

УДК 005.343:911.375

**Паулик Алла Ярославівна**

*аспірант кафедри менеджменту та управління економічними процесами  
Мукачівського державного університету*

**Паулик Алла Ярославовна**

*аспирант кафедры менеджмента и управления экономическими процессами  
Мукачевского государственного университета*

**Paulyk Alla**

*Graduate Student of the Department of  
Management and Management of Economic Processes of  
Mukachevo State University*

**Феєр Оксана Валеріївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами  
Мукачівський державний університет*

**Фейер Оксана Валерьевна**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и управления экономическими процессами  
Мукачевский государственный университет*

**Feer Oksana**

*PhD in Economics,  
Associate Professor of Management and Management of Economic Processes  
Mukachevo State University*

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУЧАСНОГО МІСТА**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
СОВРЕМЕННОГО ГОРОДА  
MODERN CITY COMPETITIVENESS MANAGEMENT**

*Анотація.* Рівень розвитку країни в значній мірі залежить від рівня розвитку її міст. Саме в містах зосереджено промислове виробництво, відбувається інноваційні процеси, залучаються інвестиції. Сучасні міста вступають в конкурентні відносини. Конкурентна боротьба відбувається, переважно, за трудові, фінансові, економічні та інші ресурси. Адже метою формування високого рівня конкурентоспроможності є забезпечення високого рівня життя мешканців міста. Складність конкурентної боротьби сучасних міст полягає в тому, що місто яке її не витримує не може припинити своє існування (на відміну від суб'єктів господарської діяльності). Процес управління конкурентоспроможністю сучасного міста повинен бути спрямований не тільки на забезпечення економічного зростання а й на високі соціальні стандарти. Труднощі в управлінні конкурентоспроможністю міста полягають і в активному впровадженні адміністративної реформи, адже багато сучасних міст стають центрами об'єднаних територіальних громад. Ефективність процесу управління конкурентоспроможністю міста буде залежати від ефективності використання конкурентних переваг міста. Метою статті є визначення особливостей управління конкурентоспроможністю сучасного міста та дослідження ролі конкурентних переваг у формуванні бажаного рівня конкурентоспроможності міста. В статті досліджено та проаналізовано основні підходи до трактування категорій «конкурентоспроможність міста» та «конкурентні переваги міста» а також подано власне бачення щодо трактування даних економічних категорій. Проаналізовано основні групи конкурентних переваг міста Мукачево. Досліджено роль індексу конкурентоспроможності міст в прийнятті рішень у сфері управління

конкурентоспроможністю сучасного міста. Особливого значення дана проблематика набуває з огляду на те, що конкурентоспроможності міста приділяється менше уваги. В сучасних реаліях увага зосереджена на питаннях конкурентоспроможності продукції, галузі економіки, економіки країна в цілому. Більш глибоке дослідження процесу формування та управління конкурентними перевагами міста дасть змогу змінити регіональну політику враховуючи інтереси та особливості розвитку певних територій, громад, регіону.

**Ключові слова:** місто, конкурентоспроможність міста, конкурентні переваги міста, економіка міста, галузева структура економіки міста, індекс конкурентоспроможності міста.

**Аннотація.** Уровень развития страны в значительной степени зависит от уровня развития его городов. Именно в городах сосредоточено промышленное производство, происходят инновационные процессы, привлекаются инвестиции. Современные города вступают в конкурентные отношения. Конкурентная борьба происходит, в основном, за трудовые, финансовые, экономические и другие ресурсы. Ведь целью формирования высокого уровня конкурентоспособности является обеспечение высокого уровня жизни жителей города. Сложность конкурентной борьбы современных городов заключается в том, что город, который ее не выдерживает не может прекратить свое существование (в отличие от субъектов хозяйственной деятельности). Процесс управления конкурентоспособностью современного города должен быть направлен не только на обеспечение экономического роста но и на высокие социальные стандарты. Трудности в управление конкурентоспособностью города заключаются и в активном внедрении административной реформы, ведь многие современные городов становятся центрами объединенных территориальных общин. Эффективность процесса управления

