

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-79-9>  
УДК 338.12

**Копитко М.І.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри соціально-правових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

**Заверуха Д.А.**

аспірант,  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1180-8051>

**Корытко Marta, Zaverukha Dmytro**

Lviv State University of Internal Affairs

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ  
ТА ЇХ АДАПТИВНІСТЬ ДО ВИКЛИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ  
ПІД ВПЛИВОМ ІНДУСТРІЇ 4.0**

**COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE  
AND THEIR ADAPTABILITY TO CHALLENGES IN THE PROCESS  
OF CHANGE MANAGEMENT UNDER THE INFLUENCE OF INDUSTRY 4.0**

*Метою статті є дослідження особливостей конкурентоспроможності промислових підприємств України та їх адаптивності до сучасних викликів в системі управління змінами в умовах впливу Індустрії 4.0. Стаття включає в себе ряд методів, які формують методологію дослідження. Для характеристики особливостей конкурентоспроможності промислових підприємств України та їх адаптивності до сучасних викликів в системі управління змінами в умовах впливу Індустрії 4.0, було застосовано методи індукції та дедукції, порівняння і систематизації; методи синтезу і аналізу; методи морфологічного аналізу; абстрактно-логічний метод для теоретичних узагальнень і висновків дослідження. В результаті проведеного дослідження, було визначено стан конкурентоспроможності промислових підприємств України та виділено основні виклики, які стоять перед системою управління змінами в умовах Індустрії 4.0.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, Індустрія 4.0, управління змінами, виклики.

*Competitiveness is a complex system that provides for a number of measures and indicators that characterize the activities of any enterprise, including the industrial sector. In modern conditions of dynamic development and implementation of all economic processes, as well as the transformation of geopolitical conditions in the context of the manifestation of the influence of Industry 4.0 on industrial enterprises, a significant role is given to the change management system. Challenges for an industrial enterprise always exist throughout its entire life cycle. It should be noted that today, analyzing the pre-war state of Ukraine's economic security and the ability of its industrial sector to achieve the conditions for the development of Industry 4.0, it is difficult to talk about any success if there are a significant number of obstacles, negative factors and threats that prevent this from happening. A full-scale war on the territory of Ukraine is no longer some kind of challenge, negative factor or threat, it is a real danger that stopped the development of the Ukrainian economy for Industry 4.0, but even before it, our country had enough problems for this process. The purpose of the article is to study the features of the competitiveness of industrial enterprises and their adaptability to modern challenges in the change management system under the influence of Industry 4.0. The article includes a number of methods that form the research methodology. To characterize the features of the competitiveness of Ukrainian industrial enterprises and their adaptability to modern challenges in the change management system under the influence of Industry 4.0, the methods of induction and deduction, comparison and systematization were applied; methods of synthesis and analysis; methods of morphological analysis;*

*abstract-logical method for theoretical generalizations and conclusions of the study As a result of the study, the state of competitiveness of Ukrainian industrial enterprises was determined and the main challenges facing the change management system in the conditions of Industry 4.0 were identified.*

**Key words:** *competitiveness, enterprise, Industry 4.0, change management, challenges.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні конкурентоспроможність промислового підприємства – це ключ до інновацій та прогресу. Але, щоб це призвело до інновацій і прогресу, повинна існувати адекватна система управління змінами і ефективне реагування на усі виклики. Лише в конкурентному середовищі можуть формуватися нові ідеї та реалізовуватись перетворення звичайного промислового підприємства в інноваційно активний організм, який постійно генерує нові ідеї та прагне перемогти на справедливих умовах.

На сучасному етапі, наявність конкурентних переваг у промислового підприємства виступає передумовою його виживання на ринку. Високий рівень конкурентоспроможності промислового підприємства повинен свідчити про ефективність його функціонування, гнучкість в адаптації до змін середовища, високу якість продукції та адекватну цінову політику, а також позитивне сприйняття споживачами бренду, торгової марки компанії. Підвищення актуальності проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств пов'язано, насамперед, із загостренням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку та обмеженості ресурсів внаслідок військових дій, що змушує компанії проводити ретельну діагностику своїх конкурентних переваг та шукати нові способи завоювання ринку або ж мігрувати за кордон. Таким чином, набуває нової актуальності обрана тематика дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми дослідження ключових аспектів конкурентоспроможності промислових підприємств України, було увагою багатьох вчених, зокрема: О.І. Драган, П.С. Зав'ялов, І.Г. Кадирус, Ю.М. Мануйлович, М. Портер, С.І. Савчук, Н.І. Сарай, А. Сміт, О. Силкін, Ф. Тейлор, А. Файоль, Р. Фатхутдінов, О.Г. Янковий та інші.

