

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-91-35>

УДК 338.432:005.95/.96]:339.137.2

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ, ЦИФРОВИХ ТА МІГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА

MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES AMID MILITARY, DIGITAL, AND MIGRATION CHALLENGES: STRATEGIC DECISIONS AND HR POLICY

Семикіна Марина Валентинівнадоктор економічних наук, професор,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>**Мельнік Марина Анатоліївна**кандидат економічних наук, професор,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8324-7505>**Дмитришин Богдан Васильович**кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-0104>**Semykina Maryna, Dmytryshyn Bohdan**

Central Ukrainian National Technical University

Melnik Maryna

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Стаття спрямована на обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю агропідприємств на основі гнучких стратегій і модернізації кадрової політики в умовах воєнних, цифрових та міграційних викликів. Уточнено понятійний апарат і розкрито архітектуру механізму стратегічного управління агробізнесом у кризовому середовищі. Визначено дестабілізуючі чинники, обґрунтовано систему адаптивних рішень і доведено залежність подолання кадрового дефіциту від швидкості цифровізації. Запропоновано стратегічні орієнтири кадрової політики, що передбачають синхронізацію AgTech-інновацій із рескілінгом персоналу, залученням жінок, осіб старшого віку та ветеранів. Визначено пріоритети: цифрова та кадрова адаптація, гнучка зайнятість й оновлення мотивації. Розроблені заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності агропідприємств в умовах воєнних, цифрових і міграційних викликів.

Ключові слова: аграрні підприємства, ризики, цифровізація, міграція, механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, інновації, кадрова політика, економічна стійкість, збалансованість, адаптивність.

The relevance of the topic stems from the need to adapt agricultural enterprise competitiveness management under martial law to war-related destruction, rapid digitalization, and severe labor shortages caused by migration losses. The implementation of AgTech innovations requires high digital maturity among staff, making HR policy modernization a core factor in business resilience and long-term market advantages. The aim of the article is to substantiate theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving agribusiness competitiveness through agile strategic decision-making and HR policy transformation amidst military, digital, and migration challenges. The research methods rely on a combination of general scientific and specialized

approaches: systematization, scientific abstraction, and generalization were applied to refine the conceptual framework and reveal the management mechanism architecture; matrix analysis and the challenge-and-response approach helped identify destabilizing factors and align threats with managerial solutions; comparative and structural-functional analysis substantiated the synchronization of digitalization and HR development in agricultural enterprises. The results consist in refining the conceptual framework and revealing the architectural mechanism of strategic competitiveness management in a critical security environment. Based on key destabilizing factors, a system of adaptive decisions was substantiated, proving that overcoming labor deficits directly depends on the speed of enterprise digitalization. Strategic HR guidelines were proposed, combining AgTech innovations with accelerated employee reskilling, as well as the active inclusion of women, older adults, and veterans in the workforce. Priority areas include shifting focus toward digital and labor adaptation, flexible employment arrangements, and updated motivation systems. The practical value lies in enabling management to apply the proposed decision matrix and strategic HR guidelines to minimize human capital losses, optimize operating costs, preserve market positions, enhance enterprise competitiveness, and form a solid foundation for rapid post-war recovery and long-term growth.

Keywords: agricultural enterprises, risks, digitalization, migration, mechanism of strategic enterprise competitiveness management, innovations, HR policy, economic resilience, balance, adaptability.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність агропромислових підприємств в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від здатності адаптувати стратегічне управління до критичної невизначеності. Ефективне стратегічне управління підприємствами АПК в Україні нині ускладнюється наслідками воєнних руйнувань, багатьма ризиками, викликами прискореної діджиталізації та безпрецедентного кадрового голоду через міграційні втрати кваліфікованого персоналу. Форсоване впровадження інновацій AgTech (аграрних технологій) та систем точного землеробства вимагає високої цифрової зрілості персоналу на тлі хронічного дефіциту самих працівників. Це зумовлює необхідність пошуку нових стратегічних рішень для підтримання конкурентоспроможності та адаптивності, докорінної трансформації кадрової політики з операційної функції у домінантний інструмент забезпечення економічної стійкості та конкурентних переваг агробізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній науці управління конкурентоспроможністю підприємств розглядається крізь призму адаптації їхніх стратегічних систем до перманентних безпекових, кадрових та технологічних трансформацій. Фундаментальні теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту, формування конкурентних переваг та аналізу галузевого середовища висвітлено у класичних працях І. Ансоффа [18], П. Друкера [19] та М. Портера [20].

