

Ігор МИХАЛЬЧУК

e-mail: Abwer7@ukr.net

Хмельницький національний університет

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ

Метою роботи визначено порівняльний аналіз методологічних підходів до трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства» з погляду відповідності їх сутнісного наповнення сучасних реалій підприємницької діяльності. В ході аналізу виділено комплексний і відносний підходи, ресурсний, компетентнісно-цільовий та ціннісно-орієнтований. Охарактеризовано особливості кожного із підходів і умови їх ефективного застосування. Аргументовано, що в умовах високодинамічних споживчих ринків та економічної нестабільності, спричинених війною і невизначеністю процесів повоєнного відновлення в управлінні конкурентоспроможністю доцільно опиратися на ціннісно-орієнтований підхід. В контексті цього підходу відзначено провідну роль інформаційного забезпечення процесу створення нових ціннісних пропозицій і розроблено логічну схему цього процесу. Зважаючи на те, що створення нових споживчих цінностей функціонально належить підсистемам маркетингового та інноваційного менеджменту, виділено їх специфічну роль у цьому процесі.

Ключові слова: підприємницький сектор, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ціннісно-орієнтований підхід, ціннісна пропозиція, інформаційне забезпечення створення цінності

Ihor MYKHALCHUK

Khmelnitskyi National University

COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURES AS A MANAGEMENT OBJECT: EVOLUTION OF METHODOLOGICAL APPROACHES

The article provides arguments in favor of the fact that a clear understanding by the management of the essence of the competitiveness of the enterprise as an object of management is important for making a well-founded choice of the strategy of the business entity's behavior on the market. Therefore, the aim of the work is a comparative analysis of methodological approaches to the interpretation of the term "enterprise competitiveness" from the point of view of the correspondence of their essential content to the modern realities of entrepreneurial activity. It is assumed that this will enable the managers of domestic business structures to identify priority areas of management efforts to preserve (restore) their viability in the conditions of economic instability caused by the war and the uncertainty of post-war recovery processes.

In the course of the analysis, complex and relative approaches, resource-oriented, competence-targeted and value-oriented are highlighted. The features of each of the approaches and the conditions for their effective application are characterized. It is argued that in the conditions of turbulence and economic instability caused by the war and the uncertainty of future political processes, it is advisable to rely on a value-oriented approach in the management of competitiveness. In the context of this approach, the leading role of information support in the process of creating new value propositions was noted and a logical scheme of this process was developed. Considering the fact that the creation of new consumer values functionally belongs to the subsystems of marketing and innovation management, their specific role in this process is highlighted.

Key words: business sector, competitiveness, competitive advantages, value-oriented approach, value proposition, information support for value creation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Процеси, що відбуваються нині в глобальному економічному просторі, характеризуються високою турбулентністю. Переваги міжнародного розподілу праці, які сприяли здешевленню виробництва продукції масового споживання, дали поштовх для стрімкого розвитку країн (передусім, Китаю), що виступили «глобальними фабриками» для створення промислових товарів різного призначення. Це дало змогу їм за короткий час наростити свій економічний потенціал і вступити в активну конкурентну боротьбу за ринки і ресурси, прагнучи лідерства не тільки економічного, а й політичного. Конкурентне протистояння провідних світових економік набуло масштабного і загрозового характеру, втягуючи у цей процес все більшу кількість країн, які тим чи іншим чином були задіяні в глобальних логістичних ланцюгах. А через політику «зеленого переходу», яка диктує введення непрямих економічних «штрафів» (у вигляді податків на карбоновий слід) тим виробникам, чий виробничі системи будуть визнані екологічно шкідливими, зміни в способах конкурування зачепили й відносно стабільні сектори економічної діяльності країн, що розвиваються.

