

К. А. Андрущенко,
д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6274-5310>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.20

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

К. Andriushchenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv

THEORETICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Визначено, що у конкуренції перемагає той, хто найкраще задовольняє інтереси споживачів. Значення цієї категорії для функціонування ринкової економіки величезне. Конкуренція стала невід'ємною частиною ринкового середовища та є необхідною умовою розвитку підприємницької діяльності. З переходом України на ринкові методи господарювання роль конкуренції економічного життя суспільства значно зростає. При цьому зміст конкурентного середовища в Україні, як і в усіх розвинених країнах, стало важливим завданням державного регулювання економіки. Основою розвитку ринкових відносин України має стати конкуренція між організаціями – ринковими суб'єктами. Це зумовлюється тим, що вона відсіває з господарського обороту все те, що не відповідає рівню суспільних потреб: нерентабельні технології та застарілі вироби, професії, спеціальності тощо.

Досліджено, що, конкуренція є природним і єдиним каналом саморегулювання економічного та інноваційного прогресу. Вона стимулює нові економічні, технічні та організаційні ідеї, впровадження прогресивної технології та техніки, поява інноваційних виробництв та галузей, професій та спеціальностей. Від характеру використання ринковим суб'єктом перелічених вище чинників залежить ступінь і якість виконання даним суб'єктом свого економічного призначення: виробництва продукції або надання послуг, яких потребує ринок, забезпечуючи при цьому максимальну споживчу цінність своєї діяльності. Різні підходи, погляди визначення конкуренції, зазвичай, не суперечать, а швидше доповнюють одне одного. Разом з тим, будь-яке з них, взяте окремо, неможливо визнати всеосяжним. Це виявляється у тому, що, характеризуючи окремі дуже важливі ознаки конкуренції, окремі автори не акцентують увагу загальнотеоретичних концепцій проблеми – економічної категорії.

It is determined that the winner in competition is the one who best satisfies the interests of consumers. The importance of this category for the functioning of a market economy is enormous. Competition has become an integral part of the market environment and is a necessary condition for the development of entrepreneurial activity. With the transition of Ukraine to market methods of management, the role of competition in the economic life of society has increased significantly. At the same time, the content of the competitive environment in Ukraine, as in all developed countries, has become an important task of state regulation of the economy. The basis for the development of market relations in Ukraine should be competition between organizations — market entities. This is due to the fact that it filters out from economic turnover everything that does not meet the level of social needs: unprofitable technologies and outdated products, professions, specialties, etc. It has been studied that competition is a natural and only channel for self-regulation of economic and innovative progress. It stimulates new economic, technical and organizational ideas, the introduction of progressive technology and equipment, the emergence of innovative industries and industries, professions and specialties. The nature of the use of the above factors by a market entity determines the degree and quality of the implementation of its economic purpose by this entity: the production of products or the provision of services that the market requires, while ensuring the maximum consumer value of its activities. Different approaches and views on the definition of competition usually do not contradict, but rather complement each other. However, any of them, taken separately, cannot be recognized as comprehensive. This is manifested in the fact that, characterizing individual very important features of competition, individual authors do not focus on the general theoretical concepts of the problem — the economic category. Various approaches to determining management effectiveness are known, but as a special area of research in competitiveness management, there are no generally accepted methods for assessing effectiveness.

Ключові слова: конкуренція, економічне життя суспільства, суспільних потреби, прогресивна технологія, техніка, інноваційний прогрес, споживча цінність

Key words: competition, economic life of society, social needs, progressive technology, technique, innovative progress, consumer value.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У ринковій економіці загальною нормою поведінки пріоритет особистої зацікавленості. У конкуренції перемагає той, хто найкраще задовольняє інтереси споживачів. Значення цієї категорії для функціонування ринкової економіки величезне. Конкуренція стала невід'ємною частиною ринкового середовища та є необхідною умовою розвитку підприємницької діяльності. З переходом України на ринкові методи господарювання роль конкуренції економічного життя суспільства значно зросла. При цьому зміст конкурентного середовища в Україні, як і в усіх розвинених країнах, стало важливим завданням державного регулювання економіки.

