

Руслан АВГУСТИН

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

Назарій ТРЕПЕТ

аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент», ЗУНУ

ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Поняття конкурентоспроможності підприємства включає в себе великий комплекс характеристик, які визначають позицію підприємства на ринку, включають в себе виявлення відмінних ознак товару, що визначаються регіоном збуту, і факторами, що формують загальні умови його реалізації.

Альтернативність та диверсифікованість позиціонування підприємств у конкурентному середовищі, необхідність оптимізації ресурсного потенціалу та управління капіталом свідчать про системний характер стратегічного планування для забезпечення конкурентоспроможності. Адаптована до конкурентного середовища економічна політика у вигляді конкурентної стратегії є умовою реалізації ефективних економічних механізмів сталого та стабільного розвитку підприємств.

Для проведення диференціації резервів підвищення конкурентоспроможності підприємство може використовуватися різні засади. Ефективна реалізація стратегій диференціації вимагає низки взаємопов'язаних дій, включаючи своєчасне дослідження ринку, відповідну сегментацію та позиціонування, проактивну інноваційну політику (переважно продуктові інновації) та розробку відповідної продуктової політики (продуктові та цінові стратегії, стратегії дистрибуції та просування).

Головним завданням стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є досягнення ситуації, коли можна отримувати лідерські позиції в обраному ринковому середовищі. Тому очевидним є той факт, що в процесі реалізації

стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на неї будуть впливати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, що й зумовить необхідність пристосування стратегії до нових умов.

Успіх підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах конкуренції залежить від організованого на достатньому рівні механізму формування його конкурентоспроможності. Сукупність складових механізму забезпечує здатність суб'єкта, господарюючого на ринку споживчих товарів, ефективно впливати на ринкову ситуацію, забезпечуючи товарами, яка задовольнятиме вимоги споживача. Відзначимо, що важливим напрямом удосконалення механізму формування стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства є моніторинг відносного конкурентного балансу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей суб'єкта сфери виробництва споживчих товарів.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливим є визначення механізмів її підтримки на різних етапах їх економічного розвитку. Це пов'язано з низкою питань, що стосуються формування позиції підприємства в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів.

Рівень конкурентоспроможності розглядається як вектор та одиниця виміру зусиль щодо збалансування змін ринкової кон'юнктури під впливом зовнішнього середовища з позитивною дією внутрішньої організації підприємства, а також вибору ефективних інструментів формування та реалізації стратегій відповідно до нормативно-правового, інформаційного та методичного забезпечення.

Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюється функціональними підрозділами підприємства, що дозволяє поєднати між собою різні аспекти діяльності підприємства, що на загал формують його конкурентний потенціал. А це аспекти виробництва, ресурсного забезпечення, організації та управління бізнес-процесами, соціальної сфери і т. п.

Виконуючи свою місію, кожна підсистема вирішує чітко визначений комплекс завдань, що забезпечують реалізацію стратегії, а отже, і ефективність досліджуваного механізму. Формування системи факторів стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема необхідно проводити шляхом виокремлення факторів тактичної конкурентоспроможності. При цьому, оцінка внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, має проводитися обов'язково у комплексі із оцінкою рівня дії зовнішнього середовища.

Розвиток макронестабільності, що властива середовищу господарювання при збільшенні перспективності системи нових ринкових відносин, дозволить встановити основну закономірність реалізації зворотного зв'язку у системі відносин підприємства та ринку за умов обмежених перспектив експансивного зростання останнього, яка полягає у зміні пріоритету між двома можливими механізмами конкуренції.

За таких умов практично зникає традиційна середина асортименту, яка зазвичай приносить підприємствам, зокрема основну частку доходу, а коливання широти асортименту для підприємств національної економіки є значно більшими порівняно з розвинутими ринковими системами. Виходячи з цих узагальнень ринкової ситуації, навіть при збільшенні перспектив екстенсивного розширення ринку, рівень сатурації товарів буде залишатися основним фактором невизначеності, що має бути врахований при розробці стратегії підприємства. Зважаючи на цей висновок, набір рекомендацій для вибору маркетингової асортиментної стратегії підприємства за умов прискорення інтеграційних процесів, що у даному випадку є більш важливою з точки зору забезпечення сталого розвитку підприємства, ніж оптимальна організаційно-структурна стратегія.

З метою забезпечення ефективної адаптації до інших структурних чинників невизначеності, насамперед, здійснення трансформації, згідно з якою всупереч силі споживчих і макроекономічних коливань, створення основ сучасних ринкових

відносин, що відповідають домінуванню стратегії охоплення, змушує вітчизняні підприємства впроваджувати наступні заходи організаційно-структурної стратегії.