Відаючи належне науковому здобутку науковців-передників, попри це, питання визначення і дослідження нових поглядів щодо конкурентоспроможності промислових підприємств України та їх адаптивності до сучасних викликів в системі управління змінами в умовах

впливу Індустрії 4.0 досі залишається актуальним. Це і обумовило вибір тематики.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є проведення аналізу ключових особливостей конкурентоспроможності підприємств промислової галузі України та їх адаптивність до сучасних викликів в контексті управління змінами в умовах активного впливу Індустрії 4.0.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження проблематики конкурентоспроможності промислового підприємства не є рідкістю. В сучасній практиці не існує єдиного бачення щодо цього поняття, особливо сьогодні, коли Індустрія 4.0 змінює певні характеризуючі елементи в угоду новій епосі.

А. Зарахова [1, с. 3], вважає що конкурентоспроможність підприємства – це ніщо інше як властивості, які формують переваги на ринку в умовах економічного змагання. Ми частково з таким баченням погоджуємося, оскільки неможливо говорити про сутність конкурентоспроможності не враховуючи конкурентні переваги самого підприємства.

Так, до прикладу, на думку І. Балабанова [2, с. 79] конкурентоспроможність підприємства – це складна концепція, яка характеризує саму сутність конкуренції як боротьбу за результат.

В свою чергу, Ю. Бочарова [3, с. 49] під конкурентоспроможністю бачить необхідність у задоволенні власних потреб і утримання конкуренції на ринку. Можемо погодитися з частиною визначення про тримання позицій на ринку, оскільки лише конкурентоспроможні промислові підприємства можуть таке собі дозволити.

Як зазначає Г. Воропай [4, с. 56], якщо підприємство не є частиною ринкової системи, то воно і не є конкурентоспроможним.

Також більшість авторів [5–6] розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексне поняття, що характеризує його діяльність та дозволяє визначити сильні сторони на ринку.

Як спроможність або ж здатність ефективно використовувати власні конкурентні переваги та задовольняти потреби власних споживачів

на ринку, сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» визначає інша група авторів [7–9].

Узагальнюючи думку багатьох науковців та практиків, ми, під конкурентоспроможністю промислового підприємства в системі управління змінами, розуміємо такий стан, при якому ефективно задіюються усі наявні конкурентні переваги, і функціонування самої соціально-економічної системи спроможне адаптуватися під будь-які виклики в умовах впливу Індустрії 4.0.

