DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-93-5

УДК 005.332.4:658.15:005.21:004.9:502.131.1

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, СТІЙКІСТЬ ТА ЕКОЛОГІЗАЦІЯ

STRATEGIC ORIENTATIONS FOR MANAGING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: DIGITALIZATION, RESILIENCE AND GREENING

Дудзяний Сергій Ігорьович
аспірант,
Національний університет водного господарства та природокористування
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-2570-7124

Dudzianyi Serhii
The National University of Water and Environmental Engineering

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад та розробленню концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на основі поєднання цифрових і екологічних інструментів в умовах воєнних, енергетичних, кадрових та євроінтеграційних викликів. Уточнено понятійний апарат і розкрито сутність ключових категорій через призму єдиної триади «цифровізація – стійкість – екологізація». Систематизовано основні проблеми та дестабілізуючі чинники, що деструктивно впливають на діяльність промисловості (руйнування активів, дефіцит енергоресурсів, кадровий голод і вимоги євроінтеграції). Головним науковим результатом є розробка концептуального підходу та обґрунтування системи стратегічних орієнтирів управління конкурентоспроможністю, що охоплює цифрову трансформацію й операційну гнучкість, екологічну модернізацію та циркулярну економіку, розвиток людського капіталу й кадрову стійкість, а також адаптивне стратегічне управління і ринкову безпеку. Розроблені пропозиції сприятимуть мінімізації виробничих загроз, збереженню безперервності діяльності та підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність промислових підприємств, стратегічне управління, стратегічні орієнтири, цифровізація, стійкість, екологізація, циркулярна економіка, людський капітал, кадрова політика.

The relevance of the topic stems from the need to adapt industrial enterprise competitiveness management under martial law to war-related asset destruction, severe energy deficits, acute labor shortages caused by migration losses, and strict European integration requirements. The implementation of digital and environmental innovations requires high operational maturity, making the modernization of strategic management 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 a comprehensive conceptual approach to managing the competitiveness of industrial enterprises based on the combination of digital and environmental tools amidst current challenges. The research methods rely on a combination of general scientific and specialized approaches: systematization, scientific abstraction, and generalization to reveal the essence of key categories through the triad of digitalization, resilience, and greening; matrix analysis and structural-functional approach to identify destabilizing factors and link threats with managerial solutions; comparative and logical analysis to substantiate the integration of digital transformation and environmental standards. The results consist in refining the conceptual framework and developing a robust conceptual approach to strategic competitiveness management in a critical security and regulatory environment. Based on key destabilizing factors, a system of strategic guidelines was substantiated, proving that overcoming modern crises directly depends on the balanced synchronization of technological and environmental solutions. These guidelines include digital transformation and operational flexibility, environmental modernization and circular economy, human capital development, as well as adaptive strategic management. The practical value lies in enabling industrial management to apply the proposed conceptual approach and strategic guidelines to minimize production threats, ensure business continuity, optimize operating costs, preserve market positions, and form a solid foundation for sustainable post-war recovery and long-term growth.

Keywords: industrial enterprise competitiveness, strategic management, strategic guidelines, digitalization, resilience, greening, circular economy, human capital, personnel policy.

© Дудзяний С. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. У сучасних умовах промислові підприємства України змушені працювати в середовищі постійної та глибокої невизначеності, спричиненої війною, економічними кризами та глобальними викликами. У таких реаліях традиційні методи управління втрачають ефективність, а конкурентоспроможність промислових підприємств безпосередньо залежить від того, наскільки швидко керівництво зможе адаптувати свою стратегію до нових умов.

Ситуація ускладнюється руйнуванням виробничих потужностей і логістики, нестачею енергетичних ресурсів, браком кваліфікованих кадрів через міграцію, а також суворими екологічними вимогами євроінтеграції. Водночас саме впровадження сучасних цифрових інструментів та екологічних стандартів закладає підґрунтя для зміцнення ринкових позицій підприємств, підвищуючи їхню інноваційність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість. Усе це створює головне протиріччя сьогодення: з одного боку, ринок і євроінтеграційні вимоги змушують промислові підприємства стрімко цифровізуватися та екологізувати виробництво, а з іншого – через війну, брак коштів і дефіцит кадрів вони позбавлені базових ресурсів для повноцінної модернізації. Саме пошук шляхів забезпечення конкурентоспроможності в умовах гострого протиріччя між жорсткими вимогами ринку та обмеженими ресурсами підприємств зумовлює потребу в нових стратегічних орієнтирах управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній науці управління конкурентоспроможністю промислових 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 [14], П. Друкера [16] та М. Портера [18].