В Україні конкурентне протистояння набуло характеру прямого економічного терору з боку російських агресивних воєнно-політичних груп проти найбільших бюджетоутворюючих представників національного бізнесу. Їх виробничі системи були фактично знищені, внаслідок чого експортний потенціал країни лише за 2022 рік впав на третину. Відновлення цих виробництв навіть після завершення війни мало ймовірно, через що гостро постало питання про розвиток інших сфер підприємництва, а значить про те, як забезпечити їх конкурентоспроможність. Багатьом підприємцям доведеться перебудувувати бізнес-процеси

чи створювати новий бізнес, не тільки адаптуючись до нових умов, а й прагнучи на рівних конкурувати з провідними товаровиробниками інших країн. Це потребує врахування особливостей конкуренції на відкритих ринках, способів і методів формування конкурентних переваг суб'єктами підприємництва в сучасному бізнес-просторі. Наукове і практичне значення цих питань для відновлення економічної спроможності України у період війни і повоєнних років вказують на актуальність дослідження питань, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю суб'єктів підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми

Питання досягнення і підтримання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є об'єктом наукових досліджень уже тривалий час. Ці питання мають велике практичне значення, адже всі учасники ринку прагнуть випередити конкурентів у боротьбі за увагу споживачів та доступ до ресурсів. Тому значного поширення набули наукові дослідження (як теоретико-методологічного, так і прикладного характеру), присвячені феномену конкурентного успіху – конкурентоспроможності підприємницьких структур. В Україні цим питанням також приділяється увага багатьма науковцями, про що свідчать, наприклад, роботи останніх років Л. Березіної, Ю. Вакуленко, І. Єпіфанової і В. Джеджули, С. Савченко, В. Стадник, П. Брінь та М. Нехме та багатьох інших [1–11], які розробляли науково-методичні рекомендації для реалізації різних завдань управління конкурентоспроможністю підприємств різних галузевих груп та організаційних форм економічної діяльності. Багато вітчизняних науковців у своїх рекомендаціях виводять на перше місце інноваційну активність підприємств, яка дає змогу сформувати певні конкурентні переваги (наприклад, роботи П. Бечко [2], І. Брітченка та І. Ладунка [4], І. Єпіфанової і В. Джеджули [6], Т. Іванової [6], С. Савченко [8], І. Посохова [10]). Дослідження цих та інших науковців зробили значний внесок у формування теорії і практики управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в її сучасному баченні – з великим потенціалом інформаційних технологій, які дають змогу скласти чітку картину реальних процесів, які відбуваються на ринку, та оптимізувати усі функціональні складові процесів управління розвитком підприємств [9; 11]. Та розроблені ними рекомендації більше стосуються більш-менш стабільних ринків, на яких суб'єкти господарювання еволюціонують під впливом технологічних трендів або змін у запитах споживачів, а не фізично знищуються, радикально змінюючи структуру конкурентного поля.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

В Україні бізнес-середовище зазнало значних змін внаслідок фізичного руйнування як багатьох виробничих систем окремих суб'єктів ринку, так і цивільної інфраструктури загального використання. Тому проблема управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств перейшла у площину виживання (життєздатності) бізнесу в період війни. Водночас вона постане в іншому світлі і в період повоєнного відродження національної економіки, яке невіддільне від проблеми розбудови підприємницького сектору на принципово нових засадах. І це примушує до поглибленого аналізу сутності процесу, яким належить керувати, тому що «процес протидії та подолання криз не може носити хаотичний характер, він має бути ретельно структурованим, що дасть змогу оптимізувати використання ресурсів» [12]. А вихідним пунктом такого структурування, який забезпечує отримання валідного результату для наступних дій, є чіткість означень досліджуваних явищ (процесів, категорій). Потреба в досягненні такої чіткості стосовно об'єкта управління і визначила мету статті.

Формулювання цілей статті

Проаналізувати еволюцію наукових поглядів на трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства» з погляду відповідності їх сутнісного наповнення сучасним реаліям підприємницької діяльності і здатності чітко окреслити пріоритетні напрями докладання управлінських зусиль вітчизняних підприємницьких структур співвідносно завдань збереження (відновлення) їх життєздатності в умовах турбулентності і економічної нестабільності, спричинених війною і невизначеністю майбутніх політичних процесів.

