

# ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНЦЕПТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ МЕТОДІВ ЇЇ ОЦІНКИ

©2025 ГАВІЛАНЕС К. Е. П.

УДК 336.7338.45

JEL: M20

## Гавіланес К. Е. П. Підходи до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства та аналіз методів її оцінки

Визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємства включає аналіз конкретних кроків і дій, які підприємці здійснюють, щоб зробити наступний прорив у боротьбі за лідерство. До властивостей конкурентоспроможності віднесено необхідність її кількісної оцінки; без збереження рівня конкурентоспроможності її підвищення є суб'єктивним. У зв'язку з цим їй притаманна властивість багатоваріантності (багатогранності). Ця категорія належить до оціночних, що передбачає наявність суб'єкта оцінювання (того, хто оцінює), об'єкта оцінювання (оцінюваного) та мети (критерію) оцінювання конкурентоспроможності. Результати аналізу методичних підходів до розуміння поняття конкурентоспроможності підприємства дозволили зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства – це сукупність його якісних і кількісних ресурсних параметрів та факторів, які в порівнянних або близьких до них умовах з іншими підприємствами забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції; саме така продукція за якісними та витратними показниками формує механізм вищої фінансової стійкості до ризиків у ринковому середовищі. Установлено, що сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю полягає в гармонійному поєднанні таких елементів: глибокий аналіз зовнішнього середовища, зокрема споживачьких очікувань, дій конкурентів, технологічних тенденцій і законодавчих змін; оцінка власного потенціалу (кадрового, технологічного, фінансового, інноваційного); формулювання конкурентної стратегії, яка може бути орієнтована на лідерство за витратами, диференціацією продукції або фокусуванням на певному сегменті; реалізація стратегічних заходів, включно з інвестиціями в інновації, підвищенням якості, розширенням ринків збуту, модернізацією виробництва тощо; моніторинг та адаптація стратегії у відповідь на зміни середовища. Визначено, що метод інтегральної оцінки є важливим інструментом сучасного менеджера. Його застосування сприяє підвищенню ефективності управління підприємством і забезпеченню стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, ринкове середовище, умови невизначеності, інтегральна оцінка.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 15.

**Гавіланес Катеріне Естефанія Паредес** – аспірантка факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

**E-mail:** [limval55555@gmail.com](mailto:limval55555@gmail.com)

UDC 336.7338.45

JEL: M20

## Gavilanes K. E. P. The Approaches to Defining the Concept of Enterprise Competitiveness and Analysis of Methods of Its Assessment

It has been determined that the management of enterprise competitiveness includes an analysis of specific steps and actions that entrepreneurs take to achieve the next breakthrough in the competition for leadership. Among the characteristics of competitiveness is the necessity of its quantitative assessment; without maintaining a level of competitiveness, its enhancement is subjective. In this regard, it possesses the property of variability (multidimensionality). This category belongs to evaluative ones, which implies the presence of an evaluation subject (the evaluator), an evaluation object (the evaluated), and a purpose (criterion) for assessing competitiveness. The results of the analysis of methodological approaches to understanding the concept of enterprise competitiveness led to the conclusion that enterprise competitiveness is a set of its qualitative and quantitative resource parameters and factors that ensure the production of competitive products under comparable or similar conditions with other enterprises; such products, based on quality and cost indicators, create a mechanism for better financial stability against risks in the market environment. It has been determined that the essence of strategic management of competitiveness lies in the harmonious combination of the following elements: a thorough analysis of the external environment, including consumer expectations, competitor actions, technological trends, and legislative changes; evaluation of one's own potential (human, technological, financial, innovative); formulation of a competitive strategy, which may be oriented towards cost leadership, product differentiation, or focusing on a specific segment; implementation of strategic measures, including investments in innovation, quality improvement, market expansion, modernization of production, etc.; monitoring and adapting the strategy in response to changes in the environment. It has been determined that the method of integral assessment is an important tool for the modern manager. Its application contributes to increasing the efficiency of enterprise management and ensuring stable development in the context of a dynamic market environment.

**Keywords:** enterprise competitiveness, strategic management, market environment, conditions of uncertainty, integral assessment.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 15.