Вагомий внесок у дослідження теоретичних підходів до дефініції конкурентоспроможності, її оцінювання, а також формування механізмів економічної безпеки та стратегічного управління підприємствами в умовах невизначеності зробили О. Ареф'єва [2], О. Бочко та П. Кожушко [5], М. Денисенко та С. Бреус

[6], М. Ханенко [12], Т. Харчук [13], Л. Яремченко [17], а також авторські колективи під керівництвом І. Посохова [10] та О. Янкового [8]. Галузеву специфіку забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств, зокрема шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, використання переваг міжнародного поділу праці та адаптації до змін у маркетинговому середовищі, детально вивчено у працях М. Багорки та Н. Юрченко [3], І. Банєвої [4], В. Ільїна [7], Н. Строченко та О. Ковальової [9], а також О. Федик [11]. Окрему увагу науковців прикуто до кадрового забезпечення та безпекових аспектів управління персоналом. Зокрема, питання адаптації кадрової політики до вимог Індустрії 4.0 та 5.0 розкрито Н. Азьмук [1]; безпекові виклики управління персоналом та вплив розвитку людського капіталу на конкурентоспроможність висвітлено І. Шевченком, С. Кубіцьким та Ю. Кубіцьким [14], а також А. Штангретом і О. Силкіним [15]. Водночас загрози трудової міграції для кадрової безпеки суб'єктів господарювання ґрунтовно проаналізовано А. Штангретом, О. Силкіним та В. Шляхетком [16].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, більшість праць розглядають конкурентоспроможність у відриві від специфічних ризиків агросектору. Наразі бракує комплексних досліджень щодо управління конкурентоспроможністю агропідприємств в умовах кумулятивного тиску воєнних загроз, діджиталізації та міграційних викликів. Потребує подальшого обґрунтування підхід до формування нових стратегічних рішень, здатних інтегрувати впровадження інноваційних цифрових технологій та модернізацію кадрової політики в єдину систему забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах викликів та загроз.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств на основі формування гнучких стратегічних рішень та модернізації кадрової політики в умовах воєнних, цифрових та міграційних викликів.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити такі завдання:

- уточнити понятійний апарат дослідження, розкрити сутність та архітектуру механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств у кризовому безпековому середовищі;
- ідентифікувати ключові дестабілізуючі виклики (воєнні, міграційні, цифрові), що впливають на ринкові позиції підприємств, та обґрунтувати систему адаптивних стратегічних рішень;
- запропонувати практичні рекомендації та стратегічні орієнтири розвитку кадрової політики агропідприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження проблематики функціонування агропромислового сектору в умовах воєнного стану вимагає першочергового уточнення категоріального апарату, оскільки класичні управлінські парадигми зазнають суттєвих трансформацій під тиском екстремальних зовнішніх чинників. Еволюція світової та вітчизняної наукової думки [1–20] змінює підходи до розуміння фундаментальних засад ринкового суперництва, закладених у працях класиків стратегічного менеджменту, зокрема М. Портера [20] та інших провідних науковців [7; 9].

Аналіз наукової думки свідчить, що основою життєздатності будь-якої бізнес-системи в ринковому середовищі виступають її конкурентні переваги. За М. Портером [20] та І. Посоховим [10], вони являють собою унікальні, цінні характеристики або специфічні активи підприємства, які дають йому змогу випереджати суперників та створювати вищу цінність для споживачів. Ефективна капіталізація набутих конкурентних переваг визначає підсумкову конкурентоспроможність підприємства в ринковому середовищі.

