

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.34>

УДК 33.656

Н. Є. Каличева,

д. е. н, професор, професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом,

Український державний університет залізничного транспорту

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3523-1071>

Ю. О. Чугуєв,

аспірант, Український державний університет залізничного транспорту

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1932-6144>

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

N. Kalycheva,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Economics and Management of Production and Commercial Business,*

Ukrainian State University of Railway Transport

Yu. Chuguyev,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Railway Transport

APPROACHES TO FORMING A SYSTEM FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF TRANSPORT ENTERPRISES

Стаття присвячена проблематиці управління конкурентоспроможності підприємств транспорту в умовах трансформації ринкового середовища. Окреслено, що формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспортної галузі потребує всебічного підходу, який охоплює детальний аналіз ринку й діяльності конкурентів, удосконалення сервісу, коригування тарифної політики, модернізацію інфраструктури і транспортних засобів, активне застосування сучасних технологій, розробку ефективних маркетингових стратегій та підвищення рівня клієнтської задоволеності. Основним завданням є забезпечення високої ефективності та фінансової стійкості в умовах конкуренції через формування унікальної пропозиції і раціональне управління ресурсами. Зазначено, що система забезпечення конкурентоспроможності транспортних підприємств є взаємоузгодженим і оперативним комплексом організаційно-технічних та економічних рішень. Її основна мета полягає у виборі ефективних управлінських стратегій, які сприяють оптимізації господарської діяльності підприємства.

The article is devoted to the issues of managing the competitiveness of transport enterprises in the conditions of transformation of the market environment. Among the important scientific approaches to the formation of an effective competitiveness management system, a special place is occupied by the systemic approach. Its application involves the analysis of the management object as a single, integrated model, which includes the interconnection of all components. Such an approach allows ensuring the integrity and consistency of elements in the process of management activities. It is outlined that the formation of a system for ensuring the competitiveness of transport enterprises requires a comprehensive approach, which includes a detailed analysis of the market and the activities of competitors, improving service, adjusting tariff policy, modernizing infrastructure and vehicles, actively using modern technologies, developing effective marketing strategies and increasing the level of customer satisfaction. The main task is to ensure high efficiency and financial stability in competitive conditions through the formation of a unique offer and rational management of resources. For transport enterprises, the key tasks are to maintain established market positions and organize the processes of expansion, reproduction and sustainable development. In the conditions of transformation of the market

situation, it is important for enterprises to ensure their own competitiveness by developing high adaptation to changes in the economic environment. This requires strategic reformatting based on situational market approaches to management, as well as a quick response to current challenges and threats. It is noted that the system of organizational and economic measures to ensure the competitiveness of transport enterprises is a mutually agreed and operational complex of organizational, technical and economic solutions. Its main goal is to choose effective management strategies that contribute to the optimization of the enterprise's economic activities. To strengthen competitiveness, transport enterprises must implement modern principles of economic activity, develop cooperation strategies, and adapt to new competitive conditions.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ефективність, підприємства транспорту, системний підхід, управлінські стратегії.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, efficiency, transport enterprises, system approach, management strategies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями Нині для ефективної адаптації до трансформацій ринку та випередження конкурентів за якістю, швидкістю, гнучкістю надання послуг, широтою асортименту або ціною продукції, підприємствам транспорту важливо оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Адже конкурентоспроможність формується завдяки поточній ринковій позиції, яку підприємство активно утримує, а також – перспективним конкурентним перевагам, що забезпечуватимуть успіх у майбутньому.

За допомогою наявних конкурентних переваг, важливою умовою для забезпечення конкурентоспроможності транспортного підприємства стає ефективне використання ключових компонентів організації та системи управління. Тому формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі є одним із найважливіших

завдань, без якого суб'єкти господарювання стикаються з труднощами в адаптації до ринкових умов, що ускладнює досягнення бажаних результатів при здійсненні господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика теоретико-методичних засад та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств розкрита в роботах багатьох науковців, серед яких Сич Є. М., Адамик В. А., Піддубний І. О., Піддубна А. І., Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Брич В. Я., Охота В. І., Кирчата І. М., Міценко Н. Г., Смик О. С., Черниш І. В., Кузьменко Л. Ю., Новаковська М. С., Лісовська, Л. С., Катаєв А. В., Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М., Уткіна Ю. М., Каличева Н. Є. та ін. [1-11].