Виклад основного матеріалу

Управління будь-якими процесами передбачає чітке виділення кінцевої мети (цілей) та окреслення шляхів її досягнення, які можуть мати значну ресурсно-функціональну варіативність та описуватися різною сукупністю проміжних цілей [13]. Це правило лежить в основі цілеорієнтованого менеджменту, який детермінує ухвалення поточних рішень менеджерів нижчих рівнів управління тим, наскільки їх реалізація наблизить підприємство до визначеної в процесі розробки стратегії діяльності кінцевої мети (сукупності стратегічних цілей). Для цього слід чітко сформулювати мету у термінах, що дають змогу зрозуміти зміст кінцевого результату. Від чіткості формулювання залежатимуть як часові та ресурсні рамки досягнення мети, так і параметри отриманого результату. Звідси постає завдання менеджменту – обрати найбільш ефективний шлях досягнення мети, зважаючи на специфіку внутрішніх та зовнішніх умов діяльності конкретного підприємства. Це надзвичайно важливо для визначення пріоритетних дій менеджменту щодо забезпечення

конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, який вимушений виживати в умовах масштабних руйнувань ринкової інфраструктури і падіння платоспроможного попиту населення.

Отже, якщо метою управління визначено забезпечення конкурентоспроможності підприємства, то необхідно спершу визначити сутність цієї дефініції. Для цього необхідно проаналізувати бачення її змісту провідними зарубіжними і вітчизняними науковцями. Це дасть змогу виділити найбільш значущі складові сутнісного наповнення терміну, які можуть стати основою побудови системи управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва в конкретних умовах ведення економічної діяльності. Тому в табл. 1 поряд із визначенням авторами змісту терміну «конкурентоспроможність підприємства» вибрано ті особливості трактування, які є важливими з погляду управління конкурентоспроможністю підприємств.

Наведені в таблиці визначення подано в порядку їх опублікування в наукових джерелах. Це може показати деякі зміни в трактуванні цієї категорії дослідниками, зважаючи на зміну підходів до ведення конкурентної боротьби на сучасних ринках. Важливо акцентувати увагу на тих аспектах, які можуть бути цінними для сучасних реалій конкурентного протистояння підприємств – в умовах відкритих ринків і глобальних структурних трансформацій світової економіки.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз трактувань терміну «конкурентоспроможність»
в межах різних методологічних підходів**

Автор	Зміст і підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства	Способи конкурентного протистояння*
<i>Комплексний і відносний підходи</i>		
М. Портер (1990) [14]	Процес отримання та збереження конкурентних переваг у відносно складних галузях економіки та індустріальних сегментах	Не виокремлюються. Вказується відносний характер переваг і їх втілення у кращих результатах діяльності. Завдання менеджменту – правильно обрати об'єкти (показники) для порівняння і прагнути першості в їх досягненні порівняно з конкурентами
І. Піддубний, Л. Піддубна (2007) [15]	Інтегрована властивість... яка зумовлює реалізацію мети та досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування ... в конкурентному просторі	
Л. Малярець, Л. Норік (2009) [16, с. 38]	Відносна порівняльна характеристика функціонування й розвитку підприємства в ринкових умовах на основі реалізації існуючих та створення нових конкурентних переваг, які забезпечують йому кращі результати діяльності	
С. Савченко (2019) [7]	Комплексна характеристика суб'єкта підприємницької діяльності, що дозволяє йому отримувати переваги в розвитку по відношенню до інших підприємств та забезпечувати збільшення статків його власників	
П. Брін, М. Нехме (2021) [3]	Інтегральна відносна характеристика підприємства, яка відображає стан підприємства відносно його конкурентів за певними показниками та характеризує ступінь конкурентної переваги над ними за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу.	
<i>Ресурсний підхід</i>		
С. Савчук (2007) [17, с. 130]	Здатність безкінечно довго здійснювати відтворювальний цикл за рахунок власних ресурсів в умовах конкуренції, тобто це життєздатність підприємства в конкурентному середовищі	Основний наголос – на ефективності використання ресурсів, що дає змогу набувати конкурентних переваг. Завдання менеджменту – оптимізувати процеси перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт
О. Янковий (2013) [18, с. 7]	Можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку	
І. Брітченко (2015) [4, с. 38]	Комплексна порівняльна характеристика, яка полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше , ніж у конкурентів, та визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання	
В. Джеджула, І. Спіфанова, В. Гуменюк (2018) [6]	Комплексна характеристика підприємства, що дає змогу ідентифікувати його здатність ефективно оперувати наявними ресурсами та можливостями , а також спроможність вести ефективнішу діяльність порівняно з іншими підприємствами галузі	
<i>Компетентнісно-цільовий підхід</i>		
З. Шершньова (2004) [19, с. 117]	Рівень компетенції підприємства щодо конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу, а також окремих його складових: технології, ресурси, менеджмент (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу; це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність	Створення ефективної системи менеджменту за усіма функціональними підсистемами для досягнення запланованих цілей. Завдання власників бізнесу – залучення фахівців з «ключовими» компетенціями для оптимізації бізнес-процесів
А. Воронкова (2008) [20]	Властивість суб'єкта ринкових відносин, яку він проявляє в процесі конкуренції, що дає йому змогу зайняти гідне місце у ринковому господарстві для розширеного виробництва та передбачає покриття всіх витрат виробництва й одержання прибутку від господарської діяльності	
О. Альохін (2011) [21]	Здатність підприємства забезпечувати, залишаючись відкритим для конкуренції (в конкурентному середовищі) «нормальний» (такий, що задовольняє соціально-економічні інтереси власників підприємства) процес функціонування за рахунок власних можливостей на стабільній основі	