З метою корекції співвідношень між цими складовими стратегічного комплексу підприємств необхідно виокремити рекомендації, що враховують не тільки пріоритети в індивідуалізації товарів, але й фактори масштабу та сфери діяльності. Вплив можливої появи заміників, переважно імпортних, на маркетингові та організаційно-структурні стратегії вітчизняних підприємств має «зворотний» характер. Іншими словами, реорганізація стратегій, викликана небезпекою появи заміників, призводить до реалізації заходів, які є оптимальними з точки зору зменшення локальних втрат, але негативно впливають на результати реалізації глобальних цілей підприємств у новій системі ринкових відносин.

Відповідно до загальних напрямів забезпечення ефективної діяльності вітчизняних підприємств, зокрема за умов посилення впливу невизначеності середовища господарювання, на нашу думку, найбільш перспективними є стратегії, засновані на своєчасному впровадженні нових продуктів у той час, коли волатильність ринку ще не загрожує досягненню максимальних результатів, а продукт має достатню конкурентну маржу. Блокова агрегована модель, побудована з урахуванням факторів невизначеності, дозволяє точно визначити цей час.

Еволюційні зміни механізму конкуренції у національній економіці на тлі підвищення питомої ваги проявів ринкової невизначеності, які відбуваються з розвитком інтеграційних процесів, передбачають: у безконкурентних галузях небезпека переходу підприємства на нестабільні стратегії розвитку визначається виключно поточним співвідношенням гнучкості та досягнутої широти асортименту. Ризик удатися до цього набору стратегій забезпечення конкурентоспроможності властивий підприємствам, які мають значну інерцію та прагнуть дуже швидко розширити асортимент. Варто зазначити, що в конкурентних галузях можуть проявлятися дуже тонкі ефекти, пов'язані з

позитивною роллю конкуренції. Це означає, що конкуренція може суттєво компенсувати інерційність стратегічного розвитку підприємств та уповільнити негативні тенденції.

Список використаних джерел

- 1.Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf
- 2.Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 429–436. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-429-436>
- 3.Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип.42. С.110-118. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1381>
- 4.Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип 3, С. 151-155.
- 5.Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії*. 2023. Вип 16. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>.

Володимир АНДРУНЦІВ

аспірант освітньо-наукової програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

ПОТЕНЦІАЛ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ОСНОВА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах відновлення України після повномасштабного вторгнення Російської Федерації ключовим завданням державної політики стає забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку на місцевому рівні. У цьому контексті особливого значення набуває потенціал територіальних громад, який розглядається як інтегральна здатність громади ефективно мобілізувати й використовувати власні ресурси для досягнення цілей сталого розвитку та відновлення. Потенціал громади не є сталим або виключно природним феноменом – навпаки, це динамічне явище, яке може цілеспрямовано формуватися та посилюватися за умов наявності відповідних стратегічних підходів, управлінських рішень та інституційної підтримки.

Теоретичне осмислення поняття потенціалу громади охоплює декілька вимірів: ресурсний (наявність природних, людських, інфраструктурних, фінансових ресурсів), інституційний (ефективність управління, якість прийняття рішень, здатність до стратегічного планування), соціальний (рівень згуртованості, довіри, участі громадян), а також інноваційний (спроможність до запровадження нових підходів, цифрових рішень, розвитку підприємництва). Усі ці складові взаємодіють і формують цілісну картину потенціалу, який, за умов належної реалізації, може стати основою для повоєнного відновлення територій, що зазнали значних руйнувань, демографічних втрат та деструкції соціальних зв'язків.

У науковій літературі потенціал громади часто розглядається як сукупність матеріальних та нематеріальних можливостей до самозабезпечення, самоуправління та саморозвитку. Ці можливості актуалізуються в умовах криз, коли зовнішні ресурси обмежені, а успішне подолання викликів залежить від внутрішніх резервів, згуртованості та адаптивності. У зв'язку з цим потенціал

територіальних громад в Україні набуває нової ваги: він стає не лише фактором локального розвитку, а й базисом для відновлення національної економіки, безпеки та соціальної цілісності.

Формування дієвого потенціалу територіальних громад у повоєнний період передбачає не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й глибоке переосмислення ролі громади як активного суб'єкта розвитку. У післявоєнному середовищі зростає значущість багатовимірного потенціалу, до якого слід відносити не лише матеріальні ресурси, але й людський, інституційний, соціальний, фінансовий та інноваційний капітал. Саме синергія цих елементів визначає здатність громади до мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів для розбудови нової моделі функціонування, здатної відповідати на виклики відбудови та адаптації.

Людський потенціал є ключовим фактором, що визначає ефективність усіх інших сфер. Масова трудова міграція, депопуляція, загибель або поранення працездатного населення, переміщення внутрішньо переміщених осіб суттєво змінили демографічну структуру багатьох громад. Водночас нові умови створюють потребу у переорієнтації системи освіти та підготовки кадрів, розвитку локальних ринків праці, активізації молоді, залученні ветеранів і жінок до громадської участі та економіки.