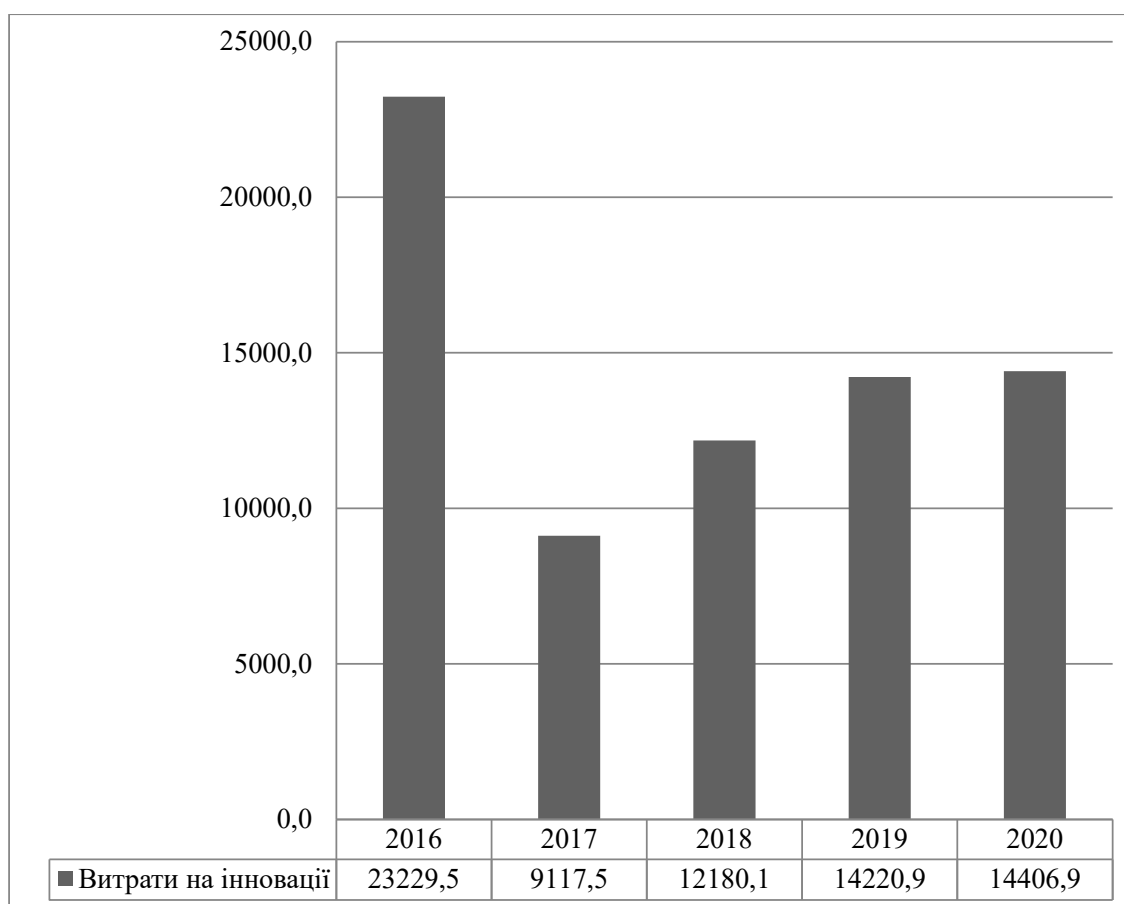
Говорячи про Україну, ми можемо сьогодні констатувати два її стани: перший, довоєнний, коли наша економіка поступово, але ефективно розвивалася; та воєнний, коли уся економіка зупинилася і почала працювати на воєнні цілі внаслідок подій 24 лютого. Сьогодні важко аналізувати другий стан України, він потребує часу, коли після закінчення війни можна буде ретельно проаналізувати, які існують можливі пер-

спективи в нашій країні щодо нової Індустрії 4.0. Саме тому в нашій аналітичній частині дослідження буде переважати аналіз економічної безпеки держави і Індустрії 4.0 до початку повномасштабної війни в Україні.

Отже, що стосується конкурентоспроможності промислового сектору, як одного з ключових для розвитку Індустрії 4.0, слід проаналізувати обсяги витрат на інновації (рис. 1).

