

СЕКЦІЯ 4 МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.5.009.12:339.137

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-1-6>

Єр'оміна М.О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

Сідельнікова В.К.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економіки
Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди*

Yeromina Maryna

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management and Administration,
V.N. Karazin Kharkiv National University*

Sidelnikova Vladyslava

*Candidate of Pedagogical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management and Economics,
H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University*

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

MANAGEMENT OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CHANGE

АНОТАЦІЯ

У статті приділено увагу питанню управління конкурентним середовищем підприємства в умовах змін, розглянуто керовані напрямки управління конкурентним середовищем, на які менеджмент підприємства може впливати та мінімізувати або уникнути зовнішніх та внутрішніх ризиків. Розроблено організаційно-економічну модель, ключовим блоком якої є запропоновані етапи вибору пріоритетних напрямків управління конкурентним середовищем підприємства на основі аналізу та оцінки кожного з них. Результатом прийняття та реалізації рішень щодо забезпечення управління конкурентним середовищем підприємства в рамках розробленої організаційно-економічної моделі шляхом впровадження запропонованих етапів вибору пріоритетних напрямків ефективного функціонування підприємства очікується активізація підвищення рівня розвитку підприємства, зокрема, підвищення рівня його конкурентоспроможності та створення конкурентного середовища й передумов для довгострокового успішного функціонування в умовах змін.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, конкурентне середовище, адаптивне управління, ефективність, економіка, конкурентоспроможність підприємства, управління ризиками, маркетингові інструменти.

ANNOTATION

Modern enterprises operate in an environment characterized by rapid change, globalization of market processes and growing uncertainty. The competitive environment is constantly influenced by both external and internal factors, including political stability, level of education, cultural traditions, changes in lifestyle, the company's immediate environment, the quality of human resources, the effectiveness of communication and motivation, development strategies and the ability of enterprises to quickly

adapt to new conditions. In this regard, the ability to effectively manage an enterprise in conditions of constant change becomes especially important for modern managers. In the process of research, the works of modern scientists were analyzed, as a result of which it was determined that one of the main problems is that classical methods of managing the competitive environment do not meet the modern challenges of constant change. This requires continuous observation, in-depth analysis of the data obtained and identification of the most effective ways to ensure effective management of the competitive environment. The purpose of this work is to identify effective areas of management of the competitive environment of an enterprise in conditions of change. The article pays attention to the issue of managing the competitive environment of an enterprise in the conditions of change, considers the controllable areas of competitive environment management, which the enterprise management can influence and minimize or avoid external and internal risks. An organizational and economic model has been developed, the key block of which is the proposed stages of selecting priority areas of managing the competitive environment of an enterprise based on the analysis and assessment of each of them. The result of making and implementing decisions on ensuring the management of the competitive environment of an enterprise within the framework of the developed organizational and economic model by implementing the proposed stages of selecting priority areas of effective functioning of the enterprise is expected to be an intensification of the level of development of the enterprise, in particular, an increase in the level of its competitiveness and the creation of a competitive environment and prerequisites for long-term successful functioning in the conditions of change.

Keywords: management, enterprise, competitive environment, adaptive management, efficiency, economy, enterprise competitiveness, risk management, marketing tools.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамічністю змін, глобалізацією ринків та зростанням невизначеності. Конкурентне середовище постійно змінюється під впливом таких зовнішніх та внутрішніх факторів, як політична стабільність, рівень освіти, культурні цінності, зміни в стилі життя, безпосереднє оточення підприємства, людські ресурси, рівень комунікації та мотивація, стратегії розвитку та швидкість адаптації підприємств до нових умов тощо. Тому для керівників підприємств актуальним є спроможність адаптивного управління в умовах динамічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та практичні проблеми щодо забезпечення конкурентних переваг підприємств досліджуються та аналізуються багатьма науковцями та практиками, такими як Насад Н.В., Близнюк І.М. [1], Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. [2].