Інфраструктурний потенціал постає не лише як фізична наявність будівель чи об'єктів комунальної власності, а як система, що має бути реконструйована відповідно до сучасних стандартів сталого, екологічного та інклюзивного середовища. Модернізація об'єктів критичної інфраструктури – енергетики, транспорту, водопостачання, медичних та освітніх закладів – є фундаментом для повернення населення, залучення інвестицій і запуску економічної активності.

Інституційний потенціал громади охоплює управлінську спроможність, якість адміністративних послуг, стратегічне мислення керівництва, а також наявність прозорих процедур участі громадян. Особливої уваги потребує розвиток стратегічного планування – з урахуванням ризиків, ресурсів і соціальної згуртованості. У повоєнному періоді громади мають

відновлюватися не просто як територіальні одиниці, а як простори довіри, де співіснування інституцій, бізнесу і громадянського суспільства забезпечує розвиток на засадах партнерства.

Фінансовий потенціал залишається одним із найбільш вразливих аспектів, оскільки війна підірвала базу місцевих бюджетів і дестабілізувала фінансові потоки. Водночас громади мають нові можливості для залучення ресурсів через міжнародні донорські програми, гранти, публічно-приватне партнерство. Ефективне управління такими ресурсами потребує прозорості, підзвітності та інвестиційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Інноваційний потенціал визначає здатність громади до адаптації, впровадження цифрових рішень, розвитку креативної економіки, залучення молодіжних ініціатив і створення smart-просторів. Умови повоєнної трансформації можуть стати імпульсом для технологічної модернізації, зокрема в енергетиці, освіті, адміністративних послугах та медичній допомозі. Розвиток цифрової інфраструктури є не лише чинником ефективності, але й важелем для посилення інклюзивності та доступу до ресурсів.

Загалом, післявоєнний розвиток громад неможливий без комплексного підходу до формування їх потенціалу, що враховує потреби населення, ресурсну базу та нову соціально-економічну реальність. Саме такі складові здатні перетворити громаду на простір стійкого відновлення, в якому поєднуються безпека, розвиток і гідність.

У повоєнному відновленні України особливу роль відіграють інструменти і механізми, здатні не лише відновити зруйноване, а й сформувати якісно нову модель розвитку територіальних громад, орієнтовану на стійкість, ефективність та інклюзивність. Посилення потенціалу громад вимагає впровадження практик стратегічного управління, активного залучення громадян, налагодження партнерств та інтеграції локального рівня у національні та міжнародні програми відбудови.

Одним із ключових інструментів є стратегічне планування розвитку громад, яке має ґрунтуватися на комплексному аналізі

ресурсів, потреб та ризиків, пов'язаних із безпекою, демографічною ситуацією, інфраструктурою та соціальними змінами. Розроблення оновлених стратегій розвитку громад відповідно до вимог Закону України «Про засади державної регіональної політики» створює основу для формування пріоритетів, пошуку фінансування та обґрунтування управлінських рішень. Успішні громади впроваджують так звані плани відновлення, які включають окремі цілі щодо забезпечення житлом ВПО, реабілітації інфраструктури, розвитку малого і середнього бізнесу, а також залучення міжнародної допомоги.

Важливим механізмом підсилення інституційної та соціальної спроможності є реалізація програм участі, зокрема бюджету участі, створення дорадчих органів, залучення молоді та представників громадянського суспільства до ухвалення рішень. Такий підхід не лише активізує громаду, а й формує довіру до місцевої влади, підвищує ефективність рішень та посилює соціальну згуртованість. В умовах післявоєнного відновлення особливої ваги набуває участь представників вразливих груп – внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок, людей з інвалідністю – у формуванні політик на рівні громади.

Серед ефективних інструментів також варто виокремити публічно-приватне партнерство (ППП), що відкриває можливості для мобілізації додаткових ресурсів, технологій, управлінських підходів та інвестицій. В умовах дефіциту бюджетних коштів співпраця з бізнесом може сприяти реалізації інфраструктурних проєктів, створенню робочих місць, розвитку місцевих екосистем. При цьому важливим чинником успішності PPP є прозорість, нормативна визначеність та довіра між партнерами.

Окремо слід відзначити роль міжнародної технічної допомоги, донорських програм, грантових інструментів та участі громад у програмах ЄС, ООН, Світового банку, GIZ, USAID тощо. Багато громад уже реалізують проєкти з розвитку енергоефективності, зелених технологій, цифрової трансформації, реабілітації соціальної інфраструктури. Участь у таких програмах потребує управлінської спроможності, кадрової підготовки та навичок проєктного

менеджменту, що своєю чергою формує ще один рівень потенціалу – інституційно-організаційний.