Однак, незважаючи на значний обсяг теоретичних і практичних досліджень, виконаних науковцями, питання розробки дієвих технологій та моделей забезпечення конкурентоспроможності, в тому числі й підприємств транспорту, залишається важливим. Це зумовлено появою факторів нового типу, які суттєво впливають на функціонування підприємств галузі на ринку. Тому формування системи забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасних трансформацій економічного середовища підтверджує актуальність дослідження, а також визначає його мету.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та обґрунтування ключових підходів щодо формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспорту, які сприятимуть покращенню ефективності свого розвитку в умовах змін ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед важливих наукових підходів до формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю особливе місце займає системний підхід. Його застосування передбачає аналіз об'єкта управління як єдиної, інтегрованої моделі, що включає взаємозв'язок усіх компонентів. Такий підхід дозволяє

забезпечити цілісність і узгодженість елементів в процесі управлінської діяльності.

Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств опираються на ключові концепції сучасної економічної теорії та теорії управління.

Основні принципи та прикладний інструментарій забезпечення конкурентоспроможності розроблені на фундаменті теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, стратегічного управління, сучасних парадигм менеджменту, а також актуальних підходів до організації та управління. Ці інструменти охоплюють процеси, системи й ситуації в рамках комплексного управлінського підходу забезпечення конкурентоспроможності.

На цьому тлі головною метою забезпечення конкурентоспроможності транспортних підприємств є розробка ефективних інструментів для сприяння їхньому сталому розвитку в умовах трансформації бізнес-середовища (рис. 1).

Такий підхід включає управління підприємством як специфічною системою, яка забезпечує збалансований і послідовний вплив на її елементи, враховуючи їх взаємодію та роль у формуванні якісного розвитку. Це дозволяє ефективно вести господарську діяльність, утримувати вже зайняті позиції на ринку та здобувати нові. Значна увага приділяється інтеграції й координації ідей, зусиль і ресурсів, забезпечуючи рівноправну участь усіх сторін та розподіл відповідальності за підсумкові результати конкурентоспроможності.

У межах систем такого типу виконуються завдання щодо створення конкурентних переваг на ринку за рахунок системного підходу, оптимальності, цілеспрямованості, гнучкості, ефективності, адаптивності, безперервності, пріоритетності, узгодженості, екологічності тощо.



Рис. 1. Системний підхід до формування інструментарію забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспорту

Джерело: сформовано авторами

Для підприємств транспортної галузі ключовими завданнями є збереження усталених ринкових позицій та організація процесів розширення, відтворення і сталого розвитку. В умовах трансформації ринкової ситуації підприємствам важливо забезпечувати власну конкурентоспроможність шляхом розвитку високої адаптації до змін економічного середовища [12]. Це потребує стратегічного переформатування на основі ситуативних ринкових підходів до управління, а також швидкої реакції на актуальні виклики й загрози.

Для аналізу власних позицій на ринку підприємства повинні регулярно зіставляти показники своєї діяльності з результатами основних конкурентів за певний проміжок часу. Такий підхід дозволить вчасно ухвалювати рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, що є важливим для формування довготривалих переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємств базується на формуванні нових і стабільних конкурентних переваг, які впливають на їхню діяльність і сприяють утриманню лідерських позицій. Проте трансформаційні зміни в ринковому середовищі змушують враховувати нові невизначені фактори, що впливають на ці системи. Це зумовлює необхідність застосування компромісного підходу між різними методами та розроблення такої моделі управління конкурентоспроможністю, яка дозволяє знаходити оптимальні рішення в нестандартних ситуаціях, де традиційні механізми не спрацьовують [13].

Зауважимо, що сучасний рівень розвитку конкурентних відносин досяг значної складності. В умовах такої динаміки підприємства змушені постійно моніторити свої конкурентні позиції та вдосконалювати систему організаційно-економічних заходів для забезпечення своєї спроможності конкурувати.

Таким чином, базовими принципами побудови системи організаційно-економічних заходів із забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспорту є [11]:

- загальні принципи: забезпечення системності, комплексності, адаптивності, оптимальності й безперервності через реалізацію організаційно-економічних заходів та стратегій;

- принципи управління розвитком: самоорганізація складних соціально-економічних систем із дотриманням синергетичності, інноваційності, ініціативності тощо;

- координація дій: збереження і посилення конкурентоспроможності через балансування діяльності відповідно до ризиків і можливостей;

- взаємозв'язок управлінської системи та об'єкта управління через впровадження механізмів зворотного зв'язку;

- чітке визначення цілей: уніфіковані підходи до формулювання завдань та механізми їх досягнення;

- принцип рівноваги: адекватний розподіл повноважень і відповідальності серед експертів.