Також, заслуговують на увагу праці Матвієнко К.В., Кваско А.В. [3], які аналізують сучасні бізнес-стратегії та їхню ефективність в умовах швидких змін ринкового середовища. Михальчук Л.В., Батуріна І.В. [4] вивчають вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств та пропонують шляхи її підвищення. Сусліков С.В., Клименко М.А. [5] розглядають підходи до управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного ринкового середовища.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте вважаємо, що однією з ключових проблем є те, що традиційні підходи до управління конкурентним середовищем виявляються недостатньо ефективними в умовах постійних змін і потребують перманентного моніторингу, аналізу отриманих результатів та визначення ефективних напрямків забезпечення управління конкурентним середовищем.

Постановка завдання. Метою статті є визначення ефективних напрямків управління конкурентним середовищем підприємства в умовах змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах підприємства стикаються зі значними викликами, спричиненими динамічними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому ефективна діяльність підприємств потребує розробки нових ефективних напрямків забезпечення управління конкурентним середовищем.

Конкурентне середовище включає сукупність факторів, які впливають на здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей. До таких факторів належать конкуренти, споживачі, постачальники, регулятори та соціальні тренди. Аналіз конкурентного середовища здійснюється за допомогою таких інструментів, як модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз. Ці підходи дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі

сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості й загрози. Результати проведених досліджень надалі мають використовуватися для визначення напрямків управління конкурентним середовищем [6].

Однією з основних особливостей управління в умовах змін є динамічність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Підприємства повинні застосовувати проактивний підхід, який передбачає не лише реакцію на зміни, а й прогнозування їх можливих наслідків. Гнучкість стає ключовою характеристикою успішних підприємств, що включає здатність швидко реагувати на зміни умов функціонування, впроваджувати інновації та адаптувати бізнес-моделі відповідно до вимог ринку.

Для забезпечення адаптації до змін важливо здійснювати постійний моніторинг конкурентного середовища, прогнозувати тенденції та впроваджувати інноваційні рішення. Наприклад, застосування цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність і задовольняти потреби споживачів більш швидко. Крім того, розвиток партнерських відносин та співпраця з іншими учасниками ринку сприяють створенню додаткових конкурентних переваг.

У сучасних умовах управління конкурентним середовищем підприємства базується на реалізації комплексу рішень та процесів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та його адаптацію до змін за наступними напрямками:

- інформаційно-аналітичний включає систему дій, спрямованих на збирання, обробку та аналіз інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо тактики та стратегії розвитку підприємства, що сприяє попередженню можливих загроз конкурентному середовищу підприємства;

- HR-менеджмент (кадровий): мінімізація або уникнення ризиків, пов'язаних із недостатньою кваліфікацією персоналу, помилками у роботі або недостатньою обізнаністю співробітників за рахунок підвищення кваліфікації, навчання та розподілу відповідальності;

- правовий – передбачає відстеження змін у законодавстві, аналіз нормативно-правових актів, а також їх використання для захисту інтересів підприємства. Ці дії допомагають забезпечити дотримання правових норм у процесі управління в умовах змін;

- ресурсний – спрямовано на забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами: матеріальними, фінансовими, трудовими тощо. Це дозволяє підтримувати безперервні виробничі процеси на належному рівні;

- техніко-технологічний напрямок охоплює модернізацію виробничих фондів, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності виробничих потужностей, реалізація чого забезпечується розробкою та впровадженням інноваційної політики;

– фінансово-економічний – спрямований на забезпечення фінансової стабільності, підвищення економічної ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності та реалізується за рахунок управління витратами, прибутком і інвестиціями;

– мотиваційний – передбачає стимулювання зацікавленості стейкхолдерів (співробітників, партнерів, клієнтів) у досягненні спільних цілей, що сприяє зростанню ефективності та розвитку підприємства.