З позиції ринково-виробничого та середовищного підходів, конкурентоспроможність підприємства трактується багатьма авторами як реалізована здатність компанії успішно вести ринкову боротьбу, стійко функціонувати

в конкретному конкурентному оточенні та генерувати прибуток [2; 5; 6; 8].

В умовах війни особливого значення набуває ресурсний підхід, у межах якого О. Федик [11] та Л. Яремченко [17] характеризують конкурентний потенціал компанії через спроможність капіталізувати знання, уміння та внутрішній потенціал працівників.

Зауважимо, що сьогодні саме специфічні компетенції персоналу, їхня цифрова мобільність, адаптованість до змін формують внутрішні конкурентні переваги персоналу і підприємства, які безпосередньо регулюються кадровою політикою підприємства [1; 14]. Тому доцільно в одні площині розглядати конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства і кадрову політику. Сутність ключових категорій дослідження, їх роль в системі стратегічного управління підприємством узагальнимо та розкриємо за допомогою таблиці 1.

Представлена систематизація (таблиця 1) свідчить про наявність глибокого синергетичного взаємозв'язку між розглядаєними категоріями, який в умовах воєнного стану набуває вирішального значення. Конкурентоспроможність підприємства виступає прямим похідним результатом від конкурентоспроможності його персоналу, адже саме високий рівень професійних, цифрових та адаптивних компетенцій працівників дає змогу швидко опанувати новітні AgTech-технології, мінімізувати втрати від руйнування виробничих ланцюгів та формувати унікальні конкурентні переваги на ринку. У цьому контексті кадрова політика відіграє роль сполучної ланки та головного каталізатора: вона не лише визначає вектор збереження та розвитку людського капіталу в умовах міграційної кризи, інших ризиків та загроз, а й безпосередньо конвертує потенціал окремих працівників у системну стійкість та високу ринкову позицію агропідприємства.

Поглиблення наукового аналізу потребує уточнення сутності та архітектури стратегічного управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств у кризовому безпековому середовищі.

Розвиваючи наукову думку [2; 9; 13; 20], вважаємо, що архітектура стратегічного управління конкурентоспроможністю агропідприємства в умовах воєнних, цифрових та міграційних викликів являє собою багаторівневу цілісну систему, яка забезпечує повний цикл управлінської діяльності – від первинної аналітичної оцінки загроз і вибору адаптивної стратегії до її функціонально-ресурсного

Таблиця 1

Характеристика ключових категорій дослідження

Поняття	Сутнісний зміст (дефініція)	Роль у системі стратегічного управління
Конкурентні переваги	Унікальні, специфічні та високоефективні характеристики чи активи підприємства, які створюють вищу цінність для споживачів і забезпечують лідерство на ринку [8; 9; 20].	Формують безпосередній фундамент та матеріально-ресурсну чи інтелектуальну основу для випередження ринкових суперників.
Конкурентоспроможність підприємства	Реалізована здатність компанії ефективно працювати в динамічному середовищі, успішно вести ринкову боротьбу та генерувати прибуток на основі наявних переваг [2; 3; 5; 11; 17].	Визначає підсумковий ринковий статус, фінансову стійкість, адаптаційну спроможність та загальний рівень економічної безпеки
Кадрова політика	Головний напрям роботи з персоналом, сукупність принципів і методів для збереження, зміцнення та формування конкурентоспроможного людського капіталу підприємства в мінливих ринкових умовах [1; 14].	Виступає стратегічним інструментом формування знань, цифрових компетенцій, гнучкості та готовності підприємства до змін, підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення кадрової збалансованості.

Джерело: сформовано авторами

покриття та безперервного контролю результатів з можливістю оперативного коригування.

