

**О. З. Микитин, А.-В. В. Штефан**

ORCID: <sup>1</sup>0000-0001-9016-6757

Національний університет "Львівська політехніка"

Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.184>

© Микитин О.З., Штефан А.-В. В., 2025

Досліджено проблему оцінювання та підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Визначено основні методики оцінки, включаючи диференціальний, комплексний та змішаний підходи, а також роль експертних оцінок і вибору бази порівняння. Сформовано модель інтегральної оцінки конкурентоспроможності та надано рекомендації щодо покращення позицій підприємства на ринку через використання внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, оцінювання послуг, зовнішньоекономічна діяльність, інтегральний показник, експертний метод, ринкова частка, економічна ефективність, стратегія розвитку, аналіз конкурентів, показники якості.

### **Формулювання проблеми**

Для удосконалення методів управління конкурентоспроможністю підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності під управлінням конкурентоспроможністю буде розглянуто безперервний процес цілеспрямованого впливу на виробничі процеси підприємства, що сприяє підвищенню рентабельності активів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до формування конкурентних переваг у всіх сферах діяльності підприємства, але не окремими блоками впливу. Рівень конкурентоспроможності підприємства має визначатися показниками, що відображають рівень конкурентоспроможності продукції споживача, наявним у підприємства конкурентним потенціалом,

В сучасних умовах все більшого значення набуває забезпечення економічної ефективності підприємства на основі удосконалення конкурентоспроможності. Для того, щоб підприємство досягло необхідного значення конкурентоспроможності, йому спочатку необхідно підвищити свою економічну ефективність. Це пов'язано з тим, що економічна ефективність вимагає не тільки раціонального використання ресурсів, але й здатності працювати в конкурентному середовищі.

Тому для розуміння реальної позиції підприємства на ринку, необхідно проводити удосконалення методів управління конкурентоспроможністю підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Таке оцінювання надасть інформацію про реальну позицію підприємства у порівнянні з їх конкурентами та опосередковано дасть розуміння того, чи є діяльність економічно ефективною.

### **Актуальність дослідження**

У сучасних умовах глобалізації, нестабільного зовнішнього середовища та високої конкуренції на світових ринках питання підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Ефективне управління конкурентоспроможністю при здійсненні зовнішньоекономічної

діяльності є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства, його адаптації до змін ринкових умов та досягнення стратегічних цілей.

Необхідними є пошук нових підходів до управління, які б дозволили підприємствам не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, а й досягати довгострокових конкурентних переваг. Особливо важливо це для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки саме в цій сфері конкуренція є найбільш динамічною та жорсткою.

Крім того, конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з економічною ефективністю його діяльності. Тому дослідження, спрямовані на вдосконалення методів управління конкурентоспроможністю, мають не лише теоретичне, але й важливе практичне значення – вони сприяють зростанню прибутковості, оптимізації ресурсного використання та поліпшенню ринкової позиції підприємства.

### **Формулювання мети та завдань статті**

Метою статті є дослідження проблеми оцінювання та підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Завдання: визначити основні методики оцінки, включаючи диференціальний, комплексний та змішаний підходи, а також роль експертних оцінок і вибору бази порівняння; сформувати модель інтегральної оцінки конкурентоспроможності та надати рекомендації щодо покращення позицій підприємства на ринку через використання внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети поставлено такі завдання:

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

При аналізі організації як економічної системи важливо враховувати, що загальна конкурентоспроможність організації визначається сукупною конкурентоспроможністю її окремих частин. Поняття конкурентоспроможності як економічної категорії зумовлює необхідність ретельного вивчення та категоризації різноманітних критеріїв і параметрів, що визначають конкурентоспроможність усіх складових економічної системи.

Конкуренція – це змагання суб'єктів господарювання за обмежені ресурси (матеріальні, фінансові, людські тощо), шляхом пошуку оптимальних методів розв'язання існуючих проблем, які в кінцевому результаті служать інтересам усього суспільства та стимулюють перехід економічної системи до нового етапу розвитку.

