

УДК 620.9

Севастьянов Р.В.<sup>1</sup>, Савка Д.О.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>доцент кафедри бізнесу та управління, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

<sup>2</sup>здобувач вищої освіти, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

### **ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ**

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, спричиненої впливом воєнних дій, глобальних інфляційних тенденцій, змін у геополітичних пріоритетах та посиленням конкуренції, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Зростаюча динаміка зовнішніх загроз потребує від бізнесу здатності до швидкої адаптації, трансформації бізнес-моделей та ефективного використання як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів.

За даними дослідження YouControl, тисяча найбільших українських підприємств отримали чистий дохід у розмірі майже 7,2 трильйона грн за підсумками 2023 року, що на 19,4% більше порівняно з попереднім роком [1]. Це свідчить про певний рівень стійкості бізнесу, проте не відображає ситуацію малого та середнього підприємництва, яке більш вразливе до ринкових коливань.

Ключові внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність:

– Інноваційність та цифровізація. Здатність впроваджувати нові технології, розвивати IT-інфраструктуру, автоматизувати виробничі та управлінські процеси. Сучасне підприємство має бути не лише користувачем цифрових рішень, а й адаптувати їх до своїх потреб. [2]

– Управління персоналом. Ефективне HR-управління, впровадження систем мотивації, розвиток лідерських компетенцій та побудова сильної організаційної культури є основою гнучкості та інноваційності компанії. [5]

– Фінансова стійкість. Наявність фінансових резервів, доступ до інвестицій та здатність залучати зовнішні джерела фінансування забезпечують стабільність в умовах криз. [3]

Таблиця 1. 1000 найбільших компаній України за секторами економіки  
(2023 рік) [1]

| №  | Сектор                               | Чистий дохід компаній, млрд грн, 2023 рік | Сукупна частка компаній в доходах топ-1000, %, 2023 рік | Приріст частки сектору в доходах топ-1000, п.п. | Кількість компаній в топ-1000, 2023 рік |
|----|--------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1  | Нафтогазовий сектор                  | 1 203,7                                   | 16,8%                                                   | -4,2 ↓                                          | 115                                     |
| 2  | Електроенергетика                    | 1 142,2                                   | 15,9%                                                   | -1,4 ↓                                          | 104                                     |
| 3  | Роздрібна торгівля                   | 761,5                                     | 10,6%                                                   | 2,3 ↑                                           | 60                                      |
| 4  | Харчова промисловість                | 589,7                                     | 8,2%                                                    | 0,5 ↑                                           | 139                                     |
| 5  | Сільське господарство                | 506,9                                     | 7,1%                                                    | -1,0 ↓                                          | 97                                      |
| 6  | Металургія                           | 464,0                                     | 6,5%                                                    | -0,5 ↓                                          | 48                                      |
| 7  | Оптова торгівля                      | 378,7                                     | 5,3%                                                    | 1,2 ↑                                           | 70                                      |
| 8  | Транспорт і логістика                | 286,9                                     | 4,0%                                                    | -0,2 ↓                                          | 31                                      |
| 9  | Тютюнове виробництво                 | 283,2                                     | 4,0%                                                    | 0,9 ↑                                           | 17                                      |
| 10 | Торгівля автотранспортом             | 221,2                                     | 3,1%                                                    | 0,7 ↑                                           | 47                                      |
| 11 | Фармацевтика                         | 219,9                                     | 3,1%                                                    | 0,2 ↑                                           | 34                                      |
| 12 | Машинобудування                      | 185,7                                     | 2,6%                                                    | 0,9 ↑                                           | 52                                      |
| 13 | Хімічна промисловість                | 173,8                                     | 2,4%                                                    | -0,3 ↓                                          | 44                                      |
| 14 | Вугільна промисловість               | 113,9                                     | 1,6%                                                    | -0,2 ↓                                          | 9                                       |
| 15 | Інформаційні технології              | 81,5                                      | 1,1%                                                    | -0,2 ↓                                          | 22                                      |
| 16 | Телекомунікації                      | 75,7                                      | 1,1%                                                    | -0,2 ↓                                          | 7                                       |
| 17 | Будівництво                          | 68,6                                      | 1,0%                                                    | 0,0                                             | 22                                      |
| 18 | Деревообробно-паперова промисловість | 61,8                                      | 0,9%                                                    | 0,3 ↑                                           | 13                                      |

