

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Галина Пекна¹, Мирослава Гофман², Яна Мороз³

¹Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Університет «КРОК» м. Київ, Україна e-mail: halynapb@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

²Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Університет «КРОК» м. Київ, Україна e-mail: miroslavag@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

³Магістрант програми «Підприємництво торгівля та біржова діяльність» кафедри теоретичної та прикладної економіки ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна e-mail: MorozYV@krok.edu.ua

MANAGING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Halyna Pekna¹, Myroslava Hofmann², Yana Moroz³

¹PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Theoretical and Applied Economics, KROK University Kyiv, Ukraine e-mail: halynapb@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

²Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of Theoretical and Applied Economics Department, KROK University Kyiv, Ukraine e-mail: miroslavag@krok.edu.ua ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

³Master's student of the program "Entrepreneurship, Trade, and Stock Exchange Activities" Department of Theoretical and Applied Economics KROK University Kyiv, Ukraine e-mail: MorozYV@krok.edu.ua

Анотація. У статті досліджено теоретичні й практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується високою динамікою, глобалізацією та економічною нестабільністю. Управління конкурентоспроможністю розглядається як комплексна задача, яка вимагає інтеграції інновацій, адаптації до змін зовнішнього середовища та ефективного використання ресурсів підприємства. Особлива увага приділена аналізу діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», який є одним із лідерів у галузі виробництва залізобетонних конструкцій. Проведено детальний SWOT-аналіз підприємства, що дозволяє виявити його сильні сторони, такі як унікальність продукції, технічна досконалість, висока якість та оперативність виконання замовлень, а також окреслити загрози та можливості для подальшого розвитку.

У статті акцентується на необхідності впровадження стратегічного планування, що базується на використанні сучасних методів аналізу, зокрема стратегічної сегментації ринку, оцінки конкурентних переваг та розробки ефективних механізмів адаптації до умов невизначеності. Розглянуто ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, серед яких: технічні параметри продукції, рівень інноваційності, якість обслуговування клієнтів, розвиток маркетингової стратегії та ефективність управлінських рішень. Зазначено, що для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно реалізовувати комплексний підхід, який включає оптимізацію витрат, впровадження сучасних технологій, розширення асортименту продукції та активну взаємодію зі стратегічними партнерами.

У контексті діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» виділено його переваги над конкурентами, зокрема унікальне обладнання, низький рівень зносу виробничих потужностей, а також наявність значних резервів для розширення ринків збуту. Показано, що підприємство значно перевершує своїх конкурентів за технічними характеристиками продукції, рівнем якості та ефективністю управління запасами. Водночас наголошується на необхідності вдосконалення маркетингової системи, проведення ринкових досліджень і розробки стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій в умовах економічної нестабільності та зростання глобальної конкуренції.

Результати дослідження демонструють, що підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе за рахунок реалізації стратегій, орієнтованих на довгострокове планування, інноваційний розвиток і посилення ринкових позицій. Впровадження таких стратегій сприятиме не лише стійкому економічному зростанню, а й забезпеченню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Зроблено висновок, що активна взаємодія з клієнтами, адаптація до змін зовнішнього середовища та використання сучасних підходів до стратегічного планування є ключовими факторами успіху підприємства на сучасному етапі розвитку економіки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління підприємством, стратегічне планування, SWOT-аналіз, економічна ефективність, інновації, адаптація до ринку.

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of managing enterprise competitiveness in the modern market environment characterized by high dynamics, globalization, and economic instability. Competitiveness management is presented as a complex task requiring the integration of innovations, adaptation to changes in the external

environment, and efficient use of enterprise resources. Particular attention is given to the analysis of PJSC "Bilotserkivsky Reinforced Concrete Plant," a leader in the field of reinforced concrete structures production. A detailed SWOT analysis of the enterprise is conducted, highlighting its strengths, such as product uniqueness, technical excellence, high quality, and prompt order execution, while also outlining threats and opportunities for further development.