Таке трактування конкуренції ґрунтується на врахуванні сучасних тенденцій у розумінні цього поняття, поєднуючи підходи до конкуренції, з одного боку, як боротьби, з іншого, як стимулу, що є запорукою розвитку суспільства та виведення економічної системи на новий етап розвитку [1].

Однією з проблем у дослідженні факторів конкурентоспроможності є відсутність загальноприйнятого методу їх класифікації.

Для оцінки конкурентоспроможності організації вкрай важливо враховувати унікальні характеристики галузі та фактори зовнішнього середовища, які на неї впливають. У сучасному бізнес-ландшафті інші фактори, крім ціни, відіграють значну роль у визначенні конкурентоспроможності, причому найважливішими з них є імідж організації, якість та інноваційність її продуктів. У міру прискорення науково-технічного прогресу здатність виробничої організації до інновацій стає вирішальним фактором у визначенні її конкурентоспроможності.

Останнім часом при виконанні будь-яких робіт зростає значення екологічного фактора. Це пов'язано з дедалі більшим дотриманням суворіших екологічних норм. У міру підвищення стандартів якості продукції та загострення конкуренції виробничі організації змушені розробляти нові продукти, дотримуючись принципів екологічної безпеки.

Крім того, ціни на товари та послуги мають враховувати витрати, понесені під час виробництва та подальшої утилізації відходів. Враховуючи динамічну конкурентоспроможність організації, при оцінці її конкурентних переваг вкрай важливо враховувати не тільки поточне зовнішнє та внутрішнє середовище, але й потенційні можливості організації. Очевидно, що чим більші конкурентні переваги

організації, тим сприятливіші умови для успішної діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що в кінцевому підсумку впливає на конкурентоспроможність галузі та національної економіки. Загальновизнано, що конкурентоспроможність організації є багатогранною економічною категорією.

Ознайомившись з наявною економічною літературою щодо конкурентоспроможності організації, було виділено три ключові її характеристики [2].

Це, по-перше, здатність організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, по-друге, її конкурентні переваги в комплексі маркетингу, по-третє, результати господарської діяльності порівняно з конкурентами. Як наслідок, конкурентоспроможність організації слід розглядати як багатогранну концепцію, а її вимірювання вимагає використання специфічних змінних, пов'язаних із адаптивністю, конкурентними перевагами та економічними результатами.

Отже, впливає, що одним із важливих напрямків управління конкурентоспроможністю організації є розробка методів управління конкурентоспроможністю підприємств.

### **Виклад основного матеріалу**

При визначенні і вимірюванні конкурентоспроможності підприємства однією з головних проблем є вимірювання конкурентоспроможності неоднорідної продукції. А послуги як раз і є цією неоднорідною продукцією. У зв'язку з тим, що підприємство продукує послуги, виникає проблема вимірювання конкурентоспроможності для застосування методів для її удосконалення. Такими проблемами виступають: необхідність зведення великої кількості різноманітних і неоднорідних показників до єдиної бази; введення в якості нових понять складних і абстрактних показників; порівняння з підприємствами, які ведуть аналогічну або подібну діяльність; кількість факторів, які необхідно визначити для вимірювання конкурентоспроможності тощо.

Спочатку необхідно визначити перелік параметрів, суттєвих з погляду покупців. Щоб товар представляв інтерес для покупця, він повинен мати певні параметри. Умовою придбання послуги є відповідність цих параметрів основним характеристикам задоволення потреби покупця. У процесі придбання послуги споживач, встановлює ознаки, що характеризують перевагу цієї послуги над аналогічними послугами конкурентів, що є на ринку. Купуючи послугу, покупець тим самим оцінює його привабливість, можливий ступінь задоволення своєї конкретної потреби та свою готовність нести витрати, пов'язані з придбанням цієї послуги. Отже, сукупність якісних та вартісних характеристик товару сприяє створенню переваги цієї послуги перед послугами-конкурентами у задоволенні конкретної потреби покупця і, цим, дозволяє кількісно оцінити конкурентоспроможність послуги.