Крім того, вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств вимагає таких дій:

- актуалізація законодавчої бази з урахуванням специфіки господарської діяльності підприємств;

- узгодження вдосконалення нормативно-правових актів із вимогами інших галузей;

- інвестування у наукові дослідження та розробки, що стосуються розвитку підприємств і їхньої здатності до конкуренції в умовах постійних змін;

- активізація інвестиційної та інноваційної діяльності з урахуванням глобальних тенденцій та локальних особливостей

Посилення інвестиційних та інноваційних процесів на підприємствах може бути досягнуте завдяки впровадженню стратегій вертикальної та горизонтальної інтеграції з провідними міжнародними компаніями.

Необхідно також удосконалити систему інституційної підтримки вітчизняних підприємств, зокрема у сфері транспорту, а також покращити

регуляторне середовище для забезпечення ефективної економічної співпраці з іноземними партнерами.

Для реалізації цих заходів доцільним є застосування інституційно-програмного підходу, який передбачає розробку й реалізацію цільових програм розвитку підприємств відповідно до актуального стану конкурентного середовища.

Важливо зазначити, що система організаційно-економічних заходів із забезпечення конкурентоспроможності підприємств являє собою взаємозалежний і своєчасний комплекс організаційно-технічних та економічних рішень. Вона спрямована на вибір ефективних управлінських стратегій для оптимізації господарської діяльності підприємства (рис. 2).

Як видно з рис. 2. ключові складові системи управління конкурентоспроможністю складається із наступних чинників [14]: управління якістю продукції реалізується через впровадження системи менеджменту якості згідно з міжнародними стандартами, сертифікацію продукції, послуг та виробничих процесів, орієнтацію на світові ринки, розробку й впровадження нових продуктів і послуг, а також підтримку конкурентних переваг існуючих рішень.

Для залучення вітчизняних та іноземних інвесторів і їхньої участі у державних програмах важливим є використання інвестиційних ресурсів. Інформаційні технології дають можливість інтегрувати комплексні системи бізнес-адміністрування, техніко-технологічне оновлення програмного забезпечення, цифровізацію процесів управління та роботи з клієнтами.

Розвиток кадрового потенціалу здійснюється через трансформацію системи навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення мотивації, застосування нестандартних підходів до стимулювання праці, створення умов для соціального захисту працівників, стимулювання творчої діяльності.

