

### **Т. О. ПОГОРЕЛОВА**

## **ВИЗНАЧЕННЯ ТА АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

В цій статті зазначається, що конкуренція є рушійною силою будь-якої ринкової економіки. У сучасних умовах конкуренція є визначальною для розвитку бізнесу, а конкурентоспроможність – найважливішою умовою для загального процвітання бізнесу. Сфера малих та середніх підприємств, маючи надзвичайний потенціал для гнучкої адаптації до економічних обставин у країні та мінливої ринкової кон'юнктури, має важливе значення для національного економічного розвитку. Бажаний вступ України до ЄС надає великі можливості для підтримки та розвитку малих та середніх підприємств. Підвищення конкурентоспроможності підприємства є критично актуальним для забезпечення життєздатності, сталого розвитку та прибутковості в умовах динамічного, висококонкурентного ринку, глобалізації та швидких технологічних змін. Вона базується на унікальних характеристиках, як-от інновації, якість, ефективне управління ресурсами та маркетингові стратегії, що дозволяють випереджати конкурентів. Особлива увага звертається на те, що конкурентні переваги не є постійними, вони вимагають безперервного аналізу та оновлення у відповідь на зміни зовнішнього середовища (економічні, політичні). Сучасна конкурентоспроможність залежить не лише від ресурсів, а й від впровадження нових технологій, що обумовлює необхідність підвищення рівня технічного та інноваційного розвитку. Конкурентоспроможність визначає спроможність підприємства ефективно розпоряджатися ресурсами та функціонувати в умовах ринку. В статті підкреслено, що на конкурентоспроможність впливають зовнішні (загальнодержавні, регіональні, галузеві умови) та внутрішні (інвестиційний, ресурсний, трудовий потенціал, якість продукції та ефективність менеджменту) фактори. Ключові фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства представлені в статті досить систематично. Виходячи з вищезазначеного, можна зробити висновок, що метою цієї статті є визначення та аналіз ключових факторів підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств та окреслення напрямку їхнього сталого розвитку в новій економічній реальності.

**Ключові слова:** ринкова економіка; конкуренція; малі та середні підприємства; конкурентоспроможність; сталий розвиток; інновації; управління ресурсами

### **Т. ПОГОРЕЛОВА**

## **DEFINITION AND ANALYSIS OF KEY FACTORS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

This article notes that competition is the driving force of any market economy. In modern conditions, competition is crucial for business development, and competitiveness is the most important condition for the overall prosperity of business. The sphere of small and medium-sized enterprises, having an extraordinary potential for flexible adaptation to economic circumstances in the country and changing market conditions, is of great importance for national economic development. The desired accession of Ukraine to the EU provides great opportunities for the support and development of small and medium-sized enterprises. Increasing the competitiveness of an enterprise is critically important for ensuring viability, sustainable development and profitability in a dynamic, highly competitive market, globalization and rapid technological change. It is based on unique characteristics, such as innovation, quality, effective resource management and marketing strategies that allow it to stay ahead of competitors. Particular attention is paid to the fact that competitive advantages are not permanent, they require continuous analysis and updating in response to changes in the external environment (economic, political). Modern competitiveness depends not only on resources, but also on the introduction of new technologies, which necessitates the need to increase the level of technical and innovative development. Competitiveness determines the ability of an enterprise to effectively manage resources and function in market conditions. The article emphasizes that competitiveness is influenced by external (national, regional, industry conditions) and internal (investment, resource, labor potential, product quality and management efficiency) factors. The key factors for increasing the competitiveness of an enterprise are presented in the article quite systematically. Based on the above, we can conclude that the purpose of this article is to identify and analyze key factors for increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises and outline the direction of their sustainable development in the new economic reality. For the stability and successful development of enterprises of various forms of ownership, there is a need to identify those factors that influence the increase in competitiveness and provide opportunities for further development. That is why the study identifies a list and a detailed description of the impact of external and internal factors that increase the competitiveness of companies in conditions of uncertainty. The main groups of factors that have the greatest impact on changes in competitiveness and the degree of this impact are also identified. The possibilities of managing and controlling the possible consequences of the influence of factors and timely responding to changes in market conditions are revealed. The prospects for using such methods of overcoming the influence of factors in the future are considered.