Підсилення потенціалу громад можливе лише за умови наявності прозорої, відкритої, діджиталізованої системи управління. Цифрові сервіси, платформи відкритих даних, геоінформаційні системи та аналітичні інструменти можуть значно покращити процес ухвалення рішень, підвищити ефективність витрат та якість публічних послуг. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і високої відповідальності перед громадами, які пережили травму війни.

Таким чином, лише поєднання стратегічного мислення, ефективного інструментарію та активної участі всіх стейкхолдерів здатне забезпечити перехід територіальних громад від етапу виживання до траєкторії сталого розвитку і зростання.

Список використаних джерел

1. Желюк Т., Жуковська А. Джерела фінансового забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад. *Вісник економіки*. 2022. № 3. 183-202. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1398>
2. Жуковська А. Детермінанти інклюзивного розвитку муніципальних утворень. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. № 25. С. 42-48. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41861/1/%D0%96%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>
3. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 4. С. 24-45. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/view/1671/1786>
4. Жуковська А., Шушпанов Д. Інклюзивні територіальні громади: поняття, ознаки та підходи до вимірювання рівня їх інклюзивності. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Випуск 29. С. 121-134. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/554>

Віктор АНТОНЮК

кандидат наук із державного управління,
старший викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ШВИДКОЇ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЗМІН

Україна переживає період складних випробувань, спричинених російським вторгненням, що розпочалися у 2014 році та різко загострилися у 2022-му. Воєнні дії оголили недоліки в системі публічного управління, економіці та соціальній сфері, вказавши на недостатню підготовку держави до масштабної кризи, попри багаторічні сигнали про загрозу. Неправильно розставлені пріоритети, надмірна бюрократія, дублювання повноважень і розбіжності між центральною владою та місцевими органами стали серйозними перешкодами для ефективного реагування на сучасні виклики [2]. У таких умовах реформування публічного управління стає критично важливим для забезпечення виживання держави, її адаптації до воєнного стану та підготовки до майбутнього відновлення й інтеграції до європейських структур.

Складна реальність вимагає відходу від застарілих управлінських моделей. Сучасні тенденції, зокрема розширення повноважень місцевих громад, упровадження цифрових інструментів і поглиблення співпраці з громадянським суспільством, закладають підґрунтя для нової політики, орієнтованої на потреби людей. Особливу увагу слід приділити розвитку інституційної спроможності держави – її здатності забезпечувати ефективне врядування, захист прав і свобод, економічну стабільність і соціальну рівність [4]. Це вимагає не лише ресурсів і чітких механізмів, а й гнучкості та готовності до інноваційних рішень. Війна підкреслила необхідність єдності між владою, бізнесом і суспільством для протидії гуманітарним та економічним викликам і підтримки життєдіяльності країни.

Оновлення системи публічного управління є нагальним завданням, що охоплює реорганізацію адміністративних структур, оптимізацію процесів і підвищення професійності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Усунення конфліктів між цивільним і військовим управлінням, а також перегляд стратегічних цілей із фокусом на воєнні та повоєнні потреби є визначальними для стабільності.

Сучасна Україна стикається з низкою глобальних і національних викликів, які впливають на ефективність управління на державному, регіональному та місцевому рівнях. Розглянемо їх. По-перше, геополітична нестабільність і війна. Тривала війна з Росією створює безпрецедентні виклики для управління, включаючи необхідність швидкого реагування на гуманітарні кризи, відновлення інфраструктури та підтримку економічної стабільності. Управлінські структури змушені працювати в умовах невизначеності, що ускладнює стратегічне планування.

По-друге, економічні трансформації та глобалізація. Інтеграція в європейські та світові ринки вимагає модернізації економічної політики, адаптації до міжнародних стандартів і підвищення конкурентоспроможності. Малі та середні підприємства (МСП) стикаються з труднощами в доступі до фінансування, інновацій та глобальних ринків.

По-третє, технологічна відсталість і цифрова трансформація. Недостатній рівень впровадження інформаційних технологій в управлінні підприємствами та державними установами знижує ефективність процесів. Водночас швидка діджиталізація вимагає від управлінців нових компетентностей і гнучкості.

По-четверте, екологічні виклики. Глобальні зміни клімату, дефіцит ресурсів і необхідність переходу до зеленої економіки ставлять перед Україною завдання адаптувати управлінські стратегії до принципів сталого розвитку.

По-п'яте, соціально-демографічні проблеми. Міграція, старіння населення та дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнюють управління людськими ресурсами. Зростає потреба в ефективних HR-стратегіях, орієнтованих на мотивацію та розвиток працівників.