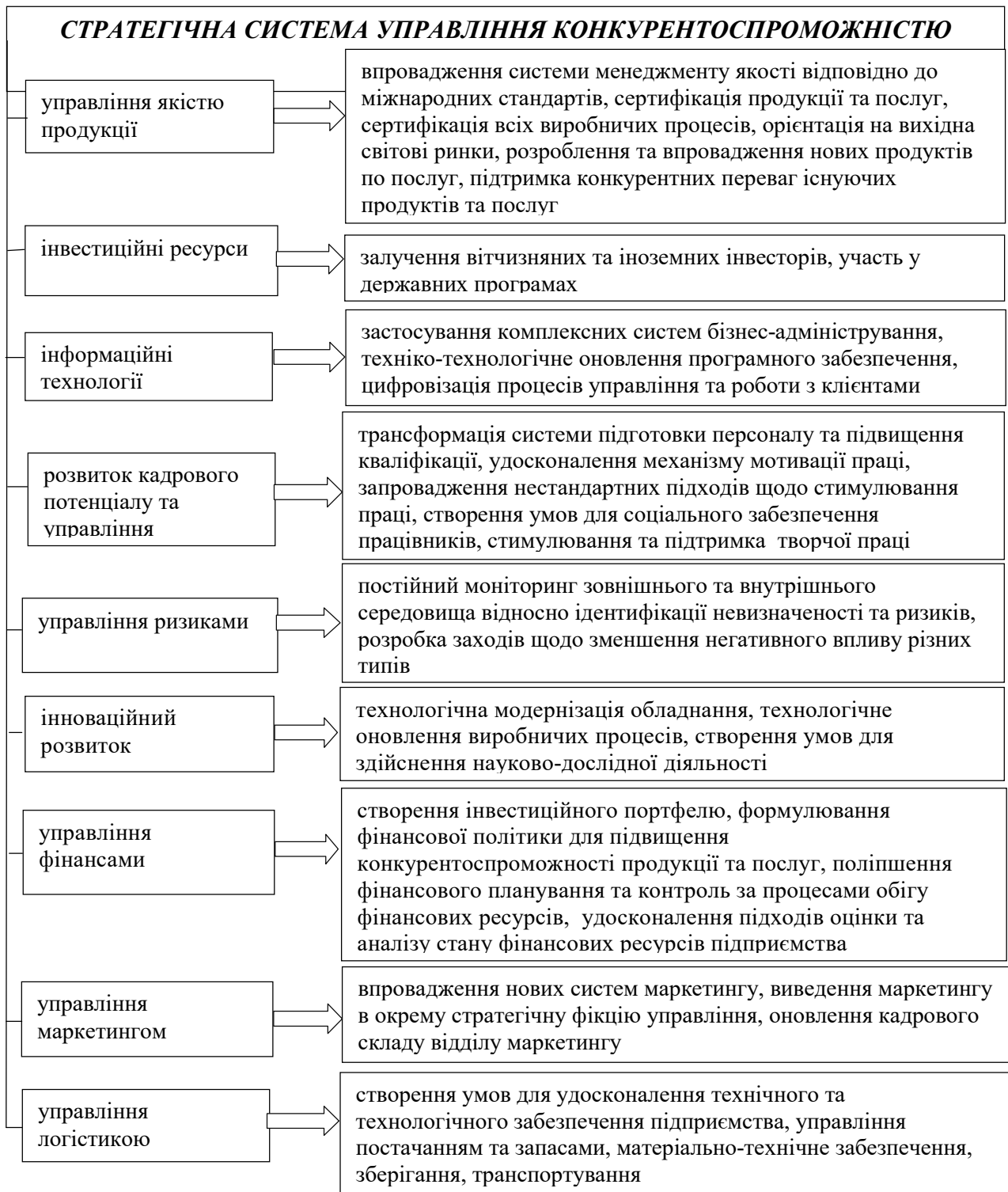


Рис. 2. Схема стратегічної системи управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Для існуючих ризиків проводиться постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою їхньої ідентифікації та розробки заходів для зменшення їхнього негативного впливу. Інноваційний розвиток

досягається через модернізацію обладнання, технологічне оновлення процесів і умови для науково-дослідної діяльності.

Управління фінансами включає створення інвестиційного портфеля, розробку фінансової політики для підвищення конкурентоспроможності, поліпшення фінансового планування та контроль обігу фінансових ресурсів.

Маркетингова стратегія передбачає впровадження нових систем маркетингу, оновлення складу відділу маркетингу. Щодо логістики, це створення умов для поліпшення забезпечення підприємства, управління постачанням та запасами, забезпечення зберігання та транспортування.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності транспортним підприємствам необхідно впроваджувати сучасні принципи господарювання, розвивати стратегії співпраці та адаптуватися до нових умов конкуренції. Це передбачає використання інноваційних управлінських підходів, активне залучення до спільних проєктів і створення альянсів, а також розвиток гнучкості в реагуванні на ринкові зміни. Особливу увагу слід приділяти вдосконаленню якості послуг, впровадженню передових технологій та орієнтації на потреби клієнтів. Успішне виконання цих заходів є запорукою здобуття довгострокових конкурентних переваг.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Конкурентоспроможність відображає інтегральну характеристику, яка дає змогу оцінювати конкретну економічну ситуацію й визначати позиції учасників конкурентної боротьби на певному ринку. Ця властивість дозволяє сформувати систему забезпечення конкурентоспроможності шляхом застосування відповідних інструментів.

На сьогоднішній день підприємства транспорту попри постійну необхідність у забезпеченні базових потреби населення і економіки у перевезеннях не відповідають сучасним вимогам щодо якості послуг.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємств галузі необхідно підвищити її ефективність і конкурентоспроможність шляхом формування відповідної системи, до пріоритетних завдань якої належать вдосконалення

механізмів державно-приватного партнерства, формування високих адаптивних властивостей до трансформацій економічного середовища, стабілізація інституційно-правового базису, вдосконалення фінансово-економічних, маркетинго-економічних, техніко-технологічних, інтелектуально-кадрових інструментів.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у формуванні концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспорту із врахуванням сучасних трансформацій ринкового середовища.