Усі ці напрямки відображають основні функції управління конкурентним середовищем:

– оцінка (аналіз стану та перспектив розвитку ринку);

– забезпечення (створення умов для досягнення цілей);

– мотивація (залучення та стимулювання учасників процесу);

– контроль (відстеження результатів і коригування дій).

Ефективне управління конкурентним середовищем потребує інтегрованого підходу, врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, а також постійного вдосконалення наявних процесів. Це дозволяє підприємству зберігати стійкість, досягати стратегічних цілей та залишатися конкурентоспроможним в умовах динамічних змін.

Але одночасне забезпечення фокусування на всіх напрямках адаптації до змін не дасть очікуваних результатів, тому що зосередження зусиль на найбільш критичних напрямках допомагає уникнути ризиків, пов'язаних із розпорошенням уваги або ресурсів та надає забезпечення гнучкості управління конкурентним середовищем [7]. Наприклад, якщо основною загрозою є застарілі технології, то інвестиції в модернізацію виробництва мають стати головним пріоритетом або при зміні законодавства підприємство може оперативно перенаправити ресурси на правові заходи для захисту своїх інтересів.

Отже, вибір пріоритетних напрямків для управління конкурентним середовищем підприємства дає змогу швидко реагувати на зміни та залежить від конкретних умов його функціонування, а також від поточних завдань.

Одним з основних аспектів вирішення цієї проблеми є розробка моделі управління конкурентним середовищем (рис. 1), яка б забезпечувала комплексний аналіз і оцінку напрямків, що впливають на ефективне функціонування підприємства. Також, необхідно враховувати, що ця модель має бути адаптивною до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для досягнення поставлених цілей в даній моделі особливу увагу заслуговують ті керовані напрямки управління конкурентним середовищем, на які менеджмент підприємства може вплинути та мінімізувати або уникнути зовнішніх та внутрішніх ризиків.

Також, модель включає етапи вибору пріоритетних напрямків управління конкурентним

середовищем підприємства на основі аналізу та оцінки кожного з них. Даний процес виглядає наступним чином:

1. Визначення критеріїв пріоритетності. На першому етапі встановлюються чіткі критерії, за якими буде оцінюватися важливість кожного напрямку. Основними критеріями можуть бути:

– вплив на стратегічні цілі: наскільки напрямок сприяє досягненню ключових завдань підприємства (зростання ринкової частки, підвищення якості продукції тощо);

– ефективність: очікуваний результат від реалізації заходів у конкретному напрямку;

– ресурсозатратність: обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових);

– швидкість реалізації: час, необхідний для досягнення результатів;

– ризики: оцінка потенційних загроз і бар'єрів, пов'язаних із реалізацією.

2. Проведення інтегральної оцінки напрямків. Для кожного напрямку визначаються показники за обраними критеріями. Це може бути виконано за допомогою таких методів:

– бальна система: кожному напрямку присвоюється оцінка (наприклад, від 1 до 5) за кожним критерієм;

– матричний аналіз: створюється матриця, де напрямки розташовуються за двома параметрами (наприклад, «вплив-витрати» або «ризик-ефективність»);

– метод вагових коефіцієнтів: кожному критерію присвоюється вага залежно від його значущості, після чого розраховується підсумковий бал для кожного напрямку.

3. Порівняння напрямків. На основі отриманих оцінок напрямки ранжуються за рівнем важливості. Цей етап дозволяє чітко побачити, які з них мають найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства.

4. Узгодження з наявними ресурсами. Отримані пріоритети звіряються з ресурсними можливостями підприємства:

– аналізується, чи вистачає фінансів, часу, персоналу для реалізації напрямків;

– розглядається можливість залучення додаткових ресурсів.

У разі обмеженості ресурсів може бути зроблений компроміс: наприклад, обрати кілька ключових напрямків, які забезпечать максимальний результат при мінімальних витратах.