конкурентоспособностью города будет зависеть от эффективности использования конкурентных преимуществ города. Целью статьи является определение особенностей управления конкурентоспособностью современного города и исследования роли конкурентных преимуществ в формировании желаемого уровня конкурентоспособности города. В статье исследованы и проанализированы основные подходы к трактовке категорий «конкурентоспособность города» и «конкурентные преимущества города», а также представлены собственное видение относительно трактовки данных экономических категории. Проанализированы основные группы конкурентных преимуществ города Мукачево. Исследована роль индекса конкурентоспособности городов в принятии решений в сфере управления конкурентоспособностью современного города. Особое значение данная проблематика приобретает ввиду того, что конкурентоспособности города уделяется меньше внимания. В современных реалиях внимание сосредоточено на вопросах конкурентоспособности отрасли экономики, экономики страна в целом. Более глубокое исследование процесса формирования и управления конкурентными преимуществами города позволит изменить региональную политику учитывая интересы и особенности развития определенных территорий, общин, региона.

**Ключевые слова:** город, конкурентоспособность города, конкурентные преимущества города, экономика города, отраслевая структура экономики города, индекс конкурентоспособности города.

**Summary.** The level of development of a country largely depends on the level of development of its cities. It is in the cities that industrial production is concentrated, innovative processes take place, and investments are attracted. Modern cities are entering into competitive relations. Competition is mainly for labor, financial, economic and other resources. After all, the purpose of forming

*a high level of competitiveness is to ensure a high standard of living for city residents. The difficulty of the competition of modern cities is that a city that cannot withstand it cannot cease to exist (unlike economic entities). The process of managing the competitiveness of a modern city should be aimed not only at ensuring economic growth but also at high social standards. The difficulties in managing the city's competitiveness also lie in the active implementation of administrative reform, as many modern cities are becoming centers of united territorial communities. The effectiveness of the city's competitiveness management process will depend on the effectiveness of the city's competitive advantage. The purpose of the article is to determine the features of competitiveness management of a modern city and study the role of competitive advantages in the formation of the desired level of competitiveness of the city. The article investigates and analyzes the main approaches to the interpretation of the categories "competitiveness of the city" and "competitive advantages of the city" and also presents its own vision for the interpretation of economic categories. The main groups of competitive advantages of the city of Mukachevo are analyzed. The role of the index of competitiveness of cities in decision-making in the field of management of competitiveness of the modern city is investigated. This issue is especially important given that the city's competitiveness is given less attention. In modern realities, attention is focused on issues of product competitiveness, the economy, the economy as a whole. A more in-depth study of the process of formation and management of competitive advantages of the city will allow to change the regional policy taking into account the interests and peculiarities of the development of certain territories, communities, regions.*

**Key words:** *city, city competitiveness, city competitive advantages, city economy, branch structure of city economy, city competitiveness index.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах

спостерігається все більша різниця в рівні розвитку сучасних міст. Це спричинено різницею економіко-географічного положення, структури економіки міста, природних та кліматичних умов, ресурсного потенціалу, особливостей історичного та культурного розвитку. У розвитку та успішності сучасного міста також значну роль відіграє державна регіональна політика, яка повинна об'єднувати інтереси держави та громади. Сучасні міста вступають в конкурентну боротьбу з метою забезпечення високого рівня життя своїм мешканцям. Вони виступають учасниками конкурентних відносин з приводу залучення економічних, фінансових та людських ресурсів. Саме тому особливої актуальності набуває питання управління конкурентоспроможністю міста.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико - методичне підґрунтя дослідження конкурентоспроможності було сформоване вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких можна виділити М. Портера, З. Герасимчук, Л. Ковальську, В. Безуглу [1]. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності міста в свої працях висвітлили Н. Хвищун та О. Мороз [5]. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю міста були обґрунтовані О. Марченко. Моделі формування конкурентоспроможності міста відображені в наукових працях В. Куйбіди та І. Дегтярьової [2].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження основних аспектів в питанні управління конкурентоспроможністю сучасного міста, як повноцінного учасника конкурентних відносин, визначення факторів впливу на рівень конкурентоспроможності міста, визначення ролі конкурентних переваг у формуванні конкурентоспроможності міста.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасне місто – це складна соціально-економічна система яка покликана забезпечити своїм

мешканцям належні умови життя. Місто виступає повноцінним суб'єктом економічних відносин з приводу організації виробництва товарів та послуг. Воно є зосередженням населення та його господарської, соціальної, культурної, інноваційної, інвестиційної та інших сфер діяльності. Сучасне місто є самостійною адміністративною одиницею з власною системою управління, що об'єднує науково-виробничий потенціал з метою забезпечення економічних, соціальних, культурних потреб населення через ефективне використання наявних ресурсів [5]. Конкуренція, що є основним атрибутом сучасної економіки, виступає головною рушійною силою в економічному розвитку певних територій (до яких можна віднести місто, регіон або країну загалом). Сучасні міста виступають учасниками конкурентних відносин з приводу залучення економічних, фінансових та людських ресурсів. Саме тому особливої актуальності набуває питання управління конкурентоспроможністю міста.