Зауважимо, що на відміну від класичного менеджменту, орієнтованого на передбачуване ринкове середовище, в умовах війни стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства трансформується у динамічну систему адаптивного реагування. Сутність та специфіка цього процесу полягає у безперервному узгодженні внутрішнього потенціалу агропідприємства (технологічного, кадрового, фінансового) із перманентними змінами зовнішнього середовища задля збереження ринкових позицій, забезпечення фінансово-економічної безпеки та створення фундаментальних засад для повоєнного відновлення. У зв'язку з цим стратегічне управління конкурентоспроможністю має враховувати сукупність дестабілізуючих факторів, які загрожують утриманню конкурентних позицій підприємства. Базисом зазначеної архітектури має бути механізм, що включає блоки: аналітично-діагностичний, стратегічного вибору, функціонального забезпечення, а також контролю, оцінки та корегування рішень (рис. 1). Системна взаємодія цих блоків забезпечує наскрізну синхронізацію цифрових інновацій AgTech із модернізованою кадровою політикою. Це дозволяє агропідприємству не лише нейтралізувати гострі кадрові й міграційні

ризики, а й сформувати високий рівень адаптивної безпеки та стійкі конкурентні переваги (рис. 1).

Представлена концептуальна схема (рис. 1) акцентує увагу на тому, що в умовах безпекової нестабільності головною запорукою адаптованості до змін та збереження конкурентоспроможності підприємств агробізнесу стає швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень. На практиці це вимагає від керівництва безперервної адаптації стратегічних орієнтирів розвитку відповідно до динаміки зовнішнього середовища. При цьому управління конкурентними перевагами розглядається через синергію технологічного та кадрового потенціалу: AgTech-інновації забезпечують зростання ефективності лише за умови форсованого навчання персоналу, що дає змогу компенсувати дефіцит кадрів, втримати ринкові позиції навіть в умовах викликів та загроз.

Окремим етапом нашого дослідження стала ідентифікація викликів, які загрожують конкурентним позиціям агропідприємств. Зосередимо увагу на воєнних, міграційних та цифрових викликах.

Воєнні виклики безпосередньо знищують фізичні та матеріально-технічні активи: виникає дефіцит посівних площ через мінування та бойові дії, порушуються логістичні ланцюги