Джерело: * виділено автором

Порівняльний аналіз наведених трактувань сутності даного терміну показує, що в їх основу науковці беруть лаконічне і спрощене визначення М. Портера, яке він дав ще наприкінці 80-х років XX століття [14], провівши великий обсяг досліджень більше 100 галузей в різних країнах. Він трактує конкурентоспроможність підприємства як здатність формувати та підтримувати протягом тривалого часу конкурентні переваги. Причому в своїх висновках М. Портер підкреслив, що конкурентоспроможність компанії багато в чому визначається тим, в якому середовищі вона працює. Тобто на відкритих ринках (на яких не здійснюється засобами державного регулювання захист суб'єктів національного підпорядкування від входу іноземних виробників) методи конкурентного протистояння формуються суто як результати рішень менеджменту підприємств і вони мають бути більш ефективними, ніж ті, до яких вдаються конкуренти.

І навіть за відсутності протекціоністської політики держави на ринках різних країн конкурентне протистояння може потребувати різних методів для утвердження міцніших позицій підприємства порівняно з іншими учасниками. Тому М. Портер пізніше у своїй роботі «Міжнародна конкуренція» [22] підкреслював, що більш стійкі конкурентні переваги здобувають підприємства, що працюють у відносно складних (передусім, наукомістких) галузях економіки, а також її індустріальних її сегментах. Це пояснюється тим, що продукція цих галузей використовується для розширеного відтворення інших галузей і є затребуваною на багатьох світових ринках. І конкурентні переваги в таких галузях формуються здебільшого не простим співвідношенням «ціна/витрати» щодо продукції, яка пропонується ринку, а у функціональній сукупності її експлуатаційних характеристик, що робить їх більш стійкими. Тому при позиціонуванні нових зразків продукції їх виробники більше акцентують на нових властивостях, аніж на дешевизні товару. І саме активне позиціонування компанії в конкурентному просторі дає змогу їй утримувати свої ринкові позиції або зміцнювати їх, досягаючи поставлених цілей, що підкреслюється в роботі [15].

Формулюючи своє бачення сутності конкурентоспроможності, частина вітчизняних науковців також не бачила необхідності у конкретизації шляхів досягнення конкурентних переваг (П. Брінь [3], Л. Малярець і Л. Норік [15], С. Савченко [8] та ін.). Та у своїх визначеннях вони підкреслювали, що конкурентоспроможність є відносною величиною і метою набуття конкурентних переваг є отримання кращих, ніж конкуренти, економічних результатів. Це може бути як за рахунок кращого використання ресурсів (так званий ресурсний підхід в теорії конкуренції), так і за рахунок наявності унікальних компетенцій працівників, здатних творчо підійти до вирішення проблемних ситуацій і забезпечити досягнення запланованих на певний період цілей (його можна назвати компетентнісно-цільовим підходом).