**Gavilanes Katherine Estefania Paredes** – Postgraduate Student of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

**E-mail:** [limval55555@gmail.com](mailto:limval55555@gmail.com)

У ринкових умовах ефективність діяльності підприємств значною мірою зумовлена їх фінансово-економічними перспективами, прибутковістю та конкурентоспроможністю. Саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства продавати такі товари чи послуги, споживча привабливість яких є вищою за аналогічні, що пропонуються конкурентами. Отже, стратегія подальшого існування та розвитку підприємства має бути спрямована на зниження індивідуальних витрат і збільшення обсягів виробництва якісної продукції. Тільки якісна продукція буде користуватися попитом, що в кінцевому підсумку призведе до збільшення прибутковості та сформує конкурентоспроможність підприємства. Стратегічне планування як фактор підвищення конкурентоспроможності відображає організований механізм управління змінами в організації виробництва та праці. А також – формування єдиного спільного бачення його економічного майбутнього та розвитку, гармонійний процес виявлення проблем і узгодження реалістичних цілей і завдань для їх вирішення. Це той потужний інструмент, який позитивно впливає на виробничий та організаційний мікроклімат підприємства, його конкурентну позицію на ринку.

Стратегічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У мінливому та нестабільному ринковому середовищі воно стає необхідним інструментом адаптації до зовнішніх викликів, ефективного використання внутрішніх ресурсів і створення унікальних конкурентних переваг.

Проведене дослідження базується на працях закордонних та українських вчених. Зокрема, Pavlenchuk N., Horbonos F., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. [1] досліджують конкурентоспроможність підприємства з урахуванням принципів стратегічного планування; Saji T. G. [3] вивчає особливості торговельної конкурентоспроможності підприємства; група авторів, а саме Winzar H., Baumann C., Soboleva A., Park S. H., Pitt D. [4] досліджують конкурентоспроможність на мікро-, мезо- та макрорівні. Також у даній статті приділено увагу працям, в яких визначається поняття конкурентоспроможності підприємства, що дало змогу запропонувати й авторське бачення.

Зокрема, проаналізовано наукові доробки таких науковців, як Амоша О. І., Ляшенко В. І. [5], Stonehouse G., Snowdon B. [6], Герасимчук В. Т., Розенплентер А. Е. [7], Павленко А. Ф., Чумаченко М. Г. [8], Krugman P. [9] та інших. На додаток проаналізовано праці, що стосуються методів та підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, зокрема вивчено працю авторів Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., Liu L. [14] та інших.

*Мета* дослідження полягає у вивченні існуючих теоретико-методологічних підходів до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства та аналізі методів її оцінки.

*Методика* дослідження включає декілька послідовних етапів:

- ✦ узагальнення та структурування теоретико-методологічних підходів до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства;
- ✦ надання пропозиції щодо авторського визначення конкурентоспроможності підприємства в такій редакції: це сукупність його якісних і кількісних ресурсних параметрів і факторів, які в порівнянних або близьких до них умовах з іншими підприємствами забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції; саме така продукція за якісними та витратними показниками формує механізм вищої фінансової стійкості до ризиків у ринковому середовищі;
- ✦ визначення сутності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- ✦ аналіз етапів інтегральної оцінки як методу розрахунку конкурентоспроможності підприємства.

Визначення економічних можливостей і проблем підприємства в досягненні його довгострокових цілей, підвищення його конкурентоспроможності на основі обраної стратегії визначає актуальність проблеми вмілого використання положень і принципів стратегічного планування [1].

**К**онкурентоспроможність – це універсальний показник, який можна застосовувати в багатьох сферах життя. Проте за своєю суттю він залишається економічним поняттям, причому найбільш коректним у застосуванні до економічних об'єктів. Стратегічне управління пропозицією та конкурентоспроможністю регіону нерозривно пов'язане з ефективністю та конкурентоспроможністю кожного його підприємства [2].