Проаналізувавши основні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність міста» можна визначити основні спільні риси: здатність залучати ресурси (фактори); підвищення продуктивності праці; забезпечення високого рівня життя мешканців; формування привабливості міста (для інвесторів, кваліфікованих кадрів, населення); здатність витримувати конкурентну боротьбу на основі використання конкурентних переваг. Отже, під конкурентоспроможністю сучасного міста слід розуміти його здатність формувати та ефективно використовувати конкурентні переваги на основі співпраці різних економічних суб'єктів та органами управління містом, задля забезпечення високого рівня життя його мешканців [3]. Ключовим параметром, що забезпечує конкурентоспроможність сучасного міста є його конкурентні переваги. Конкурентні переваги міста - це сукупність цінностей, властивостей та ресурсів, якими володіє відповідна територіальна одиниця, ефективне використання яких забезпечить формування високого рівня

конкурентоспроможності [4]. Управління конкурентними перевагами міста - це сукупність методів та способів, що спрямовані на підвищення ефективності використання наявних конкурентних переваг та залучення в економічний процес потенційних конкурентних переваг [5]. Ефективне управління конкурентними перевагами міста забезпечить високий рівень його конкурентоспроможності, що в наслідку дасть можливість підвищити рівень продуктивності праці та рівень життя і добробуту мешканців міста.

Процес управління конкурентоспроможністю міста буде спрямований, перш за все, на конкурентні переваги. До основних конкурентних переваг сучасного міста можна віднести:

1. Економіко-географічне положення. Місто Мукачево розташоване в центральній частині Закарпатської області України, і по своєму економічному потенціалу і кількості населення займає друге місце в області. Мукачево – місто обласного підпорядкування, районний центр Закарпатської області. Розташоване на відстані 40–50 км від кордонів з Угорською і Словацькою Республіками, і відповідно 90–100 км від кордонів з Румунією і Польщею. Мукачево є транспортним вузлом міжнародних магістралей, місто перетинають залізничні магістралі: Москва-Київ-Будапешт-Белград-Рим і Москва-Київ-Братіслава-Прага-Відень та автомобільні траси: Київ-Будапешт-Відень і Київ-Прага. Вдале економіко-географічне положення міста дає можливість здійснювати зовнішньоекономічну діяльність та налагоджувати партнерські зв'язки з закордонними країнами та окремими містами. Відповідно до підписаних угод про партнерство та співробітництво Мукачево здійснює багаторічну успішну транскордонну та міжнародну співпрацю з 14 європейськими містами-побратимами [7].

2. Природно-ресурсний потенціал (кліматичні умови, наявність природних ресурсів, забезпеченість сировиною);



3. Галузева структура економіки міста представлена такими видами виробництв: текстильне виробництво та виробництво одягу; сільське господарство; харчова промисловість і виробництво харчових продуктів; оброблення деревини та виробництво виробів з деревини; машинобудування та металообробка (виробництво електричного та оптичного устаткування); торгівля; громадське харчування; туризм та рекреація.

4. Інфраструктура. Дана група конкурентних переваг включає в себе транспортну інфраструктуру(автомобільну та залізничну). У місті 176,4 км. автомобільних доріг. Фінансова інфраструктура міста Мукачева представлена банківськими та страховими організаціями та установами. Станом на 1.01.2020 року їх в місті функціонувало 16 банківських установ та 13 страхових компаній. Соціальна інфраструктура міста включає заклади освіти: 1 ВНЗ III-IV рівня акредитації, 3 ВНЗ I-II рівня акредитації, 3 професійно-технічних навчальних заклади, 26 ЗОШ (в тому числі інтернатів),33 заклади дошкільної освіти, 4 дитячі позашкільні установи, 24 шкільні бібліотеки. Охорона здоров'я міста представлена двома лікувальними закладами. До закладів культури відносять: театри (1), кінозали (1), бібліотеки (3), музеї (1), будинки культури (1), центри дозвілля (1), дитячі школи мистецтв (2), дитячі художня школи (1), хорові школи (1). Спортивна інфраструктура міста представлена стадіонами (3), спортивними залами (18), спортивними площадками (49), плавальними басейнами (2), тренажерними залами (5), іншими спорудами (8) [7].