На сьогодні обидва методологічних підходи використовуються у конкурентних змаганнях за увагу споживачів, але ресурсний все більше втрачає актуальність у промисловому секторі з погляду домінування в ньому критерію мінімізації витрат (а політика конкурентоспроможності більшості вітчизняних виробників товарів якраз і вибудовувалась на основі дешевизни ресурсів і, за рахунок цього більш вигідних цінових позицій на ринках). Проте використання ресурсного підходу в управлінні конкурентоспроможністю обмежено доступом до таких ресурсів – і його використовують в основному країни третього світу з відносно дешевою робочою силою або значним запасом природних ресурсів, що мають високу ціну на світовому ринку.

У конкурентному змаганні на високотехнологічних сегментах ринку перемагає компетентнісний підхід, за якого завдання пошуку способів досягнення конкурентних переваг є невід'ємною частиною завдань системи менеджменту, яка визначає їх залежно від специфіки діяльності підприємства і структурних чинників середовища господарювання. І саме рівень професійної компетентності працівників функціональних підсистем менеджменту, (які здатні ставити амбітні, але досяжні цілі і проєктувати й вибудовувати ефективні бізнес-процеси, опираючись на знання законів і закономірностей ринку і технологічну специфіку певної сфери діяльності), забезпечує формування і розвиток конкурентних переваг підприємства та зміцнення його позицій на цільових сегментах ринку. При цьому одним із важливих орієнтирів управління конкурентоспроможністю підприємства є здатність менеджменту зберігати фінансову стійкість в процесах інноваційного розвитку, що потребує фаховості в проєктуванні та реалізації процесів взаємодії з партнерами по бізнесу [23].

Одним із способів опанування професійною управлінською майстерністю для малих підприємницьких структур є участь у програмах співпраці крупного і малого бізнесу. Приклади такої співпраці вже є. Так, група провідних компаній України (OLX, Lifecell, Webpromo, monobank, Ringostat, Nazovni від МЗС України та Shop-Express) об'єдналися для сприяння відновленню діяльності українських виробників (і продавців) товарів, що постраждали від війни. Вони запустили Програму розвитку торгівлі для МСБ, яка має за мету «надання українським підприємцям інструментів, можливостей і спеціальних знань для успішного продажу товарів онлайн» [24]. Програма підійде всім виробникам товарів, імпортерам, гуртовим і роздрібним продавцям товарів Офлайн, а також підприємцям, що продають товари у соцмережах та на маркетплейсах (зокрема, початківцям).

Програма є «дорожньою картою» дій і надає перелік ефективних сервісів для безплатного створення інтернет-магазину, його налаштування, налагодження та масштабування продажів, залученню нових клієнтів, зокрема й на зовнішніх ринках. Також надає безкоштовний (або за спеціальними умовами для учасників) доступ до бази знань з інтернет-маркетингу, зокрема, з SEO, PPC, SMM і таргетингу. Кожен із ініціаторів об'єднання вносить у його роботу свої найуспішніші кейси. Так, Shop-Express надає можливість підприємцям безплатно відкрити на своїй платформі інтернет-магазин; безкоштовно проаналізує магазин агентство Webpromo, 70% знижку на розміщення та просування товару на своїй платформі забезпечить OLX, безкоштовно можна буде

пройти навчальні курси з інтернет-маркетингу в академії WebpromoExpress. А платформа Nazovni від МЗС України допоможе з продажами на зовнішніх ринках, надасть контакти потенційних партнерів за кордоном та план дій з виходом на світові ринки/ Програма діє впродовж 2023 р. [24]. Участь в ній забезпечить досягнення технологічної майстерності у роботі з ринком особливо для тих підприємств, які лише започатковують бізнес і прагнуть зробити його конкурентоспроможним.