|    |                         |                |               |          |             |
|----|-------------------------|----------------|---------------|----------|-------------|
| 19 | Нерудна промисловість   | 56,4           | 0,8%          | 0,2 ↑    | 18          |
| 20 | Азартні ігри та лотереї | 51,9           | 0,7%          | 0,7 ↑    | 7           |
|    | Решта секторів          | 234,1          | 3,3%          | —        | 44          |
|    | <b>Усього</b>           | <b>7 161,3</b> | <b>100,0%</b> | <b>—</b> | <b>1000</b> |

Зовнішні чинники:

– Регуляторне середовище. Часті зміни в законодавстві, фіскальний тиск, обмеження імпорту чи експорту можуть істотно впливати на бізнес-операції. Водночас держава може виступати і як партнер, створюючи інституційні механізми підтримки бізнесу.

– Зміни у структурі попиту. Підприємства мають постійно моніторити потреби споживачів та адаптувати свої пропозиції відповідно до ринкових трендів.

– Логістика та імпортозалежність. Зміни у ланцюгах постачання, зростання транспортних витрат, обмеження доступу до сировини чи комплектуючих потребують диверсифікації каналів та переорієнтації на локальні ресурси [4].

Шляхи підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку:

1. Антикризове стратегічне планування. SWOT-аналіз, сценарне моделювання та наявність кризового плану дій дозволяють зменшити ризики та швидко адаптуватися до змін. Формування внутрішньої "кризової команди" забезпечує оперативне прийняття рішень у період невизначеності.
2. Цифрова трансформація. Використання ERP, CRM, хмарних сервісів, аналітики великих даних (Big Data) та електронної комерції дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й вийти на нові ринки без значного збільшення операційних витрат. [2]
3. Гнучке управління людськими ресурсами. Крос-функціональні команди, дистанційна або гібридна робота, безперервне навчання співробітників, створення культури відповідальності й ініціативності значно підвищують адаптивність організації. [5]
4. Розширення та диверсифікація. Пошук нових ринків збуту, освоєння нових напрямків діяльності, залучення до партнерських програм із міжнародними організаціями та розвиток експортного потенціалу дозволяють зменшити залежність від окремих сегментів ринку.
5. Підтримка з боку держави та міжнародних інституцій. Використання грантових програм (USAID, єРобота, GIZ тощо), участь у програмах технічної допомоги, залучення пільгових

кредитів або субсидій на модернізацію виробництва відкриває нові перспективи для розвитку. [4]

6. Орієнтація на сталий розвиток. Екологічна та соціальна відповідальність, впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) стають дедалі більш важливими для інвесторів, партнерів і споживачів. Сприятливий імідж компанії – це також інструмент конкурентної переваги.

За даними Звіту KPMG за 2023 рік, українські підприємства, які застосовують Lean-підходи, цифрові рішення для обліку та управління, а також активно інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищі показники операційної ефективності та темпи зростання частки на ринку, навіть попри складну макроекономічну ситуацію [5].

В умовах нестабільного ринку конкурентоспроможність визначається не лише поточними фінансовими результатами, але й здатністю до адаптації, інновацій, стратегічного мислення та партнерства. Системна робота з ризиками, орієнтація на цифрову трансформацію, розвиток персоналу та ефективне використання зовнішніх ресурсів формують базу для стійкого розвитку підприємств в умовах постійної турбулентності.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1) Тисяча найбільших українських компаній за доходами у 2023 році <https://youcontrol.com.ua/data-research/tysiacha-naybilshykh-ukrayinskykh-kompaniy-za-dokhodamy-u-2023-rotsi/>

2) Розвиток підприємництва в умовах цифрової трансформації <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f237b9d7-7265-424e-add3-2259f3c1ac12/content>

3) Фінансова Стійкість Підприємства Та Фактори Впливу На Неї <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14508993787623.pdf>

4) Національний банк України. Огляд бізнес-очікувань підприємств. – 2023. <https://bank.gov.ua/>

5) Звіт KPMG «Бізнес в умовах війни». – 2023. – <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>