Вагомий внесок у дослідження сутності 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 [3], М. Денисенко та С. Бреус [4], М. Ханенко [9], Т. Харчук [10], Л. Яремченко [13], а також авторські колективи під керівництвом І. Посохова [8] та О. Янкового [5].

Специфіку стратегічного розвитку виробничих підприємств безпосередньо в умовах воєнного стану та критичної нестабільності досліджували М. Акулюшина та ін.[1]. Водночас проблематика переходу промислового сектору економіки до нових парадигм розвитку через призму інновацій, цифровізації, екологізації та досягнення стійкості в контексті євроінтеграції ґрунтовно розроблена у працях В. Овчиннікової та ін. [6], також А. Череп та ін. [11]. Окрему увагу в сучасній науковій літературі прикуто до проблематики кадрового забезпечення підприємств як ключового базису цифрової та екологічної трансформації, передумови нарощування конкурентних переваг. Зокрема, стратегічні орієнтири управління кадровою політикою задля забезпечення синергетичного зв'язку з конкурентоспроможністю підприємств обґрунтували М. Семикіна та А. Семикіна [7], а вплив розвитку персоналу на конкурентні позиції суб'єктів господарювання довели Грішнова О., Каленюк І., Шевченко І. та ін. [12; 17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, більшість досліджень розглядають цифровізацію, екологізацію та стійкість підприємств ізольовано одне від одного або поза контекстом воєнного стану. Наразі бракує комплексних праць щодо управління конкурентоспроможністю промислових підприємств у межах єдиної тріади «цифровізація – стійкість – екологізація» за умов кумулятивного тиску безпекових та енергетичних загроз. Потребує подальшого обґрунтування підхід до поєднання новітніх технологій, екологічних стандартів та адаптивної кадрової політики задля забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні стратегічних орієнтирів управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на основі цифровізації, стійкості та екологізації в умовах сучасних викликів. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити такі завдання:

– уточнити понятійний апарат та розкрити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю промислових підприємств через цифрову трансформацію, екологізацію та стійкість;

– виявити основні проблеми та дестабілізуючі чинники (руйнування, дефіцит ресурсів, кадрові втрати та вимоги євроінтеграції),

що впливають на конкурентоспроможність підприємств;

– визначити основні стратегічні орієнтири управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на основі поєднання цифрових і екологічних інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю промислових підприємств базується на фундаментальних положеннях стратегічного менеджменту. Як зазначається у класичних працях І. Ансоффа, П. Друкера та М. Портера, ефективна конкурентна стратегія вимагає системної адаптації підприємства до зовнішнього середовища, гнучкого реагування на ринкові виклики та цілеспрямованого формування довгострокових переваг. При цьому класична економічна думка розглядає конкурентні переваги не як випадковий чи тимчасовий успіх, а як результат цілеспрямованої стратегічної поведінки.

Зокрема, М. Портер пов'язував їх із мінімізацією витрат або глибокою диференціацією продукції завдяки унікальній цінності для споживача; П. Друкер наголошував на нерозривному зв'язку конкурентних позицій з інноваціями, якістю управління та задоволенням майбутніх потреб ринку; а І. Ансофф обґрунтовував конкурентні переваги як наслідок проактивного стратегічного управління, готовності до ризиків та здатності підприємства випереджати зміни в турбулентному середовищі.

У сучасній економічній літературі сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства» здебільшого трактується не через призму окремих результатів діяльності, а як інтегральна, багаторівнева властивість економічної системи підприємства успішно вести ринкове суперництво в умовах конкуренції. Узагальнення поглядів сучасних дослідників, зокрема О. Ареф’євої, М. Ханенко, Т. Харчук, Л. Яремченко, І. Посохова та ін., дозволяє визначати ці категорію як здатність суб’єкта гармонійно поєднувати та трансформувати внутрішній потенціал, генерувати інноваційні рішення та створювати вищу споживчу цінність продукції задля забезпечення довгострокових конкурентних переваг і стійких ринкових позицій.

Зауважимо, що в сучасних умовах понятійний апарат щодо управління конкурентоспроможністю підприємств зазнає суттєвої еволюції. Пояснення бачимо в тому, що традиційні класичні підходи, орієнтовані переважно на цінові переваги та ефективність використання матеріальних чинників, виявляються недостатніми для реагування на безпрецедентну турбулентність ринку, глобальні технологічні зміни та кумулятивний тиск безпекових і кризових чинників. Крім того, перехід підприємств промисловості до нових парадигм розвитку підприємств та підвищення конкурентоспроможності в контексті євроінтеграції вимагає поєднання інновацій, цифровізації, екологізації та досягнення стійкості [6; 11].