The article emphasizes the need for strategic planning based on modern analytical methods, including market segmentation, assessment of competitive advantages, and the development of effective adaptation mechanisms to conditions of uncertainty. Key factors influencing enterprise competitiveness are considered, including product technical parameters, innovation level, customer service quality, marketing strategy development, and management decision efficiency. It is noted that ensuring sustainable enterprise development requires implementing a comprehensive approach that includes cost optimization, adoption of modern technologies, product range expansion, and active interaction with strategic partners.

In the context of PJSC "Bilotserkivsky Reinforced Concrete Plant," its advantages over competitors are highlighted, particularly its unique equipment, low wear level of production capacities, and significant reserves for market expansion. The study shows that the enterprise significantly outperforms its competitors in terms of product technical characteristics, quality levels, and inventory management efficiency. At the same time, it underscores the necessity of improving the marketing system, conducting market research, and developing strategies aimed at strengthening competitive positions under conditions of economic instability and growing global competition.

The research results demonstrate that enhancing enterprise competitiveness is achievable through strategies focused on long-term planning, innovative development, and strengthening market positions. Implementing such strategies will contribute not only to stable economic growth but also to ensuring competitive advantages in the long term. It is concluded that active interaction with customers, adaptation to changes in the external environment, and the use of modern approaches to strategic planning are key success factors for enterprises at the current stage of economic development.

Keywords: competitiveness, enterprise management, strategic planning, SWOT analysis, economic efficiency, innovations, market adaptation.

Постановка проблеми. Основною проблемою, що постає перед сучасними підприємствами, є необхідність збереження та посилення конкурентних позицій на ринку в умовах швидкої зміни економічних умов та посилення глобальної конкуренції. Недостатньо лише підтримувати високу якість продукції чи послуг, адже успішне функціонування підприємства залежить від здатності адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інноваційні рішення та оптимізувати управлінські процеси. У зв'язку з цим постає питання пошуку ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю, що дозволять підприємству не лише виживати, але й займати лідируючі позиції на ринку.

У контексті військової агресії з боку іншої країни, економічної нестабільності, постійних змін, розвитку нових технологій та зростання конкуренції управління сучасними підприємствами постає перед все більшими викликами. Необхідність відповідати новим вимогам і стандартам, а також адекватно реагувати на швидкі зміни в зовнішньому середовищі, формує нові проблеми для бізнесу. Споживачі стають дедалі вимогливішими, а темпи впровадження нових технологій часто не встигають за їхнім розвитком.

Загострення глобалізації світової економіки також впливає на динаміку бізнесу, вимагаючи від підприємств гнучкості та оперативності в розв'язанні завдань. Ці умови спонукають управлінський склад підприємств швидко адаптуватися й удосконалювати навички управління в умовах невизначеності. Оперативність та ефективність у прийнятті рішень стають ключовими факторами конкурентоспроможності (Kryvitska V. & Zianko V. 2020). Отже, пошук шляхів підвищення ефективності управління діяльністю підприємств є надзвичайно актуальним завданням у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи конкурентоспроможності в економіці були закладені такими провідними зарубіжними дослідниками, як Porter M. (1997). Джерела конкурентних переваг висвітлюються в роботах Kryvitska V. & Zianko V. (2020), Pekna H. (2022). Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації викладено у праці Beliaeva S. & Pervova N. (2021). Докладно розглянуто та проаналізовано фактори впливу на ціноутворення у роботі Hofmann M., Pekna H. & Solonets V. (2024). Також достатньо уваги присвячено аналізу економіки в

умовах невизначеності та класифікації інструментів аналізу невизначеності Ananieva O. & Hofmann M. (2022). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства розглянуто Zos-Kior M., Hemanenko O. & Sobakar D. (2018)

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Деякі проблеми методології використання статистичних методів в процесі аналізу рівня конкурентоздатності виробничих підприємств за даними публічної звітності залишаються відкритими. Вони вимагають подальших досліджень і формування нових напрямків удосконалення процедури підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вказані моменти значною мірою визначили вибір теми даної наукової роботи.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є дослідити систему управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною конкурентною перевагою продукції ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» у порівнянні з іншими виробниками є високий рівень технологічності виробничих процесів, скорочені терміни розробки проектною документації та виготовлення продукції. Суворе дотримання вимог замовника є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства (Official website of «Bilatserkivskyi factory» 2024).