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає аналіз конкретних кроків і дій, які підприємці здійснюють, щоб зробити наступний прорив у боротьбі за лідерство [3]. Це насамперед стосується постійного оновлення асортименту продукції, що випускається, безперервної розробки та швидкого освоєння нових зразків продукції з одночасним зростанням продуктивності праці, підвищенням гнучкості виробництва, його ефективності, скороченням усіх видів витрат і витрат. Особливе місце займає забезпечення стабільного підвищення якості та надійності нової продукції при одночасному зниженні цін на нові види про-

дукції. Взято курс на підвищення продуктивності праці, творчої віддачі та активності персоналу при цілеспрямованому скороченні чисельності виробничих та управлінських працівників. На практиці це означає випуск якомога більшої кількості нових продуктів, що користуються високим попитом, з нижчими, ніж у конкурентів, цінами та вищою якістю, продуктивністю та надійністю.

**А**о властивостей конкурентоспроможності слід віднести необхідність її кількісної оцінки; без збереження рівня конкурентоспроможності її підвищення є суб'єктивним. У зв'язку з цим їй притаманна властивість багатогранності (багатогранності). Ця категорія належить до оціночних, що передбачає наявність суб'єкта оцінювання (того, хто оцінює), об'єкта оцінювання (оцінюваного) та мети (критерію) оцінювання конкурентоспроможності [4]. Суб'єктом оцінювання конкурентоспроможності можуть бути органи державної влади, організації, інвестори, покупці тощо. Об'єктом оцінювання є об'єкти та проблеми конкурентоспроможності. Цілями (критеріями) оцінки можуть бути кон'юнктура ринку, темпи розвитку, здатність повертати кредити тощо. До об'єктів традиційно відносять продукцію (роботи, послуги). У більш широкому розумінні об'єктами конкурентоспроможності є: продукція, нормативно-правові акти, науково-методичні документи,

конструкторська документація, технологія, виробництво, персонал, цінні папери, інфраструктура, інформація (табл. 1).

Узагальнення результатів науково-теоретичних і прикладних досліджень науковців свідчить, що, незважаючи на наявність значних напрацювань, не всі аспекти проблеми є достатньо вивченими. Недостатньо уваги приділяється дослідженню конкурентоспроможності підприємства з позиції умов, що її формують, зокрема збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції на основі стратегічного планування як основи формування конкурентної стратегії.

**Т**аким чином, результати аналізу методичних підходів дозволяють зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства – це сукупність його якісних і кількісних ресурсних параметрів та факторів, які в порівнянних або близьких до них умовах з іншими підприємствами забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції. Саме така продукція за якісними та витратними показниками формує механізм вищої фінансової стійкості до ризиків у ринковому середовищі.

Далі наведено декілька авторських визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», сформульованих з урахуванням сучасних наукових підходів (рис. 1).

Таблиця 1

**Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»**

Автор(-и)	Підхід до визначення
Амоша О. І., Ляшенко В. І. [5]	Здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для виробництва товарів або послуг, які відповідають вимогам ринку, перевершують за своїми характеристиками товари конкурентів і забезпечують стабільні позиції на ринку
Stonehouse G., Snowdon B. [6]	Конкурентоспроможність фірми визначається її здатністю створювати більшу вартість для споживача, ніж конкуренти, через зниження витрат або унікальність продукту
Герасимчук В. Г., Розенплентер А. Е. [7]	Здатність підприємства досягати переваг у конкурентній боротьбі, заснованих на ефективному використанні ресурсів, інновацій, адаптації до змін ринкового середовища
Павленко А. Ф., Чумаченко М. Г. [8]	Конкурентоспроможність підприємства – це інтегральна характеристика, що відображає спроможність підприємства стабільно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного ринку
Krugman P. R. [9]	Конкурентоспроможність – це слово, яке не має сенсу, коли застосовується до національних економік. Однак на рівні фірми воно означає продуктивність фірми та її здатність утримувати і збільшувати свою частку ринку
OECD [10]	Конкурентоспроможність фірми – це її здатність протистояти конкуренції та зберігати або збільшувати свою частку ринку на внутрішньому або міжнародному ринку
Jauch L. R., Glueck W. F. [11]	Конкурентоспроможність – це здатність фірми надавати товари та послуги більш ефективно та якісно, ніж відповідні конкуренти
Grant R. M. [12]	Конкурентоспроможність фірми полягає в її здатності підтримувати конкурентну перевагу завдяки ресурсам і можливостям, які є цінними, рідкісними, неповторними та незамінними

Джерело: узагальнено автором.