5. Врахування специфіки підприємства та ринкових умов. Пріоритети коригуються з урахуванням:

– специфіки галузі, в якій працює підприємство;

– поточних ринкових умов та конкурентного середовища;

– зовнішніх факторів (зміни законодавства, економічна ситуація).

6. Прийняття колективного рішення. Формування переліку пріоритетних напрямків повинно бути узгодженим з керівництвом та

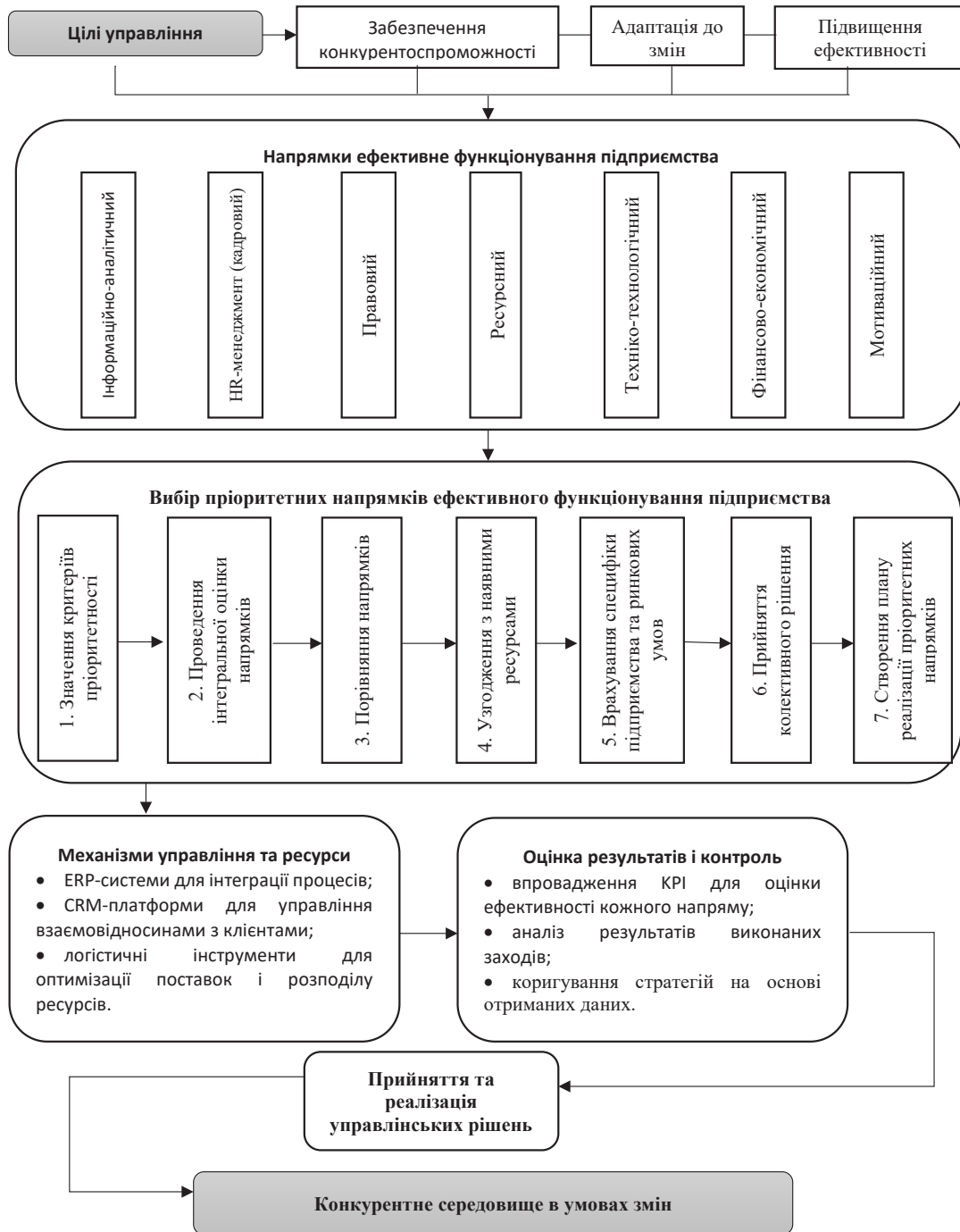


Рис. 1. Організаційно-економічна модель управління конкурентним середовищем підприємства в умовах змін