Цифровізація виробничих процесів стає ключовим рушієм якісного оновлення управлінських підходів, тоді як екологізація та стійкість виступають обов’язковими векторами відповідності європейським стандартам і забезпечення збалансованого розвитку. Узагальнення наукової думки [2; 3; 6; 11; 15] дозволяє стверджувати, що у межах формування сучасних конкурентних переваг цифровізація забезпечує вищу операційну гнучкість, прозорість ланцюгів постачання, автоматизацію прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих даних та оптимізацію витрат ресурсів.

Паралельно екологізація трансформується з обтяжливої вимоги регуляторів у чинник ринкової диференціації: впровадження «зелених» технологій, мінімізація вуглецевого сліду та циркулярна економіка дозволяють підприємствам задовольняти жорсткі екологічні критерії європейських ринків, залучати інвестиції та завойовувати лояльність споживачів, для яких екологічна відповідальність бренду стала пріоритетним критерієм вибору.

Ключовою вимогою до управління конкурентоспроможністю промислових підприємств у сучасних умовах також стає забезпечення стійкості. У науковому дискурсі стійкість розглядається як активна здатність підприємства протистояти кризовим викликам, воєнним загрозам, адаптуватися до ринкової нестабільності та зберігати безперервність виробничих процесів [1; 8]. Для системи управління це означає гарантування економічної безпеки, життєздатності та мінімізацію ризиків у середовищі глибокої невизначеності.

З огляду на необхідність комплексного управлінського осмислення окреслених категорій у межах єдиної триади «цифровізація – стійкість – екологізація», виникає об’єктивна потреба у систематизації термінологічного базису. Для чіткого розмежування сутності ключових понять та визначення їхнього функціонального призначення в процесі управ-

ління конкурентоспроможністю підприємств укладено таблицю 1.

Наведена таблиця 1 демонструє системну взаємообумовленість ключових складових дослідження, де цифрова трансформація, екологізація та стійкість функціонують не як ізольовані елементи, а утворюють цілісний комплекс стратегічних орієнтирів управління конкурентоспроможністю підприємства. Проте практична реалізація таких орієнтирів у сучасних реаліях ускладнюється низкою глибоких системних проблем та дестабілізуючих чинників. Вони нівелюють традиційні ринкові переваги вітчизняних промислових підприємств, що засвідчує розроблена схема (рис. 1).

Представлена схема доводить, що в умовах воєнних реалій вплив дестабілізуючих чинників створює перешкоди для управління конкурентоспроможністю вітчизняних промислових підприємств.

Так, наслідки бойових дій призвели до масштабного знищення активів багатьох промислових підприємств, розриву традиційних коопераційних зв'язків та ускладнення доставки сировини й готової продукції. В умовах пошкодження основних фондів підприємства змушені спрямовувати наявні фінансові ресурси не на інноваційний розвиток чи цифровізацію, а на базове відновлення та виживання, що суттєво гальмує їхню конкурентоспроможність.

Систематичні ракетні атаки на критичну інфраструктуру зумовили дефіцит енергопостачання, що вимагає додаткових інвестицій у автономні джерела живлення (генератори, зелену енергетику тощо). Водночас хронічний брак обігових коштів та обмежений доступ до банківського кредитування унеможливлюють масштабну модернізацію виробництва та впровадження капіталомістких цифрових рішень.

В умовах масштабної міграції населення, мобілізаційних процесів на ринку праці бракує не лише представників робітничих спеціальностей, а й інженерно-технічних фахівців, здатних працювати з новітніми цифровими системами, програмним забезпеченням та сучасним високотехнологічним обладнанням. Як зазначають І. Шевченко, С. Кубіцький,

Таблиця 1

Термінологічно-понятійний базис дослідження конкурентоспроможності промислових підприємств