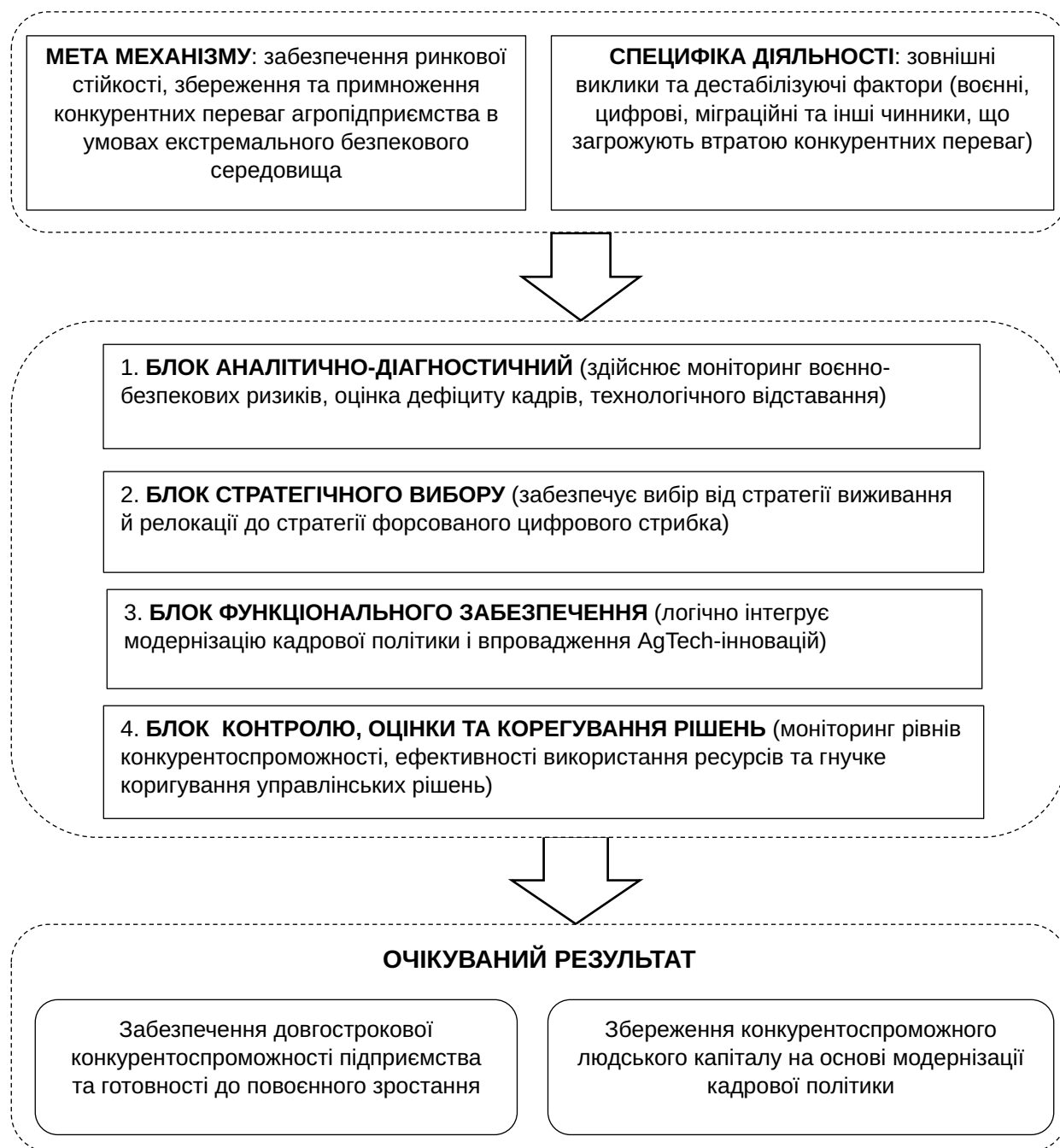


Рис. 1. Концептуальна схема архітектури механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю агропідприємства в умовах воєнних, міграційних та цифрових викликів

Джерело: сформовано авторами

експорту, руйнується енергетична та складська інфраструктура. Відповіддю на ці загрози мають стати стратегічні рішення щодо релокації активів у безпечніші регіони, диверсифікації маршрутів збуту та переходу на автономні енергозберігаючі системи виробництва.

Міграційні виклики спричиняють деструктивний вплив на кадрову складову конкурентоспроможності. Масова внутрішня та

зовнішня міграція, мобілізаційні процеси та відтік кваліфікованих фахівців формують критичний дефіцит робочої сили в сільській місцевості [16]. Адаптивні рішення в цьому напрямі вимагають гнучкої трансформації кадрової політики: впровадження програм рескілінгу (перенавчання населення, зокрема жінок та людей старшого віку, на дефіцитні робітничі й технічні спеціальності), використання дистан-

ційних і мобільних форм зайнятості, а також посилення соціального захисту й утримання ключового персоналу.

Цифрові виклики (та можливості) характеризуються як загрозою технологічного відставання від світових трендів, так і необхідністю форсованого подолання кадрового голоду за рахунок автоматизації. Адаптивна стратегія агропромислового підприємства має передбачати прискорене впровадження інновацій AgTech (системи точного землеробства, безпілотні літальні апарати для моніторингу посівів, автопілотована техніка та ERP-платформи). Це дозволить не лише замінити дефіцитні людські ресурси, а й суттєво підвищити ресурсоефективність та сформувати якісно нові конкурентні переваги.

Систематизацію ідентифікованих викликів, їхніх наслідків для конкурентоспроможності

підприємства, пропозиції щодо відповідних адаптивних стратегічних рішень, змін у кадровій політиці наведено в табл. 2.