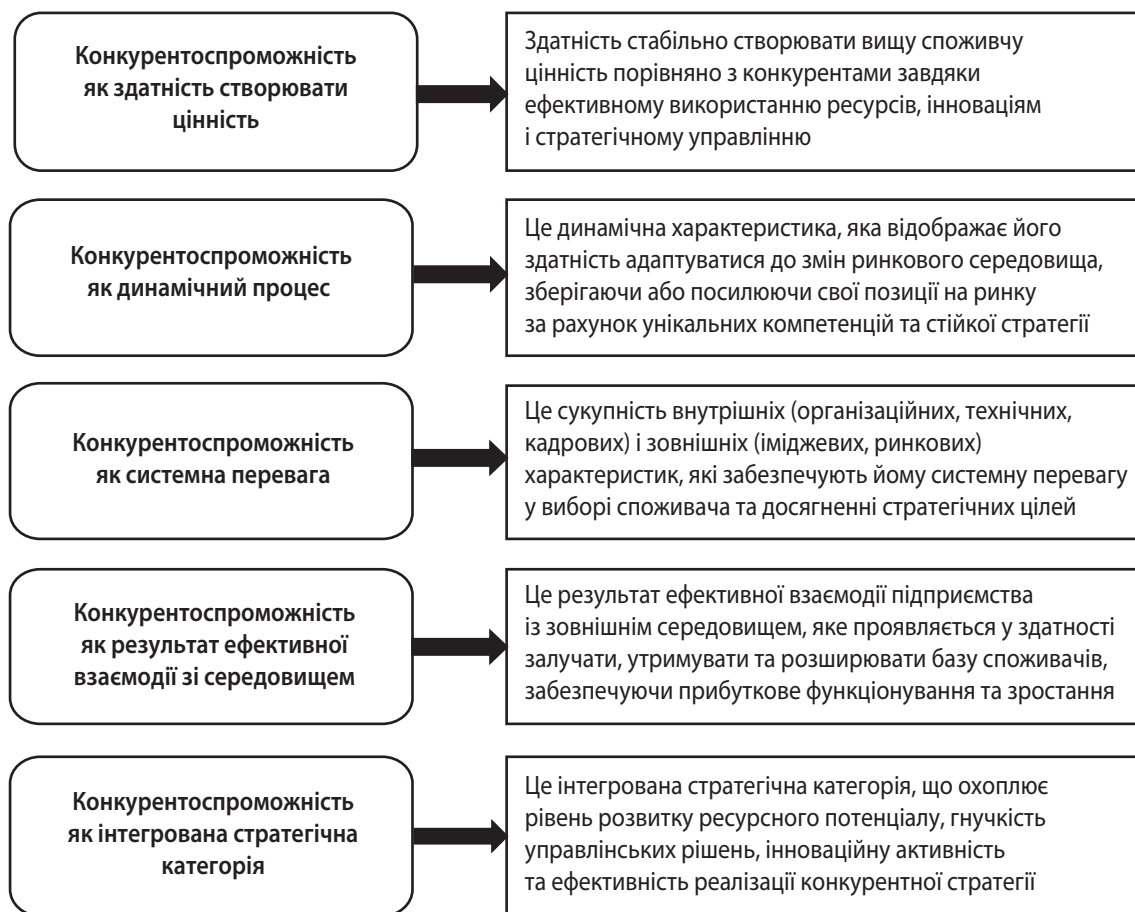


Рис. 1. Авторський підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» з урахуванням наукових підходів

Джерело: запропоновано автором.

Конкурентоспроможність підприємства в ринкових умовах посилюється дією економічних законів попиту та пропозиції. При цьому наміри кожного з учасників перебувають одночасно під об'єктивним і суб'єктивним впливом їхніх дій, що зумовлює і визначає більшу чи меншу успішність. За таких умов у ринковому середовищі має проявлятися дія «невидимої руки», де «об'єктивні закони ринкової економіки діють незалежно від волі та бажань окремих осіб, стихійно забезпечують гармонію інтересів особистості... та гармонізують економічні інтереси суб'єктів господарювання...» [13]. Глобалізаційні процеси, що відбуваються у світовій економіці, зумовлюють новий спосіб мислення підприємців, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність свого підприємства.