Важливим чинником, що сприяє зростанню попиту на металоформи та обладнання, є значний досвід компанії на ринку. Протягом своєї діяльності підприємство постійно фокусується на покращенні якості продукції, зниженні витрат на виробництво та підвищенні технічної досконалості своїх виробів.

ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» має унікальне обладнання, що надає йому можливість ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку. Основними конкурентами підприємства в Київській області є ПрАТ «Броварський ЗБК» (Official website of «Brovary factory» 2024), АТ

«Дарницький завод ЖБК» (Official website of «Darnytsia factory» 2024), ПрАТ «Завод ЗБК №1» (Official website of «ZZBK 1» 2024) та ТОВ «ЗЗВ «ДЕК» (Official website of «Beton Energo» 2024). Проте обмежені можливості конкурентів у сфері технологічних оновлень заважають їм зайняти більше ніж 20% ринку, оскільки їх продукція переважно представлена простими металоформами, виготовленими за застарілою технічною документацією з низьким рівнем технологічності.

Відновлення економіки після наслідків військової агресії призвело до збільшення обсягів будівництва, що, у свою чергу, підвищує попит на металоформи та обладнання. З огляду на технологічні можливості підприємства, низький рівень зносу обладнання та наявні резерви виробничих потужностей, можна стверджувати, що ринкова ситуація є сприятливою для подальшого розвитку бізнесу.

Значні виробничі резерви, висока якість продукції та помірна вартість відкривають можливості для розширення ринку збуту в Київській області та сусідніх регіонах. Зручна залізнична інфраструктура також сприяє швидкій доставці продукції до споживачів Official website of «Bilatserkivskyi factory» (2024).

Економічний потенціал підприємства охоплює оцінку обсягів виробництва, розміщення виробничих і збутових підрозділів, науково-дослідний потенціал, а також аналіз інфраструктури та капіталовкладень. У маркетинговому аспекті це є критично важливим для визначення конкурентоспроможності компанії.

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» свідчить про наявність стабільних внутрішніх ресурсів, зокрема тривалих зв'язків з основними споживачами та постачальниками сировини, а також досвідченої управлінської команди (рис. 1).

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що завдяки далекоглядній політиці керівництва

підприємство отримує суттєві переваги для подальшого розвитку.

Водночас відсутність повноцінної маркетингової системи та недостатні ринкові дослідження створюють загрози для ефективної реалізації потенційних

можливостей, особливо в умовах економічної нестабільності та військової агресії. Це зумовлює необхідність оперативного реагування та впровадження стратегічних заходів для посилення конкурентних позицій підприємства.



Рис. 1. SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Джерело: створено авторами

Конкурентоспроможність підприємства визначається низкою чинників (рис. 2).

Аналіз змін кількості юридичних осіб — виробників будівельних матеріалів за видами діяльності в період 2022-2023 років

демонструє позитивну динаміку в цьому секторі. Загалом спостерігається зростання кількості підприємств у більшості категорій, що свідчить про стабільний розвиток галузі Official website of «Bilatserkivskyi factory» (2024).



Рис. 2. Фактори конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Джерело: створено авторами

Найбільше зростання зафіксовано у виробництві виробів із бетону для будівництва, де кількість юридичних осіб зросла на 49, досягнувши 1633. Виробництво бетонних розчинів також показало суттєве зростання — на 21, до 561 підприємства (Рекна Н. 2022).

Зростання відбулося й у виробництві будівельних металевих конструкцій, де кількість виробників збільшилась на 72, до 2161. Ці показники свідчать про активізацію будівельної галузі та

зростаючий попит на бетонні та металеві конструкції, які є критично важливими для сучасного будівництва (Рекна Н. 2022).

Аналіз конкурентів здійснюється шляхом порівняння продукції та стратегій підприємства з основними гравцями на ринку (табл. 1). Джерелами інформації про конкурентів можуть бути внутрішні відділи підприємства, що займаються ринковими дослідженнями, а також фахівці, які контактують із постачальниками та клієнтами конкурентів.

Аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»

Фактори конкурентоспроможності	ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК»	Конкуренти			
		ПрАТ «Броварський ЗБК»	АТ «Дарницький завод ЖБК»	ПрАТ «Завод ЗБК №1»	ТОВ «ЗВ «ДЕК»
1. Продукт					
Якість	5	3	4	4	3
Технічні параметри	5	4	3	3	2
Гарантійний строк експлуатації	4	4	3	4	2
Унікальність	5	2	2	3	2
Надійність	5	4	4	3	2
Захищеність патентами	4	1	3	3	1
2. Ціна					
Розмір преїскурантної ціни	3	4	4	4	5
Строки платежів	4	5	4	4	5
Умови кредитування	4	2	3	4	2
3. Канали розподілу					
Розвиток системи оптових посередників	3	1	3	2	4
Кваліфікація	4	3	4	4	3
Торгового (збутового) персоналу	5	1	3	2	3
Охоплення ринку	5	2	3	4	2
Розвиток складських площ	5	3	4	3	4
Система управління запасами	5	2	3	5	2
4. Система комунікацій					
Розвиток реклами	2	1	4	3	5
Індивідуальний продаж	4	5	5	5	4
Презентація товарів	4	1	4	3	4
Навчання і підготовка збутових служб	4	1	3	4	4
Система стимулювання збуту	4	3	4	3	4
Загальна кількість балів	84	52	70	70	63

Джерело: створено авторами

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» показує, що підприємство значно перевершує своїх конкурентів за багатьма ключовими показниками. Висока якість продукції, унікальність товарів, надійність і технічні параметри забезпечують компанії

значні переваги над конкурентами. Водночас, хоч завод має нижчі преїскурантні ціни та менш розвинену рекламну систему, це компенсується високим рівнем персоналу, широким охопленням ринку та ефективною системою управління запасами. Таким

чином, ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» є лідером серед конкурентів завдяки збалансованій стратегії розвитку продукту та каналів збуту.

Одним з важливих методів формування стратегії є аналіз ринкових позицій, у межах яких підприємство може досягати своїх цілей, не створюючи загрози для конкурентів. Коли стають зрозумілими цілі конкурентів, можна виявити сегмент ринку, де всі учасники будуть почуватися відносно стабільно та задоволено (Dmytriev I., Kurchata I. & Shersheniuk O. 2022). Однак, не завжди такі можливості є доступними, особливо коли нові гравці намагаються проникнути на сектор ринку, де наявні компанії вже демонструють стабільні показники. Зазвичай, для забезпечення власного успіху підприємствам необхідно знаходити компроміси з конкурентами. Важливо розробити стратегію, яка забезпечить захист як від існуючих конкурентів, так і від нових учасників ринку, з використанням суттєвих конкурентних переваг.

Процес вибору стратегії передбачає кілька ключових етапів: створення, деталізація та аналіз стратегічних альтернатив. На початковому етапі формується кілька варіантів стратегій для досягнення поставлених цілей (Kryvitska V. & Zianko V. 2020). Важливо розробити якомога більше можливих стратегій для подальшого вибору найоптимальнішої. Наступний етап включає доопрацювання обраних стратегій до рівня, що відповідає цілям підприємства, формуючи загальну стратегію. Останній етап полягає в аналізі обраних стратегічних альтернатив та їх оцінці щодо придатності для досягнення основних цілей організації.

Сучасний підхід до стратегічного планування ґрунтується на використанні ефективних методик стратегічної сегментації та визначенні стратегічних зон господарювання. Основною метою такого аналізу є виділення окремого сегмента

зовнішнього середовища, на якому організація планує зосередити свою увагу. Спочатку складається широкий перелік стратегічних зон господарювання, а згодом здійснюється детальний аналіз вибраних сегментів.

Такий підхід дозволяє оцінити перспективи розвитку у конкретній зоні, враховуючи рентабельність, стійкість та технологічний потенціал, і визначити, як саме організація конкуруватиме на цьому ринку. Після визначення стратегічних зон господарювання необхідно розробити відповідний продуктивний асортимент для виходу на ринок у цьому сегменті.