Джерело: розроблено авторами

ключовими підрозділами підприємства. Це забезпечує:

- погодження інтересів різних стейкхолдерів;
- підтримку та розуміння важливості реалізації вибраних заходів усіма учасниками процесу.

7. Створення плану реалізації пріоритетних напрямків. На основі переліку пріоритетів розробляється конкретний план дій, який включає:

- конкретні заходи для кожного напрямку;
- термін їх виконання;
- відповідальних осіб;
- очікувані результати.

Наприклад, якщо інтегральна оцінка показала, що найбільший вплив на конкурентоспроможність матиме техніко-технологічний напрямок, підприємство може зосередитися на модернізації обладнання та впровадженні інновацій. Водночас, HR-напрямок може отримати меншу частину ресурсів, але забезпечити

навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

Використання запропонованої моделі дозволяє підприємству вибрати найбільш ефективні напрямки, що відповідають як поточним умовам, так і довгостроковим цілям в умовах змін, забезпечуючи баланс між стратегією, ресурсами та ризиками.

Безпосередньо механізми управління та ресурси реалізуються через:

1. ERP-системи для інтеграції процесів:

– ERP (Enterprise Resource Planning) системи дозволяють об'єднати різні бізнес-процеси підприємства (фінанси, закупівлі, виробництво, постачання) в єдину інтегровану платформу;

– забезпечують автоматизацію рутинних операцій, зменшуючи ризики помилок;

– сприяють прозорості управлінських рішень завдяки доступу до актуальних даних у режимі реального часу.

2. CRM-платформи для управління взаємовідносинами з клієнтами:

– CRM (Customer Relationship Management) системи допомагають ефективно управляти взаємодією з клієнтами, підтримувати їхню лояльність та залучати нових;

– включають інструменти для управління контактами, відстеження продажів, аналізу поведінки клієнтів та формування персоналізованих пропозицій;

– дозволяють створювати цінність для клієнтів шляхом вдосконалення обслуговування та підвищення якості сервісів.

3. Логістичні інструменти для оптимізації поставок і розподілу ресурсів:

– інструменти управління ланцюгами поставок (SCM) забезпечують ефективне планування закупівель, транспортування та розподілу матеріалів;

– дозволяють мінімізувати витрати на логістику, підвищуючи швидкість і якість постачання;

– використання прогнозової аналітики для попередження проблем у ланцюгах поставок.

Оцінка результатів та контроль здійснюється за наступними кроками:

1. Впровадження KPI для оцінки ефективності кожного напрямку:

– KPI (Key Performance Indicators) є основними метриками для вимірювання прогресу у досягненні стратегічних та операційних цілей підприємства;

– визначаються для кожного напрямку діяльності (наприклад, продуктивність персоналу, витрати, рівень задоволеності клієнтів);

– регулярне відстеження KPI дозволяє оцінювати успішність реалізації заходів та своєчасно виявляти проблеми.

2. Аналіз результатів виконаних заходів:

– проводиться порівняння запланованих та фактичних показників діяльності;

– аналізуються причини відхилень, якщо такі є, із залученням відповідних підрозділів;

– застосовується як для оперативного коригування, так і для довгострокового планування.

3. Коригування стратегій на основі отриманих даних:

– отримані результати слугують основою для оновлення або зміни стратегії розвитку;

– включає коригування розподілу ресурсів, перегляд пріоритетів і напрямків діяльності;

– дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Ці елементи формують основу ефективного управління та забезпечують підприємству можливість досягати поставлених цілей навіть у динамічному конкурентному середовищі.

