерело: сформовано автором на базі [14, с. 176]

Найголовнішим завданням сучасного підприємства є формування конкурентоспроможності та підтримання його конкурентної стійкості, що має забезпечуватися за усіма напрямками діяльності. У роботі наведено визначальні напрями діяльності підприємства для формування конкурентоспроможності та забезпечення її стійкості. Запропоновано до загально-визнаних напрямів додати діяльність підприємства у напрямку формування клієнтського капіталу, а також соціальну відповідальність, що набула високого значення в умовах воєнного стану. Такі умови ставлять перед підприємствами нові виклики та загрози, що потребують комплексного підходу до управління ризиками та забезпечення конкурентоспроможності. Визначено основні загрози для стійкості конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану та узагальнено ризики, їх сутність та заходи із мінімізації їх впливу на конкурентну стійкість підприємств.

Конкурентно стійким стає таке підприємство, яке впродовж тривало періоду часу має стабільно високий рівень конкурентоспроможності, тому управління конкурентостійкістю має бути як безперервний циклічний процес чергування загальних функцій управління функціональними сферами діяльності підприємства та керованими параметрами зовнішнього середовища з метою збереження у довгостроковому періоді його конкурентоспроможності. У роботі представлено модель управління конкурентною стійкістю підприємства, у якій поєднано концептуальні основи організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства із етапами оцінки та підвищення рівня конкурентної стійкості підприємства. Оскільки управління конкурентостійкістю підприємства тісно пов'язана із його конкурентоспроможністю, яка формується і забезпечується конкурентними перевагами, у роботі наведено елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством.

Розглянуто методичні підходи до оцінювання конкурентної стійкості, в якості основних критерії оцінки якої виступають ефективність, відповідність, адаптивність. Наведено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які можна розглядати і як методи оцінювання конкурентостійкості. Процес оцінювання конкурентоспроможності підприємства має відбуватися у послідовності певних етапів. У роботі представлено узагальнений процес поетапної оцінки конкурентоспроможності підприємства, який дає лише загальне розуміння послідовності дій при оцінці конкурентоспроможності підприємства, проте не дає розуміння про конкретні методи та показники, які варто використовувати.

Література

1. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 210–221.
2. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
3. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>

4. Булах І.В. Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна*. 2008. № 33 (2), 245-251
5. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Гамерська І. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-64>
6. Демків І., Трепет Н. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації: нові виклики і можливості. *Development Service Industry Management*. 2023. №4. С. 112–117. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(18))
7. Жалдак Г. П. Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2022. № 22. С. 52-59. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813>
8. Кисельов К. Ю. Конкурентостійкість в оцінюванні конкурентоспроможності підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2012. №79. С. 260-267.
9. Кобець С. П. Етапи формування механізму управління конкурентною стійкістю машинобудівних підприємств. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2014. №33. С. 116-121.
10. Кобець С. П. Теоретичне підґрунтя управління конкурентною стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.82>
11. Кобець С. П. Складові управління конкурентною стійкістю підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 227-231.
12. Кривда О. В., Макалюк І. В., Наливайко С. М. Ризики забезпечення конкурентоспроможності продукції швейних підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. Вип. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.74>
13. Кузьминчук Н., Євтушенко В., Куценко Т., Терованесова О. Конкурентостійкість підприємства в аспекті організаційного та управлінського теоретико-методичного інструментарію. *JOURNAL OF EUROPEAN ECONOMY*. 2020. Том 19. No 3(74). С. 587-604.
14. Лисенко Ю. В., Радамовська І. В. Теоретичні засади управління конкурентостійкістю підприємства. *Прометей*. 2013. №1. С. 172-177.
15. Ложачевська О. М. Гнатенко І. А., Сухомлин Л. В., Мельник О. Ю. Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного менеджменту на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №18. С. 5-10.
16. Нестеренко С. А., Колос З. В. Конкурентостійкість підприємства як атрибут його конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2017. №1-2. С. 90-96.
17. Словник української мови / [за ред. І. К. Білодіда]. : В 11 т. Київ : Наук. думка, 1978. Т. 9. 710 с.
18. Судомир С. М. До аналізу конкурентостійкості підприємств як складової його потенціалу. *Економіка: проблеми теорії і практики*: 36. наук. праць. Вип. 240: В 5 т.- Т. V. Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. С. 1241–1245.
19. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Economics: time realities. Scientific journal*. 2023. №3(67). С. 56-64. URL : <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>
20. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
21. Филлюк Г. М., Бондарук А. А. Теоретичні аспекти формування конкурентостійкості підприємства в умовах динамічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №2(272), С. 49-57.
22. Чорна М. В. Методологія оцінки конкурентостійкості підприємств торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №4, Т. 1. С. 218-221.
23. Щадило М. І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №1(7). С. 106-112. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-106-112](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-106-112)