**Keywords:** market economy; competition; small and medium-sized enterprises; competitiveness; sustainable development; innovation; resource management

**Вступ.** Глобалізація ринку і швидкі технологічні зміни мають великий вплив на конкурентне середовище бізнесу та створюють нові можливості для посилення розвитку малих та середніх підприємств. Сучасну економіку можна назвати такою, що охоплює широкий спектр фінансових та виробничих методів, креативність, інновації, ефективне використання людських ресурсів. Конкуренція більше не розглядається виключно на національному чи міжнародному рівні, а сьогодні визнається такою, що має глобальний вимір. Відповідно, політика Європейського Союзу спрямована на забезпечення не лише сприятливішого середовища для стартапів малих та середніх підприємств, але й для подальшого розвитку

існуючих підприємств та досягнення конкурентних переваг єдиного європейського ринку.

Досягнення основних пріоритетів ринкової економіки XXI століття буде можливим завдяки допомозі конкурентоспроможних малих та середніх підприємств, які становлять найбільшу частку серед підприємств, що складають регіональну, національну та європейську економіку. Це призводить до підвищення інтересу до вивчення та розкриття різних аспектів і стимулює пошук нових управлінських підходів для підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теорія конкурентоспроможності виникла в 1980-х роках і доповнює ідеї засновників класичної

економіки Адама Сміта, Девіда Рікардо, Вебера, Шумпетера, Слоуна, Пітера Друкера, Солоу та інших. Грунтуючись на класичній теорії економіки, концепція конкурентоспроможності досягла свого повного розвитку в 1990-х роках після публікації праць Майкла Портера. У своїй книзі «Конкурентна перевага націй» Портер визначає джерела сталого процвітання в сучасній світовій економіці.

У наукових публікаціях, пов'язаних з питанням конкурентоспроможності підприємств, існують яскраво виражені розбіжності в думках щодо сутності цієї концепції, проте наразі немає загальноприйнятого її визначення. Результатом цього є велика розбіжність у поглядах на фактори, методи її оцінки та стратегії її підвищення. Деякі автори зводять або обмежують конкурентоспроможність підприємства конкурентоспроможністю його продукції (Ліфіц, Данайлов, Рібов, Чобаньянева, Харді, Гарвін, Хейс, Шменер, Кумар та Мотвані). На їхню думку, якщо продукція є бажаною та купується на певному ринку, то підприємство, яке її пропонує, вважається конкурентоспроможним. Однак є й інші, хто вважає, що показники рівня маркетингу та управління підприємством слід враховувати в конкурентоспроможності продукції (О'Фаррелл та Хітчінс). Крім того, фактори, що визначають конкурентоспроможність продукції, також включають ефективність виробництва, досвід маркетингу та адміністративні витрати (Праттен). Крім того, ці фактори, швидше за все, також доповнюються рентабельністю активів (Хейс, Кларк, Вілрайт та Скіннер).

Ряд авторів стверджують, що конкурентоспроможність підприємства визначає його ефективність та результативність. Таким чином, частина з них включає рівень певного показника ефективності, не враховуючи його складний характер, обмежуючи конкурентоспроможність підприємства високорентабельними активами (Мюллер, Героскі, Якобсен, Варінг, Безанко, Годдард та Вілсон).

Рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та відсоткова зміна частки ринку також вважаються важливими показниками конкурентоспроможності підприємства (Макнеймі, Варадар'ян та Прайд).

З іншого боку, існує група авторів, які стверджують, що конкурентоспроможність підприємства визначається його високою продуктивністю ресурсів (Алан, Портер, Браян, Таціополус та Косметатос, Маркузен).