Досліджувана категорія	Авторське трактування поняття	Функціональне призначення в управлінському процесі
Конкурентоспроможність промислового підприємства	Здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати, адаптуватися до ринкових і кризових викликів та генерувати результати на основі наявних переваг.	Визначає підсумковий ринковий статус, фінансову стійкість, адаптаційну спроможність та загальний рівень економічної безпеки підприємства.
Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств	Цілеспрямована діяльність керівництва щодо формування, утримання та реалізації конкурентних переваг підприємства в динамічному середовищі.	Забезпечує координацію ресурсів і стратегічних дій задля досягнення лідерських позицій та ефективного функціонування компанії в умовах невизначеності.
Цифрова трансформація	Масштабне впровадження новітніх цифрових технологій, автоматизації та інструментів діджиталізації у виробничі й управлінські процеси підприємства.	Виступає технологічним фундаментом для підвищення операційної ефективності, швидкості реагування на ринкові зміни та зниження витрат.
Екологізація	Процес переорієнтації виробництва на екологічні стандарти, мінімізацію шкідливого впливу на довкілля та дотримання вимог євроінтеграції.	Забезпечує дотримання сучасних нормативних вимог, формує імідж соціально відповідального бізнесу та відкриває доступ до міжнародних ринків.
Стійкість	Здатність промислового підприємства протистояти кризовим викликам, воєнним загрозам, адаптуватися до нестабільності та зберігати безперервність діяльності [1; 8].	Гарантує економічну безпеку, життєздатність та мінімізацію ризиків у середовищі глибокої невизначеності.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4;5; 6; 8; 10; 11; 13; 18]



Рис. 1. Основні проблеми та дестабілізуючі чинники, що впливають на конкурентоспроможність промислових підприємств в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [1-18]

М. Семикіна та ін., саме розвиток і збереження людського капіталу слід вважати базовим фундаментом будь-якої технологічної трансформації, без якого цифрові зміни можуть не принести бажаного успіху. Поділяємо позицію І. Каленюк в тому, що накопичення та диверсифікація методів формування інтелектуального корпоративного капіталу (зокрема через масштабні інвестиції в НДДКР, відкриті інноваційні платформи та розвиток персоналу) стають ключовою основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємств у глобалізованому цифровому середовищі.

Поряд з цим зауважимо, що курс України на інтеграцію до Європейського Союзу передбачає поступове впровадження європейських екологічних стандартів (зокрема, механізмів транскордонного вуглецевого регулювання – CBAM). Для вітчизняної промисловості, значна частина якої базується на застарілих енергоємних технологіях, це створює загрозу втрати традиційних ринків збуту. Водночас екологізація в таких умовах виступає не стільки добровільним, прогресивним кроком, скільки імперативом виживання, який вимагає кардинальної переорієнтації виробничих процесів попри брак ресурсів.

Якщо зовнішні безпекові загрози та воєнні руйнування вимагають від підприємств передусім пошуку рішень для фізичного збереження й забезпечення безперервності діяльності, то внутрішні ресурсні й кадрові обмеження об'єктивно гальмують їхню інноваційну активність [4; 7; 12]. Паралельно жорсткі екологічні імперативи євроінтеграції та ринкова турбулентність висувають підвищені вимоги до якості стратегічного управління.

В умовах воєнного стану та нестабільності обґрунтування цільових орієнтирів такого управління набуває особливого значення.

Зазначене доводить неможливість вирішення проблеми конкурентоспроможності підприємств окремими точковими заходами, підкреслюючи необхідність формування нових стратегічних орієнтирів на основі поєднання цифрових і екологічних інструментів.

З нашої точки зору, процес розробки концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю промислових підприємств має враховувати необхідність подолання обмеженості традиційних методів в умовах перманентної турбулентності, воєнних викликів та євроінтеграційних вимог.

У розробці авторського концептуального підходу виходимо з того, що вибір стратегічних орієнтирів управління конкурентоспроможністю підприємств зумовлений об'єктивною потребою гармонійного поєднання технологічних, екологічних, кадрових та управлінських чинників задля забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

Пропонуємо таке обґрунтування вибору ключових стратегічних орієнтирів управління конкурентоспроможністю підприємств:

*1) Цифрова трансформація та операційна гнучкість***.** Необхідність цього напряму зумовлена вимогою якісного оновлення внутрішніх процесів через цифровізацію, щоб компанія могла миттєво адаптувати виробництво до мінливих умов ринку та оптимізувати наявні ресурси;

*2) Екологічна модернізація та циркулярна економіка***.** Вибір цього вектору визначається жорсткими екологічними стандартами європейського простору, вимагаючи від підприємств переходу на чисті виробничі цикли, зниження навантаження на довкілля та повної відповідності вимогам міжнародних партнерів.

3) Розвиток людського капіталу та кадрова стійкість. Оскільки будь-які технологічні чи екологічні нововведення неможливі без кваліфікованих виконавців, цей орієнтир передбачає зміни кадрової політики, її фокус на постійному підвищенні кваліфікації колективу та утриманні ключових фахівців попри кризові міграційні процеси.

4) Адаптивне стратегічне управління і ринкова безпека. Завершальний орієнтир забезпечує повну узгодженість усіх інноваційних і екологічних ініціатив із загальним вектором розвитку компанії, гарантуючи ефективне протистояння ризикам воєнного часу та збереження лідерських позицій.