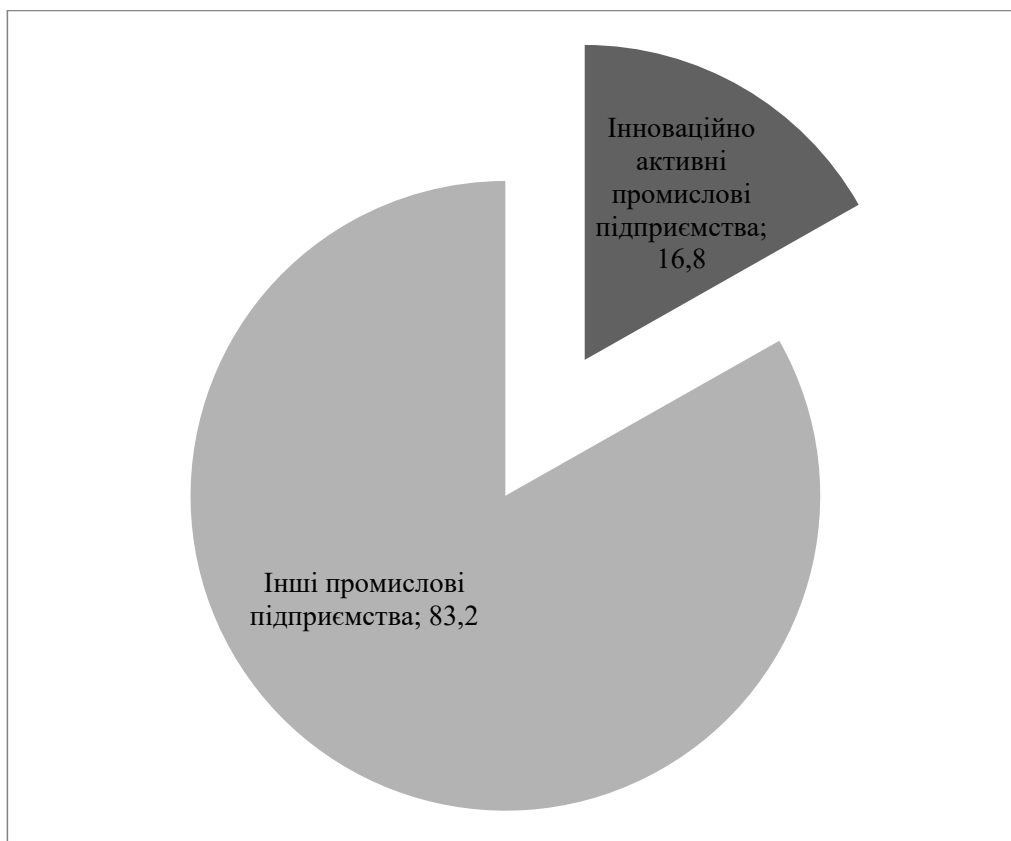
Сумарні витрати на інновації з кожним роком зростали, проте, їх збільшення є незначним, і може бути пояснене інфляційними процесами в країні. Також, потрібно звернути увагу на той факт, що в Україні є дуже низька кількість інноваційно активних підприємств в загальній частці. Це говорить про те, що сам промисловий сектор України не зацікавлений в інноваціях, які, в свою чергу, є основною для плавного і прямого переходу до Індустрії 4.0 (рис. 2).

Провівши аналіз діяльності промислових підприємств України в розрізі ключових показ-



**Рис. 1. Основна динаміка витрат на інновації в промисловому секторі економіки України, млн. грн.**

*Джерело: сформовано автором на основі дослідження джерел [10]*



**Рис. 2. Основна частка інноваційно активних підприємств в загальному обсязі промислового сектору економіки України, %**

*Джерело: сформовано автором на основі дослідження джерел [10]*

ників конкурентоспроможності, слід зазначити, що сьогодні перед ними стоїть значна кількість нових викликів. Промислове підприємство є складною і багатоаспектною системою, яка дуже чутлива до різного роду викликів. Сьогодні в Україні таких викликів та процесів є велика кількість. Їх слід розділити на: економічні, політичні, соціальні й технологічні. В цьому плані добре було би провести PEST-аналіз, який дозволяє показати, які основні економічні, політичні, соціальні та технологічні виклики, які стоять перед промисловими підприємствами України сьогодні в умовах Індустрії 4.0 (табл. 1).

З усіх викликів, які стоять перед промисловими підприємствами України сьогодні в умовах Індустрії 4.0, і потребують відповідного реагування від даних соціально-економічних систем, хочеться виділити наступні: постійний «відплив» інтелекту, внаслідок війни; потреба в підвищенні якості продукції та технологій, які йдуть на експорт; необхідність у виготовленні високотехнологічної продукції для армії. На них системі

управління змінами промислового підприємства слід звернути увагу в першу чергу.

В цілому, модель підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства України в умовах Індустрії 4.0, можна представити у вигляді моделі, представленої на рис. 3.