Дані таблиці 2 доводять, що в умовах воєнного стану виклики та адаптивні стратегічні рішення тісно пов'язані між собою. Зокрема, подолання гострого дефіциту кадрів напряду залежить від швидкості впровадження цифрових технологій. Саме тому розробка стратегічних рішень вимагає фокусу на головному ресурсі агробізнесу – його кадровому потенціалі. В умовах цифровізації економіки оновлення кадрової політики стає основним чинником зростання конкурентоспроможності підприємств саме завдяки поєднанню AgTech-інновацій та сучасних методів управління персоналом.

На наш погляд, формування економічної стійкості, адаптованості та зміцнення конку-

Таблиця 2

Вплив дестабілізуючих викликів на діяльність агропідприємства та систему адаптивних стратегічних рішень щодо конкурентоспроможності

Група викликів	Ключові дестабілізуючі фактори	Вплив на конкурентоспроможність	Адаптивні стратегічні рішення та кадрова політика
Воєнні	- втрата, замінування та забруднення сільськогосподарських земель; - руйнування виробничої та складської інфраструктури; - блокування традиційних логістичних шляхів.	- скорочення посівних площ і обсягів виробництва; - зростання собівартості продукції через витрати на розмінування та нову логістику; - ризик банкрутства агропромислового підприємства.	- релокація активів та диверсифікація логістики; - формування безпекових резервів ресурсів; - перехід на енергоавтономні і ресурсозберігаючі технології; економічна стійкість
Міграційні	- вимушена масштабна міграція населення; - критичний дефіцит кваліфікованих механізаторів і фахівців; - мобілізаційні виклики.	- вимивання кадрового потенціалу; нестача конкурентоспроможних фахівців; - простої техніки та виробництва; - зниження продуктивності праці.	- модернізація кадрової політики (рескілінг); - залучення нових категорій працівників; - гнучкі системи мотивації та захисту.
Цифрові	- ризик технологічного розриву порівняно з конкурентами та зарубіжними компаніями; - кіберзагрози для систем точного землеробства; - потреба в нових навичках.	- втрата керованості бізнес-процесами (через збої в ERP-системах, кібератаки, втрату зв'язку); - залежність від цифрової зрілості персоналу (низька кваліфікація працівників гальмує впровадження інновацій); - можливість частково компенсувати брак робочої сили.	- форсоване впровадження AgTech (автопілотовання, дрони, GPS-моніторинг); - автоматизація рутинних операцій; - навчання персоналу цифровим навичкам; кадрова збалансованість.

Джерело: сформовано авторами

рентних позицій агропідприємств залежить від правильно обраних стратегічних орієнтирів. Вважаємо, що в умовах екстремальних викликів системну модернізацію кадрової політики варто здійснювати за такими пріоритетними напрямками:

- форсований рескілінг для забезпечення кадрової конкурентоспроможності (впровадження експрес-програм перенавчання наявного персоналу, зокрема залучення жінок, осіб старшого віку та ветеранів, для опанування високотехнологічної агротехніки, БПЛА та систем точного землеробства, що дозволяє подолати дефіцит кадрів і сформувати нові навички працівників);

- інтеграція AgTech-інновацій у системи управління працею задля підвищення ресурсоефективності (заміщення дефіцитної фізичної праці цифровими рішеннями, такими як автопілотування, автоматизований моніторинг посівів та ERP-платформи, що зменшує собівартість продукції та підвищує її цінову і якісну конкурентоспроможність);

- запровадження гнучких та мобільних форм зайнятості для збереження оперативної стійкості (перехід на гібридне й дистанційне управління для агрономів, аналітиків і менеджерів на основі хмарних платформ, а також використання мобільних бригад для забезпечення безперервності виробництва);

- трансформація мотиваційних систем для утримання цінних фахівців (формування спеціальних безпекових, соціальних та матеріальних пакетів стимулювання персоналу в ризикованих регіонах, а також прив'язка KPI до ефективності використання цифрових інструментів задля збереження кадрового ядра підприємства).

Синхронізація цих напрямів із цифровою трансформацією дає змогу отримати вагомий практичний ефект. Як засвідчує досвід [1; 2], стійкість конкурентних позицій безпосередньо залежить від того, наскільки швидко впровадження інноваційних агротехнологій забезпечує реальне зростання продуктивності праці.