У сучасних умовах глобалізації та високої ринкової динаміки здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним є не просто бажаною перевагою, а життєвою необхідністю. У цьому контексті стратегічне управління конкурентоспроможністю набуває особливої актуальності як сис-

темний і довгостроковий підхід до забезпечення стійких позицій підприємства на ринку.

Таким чином, зазначимо, що стратегічне управління – це процес формулювання, реалізації та коригування довгострокових цілей підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін. У контексті конкурентоспроможності цей процес фокусується на розробці таких стратегічних рішень, які забезпечують унікальні переваги підприємства порівняно з конкурентами, дозволяють ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до нових викликів.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність успішно функціонувати в ринковому середовищі, пропонуючи продукцію або послуги, які за ціною, якістю, інноваційністю або сервісом є привабливішими для споживача, ніж у конкурентів. Проте така здатність не виникає стихійно, вона є результатом зваженої стратегії, орієнтованої на постійне вдосконалення та розвиток.

Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю полягає в гармонійному поєднанні таких елементів:

- ✦ *глибокий аналіз зовнішнього середовища*, зокрема споживацьких очікувань, дій конкурентів, технологічних тенденцій і законодавчих змін;
- ✦ *оцінка власного потенціалу* (кадрового, технологічного, фінансового, інноваційного);
- ✦ *формування конкурентної стратегії*, яка може бути орієнтована на лідерство за витратами, диференціацію продукції або фокусування на певному сегменті;
- ✦ *реалізація стратегічних заходів*, включно з інвестиціями в інновації, підвищенням якості, розширенням ринків збуту, модернізацією виробництва тощо;
- ✦ *моніторинг і адаптація стратегії* у відповідь на зміни середовища.

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю – це не разова дія, а безперервний цикл аналізу, планування, реалізації та вдосконалення. Його головна мета – забезпечення сталого розвитку підприємства на основі довгострокових конкурентних переваг.

**В** умовах глобальної постпандемії та швидкої зміни технологічних укладів бізнес постійно трансформується, що вимагає вдосконалення механізмів внутрішнього планування, контролю та управління ризиками. Волатильність економічного середовища ставить під сумнів практичну доцільність розробки стратегічних бюджетів розвитку. Те, що здається актуальним сьогодні, може бути визнано несуттєвим завтра, і навпаки. Нестабільність бізнес-середовища є не тільки фактором ризику для управління ефективністю, але й джерелом бізнесу.

Як зауважують Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., Liu L. [14], моніторинг ефективності – це процесно-орієнтований облік витрат, оцінка цільової собівартості послуги та клієнтів. Він використовує техніку процесного управління у вирішенні завдань оптимізації ланцюжків створення вартості. Це створює необхідні умови для попередження можливих протиріч у системі інтересів різних стейкхолдерів бізнесу, підтримує раціональну навігацію стратегічних і тактичних контурів управління бізнесом, посилює його конкурентоспроможність. Використання контролінгу ефективності при створенні адаптованої системи управління дозволяє: сфокусуватися на перспективних групах клієнтів і передбачити поведінку клієнтських сегментів; своєчасно виявити необхідні ключові компетенції для створення споживчої цінності та досягнення лояльності цільових груп клієнтів; ефективно конвертувати критичні фактори успіху в споживчу цінність на основі принципу унікальної ідентичності пропози-

ції для формування додаткової ринкової та акціонерної вартості.

Моніторинг результативності передбачає використання таких інформаційно-аналітичних інструментів бізнес-аналізу: індикатори ключових факторів успіху; стратегічні системи показників; панелі управління для керівників і персоналу, задіяного в бізнес-процесах; рейтинги результативності; ковзаючі прогнози, засновані на використанні детермінованих і стохастичних моделей [14].

В умовах зростаючої невизначеності та швидких змін у технологічних структурах управління необхідно застосовувати нові методи організації інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень. Особливе місце займає контроль ефективності діяльності підприємства. Це методологія інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що інтегрує методи управлінського обліку, стратегічного аналізу, внутрішнього контролю та управління ризиками, знімає можливі суперечності цілей, орієнтуючи їх на головну мету – дотримання парадигми адаптивного управління на основі гнучкої бізнес-моделі. Оцінка конкурентоспроможності необхідна для: розробки заходів, спрямованих на її підвищення; визначення контрагентів для спільної діяльності; розробки програм виходу підприємства на нові для нього ринки; здійснення інвестиційної діяльності.