Інша група дослідників намагається визначити статичні характеристики ефективності підприємства, пов'язуючи її з довгостроковим результатом його діяльності. Конкурентні переваги відображаються у вищій продуктивності, а потім у прибутковості. Підприємство, яке здатне розвивати та підтримувати такі можливості, що забезпечують вищу продуктивність та стійку прибутковість, вважається конкурентоспроможним. Іншими словами, рівень успіху або досягнень даного підприємства еквівалентний його рівню конкурентоспроможності (Авіла).

Комплексний огляд існуючих літературних джерел підводить нас до наступного визначення поняття конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність шляхом постійного оновлення та вдосконалення створювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги, що призводить до вищих економічних показників протягом тривалих періодів (Велев). Саме це визначення може допомогти нам проаналізувати рушійні фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Основні результати дослідження.** Рівень конкурентоспроможності підприємства є результатом численних факторів, які часом мають дуже динамічний характер. Вони передбачають комплекс умов як зовнішніх, так і внутрішніх по відношенню до підприємства, що впливають на характер його діяльності та рівень його успіху порівняно з конкурентами.

Різноманітні фактори підвищення конкурентоспроможності в рамках операційної діяльності підприємства вимагають різноманітного управлінського впливу. Велика кількість наукових досліджень зосереджена на факторах підвищення конкурентоспроможності підприємства, проте визначення, які вони надають, дуже різняться за своєю природою. Ці розбіжності в думках виникають головним чином через різне розуміння природи конкурентоспроможності підприємства.

Сприятливе бізнес-середовище є основним аспектом, який впливає на конкурентоспроможність підприємств. Таке середовище включає такі ключові фактори: державне управління, якість інституцій, інфраструктуру, технологічний та інноваційний розвиток, якість людських ресурсів, лібералізацію економіки, фінансову систему та бізнес-стратегії.

За іншою класифікацією фактори конкурентоспроможності підприємств можна поділити на три окремі групи:

1) фактори навколишнього середовища:

— макроекономічні умови: економічне зростання, рівень національного доходу, концентрація багатства, інфляція, відсоткова ставка, обмінний курс;

— політичні умови: економічна свобода, бюрократичні процедури, загальна система оподаткування, стимули та субсидії, торговельні угоди з іншими країнами, експортні та імпорتنі квоти;

— інфраструктура: телекомунікації, електроенергетична система, транспорт, система захисту довкілля;

2) фактори галузевого рівня:

— коливання: еластичність попиту за ціною, еластичність попиту за доходом, сезонні коливання;

— конкуренція: міжнародний рівень, коаліції між організаціями, конкуренція, стратегічні альянси;

— постачальники: наявність та якість вхідних ресурсів, локалізація, концентрація поставок;

— клієнти: локалізація, концентрація продажів, фінансове здоров'я;

3) фактори рівня підприємства:

— витрати або видатки: витрати на сировину, витрати на оплату праці, витрати на зберігання, вартість капіталу;

— технології: технологічні процеси, продукція, інвестиції в дослідження та розробки, власні патенти;

— якість процесів: виробничі процеси, рівень автоматизації, рівень використання вхідних ресурсів;

— гнучкість: розробка нового продукту та час перемикавання виробництва, тривалість виробничого циклу;

— якість продукту: асортимент продукції, ціна, дизайн, задоволення споживачів;

— дистрибуція: нові ринки для існуючої продукції, своєчасність поставок;

— інновації: успішне впровадження нових продуктів на ринок, час для розробки нових продуктів, культура підприємства;

— маркетинг: репутація, бренди, стимулювання продажів;

— людські ресурси: винагорода, навчання, кар'єрний розвиток.