Отже, представлений комплекс викликів та адаптивних рішень засвідчує: під час війни, на тлі множини ризиків та загроз конкурентоспроможність визначається здатністю агробізнесу гнучко реагувати на зміни. Керівни-

цтву аграрних підприємств важливо змістити фокус із пасивного збереження ресурсів на активну цифрову та кадрову адаптацію. Саме це дозволяє мінімізувати зовнішні загрози, підвищити ресурсоефективність, економічну стійкість та сформувати міцний потенціал для повоєнного зростання.

Висновки. Дослідження довело необхідність оновлення теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності агропідприємств, які зазнали деструктивного впливу війни. В умовах кризового безпекового середовища конкурентоспроможність втрачає статичний характер: головною метою агробізнесу стає не пасивне утримання ринкових позицій, а швидка самоорганізація, гнучкість та реальна безпека бізнес-процесів. Систематизація дестабілізуючих викликів показала, що найбільшою загрозою є вимивання кадрового потенціалу та руйнування виробничо-логістичних ланцюгів, що вимагає переходу до активної цифрової та кадрової адаптації у розробці стратегічних рішень.

Головним результатом дослідження є обґрунтування комплексу адаптивних стратегічних рішень та напрямів модернізації кадрової політики агропідприємств. Встановлено, що цифрова трансформація та кадрова політика мають працювати як єдина система. Впровадження інновацій AgTech (автопілотування, дрони, системи точного землеробства, ERP-платформи) дає реальне зростання продуктивності праці та зниження собівартості за умови належної підготовки працівників. Запропоновано здійснювати модернізацію кадрової політики через форсований рескілінг (зокрема залучення жінок, осіб старшого віку та ветеранів), впровадження гнучких форм зайнятості та оновлення мотиваційних пакетів. Реалізація цих заходів дозволяє замінити дефіцит кадрів, підвищити ресурсоефективність, адаптивність, економічну стійкість та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з вивченням практичного досвіду агропідприємств щодо підвищення конкурентоспроможності та оцінкою ефективності запроваджених змін в умовах викликів і загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азьмук Н. Адаптація кадрової політики до вимог Індустрії 4.0 та 5.0: модульна архітектура «LEGO-bricks» для України. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-171>.

2. Ареф'єва О.В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
3. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>.
4. Банева І.О. Конкурентоспроможність аграрних підприємств на основі мобілізації внутрішніх ресурсів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. № 1. С. 132–141. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-16>.
5. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
6. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>.
7. Ільїн В.Ю. Конкурентні переваги аграрних підприємств з позицій міжнародного поділу праці. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.2/129.pdf> (дата звернення: 20.07.2026).
8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
9. Строченко Н.І., Ковальова О.М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>.
10. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія / І.М. Посохов та ін. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2022. 249 с.
11. Федик О.В. Проектування заходів з підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2021. Вип. 63. С. 205–208. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/08/38.pdf> (дата звернення: 20.07.2026).
12. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 321–326. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>.
13. Харчук Т.В. Конкурентоспроможність підприємств у системі економічного управління : монографія. Вінниця : Твори, 2020. 321 с.
14. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (37). С. 227–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).
16. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 10 (38). С. 190–201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201).
17. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 57–66.
18. Ansoff H.I. Strategic Management. Classic Edition. London : Palgrave Macmillan, 2007. 284 p. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230590601>.
19. Drucker P.F. Managing in Turbulent Times. New York : Routledge, 2012. 256 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080938158>.
20. Porter E.M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

REFERENCES:

1. Azmuk, N. (2026). Adaptatsiia kadrovos polityky do vymoh Industrii 4.0 ta 5.0: modulna arkhitektura «LEGO-bricks» dlia Ukrainy [Adaptation of human resources policy to the requirements of Industry 4.0 and 5.0: modular architecture "LEGO-bricks" for Ukraine]. *Ekononika ta suspilstvo*, 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-171>.
2. Arefieva, O.V. (2019). Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyvrovomu prostori [Competitiveness of enterprises in the international digital space] : monohrafiia [a monograph]. Kyiv: FOP Maslakov.