**Д**алі проаналізуємо основні етапи розрахунку інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка являє собою кількісний метод, що передбачає розрахунок зведеного (інтегрального) показника на основі кількох важливих параметрів діяльності підприємства. У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником його життєздатності та успішного розвитку. В умовах ринкової конкуренції підприємства змушені не лише створювати якісну продукцію, але й постійно аналізувати свої позиції на ринку щодо конкурентів. Для цього необхідне застосування ефективних методів оцінки, одним із яких є метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності.

Цей метод належить до кількісних і дозволяє отримати зведений показник, який характеризує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Його головна перевага полягає в тому, що він поєднує в собі комплекс різних факторів – економічних, виробничих, маркетингових, що формують конкурентні переваги компанії. Це дозволяє побачити об'єктивну картину не лише з точки зору одного показника, а оцінити ситуацію загалом.

Метод включає кілька ключових етапів. Перш за все, обираються основні критерії оцінки, такі як

рентабельність, собівартість, частка ринку, якість продукції, рівень інноваційності тощо. Наступним кроком є нормалізація показників, тобто приведення їх до єдиної шкали (зазвичай від 0 до 1), що дозволяє уникнути впливу різних одиниць вимірювання. Потім кожному показнику надається вагомість – числове значення, яке відображає його значущість у загальному інтегральному показнику. І, нарешті, здійснюється розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності як суми добутків нормалізованих значень і їхніх ваг.

**І**нтегральний показник дозволяє порівняти підприємство з конкурентами або з певним еталонним рівнем. Якщо результат наближається до 1 або перевищує його, то підприємство має високу конкурентоспроможність. Якщо ж показник значно нижчий, це свідчить про наявність серйозних проблем, які потребують стратегічних змін (табл. 2).

Попри свої очевидні переваги, метод має й певні недоліки. Зокрема, визначення вагових коефіцієнтів є суб'єктивним і може вплинути на кінцевий результат. Крім того, інтегральний показник не завжди враховує якісні аспекти, такі як імідж підприємства, рівень довіри споживачів чи ефективність комунікації з ринком.

Проте, навіть з урахуванням цих обмежень, інтегральна оцінка залишається одним із найзруч-

ніших і найбільш універсальних методів діагностики конкурентоспроможності. Вона дозволяє не лише визначити поточний стан підприємства, а й служити основою для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, метод інтегральної оцінки є важливим інструментом в арсеналі сучасного менеджера. Його застосування сприяє підвищенню ефективності управління підприємством і забезпеченню стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. У сучасних ринкових умовах невідзначеності конкурентоспроможність – це не лише здатність підприємства залишатися на ринку, а й ефективно реагувати на дії конкурентів, змінювати внутрішні процеси, впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокову цінність для споживачів. У середовищі, де продукти та технології стрімко застарівають, а клієнтська лояльність піддається впливу нових трендів, підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності мають стратегічну перевагу. Аналіз цього параметра дозволяє своєчасно виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, оцінити загрози з боку конкурентного середовища, визначити перспективні напрями розвитку. В умовах обмеженості ресурсів, зокрема

Таблиця 2

Етапи розрахунку інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Етап інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства	Характеристика етапу
Вибір критеріїв оцінки	Рентабельність продукції, собівартість, частка ринку, якість продукції, інноваційна активність, лояльність споживачів
Нормалізація показників	Формула для показника, який має бути максимізований: $X_i^{норм} = \frac{X_i}{X_{еталон}}$ Формула для показника, який має бути мінімізований: $X_i^{норм} = \frac{X_{еталон}}{X_i}$ де $X_i$ – фактичне значення показника підприємства; $X_{еталон}$ – еталонне значення (краще або середнє по галузі)
Визначення вагових коефіцієнтів	Кожному показнику присвоюється вага ( $w_i$ ) залежно від його значущості. Сума всіх ваг має дорівнювати 1: $\sum w_i = 1$
Розрахунок інтегрального показника	$K_{инт} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot X_i^{норм}$
Інтерпретація результатів	$K_{инт} \approx 1$ – висока конкурентоспроможність (на рівні еталона); $K_{инт} > 1$ – конкурентоспроможність вища за середню (лідер); $K_{инт} < 1$ – є потреба в підвищенні конкурентного потенціалу

Джерело: складено за [15].