Інший спосіб вирішення проблеми ґрунтується на використанні експертних методів, орієнтуються на досвід роботи та (або) інтуїтивне розуміння кваліфікованими фахівцями ролі тієї чи іншої властивості у задоволенні конкретної потреби. На основі узагальнення висловлених експертами думок будується загальна кількісна оцінка параметра. Оскільки конкурентоспроможність послуги характеризує не саме собою його якість, а ступінь відповідності якості даної послуги показникам якості аналогічного за призначенням послуги конкурента, то оцінювання конкурентоспроможності послуги передбачає співставлення значень показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкурента (базовим чи еталонним зразком). Причому вибір послуги-еталона є одним з найбільш відповідальних етапів процедури оцінювання конкурентоспроможності послуги.

Правильність результату, отриманого в процесі оцінки конкурентоспроможності, значною ступеня залежить від вибору оціночної бази. Як базові можуть бути вибрані такі параметри: потреба покупців; конкуруюча послуга; гіпотетичний зразок послуги; група аналогічних послуг; - величина корисного ефекту. Якщо базою порівняння виступає потреба покупців, необхідно вибрати номенклатуру та встановити величини параметрів потреби покупців щодо оцінюваної та конкуруючої продукції. Перелік даних параметрів складається з тих показників, якими споживач користується в оцінюванні продукції на ринку. При цьому необхідно враховувати вагомість цих параметрів в їхньому загальному наборі.

Другий варіант оціночної бази – наявність конкуруючої послуги. У цьому випадку послуга-зразок моделює потребу і виступає як матеріалізовані вимоги покупців, яким має задовольняти продукція, що підлягає оцінюванню.

Використання як порівняльна база гіпотетичного зразка, що представляє собою “усереднене” значення групи виробів, застосовується у разі, коли інформації зразка-аналогу недостатньо. Фактично йдеться про аналіз неіснуючої потреби, тому дана оцінка зазвичай сприймається як орієнтовна і підлягає подальшому уточненню.

Насправді за базу приймається група аналогів, відібраних з погляду узгодження класифікаційних параметрів зразка та оцінюваної продукції. Спочатку з них вибираються найбільш представницькі, а потім – найбільш прогресивні вироби, що мають найкращі перспективи подальшого розширення обсягу продажу.

У тому випадку, коли за базу порівняння приймається величина необхідного споживачу корисного ефекту продукції, як зразок виділяється сам корисний ефект.

Оцінювання конкурентоспроможності послуги провадиться шляхом співставлення параметрів аналізованої послуги з параметрами бази порівняння. При цьому можуть використовуватись диференціальний, комплексний та змішаний методи оцінювання.

При змішаному методі оцінювання конкурентоспроможності послуги використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна рекомендувати систему показників, на основі якої складається матриця.

Потенціал підприємства характеризує діяльність підприємства з погляду наявності внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг, які забезпечують створення конкурентоспроможних послуг.

Нижче наведена модель методу вимірювання конкурентоспроможності послуг підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності:

$$IFC = \sum_{j=1}^k \times \sum_{i=1}^s \frac{R_{ij}}{N},$$

де  $IFC$  – наведений інтегральний коефіцієнт;  $N$  – сума всіх ненульових елементів матриці комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства за умови, що показник набуває максимального значення, що дорівнює одиниці;  $i...s$  – кількість ознак  $j$ -ознака конкурентоспроможності підприємства;  $s$  – кількість факторів;  $j...k$  – кількість складових елементів конкурентоспроможності підприємства стільникового зв'язку;  $k$  – кількість ознак;  $R$  – елемент, що стоїть на перетині  $i$ -рядка та  $j$ -стовпчика.