5. Трудовий потенціал: чисельність населення міста, природний приріст населення, рівень освіченості, рівень зайнятості та безробіття. Місто Мукачево належить до середніх міст із чисельністю 85 796 осіб станом на 1 січня 2020 року. Станом на початок поточного року місто має від'ємний приріст населення (924 народжених та 1009 осіб померлих) та позитивне сальдо міграції (прибуло в місто 3781 особи, вибуло - 2367).

Середньооблікова кількість працівників становить 22169 осіб (станом на початок 2019 року). Рівень безробіття складає 0,7 [7].

6. Інноваційно-інвестиційний потенціал: інвестиційна привабливість міста, обсяг залучених інвестицій, інвестиційний клімат міста досвід в реалізації проектів інвестиційно-інноваційних проектів, рівень впровадження інновацій, обсяги реалізації інноваційної продукції. Місто Мукачєво є привабливим для інвесторів. Згідно даних обсяг залучених прямих іноземних інвестицій (за період іноземного інвестування з 1994 р. станом на 01.10.2018) становить 20,5 млн дол. США. Обсяг залучених прямих іноземних інвестицій на 1 особу (за період іноземного інвестування з 1994 р. станом на 01.10.2018) 240 дол. США, що одним з найвищих показників в області. Найбільш привабливими для інвесторів є такі виробництва: машинобудування (35,9 %), виробництво виробів з деревини 0,7%, текстильне виробництво 9,4 %, металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів 1,3%, виробництво меблів, ремонт і монтаж машин і устаткування 27,1%. Провідними підприємствами міста, що працюють з іноземними інвесторами є: Українсько-австрійське підприємство з іноземними інвестиціями ТОВ «Фішер-Мукачєво», ГТ у формі ТзОВ завод «Флекстронікс ТзОВ», ПАТ «Мукачівський завод «Точприлад», ПАТ «Мукачівська трикотажна фабрика «Мрія» [7].

7. Система управління (розробка стратегій і програм розвитку міста, ефективність та результативність управлінських рішень, кваліфікаційний та професійний рівень управлінського персоналу, рівень прозорості діяльності влади міста, рівень корумпованості, складність та ієрархічність системи управління містом);

8. Науковий і технічний потенціал (наявність закладів, що здійснюють науково-технічні розробки, співпраця бізнес структур з науковими організаціями та установами, рівень наукових фінансування розробок);

9. Туристичний і рекреаційний потенціал міста (стан розвитку та фінансування сфери культури, наявність об'єктів культурної спадщини, наявність та стан місць відпочинку);

10. Стан довкілля (рівень відходів і викидів у навколишнє середовище, наявність очисних споруд, політика влади міста щодо сортування та переробки відходів);

11. Бізнес-клімат;

12. Політика органів місцевого самоврядування в сфері комунікацій [7].

Усі конкурентні переваги міста тісно пов'язані між собою та між ними існує наслідковий зв'язок. У процесі управління конкурентоспроможністю особливу увагу необхідно приділити саме «набутим» конкурентним перевагам, оскільки на рівень ефективності їх використання може здійснювати вплив влада міста.

У процесі прийняття управлінських рішень важливо визначати індекс конкурентоспроможності міст – це комплексний аналітичний показник, що дає можливість дати оцінку бізнесовим умовам та ефективності економічного управління містом. Даний інструмент розроблено за запропонованою до впровадження Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій, Агенцією США по міжнародному розвитку (USAID) та дослідницькою агенцією «InfoSapiens» [6]. Даний комплексний показник визначає роль місцевої влади в розвитку економічних процесів; враховує думку представників підприємницьких структур міста, щодо умов розвитку підприємницької діяльності в місті; відображає зміни в системі управління економічним розвитком міста.

Індекс конкурентоспроможності міст допоможе бізнесу краще зрозуміти і надати пропозиції щодо покращення бізнес-середовища в місті. Індекс конкурентоспроможності міст забезпечить бачення місцевого бізнесу щодо політики розвитку підприємництва. Для інвесторів індекс

конкурентоспроможності міст може стати основою для прийняття рішень щодо доцільності інвестицій у містах, що беруть участь в індексі конкурентоспроможності міст.