фінансових і людських, таке оцінювання дає змогу ефективніше розподіляти наявний потенціал і уникати помилок у стратегічному плануванні. Так, аналіз конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах є не лише елементом управлінської культури, а й основою для стійкого розвитку підприємства. Він забезпечує базу для прийняття рішень, дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики та формувати довгострокові конкурентні переваги в умовах невизначеності.

Подальші дослідження будуть присвячені більш поглибленому аналізу методики оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Pavlenchuk N., Horbonos F., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Research of competitiveness of the enterprise on the principles of strategic planning. *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. No. 5/4. P. 9–14.  
DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.146091>
2. David F. R. Strategic management concepts and cases. 13th edition. Pearson College Div., 2010. 704 p.
3. Saji T. G. Does Economic Integration Really Improve Trade Competitiveness? The Case of BRICS. *Economic Affairs*. 2019. Vol. 64. No. 3. P. 469–480.  
DOI: <https://doi.org/10.30954/0424-2513.3.2019.1>
4. Winzar H., Baumann C., Soboleva A. et al. Competitive Productivity (CP) as an emergent phenomenon: Methods for modelling micro, meso, and macro levels. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 105. Art. 103252.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103252>
5. Амоша О. І., Ляшенко В. І. Перспективи формування транскордонних євро регіональних інноваційних систем і нанотехнологічних кластерів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2008. Вип. 3. С. 159–176.
6. Stonehouse G., Snowdon B. Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*. 2007. Vol. 16. Iss. 3. P. 256–273.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>
7. Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. В. Г. Герасимчука, А. Е. Розенплентера. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2003. 264 с.
8. Павленко А. Ф., Чумаченко М. Г. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства» : наук. доп. Київ, 2001. 86 с.
9. Krugman P. R. Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*. 1996. Vol. 12. No. 3. P. 17–25.  
DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/12.3.17>
10. OECD's Indicators of International Trade and Competitiveness. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-s-indicators-of-international-trade-and-competitiveness\\_708306180711.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-s-indicators-of-international-trade-and-competitiveness_708306180711.html)

11. Jauch L. R., Glueck W. F. Business Policy and Strategic Management. McGraw-Hill, 1988. 940 p.
12. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. 6<sup>th</sup> Ed. Wiley-Blackwell, 2007. 946 p.
13. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. University of Chicago Press, 1977. 1152 p.
14. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G. et al. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67. No. 03. P. 317–326.  
DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2022.24>
15. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

## REFERENCES

- Amosha, O. I., and Liashenko, V. I. "Perspektyvy formuvannya transkordonnnykh yevrorehionalnykh innovatsiinykh system i nanotekhnolohichnykh klasteriv" [Prospects for the Formation of Cross-border Euroregional Innovation Systems and Nanotechnology Clusters]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, no. 3 (2008): 159-176.
- David, F. R. *Strategic management concepts and cases*. Pearson College Div., 2010.
- Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise Economics]. Kyiv: IVTs «Vydavnytstvo «Politekhnika», 2003.
- Golovchenko, O. et al. "Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises". *Economic Affairs*, vol. 67, no. 03 (2022): 317-326.  
DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2022.24>
- Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Wiley-Blackwell, 2007.
- Jauch, L. R., and Glueck, W. F. *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill, 1988.
- Krugman, P. R. "Making sense of the competitiveness debate". *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 12, no. 3 (1996): 17-25.  
DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/12.3.17>
- Leskiv, H. Z. et al. *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Enterprise Competitiveness Management]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2022.
- "OECD's Indicators of International Trade and Competitiveness". [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-s-indicators-of-international-trade-and-competitiveness\\_708306180711.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-s-indicators-of-international-trade-and-competitiveness_708306180711.html)
- Pavlenchuk, N. et al. "Research of competitiveness of the enterprise on the principles of strategic planning". *Technology Audit and Production Reserves*, no. 5/4 (2018): 9-14.  
DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.146091>
- Pavlenko, A. F., and Chumachenko, M. H. Transformatsiia kursu «Ekonomichniy analiz diialnosti pidpriem-

stva» : nauk. dop. [Transformation of the Course "Economic Analysis of Enterprise Activity": Scientific Report]. Kyiv, 2001.