Вибір стратегії є вирішальним етапом стратегічного планування (Dalyk V., Chornii B., Herasym L., Bobko O., Neorhievskiy N. & Farian V. 2023). Зазвичай організації обирають стратегію з наявних варіантів. Наприклад, якщо підприємство прагне збільшити свою частку на ринку, воно може обрати кілька шляхів досягнення цієї мети, зокрема: зниження цін, розширення торговельної мережі, випуск нових продуктів або проведення ефективної рекламної кампанії. Кожен з цих підходів відкриває перед компанією нові можливості, і вибір конкретної стратегії може мати значний вплив на подальший успіх підприємства.

Для ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» було запропоновано кілька напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції. З аналізу цих напрямів можна зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності залізобетонних конструкцій необхідний комплексний підхід. Це включає покращення якості продукції, оптимізацію витрат, розширення асортименту та впровадження нових технологій.

Активна взаємодія з клієнтами та стратегічними партнерами сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, забезпечуючи йому стале економічне зростання та конкурентні переваги в майбутньому.

Висновки

1. Умови військової агресії, економічної нестабільності, стрімких технологічних змін та зростання конкуренції змушують підприємства адаптуватися до нових реалій. Це вимагає від керівництва оперативного реагування на зміни та впровадження інноваційних підходів для підтримання конкурентоспроможності.

2. ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» володіє сучасним обладнанням та технічними можливостями, що забезпечують йому перевагу над конкурентами на ринку. Високий рівень технологічності є важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності та задоволення зростаючих вимог споживачів.

3. Підприємство демонструє стабільність завдяки високій якості продукції,

швидкому виконанню проєктів та дотриманню вимог клієнтів. Ці чинники сприяють зростанню попиту на продукцію заводу та зміцненню його позицій на ринку.

4. SWOT-аналіз ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК» вказує на його переваги над конкурентами завдяки унікальності продукції, технічній досконалості та надійності. Водночас, підприємство має покращити маркетингову стратегію для ефективнішої реалізації своїх можливостей на ринку.

5. Для досягнення довгострокових цілей підприємство повинно детально розробляти стратегії, враховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні загрози. Вибір оптимальної стратегії дозволить підприємству зміцнити свої позиції та забезпечити стійкий розвиток на ринку.

Література:

1.Кривіцька В. В., Зянько В. В. (2020). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*, 8.

2.Портер М. (1997). Стратегія конкуренції. Київ: Основи. 390.

3.Пекна Г.Б. (2022). Конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг підприємства. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ)*. Київ: Університет "КРОК". Отримано 6 грудня 2024 з <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/rt/metadata/1205/0>

4.Пекна Г.Б. (2022). Діагностика ринкового середовища підприємства. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ)*. Київ: Університет "КРОК". Отримано 6 грудня 2024 з <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1206>

5.Беляєва С.В., Первова Н.Ю. (2021). Проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності організації. *Економіка та підприємництво*, 5-2 (58-2).857-861.

6.Гофман М., Пекна Г., Солонець В. (2024) Параметри ринку нерухомості як середовища підприємницької діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (74), 31–41. DOI: [10.31732/2663-2209-2024-74-31-41](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-31-41)

7.Ananieva O., Hofmann M. (2022). The peculiarities of the research tools in the analysis of enterprise economics in a state of uncertainty. *Economics of uncertainty: content, assessment, regulation: a collective monograph*. Kyiv: KROK University, 129 – 145. DOI: [10.36690/EUCER-129-145](https://doi.org/10.36690/EUCER-129-145)

8.Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. (2018). Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Класичний приватний університет*, 6 (11). 174-180.

9.Офіційний сайт ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». Отримано 6 грудня 2024 з <https://zbc.com.ua>

10.Офіційний сайт ПрАТ «Броварський ЗБК». Отримано 6 грудня 2024 з <https://bzzk.com.ua/uk>

11.Офіційний сайт ПрАТ «Завод ЗБК №1». Отримано 6 грудня 2024 з <https://zbbk1.ua>

12.Офіційний сайт АТ «Дарницький завод ЖБК». Отримано 6 грудня 2024 з <https://beton.kovalska.com>

13.Офіційний сайт ТОВ «ЗЗВ «ДЕК». Отримано 6 грудня 2024 з <https://betonenergo.com.ua/>

14.Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. (2022). *Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник*. Харків: ФОП Бровін О.В. 340.

15.Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. (2023). Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки", 10. Отримано 6 грудня 2024 з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42620>