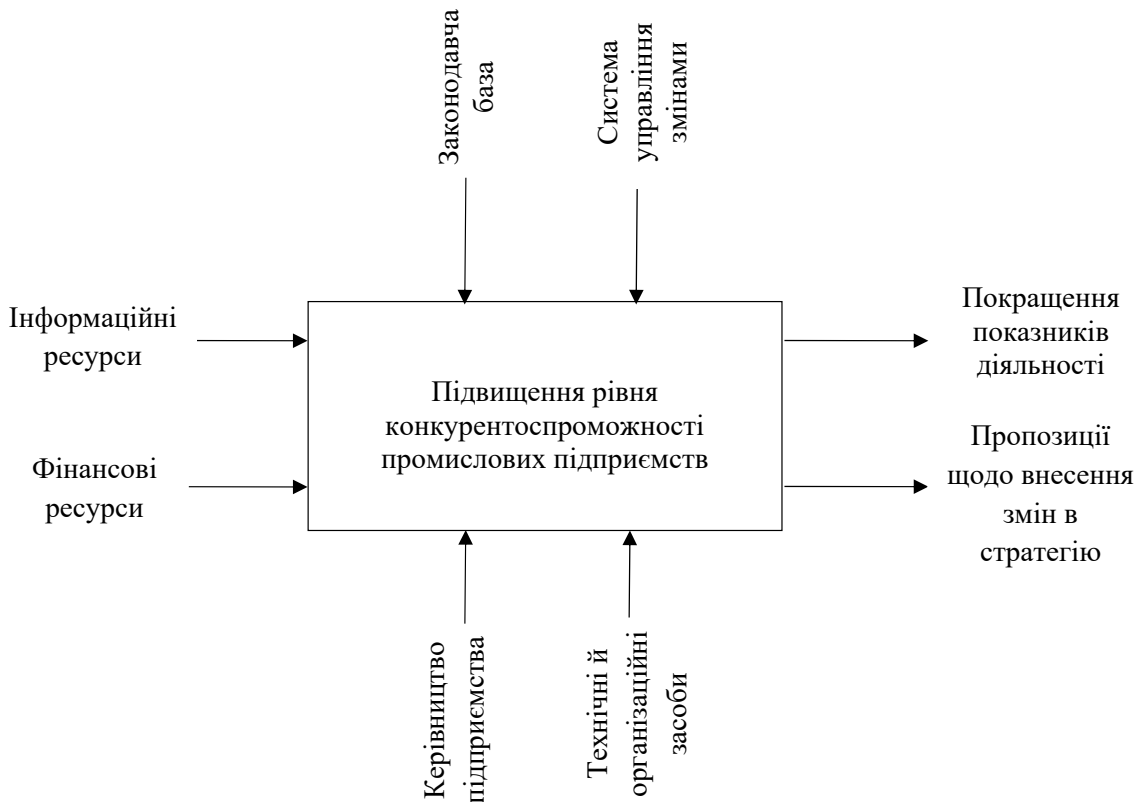
При цьому, згідно рис. 3, важливу роль в підвищенні конкурентоспроможності промислового підприємства України в умовах Індустрії 4.0, повинна відігравати система управління змінами. Оскільки управління змінами на промисловому підприємстві – це процес, який направлений на коригування його діяльності на конкуруючому ринку, з метою пошуку нових можливостей, які відкриваються з появою нових викликів.

На сьогоднішній день, запропонована нами модель носить лише теоретичний характер, проте, усі її елементи слід детально розібрати в майбутньому з практичної точки зору для діючих промислових підприємств України вже в поствоєнний час, коли наша армія здобуде безпрецедентну перемогу.

**PEST-аналіз середовища діяльності промислових підприємств України на елемент визначення основних викликів та факторів впливу в умовах Індустрії 4.0**

<b>Політика</b>	Застій в інноваційному розвитку багатьох регіонів; Відсутність державної підтримки інноваційно активних промислових підприємств; Тотальна приватизація; Військова агресія російської федерації.	Постійний «відплив» інтелекту, внаслідок війни; Недостатня кількість кадрів для інноваційного розвитку; Боязливість закордонних інвесторів внаслідок військових дій; Байдужість суспільства щодо розвитку промислового сектору країни.	<b>Соціальна сфера</b>
<b>Економіка</b>	Нестабільність курсу гривні щодо інших валют; Високий рівень інфляції; Перехід економіки на «військові рейки»; Низька внутрішня конкуренція, яка не дає стимулювати інноваційну активність.	Потреба в наукових розробках; Потреба в підвищенні якості продукції та технологій, які йдуть на експорт; Імпортна залежність щодо деталей і інших технологій; Необхідність у виготовлення високотехнологічної продукції для армії.	<b>Технологічна сфера</b>

