Ігор САМПАРА
здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету
Юрій БОГАЧ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, глобальними кризами, воєнними викликами та технологічними трансформаціями, управління конкурентоспроможністю організації набуває стратегічного значення. Нестабільність зовнішнього середовища змушує організації постійно адаптуватися, шукати нові джерела конкурентних переваг, підвищувати гнучкість та інноваційність. Від здатності керівництва своєчасно реагувати на виклики залежить не лише ефективність поточної діяльності, а й перспективи збереження позицій на ринку та довгострокового розвитку.

Вітчизняні компанії в умовах війни та економічної турбулентності змушені переорієнтовувати свої бізнес-моделі, оптимізувати витрати, впроваджувати цифрові рішення та активніше комунікувати з клієнтами. Разом з тим, в багатьох випадках конкурентоспроможність сприймається вузько – лише як цінова політика чи маркетинг, тоді як міжнародний досвід (США, Японія, Сінгапур, країни ЄС) свідчить про ефективність системного підходу до управління конкурентоспроможністю через: стратегії антикрихкості (antifragility, Н. Талеб), впровадження crisis-driven innovation, акцент на resilience (організаційній стійкості), розвиток адаптивного лідерства та agile-культури (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна таблиця стратегій управління конкурентоспроможності в умовах нестабільності

Країна / Підхід	**Характеристика стратегії**	**Елементи для впровадження в Україні**
США – Антикрихкість (Antifragility)	Організації не лише виживають у кризі, а й зміцнюються через стрес; акцент на експериментах та варіативності	Впровадження механізмів швидкого тестування рішень, автономних команд, толерантність до помилок
Японія – Постійне вдосконалення (Kaizen)	Системне покращення всіх процесів, залучення працівників до змін, культ управлінської ощадності	Інтеграція принципів lean management, розвиток культури залученості працівників
Сінгапур – Стратегічна гнучкість	Фокус на багатосценарне планування, диверсифікацію ризиків, швидку переорієнтацію ресурсів	Застосування сценарного аналізу, побудова системи резервів, гнучке бюджетування
Німеччина – Індустріальна інноваційність	Підтримка високотехнологічних секторів, стратегічне партнерство науки і бізнесу	Створення інноваційних кластерів, державно-приватні R&D-програми
Швеція – Соціальна стійкість і довіра	Формування стійкої організаційної культури через довіру, прозорість, соціальну відповідальність	Розвиток внутрішньої комунікації, підтримка балансу роботи і життя, ESG-індикатори

Примітка. Сформовано автором

В умовах глибокої економічної, безпекової та енергетичної нестабільності українські підприємства стикаються з рядом серйозних викликів, що ускладнюють забезпечення та утримання конкурентоспроможності. Однією з головних проблем є надзвичайно високий рівень зовнішніх ризиків, пов’язаних з воєнними діями, руйнуванням інфраструктури,

непередбачуваними змінами в регуляторному полі та загрозою втрати ринків збуту. Водночас, нестабільність у сфері енергозабезпечення та логістики створює додаткові бар'єри для стабільної операційної діяльності.

Другим значущим чинником є гострий дефіцит фінансових ресурсів. Через обмежений доступ до кредитування, зростання інфляції, коливання валютного курсу та зменшення інвестиційної активності (як внутрішньої, так і зовнішньої) підприємства втрачають здатність до стратегічного інвестування у розвиток, модернізацію виробництва, інновації та маркетинг.

Серйозною загрозою для конкурентоспроможності виступає також втрата та виснаження людського капіталу. Міграція висококваліфікованих працівників за кордон, мобілізація персоналу, психологічне виснаження, а також обмежені можливості для навчання і розвитку знижують адаптивність організацій та їхню здатність до впровадження змін.

На фоні глобальної цифрової трансформації українські підприємства часто демонструють недостатній рівень інноваційної спроможності. Брак технологій, низький рівень автоматизації, відсутність державної підтримки науково-дослідної діяльності та інноваційних стартапів звужують можливості для створення довгострокових конкурентних переваг.

Окрім того, особливо гостро відчувається порушення логістичних ланцюгів і експортної інфраструктури. Втрата традиційних ринків, зростання витрат на транспортування, складнощі з імпортом комплектуючих та сировини призводять до зниження операційної ефективності та зростання собівартості продукції.

Також однією з глибинних проблем є негнучкість стратегій розвитку. Багато компаній залишаються в межах традиційних, ригідних бізнес-моделей, що не враховують потребу в адаптації до динамічного середовища. Відсутність сценарного планування, кризових стратегій і децентралізованих управлінських рішень знижує здатність до оперативного реагування.

Нарешті, конкурентоспроможність українських підприємств часто послаблюється через невизначеність у власній ринковій позиції: слабке формулювання ціннісної пропозиції, відсутність потужної маркетингової стратегії, низька клієнтоорієнтованість і обмежена впізнаваність бренду на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У сукупності ці проблеми вимагають системної трансформації підходів до управління конкурентоспроможністю – від тактичного виживання до стратегічної антикрихкості та довгострокової стійкості.

Зважаючи на виявлені проблеми, для забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах нестабільності доцільно реалізувати такі управлінські підходи:

1. Побудова адаптивної стратегії – постійне оновлення стратегічних орієнтирів відповідно до змін у зовнішньому середовищі на основі сценарного планування.

2. Розвиток організаційної гнучкості – впровадження гнучких структур управління, децентралізації рішень, кросфункціональних команд.

3. Інноваційне оновлення – активне впровадження технологічних рішень, digital transformation, підтримка внутрішніх інновацій і процесу безперервного вдосконалення.

4. Посилення клієнтоорієнтованості – зміщення фокусу на персоналізовані рішення, зворотний зв’язок та проактивне реагування на потреби клієнтів.

5. Інвестиції в людський капітал – розвиток лідерства, перекваліфікація персоналу, формування культури навчання та відповідальності.

6. Формування антикризових механізмів – створення резервів, кризових команд, протоколів швидкого реагування та каналів комунікації.

Отже, управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності потребує відмови від класичних ригідних підходів на користь гнучких, адаптивних і проактивних моделей. Організації,

які поєднують стратегічне бачення з операційною мобільністю та відкритістю до інновацій, здатні не лише вижити в умовах турбулентності, а й сформувати нові конкурентні переваги. Ефективне управління в нестабільності – це не лише відповідь на виклик, а й точка зростання.

Список використаних джерел:

1. Кривокульська Н., Богач Ю., Крисько Ж. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 41. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-45

2. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8