Saji, T. G. "Does Economic Integration Really Improve Trade Competitiveness? The Case of BRICS". *Economic Affairs*, vol. 64, no. 3 (2019): 469-480.  
DOI: <https://doi.org/10.30954/0424-2513.3.2019.1>

Smith, A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. University of Chicago Press, 1977.

Stonehouse, G., and Snowdon, B. "Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and

Competitiveness". *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, no. 3 (2007): 256-273.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/1056492607306333>

Winzar, H. et al. "Competitive Productivity (CP) as an emergent phenomenon: Methods for modelling micro, meso, and macro levels". *International Journal of Hospitality Management*, art. 103252, vol. 105 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103252>

**Науковий керівник: Краєвська А. С.**, кандидат економічних наук, доцент, декан факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет

УДК 65.012.3:338.49:351  
JEL: D81; G32; M10; M14; O33  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>

## СЦЕНАРНА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ В КОНТЕКСТІ ЇЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ПРОАКТИВНОГО ТА КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

©2025 ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ Л. М., ЛОЗОВА О. В.

УДК 65.012.3:338.49:351  
JEL: D81; G32; M10; M14; O33

**Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту**

У статті обґрунтовано доцільність застосування сценарного підходу до оцінювання ефективності управлінських рішень у будівельній галузі в умовах трансформаційних змін і поствоєнного відновлення. Запропоновано авторську модель індексу сценарної ефективності (ICE), що враховує багатовимірні критерії: адаптивність, інноваційність, екологічну та соціальну відповідальність, ризикочутливість. Розроблено три типові сценарії розвитку будівельної сфери («Швидке відновлення», «Зелений компроміс», «Індустріальна інерція»), що демонструють можливості нового підходу до стратегічного управління. Практична цінність дослідження підтверджується прикладами провідних українських і міжнародних компаній, які впроваджують подібні підходи. Визначено перспективи подальших досліджень у контексті цифрової трансформації, ESG і когнітивного моделювання в управлінні. Розглянуто особливості управління людськими ресурсами в будівельній сфері з урахуванням викликів сталого розвитку та застосуванням сценарного планування. Встановлено, що проактивний кризовий менеджмент сприяє підвищенню адаптивності компаній та їх здатності передбачати потенційні загрози на ранніх етапах. Сценарний підхід до оцінки управлінських рішень дозволяє будівельним компаніям адаптувати свої стратегії до змінних умов ринку, враховуючи інноваційні підходи до управління людськими ресурсами. Проактивний кризовий менеджмент сприяє завчасному прогнозуванню ризиків та розробці ефективних механізмів реагування, що забезпечує стабільність і розвиток галузі. Антикризове управління в будівельній сфері передбачає оптимізацію кадрових процесів, інтеграцію ESG-стратегій та використання цифрових технологій для підвищення ефективності управлінських рішень. У статті окреслено ключові аспекти антикризового управління, серед яких оптимізація кадрових процесів, ефективна комунікація та підтримка персоналу в умовах нестабільності. Визначено, що впровадження інноваційних підходів, включно з цифровими технологіями та ESG-стратегіями, позитивно впливає на стійкість компаній у періоди кризи. У статті зроблено висновок про те, що інтеграція сценарного планування в управління людськими ресурсами дозволяє не лише прогнозувати ризики, а й забезпечувати довгострокову стабільність організацій.

**Ключові слова:** адаптивність, інноваційність, невизначеність, сценарний підхід, ефективність управлінських рішень, будівельна галузь, індекс сценарної ефективності, стратегічне управління, будівельні компанії, сталий розвиток, ESG, поствоєнне відновлення, управління людськими ресурсами, проактивне кризове та антикризове управління.

**Табл.:** 2. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [ludad584658@ukr.net](mailto:ludad584658@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

**Лозова Оксана Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

**E-mail:** [oksana\\_lozova@ukr.net](mailto:oksana_lozova@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>