Основою розвитку ринкових відносин України має стати конкуренція між організаціями — ринковими суб'єктами. Це зумовлюється тим, що вона відсіває з господарського обороту все те, що не відповідає рівню суспільних потреб: нерентабельні технології та застарілі вироби, професії, спеціальності тощо. Іншими словами, конкуренція є природним і єдиним каналом саморегулювання економічного та інноваційного прогресу. Вона стимулює нові економічні, технічні та організаційні ідеї, впровадження прогресивної технології та техніки, поява інноваційних виробництв та галузей, професій та спеціальностей. Від характеру використання ринковим суб'єктом перелічених вище чинників залежить ступінь і якість виконання даним суб'єктом свого економічного призначення: виробництва продукції або надання послуг, яких потребує ринок, забезпе-

чуючи при цьому максимальну споживчу цінність своєї діяльності.

В умовах планово-централізованої системи господарювання це завдання не було таким актуальним, хоча соціалістичні підприємства, безумовно, також мали певне економічне призначення. Але характер його виконання мало пов'язувався з проблемою існування підприємства. Пояснюється це тим, що в руках держави було сконцентровано величезні фінансові та матеріальні ресурси. Фактично воно володіло всіма засобами виробництва, отже, була така найважливіша умова конкуренції (і ринку загалом), як наявність відокремлених, самостійних виробників.

Різні підходи, погляди визначення конкуренції, зазвичай, не суперечать, а швидше доповнюють одне одного. Разом з тим, будь-яке з них, взяте окремо, неможливо визнати всеосяжним. Це виявляється у тому, що, характеризуючи окремі дуже важливі ознаки конкуренції, окремі автори не акцентують увагу загальнотеоретичних концепціях проблеми — економічної категорії.

Все це сприяло виділенню конкуренції у важливий чинник стратегічного управління сталим розвитком підприємств, потреба у дослідженні та аналізі якого пояснюється його суттєвим впливом на фінансову діяльність. У зв'язку із цим проведення дослідження конкуренції є невід'ємним завданням служби маркетингу будь-якої організації. Необхідність та важливість проведення досліджень конкуренції на ринку відзначається не тільки керівниками підприємств, а й у наукових працях та теоретичних розробках з управління та маркетингу сучасних досліджень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретико-методичних аспектів стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможністю присвячено велику кількість публікацій, зокрема, такі вчені, як Бондаренко Г. С., Васильков В., Галелюк М. М., Дідан К. О., Дмитрієв І. А., Довбенко В. І., Ємельянов О., Желуденко К. В., Зінчик С. М., Кирчата І. М., Ковальчук О. В., Ковтуненко К. В., Копистко О. В., Кошелупов І. Ф., Момот О. М., Піддубна А. І., Піддубний І. О., Тарнавська Н. П., Шершенюк О. М. та інші, присвятили свої праці вивченню цієї тематики.

Питання стратегій розвитку суб'єктів господарювання України висвітлені у працях багатьох вчених економістів та практиків, таких як І. Єпіфанова, В. Ковальчук, Л. Олійник, О. Трухан, І. Тесленок та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління сталим розвитком конкурентоспроможності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підвищення ефективності управління залишається актуальним завданням, але ще важливіша проблема стратегічного управління конкурентоспроможні-

стю підприємства, яка зараз мало досліджена. Відомі різні підходи до визначення ефективності управління, але як особлива сфера дослідження управління конкурентоспроможністю немає загальноприйнятих методів оцінки ефективності. На рубежі третього тисячоліття з'являються окремі публікації з цієї проблеми на макро- та мікрорівні. Одні автори аналізують стан та перспективи планування лісових галузей, інші, систематизуючи причини кризи, прогнозують майбутнє. Пояснюється це, насамперед, методологічною складністю виділення у чистому вигляді результатів впливу управління конкурентоспроможністю на виробництво, використання різних непрямих методів оцінки.

Зазвичай, для виявлення змісту ефективності управління досліджується головна лінія формування ефективності: мета — результат — ефект, тобто. оцінка із позицій результату. Вважаємо за необхідне виділити й інші складові оцінки ефективності, що розглядаються з позицій самого процесу. Сюди слід віднести використання ресурсів виробництва та управління, а також рівень вимірювання витрат, пов'язаних із виробництвом та управлінням. Інакше кажучи, йдеться про оцінку засобів досягнення результату, тобто. розглядається ланцюжок: ресурси (витрати) — результат — ефект.

Розглянемо методологічні підходи до вивчення ефективності управління. Проблема визначення ефективності управління розробляється з допомогою різних методологічних підходів, які можна згрупувати за напрямками дослідження.