Основні фактори, які мають критичний вплив на конкурентоспроможність підприємства, можна узагальнити в таких сферах:

1 Доступ до фінансування. Згідно з останніми дослідженнями щодо доступу малих та середніх підприємств до фінансування, цей доступ посідає друге місце за важливістю серед труднощів, з якими стикаються малі та середні підприємства (після труднощів з ідентифікацією споживачів). Дослідження, проведене для цілей цього аналізу, показує, що найпоширенішими джерелами фінансування для малих і середніх підприємств були кошти власника, позики від родини чи друзів та банківські позики.

2 Інноваційна діяльність. Загальновизнано, що в нашій сучасній економіці, яка характеризується прискореними темпами змін, зростаючою складністю та невпевненістю, здатність підприємств адаптуватися до зовнішнього середовища та залишатися конкурентоспроможними тісно пов'язана з їхньою здатністю до інновацій. Не тільки зростання, але й виживання малих та середніх підприємств значною мірою залежить від їх здатності до постійних інновацій. Створення нових знань або поєднання існуючих компонентів знань у новий «підприємницький» спосіб вважається необхідними передумовами для будь-яких інновацій. Частка інноваційних малих підприємств в Україні демонструє вибіркоче зростання залежно від галузі, зокрема у харчовій промисловості вона зросла більш ніж удвічі — з 9,6% у 2021 році до 22,7% у 2024 році. Також значне зростання зафіксовано у текстильному виробництві — з 7,2% до 19,3% за аналогічний період. Незважаючи на кризові умови, підприємства впроваджують інновації, такі як 3D-принтинг, нові технології пакування (реторт-упаковка) та продукти сублімації. Серед інноваційно активних підприємств частка підприємств з технологічними інноваціями зросла з 49,1 до 65,2%. Водночас, за останні 10 років

загальна частка інноваційно активних промислових підприємств коливалася в межах 13,8-18,9%.

Промислові підприємства (сектори В-Е: видобуток, переробка, енергетика) часто проявляють вищу активність у технологічних інноваціях через необхідність модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів. Проте сектор послуг стає все більш винахідливим завдяки цифровізації та екологічним ініціативам.

Дослідження інноваційної активності малих та середніх підприємств (МСП) підтверджують, що пріоритетним напрямком є процесні інновації, спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення ефективності діяльності. У кризових умовах МСП зосереджуються на впровадженні нових методів виробництва та організаційних структур для виживання та конкурентоспроможності. Цю діяльність впроваджували дві третини середніх та понад третина мікро- і малих підприємств.

За результатами досліджень інноваційної активності малого та середнього підприємництва в Україні та країнах ЄС (зокрема згідно з методологією Community Innovation Survey), найменш популярною та найрідшою діяльністю є: проведення власних науково-дослідних та дослідницько-конструкторських робіт (НДДКР). Більшість МСП уникають самостійних наукових розробок через їхню високу вартість та ризикованість. Натомість вони віддають перевагу «м'яким» інноваціям або придбанню готових рішень.

Дослідження показало, що вплив розміру підприємства на інноваційну активність є суттєвим: середні компанії часто демонструють вищу ефективність в інноваціях, ніж мікро- та малі, через кращий доступ до ресурсів.

У 2025 році Україна демонструє стабільність у сфері інноваційних результатів, зберігаючи 54-ту позицію у світі за індексом винаходів, попри виклики. Однак, за загальним індексом інноваційних вхідних ресурсів (умови, інфраструктура) спостерігається зниження до 80-го місця з 72-го у 2024 році, що свідчить про виклики у створенні інновацій.

Основні тенденції інноваційної активності в Україні у 2025 році:

1) стабільність результатів: Україна утримує позиції у сфері винайдення інновацій, що вказує на адаптивність;

2) зниження ресурсів: загальний рейтинг Global Innovation Index 2025 свідчить про погіршення позицій до 66 місця (з 60 у 2024 році) через зменшення інноваційних вхідних ресурсів;

3) технологічний стрибок: спостерігається значне покращення у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), де Україна піднялася на 33 позиції;

4) ризики: виявлено погіршення в галузі людського капіталу, досліджень та бізнес-середовища.