Інтегральні показники конкурентоспроможності послуг є комплексним показником, який залежать від: співвідношення ціни та якості перевезення відправлень, показників маркетингової діяльності, показників фінансового стану підприємства, якості управління, показників розвитку персоналу тощо (табл. ).

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства може змінюватися в межах від 0 до 1. Чим ближче значення  $IFC$  до одиниці, тим вище конкурентоспроможність підприємства.

Останні, своєю чергою, залежить від технічних особливостей оброблення вантажів, розширення ареолу обслуговування, швидкого реагування на технічне переозброєння галузі, зниження витрат та цін на послуги поштових послуг, оптимального співвідношення систем обліку, оподаткування, доступності залучення фінансових ресурсів тощо.

Результати такого оцінювання дозволяють виявити напрямки у формуванні конкурентних переваг, які мають бути інтегровані в основні стратегії розвитку підприємства: стратегія розвитку інновацій, стратегія продажу, стратегія розвитку додаткових послуг тощо.

**Рекомендовані показники, які здійснюють вплив на інтегральний показник конкурентоспроможності послуг підприємства**

| Показники                      | Характеристика                                                                | Примітки                                                                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансовий стан підприємства   | Обираються основні показники, які характеризують фінансовий стан підприємства | Їх значення мають прагнути до еталонного                                                                              |
| Маркетингова діяльність        | Основні показники маркетингової діяльності                                    | Їх значення має прагнути до оптимального                                                                              |
| Якість управління              | Управлінські показники                                                        | Для простоти достатньо обрати один показник (рівень зарплати) і порівняти по галузі, по країні, по регіону тощо       |
| Збутова діяльність             | Показники збутової діяльності                                                 | Для простоти пропонується обирати 2–3 показники (рентабельність реалізованої продукції, витрати на одну послугу тощо) |
| Імідж підприємства             | Показники привабливості послуг для клієнтів                                   |                                                                                                                       |
| Зовнішньоекономічна діяльність | Показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства                        | Для спрощення рекомендується обирати показники ефекту та ефективності від зовнішньоекономічної діяльності             |
| Інші показники                 | Показники обираються за ступенем їх вагомості на певному етапі                |                                                                                                                       |

Загальновизнаною є теза про те, що одним із вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності є частка ринку, що належить підприємству.

Розмір оптимальної частки ринку регламентується сукупністю об'єктивних та суб'єктивних факторів. А саме, відповідно до чинного законодавства, держава в рамках антимонопольного регулювання встановлює граничні значення концентрації виробництва у руках окремого товаровиробника, перевищення якого тягне за собою застосування санкцій та примусового обмеження діяльності окремого товаровиробника конкретному ринку.

З іншого боку, необхідно враховувати характер та тенденції розвитку самого товарного ринку або галузі, оскільки спочатку сприятлива ситуація зростаючого ринку стимулює до появи на ньому нових конкурентів. Причому, чим вищі темпи приросту галузі, тим привабливіші перспективи для бізнесу.

Як суб'єктивні фактори виступають внутрішні ресурси та особливості самого господарюючого суб'єкта, оскільки збереження та зміцнення конкурентних позицій на ринку, як правило, супроводжується необхідністю залучення додаткових ресурсів, що спрямовуються або на зниження витрат (тим самим формуються сильніші позиції в рамках цінової конкуренції), або на пропозиції унікальної продукції. Вони характеризують собою внутрішні можливості підприємства щодо створення високих вхідних бар'єрів.

### Висновки

Отже, встановлення прийнятної чи оптимальної частки ринку, контрольованої господарюючим суб'єктом, передбачає процес пошуку компромісного рішення, обумовленого сукупністю об'єктивних та суб'єктивних факторів, що впливають на кількісний захід частки ринку, що займає підприємство.