Джерело: сформовано автором



**Рис. 3. Модель підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства України в умовах Індустрії 4.0**

Джерело: сформовано автором

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що одним з основних факторів конкурентоспроможності підприємства є будь-яка змінна, що впливає на її зростання чи зниження. До основних факторів конкурентоспроможності

промислового підприємства відносяться: сфера діяльності та її особливості, система управління змінами на підприємстві, ефективність діяльності, фінансовий стан, структура активів тощо. Важливо розуміти, що процес правиль-

ного реагування на ті чи інші виклики, повинно буде обов'язковим для будь-якого промислового підприємства, яке хоче рости й розвиватися.

Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств відбувається здебільшого за рахунок залучених (інвестованих) у підприємство коштів. Промислові підприємства України на сьогодні відчувають гострий дефіцит таких джерел розвитку внаслідок бойових дій в більшості регіонах країни.

Сьогодні керівництву більшості промислових підприємств України попросту важко уявити ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, яка б була адекватна існуючому положенню. Саме тому, подальші дослідження слід приділити процесу формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в сучасних умовах.

### Список літератури:

1. Захаров О.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення. *Бізнес та банки*. 2004. № 1–2. С. 2–5.
2. Балабанова І.В. Конкурентна компетенція підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 1 С. 79–86.
3. Бочарова Ю.Г. Особливості конкуренції в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 48–53.
4. Воропай, Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 5. С. 56–60.
5. Маренич А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. 1996. № 5 .С. 23–27.
6. Калашнікова Л.М. Конкурентоспроможність підприємства та їхньої продукції. *Машинобудівник*. 2003. № 11. С. 15–18.
7. Основи аграрного підприємництва; за ред. М.Й. Маліка. Київ : Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.
8. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін.]. вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2009. 520 с.
9. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4. Т. 1. С. 51–54.
10. Державна служба статистики України. *Економічна статистика. Наука, технології та інновації*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

### References:

1. Zakharov O.M. (2004) Konkurentospromozhnist pidpryyemstva: sutnist, metody, otsinky ta mekhanizmy zbilshennya [Enterprise competitiveness: essence, methods, assessments and mechanisms of increase]. *Biznes ta banky*, no. 1–2, pp. 2–5. (in Ukrainian)
2. Balabanova I.V. (2008) Konkurentna kompetentsiya pidpryyemstva [Competitive competence of the enterprise]. *Visnyk TNEU*, no. 1. pp. 79–86. (in Ukrainian)
3. Bocharova Yu.H. (2016) Osoblyvosti konkurentsyyi v ekonomitsi Ukrainy [Features of competition in the economy of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9, pp. 48–53. (in Ukrainian)
4. Voropay H. (2016) Konkurentospromozhnist pidpryyemstva ta faktory, shcho na neyi vplyvayut [The competitiveness of the enterprise and the factors that affect it]. *Marketynh v Ukraini*, no. 5, pp. 56–60. (in Ukrainian)
5. Marenych A. (1996) Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Management of enterprise competitiveness], no. 5, pp. 23–27. (in Ukrainian)
6. Kalashnikova L.M. (2003) Konkurentospromozhnist pidpryyemstva ta yikhnoyi produktsiyi [Competitiveness of the enterprise and its products]. *Mashynobudivnyk*, no. 11, pp. 15–18. (in Ukrainian)
7. Malika M. (2000) *Osnovy ahrarnoho pidpryyemnytstva* [Basics of agrarian entrepreneurship]. Kiyv: Instytut ahrarnoyi ekonomiky, p. 582. (in Ukrainian)
8. Klymenko S., Omelyanenko T., Baraban D. (2009) *Upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva* [Enterprise Competitiveness Management: Study Guide]. Kiyv: KNEU, p. 520 (in Ukrainian)
9. Levytska A.O. (2012) Konkurentni perevahy pidpryyemstva: sutnist ta dzherela formuvannya [Competitive advantages of the enterprise: essence and sources of formation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, vol. 1, pp. 51–54. (in Ukrainian)
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. *Ekonomichna statystyka. Nauka, tekhnolohiyi ta innovatsiyi*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (in Ukrainian)