Ключовими драйверами для України залишаються штучний інтелект та технології, необхідні для комерціалізації та підтримки стартапів.

Тим не менш, рівень інноваційної діяльності, що здійснюється вітчизняними підприємствами, все ще дуже низький.

3 Діяльність, пов'язана з інтелектуальною власністю. Діяльність, пов'язана з інтелектуальною власністю (ІВ), підвищує конкурентоспроможність підприємства шляхом створення унікальних переваг (патенти, ТМ), захисту від копіювання, отримання додаткових доходів (ліцензії) та покращення репутації. Вона трансформує інновації у комерційні активи, залучає інвестиції та забезпечує довгострокову стійкість на ринку.

Основні аспекти впливу ІВ на конкурентоспроможність:

1) технологічна перевага та унікальність: патенти на винаходи та корисні моделі дозволяють виробляти унікальну продукцію, яку не можуть законно копіювати конкуренти, що забезпечує ексклюзивність на ринку;

2) брендинг та лояльність: зареєстровані торговельні марки (ТМ) підвищують пізнаваність, довіру споживачів та дозволяють встановлювати вищу ціну за відомий бренд;

3) комерціалізація та дохід: підприємство може отримувати пасивний дохід через продаж ліцензій, роялті або продаж невикористовуваних активів ІВ;

4) захист від недобросовісної конкуренції: юридичний захист (комерційна таємниця, патенти) мінімізує ризики крадіжки технологій та дозволяє уникнути збитків;

5) інвестиційна привабливість: наявність інтелектуальних активів підвищує капіталізацію компанії та полегшує залучення інвестицій, оскільки права ІВ можуть бути вкладом у статутний капітал.

Системне управління ІВ забезпечує підприємству вищий рівень стабільності та переважання над конкурентами.

У 2024–2025 роках сфера інтелектуальної власності в Україні демонструє поступове відновлення та адаптацію малого та середнього бізнесу (МСП) до умов воєнного стану. Ключовим органом, що забезпечує реєстрацію, є Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ). У 2024 році спостерігалось збільшення кількості заявок на корисні моделі та торговельні марки порівняно з попередніми роками війни. Підприємці частіше обирають реєстрацію корисних моделей замість винаходів через спрощену процедуру (лише формальна експертиза) та коротші терміни видачі. З 31 жовтня 2024 року запрацювали нові Правила реєстрації винаходів і корисних моделей, що спрощують подання заявок в електронному форматі.

У 2024 році в Україні спостерігалася тенденція до зниження активності у сфері реєстрації торгових марок: кількість заявок зменшилася на 37% порівняно з періодом до повномасштабного вторгнення. Точний відсотковий показник кількості МСП, що мають зареєстровані бренди (в Україні чи за кордоном), у відкритих звітах за 2024 рік не наведено. Наведені дані від Forbes.ua підкреслюють, що у 2024 році було подано 2573 заявки на реєстрацію торгових марок.

Попри складні умови, український бізнес продовжує працювати на зовнішніх ринках, зокрема в Польщі, Німеччині та Італії, що передбачає необхідність реєстрації брендів, проте статистика у відсотках не оприлюднена.

4 Інтернаціоналізація. Успішна інтернаціоналізація українських МСП (малих та середніх підприємств) ґрунтується на використанні європейських грантів (EU4Business), співпраці з Enterprise Europe Network (EEN) та участі в міжнародних кластерах для подолання обмежень внутрішнього ринку. Ключовими факторами є адаптація до стандартів ЄС, цифровізація та активний пошук нових замовлень.