Та однієї лише технологічності бізнес-процесів недостатньо для утвердження підприємства на ринку. В умовах динамічного розвитку споживчих потреб та його інформаційним підкріпленням, важливо забезпечити відповідність продукту запитам споживачів. Орієнтація на споживачів стала домінуючим трендом у конкурентному протистоянні. І якщо наприкінці ХХ ст. науковці про це заявляли лише як загальне побажання (наприклад, Б.Карлоф [25]), то в останні десятиліття все чіткіше і чіткіше звучала ідея про те, що для успіху на конкурентному ринку менеджмент підприємства має зосереджувати зусилля на процесах створення кращих ціннісних пропозицій споживачам (табл. 2)

Таблиця 2

**Зміна акцентів у трактуванні терміну «конкурентоспроможність підприємства»
згідно методології ціннісно-орієнтованого підходу**

Автор	Визначення конкурентоспроможності підприємства	Способи конкурентного протистояння*
Б. Карлоф (1989) [25, с.58]	Здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкурентом	Досягається здатністю створювати кращу, ніж конкуренти, цінність для споживачів на цільових сегментах ринку. Завдання менеджменту – забезпечити умови для результативної творчої діяльності працівників у процесах створення споживчих цінностей
Ж.-Ж. Ламбен (2007) [26] Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 25]	Можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців. Конкурентні переваги забезпечуються: відмінною якістю товарів, яка є найвищою цінністю для покупців ; низькими витратами; ключовими «компетенціями», які створюють унікальну цінність для споживачів	
Л.В. Кривенко (2012) [27, с. 38]	Відносна комплексна характеристика, що виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності	
П.К. Бечко, Я.О. Голобородько (2015) [2, с. 38]	Здатність динамічно впливати суб'єктом господарювання на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу на основі кращого, ніж у конкурентів, використання існуючих та формування нових видів і комбінацій ресурсів із застосуванням передових технологій, спрямованих на виробництво продукції з інноваційною споживчою цінністю	
В. Стадник (2017), [28, с. 47]	Здатність підприємства забезпечити своє існування і зростання в діючій системі економічних та інституційних координат на обраному сегменті національного або світового ринку за рахунок пропозиції на ньому продуктів з вищою, ніж у конкурентів, споживчою цінністю	

Зміст ціннісних пропозицій теж розглядався у порівняльному відношенні – «більш привабливі», «мають вищу цінність», ніж у конкурентів «унікальну», «інноваційну цінність». Однак закономірність є очевидною – чим привабливішим з точки зору очікуваних сподівань є розроблений підприємцем спосіб задоволення споживчих потреб, тим більше учасників ринку прагнуть його використати. Що і дає змогу підприємству відтіснити конкурентів, нарощуючи свою присутність на ринку і поліпшуючи економічні результати своєї діяльності. Звідси можна зробити висновок, що в управлінні конкурентоспроможністю завдання менеджменту полягає в пошуку (проектуванні, розробленні, генеруванні) ідей для перевершення конкурентів у пропозиції ринку споживчих цінностей. Це має вирішальне значення для сектору малого та середнього бізнесу, який не може конкурувати за ціною (відсутній ефект масштабу). Тому так важливо закладати в плани розвитку підприємницьких структур бізнес-ідею зі значним потенціалом нарощування кількості тих, кому ціннісна пропозиція буде привабливою і корисною. Для збільшення впливу на вибір споживачів важливо правильно користуватись інформаційними технологіями за усіма складовими маркетинг-менеджменту [29], досягаючи прогресу не тільки в способах задоволення різноманітних споживчих потреб, а й у їх формуванні (рис. 1).

Такий ціннісно-орієнтований підхід до управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур спонукає до переосмислення інтеграційних процесів в секторі МСБ. Його перевагою є те, що основним мотивом до об'єднання буде не розширення втягування у виробництво споживчих цінностей додаткових обсягів природних ресурсів, а краще застосування інтелектуального потенціалу учасників. В цілому для національної економіки це підвищить результативність трансформаційних процесів – виникатимуть і розвиватимуться нові види економічної діяльності, здатні створювати вищу додану вартість і бути екологічно безпечними. Тому креативне використання потенціалу нових знань має стати основним пріоритетом в управлінні конкурентоспроможністю підприємницьких структур в Україні як в умовах війни, так і в післявоєнний відновний період.