Література

1. Сич Є. М., Бойко О. В., Шишкіна О. В. Розвиток монопрофільних виробничих структур ринку: транспортно-економічний аспект: монографія. К.: Логос, 2011. 220 с.
2. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.
3. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. За ред. І. О. Піддубного. Харків : ІНЖЕК, 2004. 264 с.
4. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21-22_2021/6.pdf
5. Брич В. Я., Охота В. І. Міжнародна конкурентоспроможність країн в умовах глобалізації: моногр. – Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 212 с.
6. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
7. Міценко Н. Г., Смик О. С. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. №. 19.3. С. 243-247

8. Черниш І. В., Кузьменко Л. Ю., Новаковська М. С. Процес управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 24. С. 151-162.

9. Лісовська, Л. С., Катаєв А. В. Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 668. С. 328-333.

10. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: навчальний посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 387 с.

11. Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... д-ра екон. наук. 08.00.04. Український державний університет залізничного транспорту, Харків, 2019. 525 с.

12. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

13. Каличева Н. Є., Чорнобровка І.В. Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 30-36.

14. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: дис. ... д-ра екон. наук. 08.00.04. Національний університет «Чернігівська політехніка», Чернігів, 2021. URL:

http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/24780/%D0%A7%D0%B5%D0%BF%D1%96%D0%B6%D0%BA%D0%BE_%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y

References

1. Sych, Ye.M. Bojko, O.V. and Shyshkina, O.V. (2011), *Rozvytok monoprofil'nykh vyrobnychyykh struktur rynku: transportno-ekonomichnyj aspekt* [Development of mono-profile production structures of the market: transport and economic aspect], Lohos, Kyiv, Ukraine.
2. Adamyk, V.A. (2012), "Assessment of the competitiveness of an enterprise", *Bulletin of the Ternopil National Economic University*, vol. 1, pp. 69-78.
3. Piddubnyj, I.O. and Piddubna, A.I. (2004), *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva: navchal'nyj posibnyk* [Management of the international competitiveness of the enterprise], INZhEK, Kharkiv, Ukraine.
4. Berezina, L.M. Varaksina, O.V. Olijnyk, A.S. and Rak, A.H. (2012), "Theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of an enterprise", *Agrosvit*, vol. 21-22, pp. 35-42, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/21-22_2021/6.pdf (Accessed 25 Sept 2025).
5. Brych, V.Ya. and Okhota, V.I. (2019), *Mizhnarodna konkurentospromozhnist' krain v umovakh hlobalizatsii* [International competitiveness of countries in the context of globalization], TNEU, Ternopil', Ukraine.
6. Kyrchata, I.M. (2009), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva v hlobal'nomu seredovyschi* [Management of the competitiveness of an enterprise in the global environment], KhNADU, Kharkiv, Ukraine.
7. Mitsenko, N.H. and Smyk, O.S. (2009), "Competitiveness and competitive advantages of an enterprise in modern market conditions", *Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, vol. 19.3, pp. 243-247.
8. Chernysh, I.V. Kuz'menko, L.Yu. and Novakovs'ka, M.S. (2019), "The process of managing the competitiveness of enterprises", *Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management*, vol. 24, pp. 151-162.

9. Lisovs'ka, L.S. and Kataiev A.V. (2010), "Formation of a mechanism for ensuring the competitiveness of an industrial enterprise", *Problems of economy and management*, vol. 668, pp. 328-333.
10. Dykan', V.L. Borovyk, Yu.T. Poliakova, O.M. and Utkina, Yu.M. (2011), *Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Ensuring the competitiveness of enterprises], UkrDAZT, Kharkiv, Ukraine.
11. Kalycheva, N.Ye. (2019) "Theoretical and methodological bases of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation the business environment" Abstract of doctor of science, dissertation, Economics and business management, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv, Ukraine.
12. Dykan', V.L. (2023), "National model of industrial development of the country: organizational and managerial aspect", *Bulletin of Transport and Industry Economy*, vol. 81-82, pp. 11-34.
13. Kalycheva, N.Ye. and Chornobrovka, I.V. (2024), "Competition: modern understanding, essence and impact on the market economy", *Bulletin of Transport and Industry Economy*, vol. 85, pp. 30-36.
14. Chepizhko, O.V. (2021), "Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty", Abstract of Ph.D., dissertation, Economics and business management, National University "Chernihiv Polytechnic", Chernivtsi, Ukraine. available at: http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/24780/%D0%A7%D0%B5%D0%BF%D1%96%D0%B6%D0%BA%D0%BE_%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed 25 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.10.2025 р.