3. Bahorka, M.O., & Yurchenko, N.I. (2023). Rozrobka shliakhiv adaptatsii silskohospodarskykh pidpriemstv do zmin u marketynhovomu konkurentnomu seredovyshchi [Development of ways to adapt agricultural enterprises to changes in the marketing competitive environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>.
4. Banieva, I.O. (2021). Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv na osnovi mobilizatsii vnutrishnikh resursiv [Competitiveness of agricultural enterprises based on the mobilization of internal resources]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 1, 132–141. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-16>.
5. Bochko, O., & Kozhushko, P. (2024). Teoretychni pidkhody do defunitsii "konkurentospromozhnist pidpriemstva" [Theoretical approaches to the definition of "enterprise competitiveness"]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
6. Denysenko, M., & Breus, S. (2023). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva yak chynnyk udoskonalennia protsesu upravlinnia ioho ekonomichnoiu bezpekoiu [Increasing the competitiveness of the enterprise as a factor in improving the management process of its economic security]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2(70), 139–146. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>.
7. Ilin, V.Yu. (n.d.). Konkurentni perevahy ahrarnykh pidpriemstv z pozytsii mizhnarodnoho podilu pratsi [Competitive advantages of agricultural enterprises from the standpoint of the international division of labor]. Available at: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.2/129.pdf> (accessed July 20, 2026).
8. Yankovyi, O.H. (Ed.). (2013). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia i napriamy pidvyshchennia [Enterprise competitiveness: level assessment and ways to increase]: monohrafiia [a monograph]. Odesa: Atlant.
9. Strochenko, N.I., & Kovaliova, O.M. (2024). Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv: sutnist ta napriamky zmitsnennia [Competitiveness of agricultural enterprises: essence and ways of strengthening]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Serii: Ekonomika*, 19, 114–121. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.14>.
10. Posokhov, I.M. et al. (2022). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Competitiveness management of industrial enterprises under conditions of uncertainty]: monohrafiia [a monograph]. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I.S.
11. Fedyk, O.V. (2021). Proektuvannia zakhodiv z pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktiv ahrarnykh pidpriemstv [Designing measures to increase the competitiveness of agricultural products]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*, 63, 205–208. Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/08/38.pdf> (accessed July 20, 2026).
12. Khanenko, M. (2025). Konkurentospromozhnist pidpriemstv: teoretychni zasady, chynnyky formuvannia ta suchasni pidkhody do otsiniuvania [Competitiveness of enterprises: theoretical foundations, factors of formation and modern approaches to assessment]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(54), 321–326. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>.
13. Kharchuk, T.V. (2020). Konkurentospromozhnist pidpriemstv u systemi ekonomichnoho upravlinnia [Competitiveness of enterprises in the system of economic management]: monohrafiia [a monograph]. Vinnytsia: Tvory.
14. Shevchenko, I., Kubitskyi, S., & Kubitskyi, Yu. (2024). Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of effective personnel management on enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
15. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in a hyper-dynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 9(37), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).
16. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). Trudova myhratsiia yak zovnishnia zahroza dlia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Labor migration as an external threat to the personnel security of an enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 10(38), 190–201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201).
17. Yaremchenko, L.M. (2017). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: ekonomichna sutnist ta chynnyky vplyvu [Competitiveness of the enterprise: economic essence and factors of influence]. In O.H. Yankovyi (Ed.), *Teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpriemstv: monohrafiia* [a monograph] (pp. 57-66). Odesa: Atlant.
18. Ansoff, H.I. (2007). *Strategic Management. Classic Edition*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230590601>.
19. Drucker, P.F. (2012). *Managing in Turbulent Times*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080938158>.
20. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

Дата надходження статті: 22.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 25.09.2026

Дата публікації статті: 23.10.2026