Ключові напрямки успішної інтернаціоналізації:

1) підтримка та фінансування: використання програм, таких як Business Bridge та ініціативи в рамках програми EU4Business, які фінансуються ЄС та урядом Німеччини для відновлення та зростання;

2) інструменти виходу на ринок: співпраця з Європейською Мережею Підприємств (EEN) для розширення бізнес-зв'язків та залучення інвестицій;

3) кластеризація: активна участь у діяльності Українського кластерного альянсу (УКА) для підтримки експорту, особливо для промислових МСП;

4) адаптація: фокус на впровадженні інновацій та отриманні сертифікації для роботи на ринках ЄС.

Інтернаціоналізація є критично важливою для подолання скорочення внутрішнього ринку та забезпечення стійкості українських підприємств.

Станом на 2024–2025 рр. інтернаціоналізація українських малих та середніх підприємств демонструє стійке зростання, попри воєнні виклики. МСП складають основу економіки, забезпечуючи понад 80% робочих місць та дві третини ВВП країни.

Ключові показники експорту та МСП:

1) загальний обсяг експорту: у 2024 році експорт товарів з України зріс на 13,4%, досягнувши \$41,04 млрд.; у 2025 році показник продовжує зростати, сягнувши \$41,6 млрд. за підсумками року;

2) цільова кількість експортерів: уряд України в межах Стратегії розвитку МСП до 2027 року планує збільшити кількість компаній-експортерів до понад 35 000;

3) міжнародна підтримка: програма EU4Business у 2024 році підтримала 14 860 МСП в Україні з загальним бюджетом €302,2 млн.; оборот підтриманих підприємств склав майже €5 млрд.;

4) географія та структура: основним торговельним партнером з експорту стала Польща; серед готової продукції МСП лідирують виробники кабелів (\$1,26 млрд.) та меблів (\$460,6 млн.).

Основні виклики та плани:

1) доступ до фінансів: частка грантового фінансування в портфелі підтримки зросла з 47,6% (2023) до 51,9% (2024);

2) державна стратегія: акцент зміщується з експорту сировини на продукцію переробної промисловості в межах ініціативи «Зроблено в Україні»;

3) бізнес-очікування: український індекс бізнесу (UBI) на початку 2025 року становить 38,6 зі 100, що свідчить про обережний оптимізм на фоні зростання кількості замовлень.

5 Впровадження передового досвіду. Впровадження передового досвіду є ключовим внутрішнім фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує впровадження інноваційних технологій, оптимізацію бізнес-процесів та покращення якості продукції. Це дозволяє випереджати конкурентів через підвищення ефективності, зниження витрат та краще задоволення потреб споживачів.

Основні аспекти впливу передового досвіду:

1) технологічна модернізація: впровадження новітніх технологій підвищує продуктивність праці та якість продукції;

2) управлінські інновації: застосування кращих методів менеджменту оптимізує організаційну структуру;

3) підвищення кваліфікації персоналу: орієнтація на кращі світові практики розвиває компетенції працівників, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на ринку праці;

4) маркетингова перевага: дозволяє швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та задовольняти вимоги споживачів краще за конкурентів.

Постійний моніторинг та впровадження передового досвіду є необхідною умовою сталого функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

У 2024-2025 рр. навчання персоналу на малих та середніх підприємствах України адаптується до умов воєнного стану, цифрової трансформації та дефіциту кадрів. Основними формами є поєднання онлайн-інструментів, практичного навчання на місцях та спеціалізованої психологічної підтримки:

1) дистанційне навчання: використання LMS-платформ та вебінарів залишається домінуючим через безпекові ризики та мобільність працівників;

2) на робочому місці (On-the-job training): менторство, інструктажі та ротація кадрів для швидкої адаптації новачків;

3) змішане навчання (Blended Learning): поєднання самостійного вивчення теорії онлайн та практичних воркшопів у безпечних локаціях;

4) гейміфікація: впровадження ігрових механік для підвищення залученості, особливо у продажах та клієнтському сервісі.