Таким чином, використання даної моделі в практичних цілях забезпечує зниження ризиків управлінських рішень і може бути основою для оцінювання їх ефективності, прийнятної для обґрунтування рішень щодо управління поточною діяльністю підприємства, а також є аргументом, що підтверджує доцільність інвестиційних рішень. Саме поєднання об'єктивних ринкових показників та гнучкого стратегічного управління дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції та успішно конкурувати на зовнішньому ринку.

Правильний вибір методів управління конкурентоспроможністю підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є одним із інструментів успішного управління підприємством у сфері послуг.

### **Перспективи подальших досліджень**

Оцінка конкурентоспроможності послуг підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності потребує подальшого вдосконалення як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Одним із основних напрямів подальших наукових розвідок є розробка більш гнучких, адаптивних методик вимірювання конкурентоспроможності саме для послуг, які відрізняються складністю, невідчутністю та високим ступенем суб'єктивної оцінки з боку споживача.

Доцільним також є дослідження впливу цифровізації та впровадження інновацій на підвищення конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі. Зокрема, перспективним є аналіз використання цифрових інструментів (CRM-систем, аналітики великих даних, штучного інтелекту) для підвищення якості управлінських рішень і прогнозування змін у споживчих запитах.

Крім того, потребують додаткового вивчення питання інтеграції оцінки конкурентоспроможності в загальну стратегічну систему управління підприємством, а також застосування сучасних економіко-математичних моделей для більш точної кількісної оцінки параметрів, що впливають на конкурентну позицію підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. 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. 555–555. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-555-555>.
2. Дементьев, О., & Калінкін, А. (2024). Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Економіка та суспільство, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115>.

### **References**

1. Augustyn R. R., Demkiv I. O., Trepet N. M. Analysis and identification of ways to improve the competitive strategy of an enterprise in the context of digitalization. Business Inform. 2024. No. 9. P. 555–555. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-555-555>.
2. Dementiev, O., & Kalinkin, A. (2024). Managing the Competitive Potential of an Enterprise in a Global Environment. Economy and Society, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115>.

**O.Z. Mykytyn, A-V.V. Shtefan**  
Lviv Polytechnic National university

### **COMPETITIVENESS OF SERVICES AS A FACTOR OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN AN INTERNATIONAL ENVIRONMENT**

© Mykytyn O.Z., Shtefan A., 2025

Planning to increase the competitiveness of an enterprise is an important factor in ensuring its sustainable development in the context of expanding foreign economic activity. The effective functioning of an enterprise is impossible without a qualitative assessment of the level of its competitiveness, especially in the field of service provision, which is characterized by high variability of characteristics. That is why it is relevant to apply a systematic approach to assessing the competitiveness of services using integral indicators. The purpose of the study is to develop methodological approaches to quantitatively measuring the competitiveness of enterprise services in the context of introducing new types of foreign economic activity.

The main research methods are analysis, generalization, expert assessments, modeling, construction of indicator matrices and calculation of the integral competitiveness coefficient.

A number of tasks were performed during the research:

- the problems of assessing the competitiveness of services are characterized;
- the approaches to building a comparison base and determining benchmarks are systematized;
- an integrated model of assessing competitiveness based on weighted indicators is proposed.

A key element of the model is the calculation of the IFC integral coefficient, which allows for a comprehensive assessment of the level of competitiveness based on parameters that take into account financial stability, quality of management, marketing activities, foreign economic indicators, and other relevant factors.

A high IFC value indicates a high competitiveness and efficiency of the enterprise's activities in the international market. The introduction of a systematic approach to assessing competitiveness enables an enterprise to identify weaknesses, adapt to changes in the external environment, and form an effective development strategy in the field of foreign economic activity. The results obtained can be the basis for implementing innovative development strategies, expanding the range of services, and improving the image of the enterprise.

**Key words:** competitiveness, service evaluation, foreign economic activity, integral indicator, expert method, market share, economic efficiency, development strategy, competitor analysis, quality indicators.