Перше напрям, виходячи з єдності методологічних основ обчислення ефективності виробництва та управління, передбачає визначення ефективності управління за критеріями та показниками ефективності виробництва, використовуючи або систему показників, або один показник, або частку цього показника, що припадає на управління. При цьому враховуються або фактичні (досягнуті), або потенційні (можливі) результати [1].

При оцінці ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в її основу має бути покладено економічний принцип ефективності виробництва з урахуванням таких показників, як обсяг та структура реалізованої конкурентоспроможної продукції, собівартість, прибуток, реалізація, відрахування коштів до бюджету тощо.

В економічній теорії та практиці існує чимало різних варіантів вирішення проблеми визначення ефективності управління. Найбільш поширеним є варіант, що базується на принципі ототожнення показників ефективності виробництва та управління. Теоретична правильність цього варіанта не викликає сумнівів.

Фахівці зазначають, що оцінка рівня управління промисловістю в цілому, окремими її галузями, великими виробничо-господарськими та основними ланками проводиться залежно від обсягу виготовленої продукції (у натуральному та грошовому вираженні), маси прибутку, рівня рентабельності, обсягу капіталовкладень, продуктивності праці тощо [2].

На основі оцінки ефективності виробництва та параметрів її зміни вчені [3] пропонують робити оцінку управління як виду діяльності. При цьому управління має бути оцінене як абсолютно незадовільне, якщо ефективність виробництва знижується та темпи зниження зростають; якість управління вважається недостатнім, якщо ефективність виробництва зростає, але низькими темпами; якість управління оцінюється як задовільна, якщо ефективність виробництва збільшується зростаючими темпами.

Усі різновиди цього напрямку дослідження ведуть до визначення результативності управління, вираженої через показники ефективності виробництва. У той самий час ефективність управління характеризує ставлення результативності управління до витрат за нього, у яких відбиваються специфічні його особливості.

Другий напрямок дослідження передбачає визначення ефективності витрат на управління виробництвом. Суть його в тому [4], що проблема визначення ефективності управління виробництвом зводиться до визначення витрат на управління та одержуваних при цьому результатів. Виникаючи залежності при оцінці ефективності управління, на думку автора, повинні пов'язувати її з вихідною та визначальною ефективністю (рентабельністю) виробництва, враховувати органічний зв'язок витрат управління з усіма витратами виробництва і, нарешті, виходити із суспільно необхідного рівня самих витрат управління.

Таким чином, хоча запропонований підхід і враховує основний принцип визначення ефективності управління — зіставлення витрат на управління з підсумковими результатами виробництва — проте практичне застосування вимагатиме дуже складних розрахунків вихідних величин, а також розробки нормативів витрат та ефективності управління в залежності від об'єктивних умов, факторів.

На думку фахівців, "безпосередній ефект управління визначається його впливом на результати виробництва, а методологія його оцінки впливає із аналізу економічного механізму здійснення цього впливу". Він пропонує як результат (ефект) управління обчислювати частку прибутку, утворену завдяки діяльності апарату управління [5, с. 112]. Дотримуючись такої постановки, розподіл нормативного прибутку на частки, створені працею працівників управлінського та виробничого апарату, здійснюється пропорційно до відповідних витрат праці, редукованих за його складністю. Вважаємо, що таке твердження потребує обґрунтування. Найчастіше фахівці вважають, що одним із підсумкових показників ефективності управління є оптимальність співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва та умовно-постійними витратами, значна частина яких йде на утримання апарату управління.

Обидва наведені підходи потребують розробки обмежень зростання витрат на управління. У першому випадку такими обмеженнями можуть стати співвідношення між витратами управління, умовно-постійними витратами та витратами виробництва. У другому випадку — співвідношення між чисельністю

та фондами заробітної плати управлінських працівників та промислово-виробничого персоналу.

Третій напрямок дослідження ґрунтується на тому, що різноманіття факторів, що впливають на ефективність управління, диктує необхідність системи показників, що характеризують як керуючу, так і керовану підсистему.

Представники іншого напрямку вважають, що "ефективність управління можна як результативність діяльності конкретної системи управління, що відбивається у різних показниках як об'єкта управління, і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління), причому ці показники мають як кількісні, такі якісні характеристики" [6]. Автор виділяє систему показників ефективності, що належать до діяльності об'єкта управління, ототожнюючи їх з техніко-економічними результатами виробництва, а також систему показників ефективності стосовно суб'єкта управління. До останніх відносяться: фінансові витрати на утримання керуючої системи (зниження витрат на зарплату, різноманітні послуги, оренду приміщень тощо); економія живої та уречевленої праці в системі управління (скорочення трудомісткості операцій та процедур, економія матеріалів, електроенергії та інших предметів та засобів праці); витрати часу виконання окремих операцій та всього процесу управління. Для кожного виду критеріїв пропонується система якісних та кількісних показників.