Згідно з тенденціями на 2026 рік, критично важливими стають такі навички:

1) цифрова грамотність: впровадження штучного інтелекту, аналітики даних та хмарних обчислень для автоматизації бізнес-процесів;

2) кібербезпека: захист корпоративних даних в умовах цифрових загроз;

3) психосоціальна підтримка: навчання навичкам управління стресом, профілактики вигорання та надання першої психологічної допомоги («рівний рівному»);

4) енергоефективність та стійкість: навчання роботі з альтернативними джерелами енергії та кризового менеджменту.

У 2024-2025 рр. діють масштабні програми для розвитку компетенцій підприємців та їхніх команд:

1) грантові програми: проекти типу «Відважна», «Початок» та «Міцність» надають не лише фінансування, а й освітню підтримку для ветеранів, жінок та переселенців;

2) платформи підтримки: державна платформа Дія.Бізнес пропонує безоплатні онлайн-курси та консультації для МСП;

3) програми перекваліфікації: держава фінансує навчання для опанування нових професій через ваучери на навчання та центри зайнятості.

**Висновки.** У статті розглядається існуюча ситуація в секторі МСП та його стійкість кризь призму п'яти вирішальних факторів сталого розвитку та конкурентоспроможності. Спостережуваний високий ступінь взаємозв'язку між усіма факторами конкурентоспроможності підкреслює важливість більш тісно інтегрованих системних заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Полегшений доступ до фінансування має поєднуватися із заходами щодо впровадження найкращої практики, стимулювання інновацій, реєстрації інтелектуальної власності та підвищення рівня інтернаціоналізації. Це означає, що може бути ефективнішим та результативнішим стимулювати невелику частину підприємств (тих, які продемонстрували потенціал розвитку з точки зору їхнього людського капіталу, інтелектуальної власності, інноваційності та інтернаціоналізації), що має робитися систематично, щоб досягти синергетичного ефекту відповідної економічної політики. Іншими словами, потрібна більш комплексна підтримка невеликої частини підприємств з конкурентним потенціалом.

Однак, для досягнення цієї мети держава повинна застосовувати систематичну та єдину методологію, яка допоможе визначити ті конкретні МСП (шляхом обстежень, вимірювань та аналізу, створення власних баз даних тощо), які демонструють потенціал з точки зору деяких або всіх ключових факторів розвитку та конкурентоспроможності. Тільки таким чином держава зможе забезпечити своєчасну, адекватну та об'єктивну підтримку саме тих МСП, які здатні забезпечити стале зростання в секторі.

#### Список літератури

- Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>
- Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с. [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SENMK/Shevchenko\\_Konkur.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf)
- Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_1_11)
- Герасимова В.О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах.

- Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
- 5 Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №1(15). С. 210–218. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0118>
  - 6 Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2023\\_187\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_15)
  - 7 Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2020. № 1(21). С. 63–71. DOI:10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71
  - 8 Погорелова Т. О. Виробничі витрати : європейський досвід. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : зб. наук. пр. 8-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 30 жовтня 2025 р., м. Полтава / гол. оргком. Н. Канцедал ; Полтавський державний аграрний університет. Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 161-163. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/97073>
  - 9 Погорелова Т. О. Позитивні аспекти впливу євроінтеграційних процесів на малий бізнес в Україні. *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації* : зб. тез доп. 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Україна, м. Харків, 20-22 листопада 2025 р. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2025. С. 611-612. 1 ел. опт. диск (CD-ROM). Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа ; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/97877>
  - 10 Березівський Я. П. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-05>
  - 11 Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
  - 12 Юришина Л. І., Тарасенко В. А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 135–145. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2019\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_3_17)
- References (transliterated)**
- 1 Yevtushenko N. O., Drokina N. I., Savenko N. V. Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: teoretichniy aspekt [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space]. 2020. no. 156. pp. 129–135.
  - 2 Shevchenko L. S. Konkurentospromozhnist biznesu (pidpriemstva) : navch. posib. u pytanniakh i vidpovidiakh [Competitiveness of business (enterprise): training manual in questions and answers]. Kharkiv : Pravo, 2022. 312 p. [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/SENMK/Shevchenko\\_Konkur.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf)
  - 3 Huzhavina I. V., Razdorozhna D. D. Mekhanizm pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Mechanism for increasing the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economics. Management. Business]. 2021. no. 1(35). pp. 51–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_1_11)
  - 4 Herasymova V.O., Riezanov E. O. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist ta faktory vplyvu v suchasnykh umovakh [Enterprise competitiveness: essence and influencing factors in modern conditions]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space]. 2020. no. 154. P. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>
  - 5 Buhas V. V., Rudnichok V. S. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii [Managing the competitiveness of an enterprise in the context of globalization]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. no. 1(15). pp. 210–218. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0118>
  - 6 Verbvivska L. V. Teoretichni zasady upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v konteksti systemnoho pidkhodu [Theoretical principles of enterprise competitiveness management in the context of a systems approach]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space]. 2023. no 187. pp. 78–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2023\\_187\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_15)
  - 7 Povna S. Svitovyi dosvid zaprovadzhenia hnuhchykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in implementing flexible methodologies for managing the competitiveness of enterprises and organizations]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia: naukovyi zhurnal* [Problems and prospects of economics and management: scientific journal]. 2020. no 1(21). pp. 63–71. DOI:10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71
  - 8 Pohorielova T. O. Vyrobnychi vytraty : yevropeyskyi dosvid [Production costs: European experience]. *Bukhhalterskyi oblik, kontrol ta analiz v umovakh instytutsiinykh zmin* [Accounting, control and analysis in the context of institutional changes]: zb. nauk. pr. 8-yi vseukr. nauk.-prakt. konf., 30 zhovtnia 2025 r., m. Poltava / hol. orhkom. N. Kantsedal ; Poltavskyi derzhavnyi ahramnyi universytet. Poltava : PDAU, 2025. Vol. 1. pp. 161-163. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/97073>
  - 9 Pohorielova T. O. Pozytyvni aspekty vplyvu yevrointehratsiinykh protsesiv na maliy biznes v Ukraini [Positive aspects of the impact of European integration processes on small businesses in Ukraine]. *Rozvytok ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii* [Development of economic systems in the context of globalization]: zb. tez dop. 2-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Ukraina, m. Kharkiv, 20-22 lystopada 2025 r. Kharkiv : KhNU im. V. N. Karazina, 2025. pp. 611-612. 1 el. opt. dysk (CD-ROM). System. vymohy: Protessor Pentium-klassa ; OC Windows 7/10 ; dyskovod CD-ROM ; Acrobat Reader 10. URI: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/97877>
  - 10 Berезivskiy Ya. P. Identyfikatsiia umov ta chynnykiv formuvannia tekhnolohichnoi konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [Identification of conditions and factors for the formation of technological competitiveness of the national economy]. *Biznes Inform* [Business Inform]. 2021. no 7. pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-05>
  - 11 Leskiv H. Z., Franchuk V. I., Levkiv H. Ya., Hobela V. V. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: navchalnyi posibnyk [Enterprise Competitiveness Management: A Training Manual]. Lviv : Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2022. 220 p. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
  - 12 Yurchyshyna L. I., Tarasenko V. A. Pidvyschennia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv v konteksti yikh stratehichnoho rozvytku [Increasing the competitiveness of industrial enterprises in the context of their strategic development]. *Ekonomichnyi visnyk* [Economic Bulletin]. 2019. no 3. pp. 135–145. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2019\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_3_17)
- Надійшла (received) 21.01.2026  
Прийнята до друку (accepted) 05.02.2026  
Опублікована (published) 07.02.2026

*Відомості про авторів / About the Authors*

**Погорелова Тетяна Олексіївна (Pohorielova Tetiana)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail: [tetiana.pohorielova@khpi.edu.ua](mailto:tetiana.pohorielova@khpi.edu.ua)