2. Бечко П., Голобородько Я. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
3. Брінь П., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36-43. <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>
4. Брітченко І.Г., Ладунка І.С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1(1). С. 116–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2015_1\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2015_1(1)_28).
5. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306&6792.2018.18.10.
6. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6. С. 116-121
7. Іванова Т.В. Інноваційна діяльність підприємств України як фактор підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. С. 395-404.
8. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.52
9. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5. С. 177-182
10. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія / І.М.Посохов та ін. ; Нац.техн.ун-т «Харків.політехн. ін-т». Харків : Іванченко І.С., 2022. 252 с.
11. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислового підприємства : монографія / за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2016. 446 с.
12. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90-96.
13. Красовська Г.О., Стадник В.В., Михальчук І.В. Організаційно-структурні умови розвитку потенціалу креативності в системі менеджменту конкурентоспроможності промислових корпорацій. Innovation and Sustainability, 2022, № 3. С. 14-25.
14. Porter M. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.
15. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2007. № 8. С. 52-60.
16. Малярець Л.М. Норік Л. О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 216 с.
17. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности : монография [под науч. ред. академика НАН Украины Б. В. Буркинського]. Мариуполь : Издательство «Ренета», 2007. 520 с.
18. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
20. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2008. 512 с.
21. Alekhyn A. V. Yzmerenye konkurentosposobnosti na natsyonalnom u mykroekonomycheskom urovniakh: metodolohycheskye aspekty. Herald of Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2011. № 5. Т. 3. S. 7-12.
22. Porter M. E. Competitive Advantage of Nation. New York: Free Press, 1990. 426 p.
23. Стадник В.В., Йохна В.М., Чуняк О.В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою підприємства в стратегіях інноваційного розвитку. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2018. № 2. С. 66-73.
24. Українські провідні компанії допоможуть середньому та малому бізнесу: умови участі в програмі. URL: biz.liga.net/ua/all/all/novosti (27.04.2023)
25. Karlof B. Business strategy. 1991. 239 p.
26. Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, oryentirovannii na rینok / Zh.-Zh. Lamben, 2007. 800 s. (Seriya «Klassyka MVA»).
27. Кривенко Л.В. Милашенко В.М., Кривенко С.В. Конкурентная стратегия предприятия: теория, методология, практика : монография. Полтава : ПУЕТ, 2012. 256 с.
28. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій : навчальний посібник. Хмельницький : ПП А.С. Гонга, 2017. 274 с.
29. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства : монографія. Хмельницький : ПП Гонга А.С., 2013. 206 с.