У цій постановці значення та застосовність категорій ефективності явно перебільшені. Навряд чи доцільно замінювати ефективність управління економічністю, оперативністю та іншими характеристиками.

Існує і така думка, що "економічна ефективність управління виробництва проявляється, головним чином, у непрямому, а чи не в прямому ефекті" [5, с. 113]. З огляду на це доводиться розробляти цілу систему показників, куди входять: кількісну оцінку організаційного рівня, визначення ефективності організації управління виробництвом, визначення ефективності інформаційної системи, аналітичну оцінку результатів індивідуального та колективного праці керуючої системи. Кожен із чотирьох видів оцінки, у свою чергу, складається з набору виробничих та управлінських показників.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Як і попередньому підході, тут проявляється тенденція підмінити ефективність управління іншими видами оцінки (організаційного рівня, результатів праці). Ефективність управління обумовлена різними аспектами діяльності, але має власну індивідуальність.

Зміст економічності управління доцільно трактувати з урахуванням новоствореної конкурентоспроможної продукції. Управління буде тим економічним, чим менша питома вага витрат на управління в обсязі новоствореної конкурентоспроможної продукції. Зіставлення величини витрат за управління і новоствореної конкурентоспроможної продукції

правомірно, проте за наведеному порядку обчислення коефіцієнта економічності зберігається тенденція до скорочення будь-якою ціною витрат за управління. Необхідним обмеженням у разі є визначення допустимих меж управління.

Як основний метод дослідження прийнято системний підхід до проблем, визначених метою роботи. Сутність системного підходу у методиці його організації, тобто. виділення об'єкта системного аналізу, межі розділу зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта, цільової функції та структури об'єкта, описи та критеріїв оцінки стану об'єкта, класифікації елементів та способи їх агрегування.

Література:

1. Сметанюк О.А., Цісар Д.О.. Структурні складові системи управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка, 2023, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.49>

2. Волошин А.В. Міжнародна конкурентоспроможність українських малих та середніх підприємств. Економіка та держава, 2019, (2). <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.120>

3. Олійник Н., Болгар М., Михайлюк А.. Використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, 2024, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-96>

4. Ніконенко, У.М., Струк, Н.Р. Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні. Актуальні питання економічних наук, 2025, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>

5. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 2. С. 110—114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)

6. Стаєцький, М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій. Економіка та суспільство. 2025, № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>

References:

1. Smetaniuk, O.A., & Tsisar, D.O. (2023), "Structural components of the enterprise international competitiveness management system and factors influencing it", *Efektivna ekonomika*, vol. (7). DOI <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7>.

2. Voloshyn, A. V. (2019), "International competitiveness of Ukrainian small and medium enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. (2). DOI <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.120>.

3. Oliinyk, N., Bolhar, M., & Mykhailiuk, A. (2024), "Use of behavioural and experimental economics tools for managing enterprise competitiveness", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (70). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-96>.

4. Nikonenko, U. M., & Struk, N. R. (2025), "The role of business analytics in anti-crisis strategic

marketing under wartime conditions, brand adaptation in Ukraine", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. (12). DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>


5. Zakharchuk, N. (2022), "The essence and evolution of strategic management of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6/2, pp. 110—114. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20)

6. Staietskiy, M. (2025), "Evolution of approaches to the development of competitive strategies of business organizations", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-69>

Отримано редакцією журналу / Received: 03.03.26

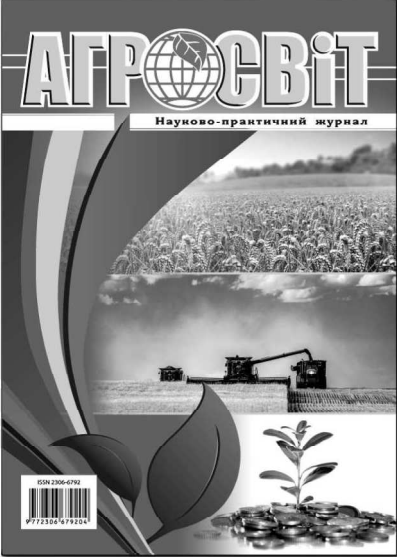
Професійно рецензовано / Revised: 09.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292