Визначення індексу конкурентоспроможності міста на основі відповідних субіндексів (започаткування бізнесу, доступ до публічного майна, прозорість та відкритість даних, дотримання законодавства, податки та збори, неформальні платежі та корупційна складова, безпека ведення бізнесу, лідерство міської влади, ресурси для розвитку, підтримка інновацій) повинно сприяти прийняттю стратегічних рішень.

Бізнесові структури, громадські організації та активісти зможуть використовувати індекс конкурентоспроможності міст для обґрунтування змін у своїх містах, використовуючи досвід міст з вищим індексом конкурентоспроможності. Індекс конкурентоспроможності міста також може бути використаний міжнародними донорів або інвесторів для визначення пріоритетних напрямків підтримки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** За результатами проведеного дослідження встановлено, що сучасні міста є учасниками конкурентних відносин та здійснюють вплив на конкурентоспроможність регіону та країни в цілому. Ефективне управління конкурентоспроможністю сучасного міста набуває особливої актуальності, адже мова йде про добробут місцевих мешканців. Оскільки основним параметром конкурентоспроможності міста є його конкурентні переваги, то і процес управління буде спрямований на підвищення рівня ефективності їх використання. Детальний аналіз конкурентних переваг дасть можливість органам управління містом приймати такі управлінські рішення, які забезпечать високий рівень конкурентоспроможності. Особливу увагу при цьому необхідно приділити набутим та потенційним конкурентним перевагам.

## **Література**

1. Безугла В. О. Основи формування конкурентоспроможності регіонів України (на прикладі Полтавського регіону): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В. О. Безугла; Харківська національна академія міського господарства. Х., 2006. 20 с.
2. Дегтярьова І. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності сучасного регіону / І. О. Дегтярьова. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-/doc\\_pdf/Degtyareva\\_IO.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-/doc_pdf/Degtyareva_IO.pdf)
3. Паулик А.Я. Особливості дефініції «конкурентні переваги економіки регіону» / А.Я. Паулик // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2019. №2. С. 108-112.
4. Паулик А.Я., Феєр О.В. Конкурентоспроможність економіки регіону: сутність та підходи до трактування / А.Я. Паулик, О.В. Феєр // Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука» 2019. №2. С. 198-203.
5. Хвищун Н.В, Мороз О.Д. Конкурентоспроможність міста: суть й основні фактори її формування / Н.В. Хвищун, О.Д. Мороз // Науковий вісник ВНУ ім. Лесі Українки. 2009. №7. С. 39-46.
6. URL: <https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=107>
7. Офіційний сайт Мукачівської міської ради. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/index.php/hromadianam/pro-mukacheve/pasport-mista>

## **References**

1. Bezugla V. O. Osnovi formuvannya konkurentospromozhnosti regioniv Ukraini (na prikladi Poltavskogo regionu): avtoref. dis. kand. ekon. nauk: 08.10.01 «Rozmishennya produktivnih sil i regionalna ekonomika» / V. O. Bezugla; Harkivska nacionalna akademiya miskogo gospodarstva. X., 2006. 20 s.

2. Degtyarova I. O. Faktori pidvishennya konkurentospromozhnosti suchasnogo regionu / I. O. Degtyarova. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-/doc\\_pdf/Degtyareva\\_IO.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-/doc_pdf/Degtyareva_IO.pdf)
3. Paulik A.Ya. Osoblivosti definiciyi «konkurentni perevagi ekonomiki regionu» / A.Ya. Paulik // Naukovij visnik Mukachivskogo derzhavnogo universitetu. Seriya «Ekonomika». 2019. №2. S. 108-112.
4. Paulik A.Ya., Feyer O.V. Konkurentospromozhnist ekonomiki regionu: sutnist ta pidhodi do traktuvannya / A.Ya. Paulik, O.V. Feyer // Mizhnarodnij naukovij zhurnal «Osvita i nauka» 2019. №2. S. 198-203.
5. Hvishun N.V, Moroz O.D. Konkurentospromozhnist mista: sut j osnovni faktori yiyi formuvannya / N.V. Hvishun, O.D. Moroz // Naukovij visnik VNU im. Lesi Ukrayinki. 2009. №7. S. 39-46.
6. URL: <https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=107>
7. Oficijnij sajt Mukachivskoyi miskoyi radi. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/index.php/hromadianam/pro-mukacheve/pasport-mista>



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>