References

1. Berezina L.M., Varaksina O.V., Oliinyk A.S., Rak A.H. Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. *Ahrosvit*. 2021. № 21-22. S. 35-42.
2. Bechko P., Holoborodko Ya. Teoretychni zasady sutnosti ekonomichnykh katehori «konkurentsia» ta «konkurentospromozhnist». *Efektivna ekonomika*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
3. Brin P., Nekhme M. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist, pokaznyky ta metodychni zasady dynamichnoi otsinky. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2021. Vyp. 64. S. 36-43. <https://doi.org/10.32843/bses.64-7>
4. Britchenko I.H., Ladunka I.S. Aktualni problemy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktiv vitchyznianskykh pidpriemstv. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii «Ekonomika»*. 2015. Vyp. 1(1). S. 116-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuu_2015_1\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuu_2015_1(1)_28).
5. Vakulenko Yu.V., Oliinyk A.S., Hevlenko O.Ie. Systemna kharakterystyka upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. *Ahrosvit*. 2018. № 18. S. 10-15. DOI: 10.32702/2306&6792.2018.18.10.
6. Dzhezdzula V.V., Yepifanova I.Iu., Humeniuk V.S. Konkurentospromozhnist pidpriemstva yak ekonomichna katehoriia. *Ekonomichni visnyk zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 2018. Vyp. 6. S. 116-121
7. Ivanova T.V. Innovatsiina diialnist pidpriemstv Ukrainy yak faktor pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti na mizhnarodnykh rynkakh. *Ekonomichni visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2020. № 17. S. 395-404.
8. Savchenko S.M. Metodolohichni osnovy doslidzhennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.52
9. Stadnyk V.V., Holovchuk O.V. Naukovo-metodychni pidkhody do upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva ta yoho informatsiynym zabezpechenniam. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2017. № 5. S. 177-182
10. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti : monohrafiia / I.M. Posokhov ta in. ; Nats.tekhn.un-t «Kharkiv. politekhn. in-t». Kharkiv : Ivanchenko I.S., 2022. 252 s.
11. Funktsionalni stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva : monohrafiia / za nauk. red. V.V. Stadnyk. Khmelnytskyi: KhNU, 2016. 446 s.
12. Didenko Ye. O., Fesiun A. S. Teoretyko-metodychni zasady antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy. *Ekonomika ta derzhava*. 2018. № 11. S. 90-96.
13. Krasovska H.O., Stadnyk V.V., Mykhalchuk I.V. Orhanizatsiino-strukturni umovy rozvytku potentsialu kreatyvnosti v systemi menedzhmentu konkurentospromozhnosti promyslovykh korporatsii. *Innovation and Sustainability*, 2022, № 3. S. 14-25.
14. Porter M. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
15. Piddubnyi I., Piddubna L. Teoriia konkurentospromozhnosti: suchasnyi stan i predmetno-metodolohichni aspekty rozvytku. *Ekonomika Ukrainy*. 2007. № 8. S. 52-60.
16. Maliarets L.M., Norik L. O. Ekonomiko-matematychni aspekty diahnozyky konkurentospromozhnosti pidpriemstva : monohrafiia. Kharkiv : Vyd. KhNEU, 2009. 216 s.
17. Savchuk S. Y. Osnovy teoryi konkurentosposobnosti : monohrafiia [pod nauch. red. akademyka NAN Ukrainy B.V. Burkynskoho]. Maryupol : Yzdatelstvo «Reneta», 2007. 520 s.
18. Konkurentospromozhnist pidpriemstva : otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia : monohrafiia / za zah. red. O.H. Yankovoho. Odesa : Atlant, 2013. 470 s.
19. Shershnova Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia*. Kyiv : KNEU, 2004. 699 s.
20. Voronkova A. E., Kaliuzhna N. H., Otenko V. I. Upravlinski rishennia u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt : monohrafiia. Xarkiv : VD «INZHEK». 2008. 512 s.
21. Alekhyn A. B. Yzmerenye konkurentosposobnosti na natsyonalnom y mykroekonomycheskom urovniakh: metodolohycheskye aspekti. *Herald of Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2011. № 5. T. 3. S. 7-12.
22. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nation*. New York: Free Press, 1990. 426 p.
23. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Chuniak O.V. Napriamy formuvannia praktychnoho instrumentariiu upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva v stratehiakh innovatsiinoho rozvytku. *Naukovi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomika»*. 2018. № 2. S. 66-73.
24. Ukrainski providni kompanii dopomozhut serednomu ta malomu biznesu: umovy uchasti v prohrami. URL: biz.liga.net/ua/all/novosti (27.04.2023)
25. Karlof B. *Business strategy*. 1991. 239 p.
26. Lamben Zh.-Zh. *Menedzhment, oryentirovannii na rink / Zh.-Zh. Lamben*, 2007. 800 s. (Seriya «Klasyka MVA»).
27. Kryvenko L.V., Mylashenko V.M., Kryvenko S.V. Konkurentna stratehiia predpriatya: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia. Poltava : PUET, 2012. 256 c.
28. Stadnyk V.V. Menedzhment heterohennykh orhanizatsii : navchalnyi posibnyk. Khmelnytskyi : PP A.S. Honta, 2017. 274 s.
29. Stadnyk V.V., Melnychuk O.P., Yokhna V.M. *Marketynh-menedzhment innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva : monohrafiia*. Khmelnytskyi : PP Honta A.S., 2013. 206 s.