Результатом прийняття та реалізації рішень щодо забезпечення управління конкурентним середовищем підприємства в рамках розробленої організаційно-економічної моделі шляхом впровадження запропонованих етапів вибору пріоритетних напрямків ефективного функціонування підприємства очікується активізація підвищення рівня розвитку підприємства, зокрема, підвищення рівня його конкурентоспроможності та створення конкурентного середовища й передумов для довгострокового успішного функціонування в умовах змін.

Висновки з проведеного дослідження. Управління конкурентним середовищем підприємства в умовах змін є важливим завданням, яке вимагає системного підходу щодо розробки комплексу заходів та постійного його вдосконалення. У даній статті розглянуто напрямки управління конкурентним середовищем в умовах змін, а також розроблено організаційно-економічну модель, яка включає такі блоки: визначення цілей управління; напрямки ефективного функціонування підприємства; вибір пріоритетних напрямків; механізми управління та ресурси; оцінка результатів і контроль; прийняття та реалізація управлінських рішень, що сприяє формуванню конкурентного середовища підприємства в динамічних умовах. Таким чином, лише ті підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов функціонування, зможуть залишатися успішними у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Насад Н. В., Близнюк І. М. Стратегічне управління в умовах змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №2 (45). С. 68–72. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2965/2860>
2. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / Леськів Г. З. та ін. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
3. Матвієнко К. В., Кваско А. В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка»,

2024. С. 85–86. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865><https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865>
4. Сусликов С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 56–64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>
 5. Михальчук Л. В., Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 3. С. 152–156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_24
 6. Срьоміна М. О., Карачарова К. А., Семотюк В. В. Організація ефективної системи управління витратами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 202–207. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/33.pdf
 7. Онисіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку підприємства: збірник наукових праць*. 2020. № 2 (23). С. 137–145. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/574082da-7013-4700-99d7-d54d15a7b7b9/content>
-
- REFERENCES:**
1. Nasad N. V., Blyzniuk I. M. (2024) Stratehichne upravlinnia v umovakh zmin. [Strategic management in changing conditions] *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, vol.2 (45), pp. 68–72. Available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2965/2860>
 2. Leskiv H. Z. et al. (2022) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Enterprise Competitiveness Management: A Textbook]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikhsprav, 220 p. Available at: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049> (in Ukrainian).
 3. Matviienko K. V., Kvasko A. V. (2024) Stratehii rozvytku pidpriemstva v suchasnomu konkurentnomu seredovyshchi [Enterprise development strategies in the modern competitive environment]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*: V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, April 25ve, 2024). Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo "Politekhnik", pp. 85–86. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/17865> (in Ukrainian)
 4. Suslikov S. V., Klymenko M. A. (2023) Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [The competitiveness management system of an enterprise under uncertainty]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: Time Realities. Scientific Journal*, vol. 3(67), pp. 56–64. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf> (in Ukrainian)
 5. Mykhalchuk L. V. Baturina I. V. (2014) Konkurentne seredovyshche pidpriemstva u suchasnykh umovakh [The enterprise's competitive environment in modern conditions]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Economic Sciences Series*, vol. 3, pp. 152–156. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_24 (in Ukrainian)
 6. Yeromina M. O., Karacharova K. A., Semotiuk V. V. (2019) Orhanizatsiia efektyvnoi systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Organization of an effective cost management system at an enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 35, pp. 202–207. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/33.pdf (in Ukrainian)
 7. Onisiforova V. Yu., Sidelnikova V. K. (2020) Aktualni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Current aspects of anti-crisis management of enterprises]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemstva: zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho universytetu – Problems and Prospects of Enterprise Development: Collection of Scientific Works of Kharkiv National Automobile and Highway University*, vol. 2 (23), pp. 137–145. Kharkiv: Styl-Izdat. Available at: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/574082da-7013-4700-99d7-d54d15a7b7b9/content> (in Ukrainian)