Запропонований концептуальний підхід розширює теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю через поглиблення розуміння взаємозв'язків у межах єдиної триади «цифровізація – стійкість – екологізація». Він доповнює наукові розвідки щодо адаптації виробничого сектору до кумулятивного тиску безпекових і регуляторних викликів, пропонуючи системний погляд на трансформацію конкурентних переваг промислових підприємств в умовах євроінтеграційних реалій.

Прикладне значення розробленої системи стратегічних орієнтирів управління конкурентоспроможністю полягає у можливості її практичної реалізації на підприємствах реального сектору економіки. Керівництво промислових підприємств на її основі може деталізувати інструментарій для формування антикризових і перспективних стратегій, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення в умовах обмеженості ресурсів. Поєднання цифрових інструментів і екологічних стандартів із системним розвитком персоналу сприятиме мінімізації виробничих ризиків, збереженню безперервності діяльності та успішного виходу на міжнародні ринки.

Систематизований перелік та сутність ключових стратегічних орієнтирів управління конкурентоспроможністю промислових підприємств відображено в авторській схемі (рис. 1).

Отже, з огляду запропонованої схеми, пріоритетні стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю промислових підприємств передбачають зміщення акценту на системну технологічну та екологічну адаптацію до змін, збереження кадрового потенціалу та гнучке управління ризиками.

Висновки. Дослідження довело необхідність оновлення теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств, які зазнали деструктивного впливу війни та євроінтеграційних викликів. В умовах кризового середовища конкурентоспроможність втрачає статичний характер: головною метою стає не пасивне утримання позицій, а швидка адаптація, гнучкість та безпека бізнес-процесів. Систематизація дестабілізуючих чинників показала, що найбільшими загрозами є руйнування активів, дефіцит енергоресурсів, кадровий голод та жорсткі екологічні стандарти, що вимагає переходу до системних трансформацій.



Рис. 1. Основні стратегічні орієнтири управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на основі поєднання цифрових та екологічних інструментів

Джерело: сформовано автором

Головним результатом дослідження є розробка концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на основі поєднання цифрових і екологічних інструментів. Обґрунтовано систему взаємопов'язаних стратегічних орієнтирів, яка охоплює цифрову трансформацію та операційну гнучкість, екологічну модернізацію й циркулярну економіку, розвиток людського капіталу та кадрову стійкість, а також адаптивне стратегічне управління і ринкову безпеку. Встановлено, що ці складові мають функціонувати як єдина система, реалізація якої дозволяє мінімізувати виробничі ризики, забезпечити безперервність діяльності та підвищити ринкову стійкість вітчизняної промисловості.

Перспективи подальших досліджень пов’язуємо з розробкою практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження окреслених стратегічних орієнтирів у діяльність промислових підприємств з урахуванням галузевої специфіки та ресурсних обмежень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57.

2. Ареф’єва О.В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с.

3. 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.

4. 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.

5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

6. Овчиннікова В., Ляхов М., & Малашенко В. Роботизація, екологізація, цифровізація: формування конкурентних переваг в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-54.

7. Семикіна М.В., Семикіна А.В. Кадрова політика і конкурентоспроможність підприємства: стратегічні орієнтири управління синергією взаємозв'язку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Кропивницький: ЦНТУ, 2026. Вип. 15 (48). С. 74–83. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).74-83.

8. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія / І.М. Посохов та ін. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2022. 249 с.

9. 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.

10. Харчук Т.В. Конкурентоспроможність підприємств у системі економічного управління : монографія. Вінниця : Твори, 2020. 321 с.

11. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифровізація економіки як нова парадигма сталого розвитку і конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-75.

12. 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.

13. 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.

14. Ansoff H.I. Strategic Management. Classic Edition. London : Palgrave Macmillan, 2007. 284 p. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230590601.

15. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2020. 2(43), 3802015. 391. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578

16. Drucker P.F. Managing in Turbulent Times. New York : Routledge, 2012. 256 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9780080938158.

17. Kalenyuk I., Grishnova O., Tsymbal L., Djakona A., & Panchenko E. Formation of intellectual corporate capital: methods and moderntrends. Bu*lletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan.* 2020. 1(383), 182-191. DOI: https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23

18. 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. Akuliushyna, M., Dyskyna, A., & Kedyk, V. (2024). Napriamy stratehichnoho rozvytku vyrobnychykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Directions of strategic development of manufacturing enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57.

2. Arefieva, O.V. (2019). *Konkurentospromozhnist pidpryiemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori* [Competitiveness of enterprises in the international digital space]: monohrafiia [a monograph]. Kyiv: FOP Maslakov.

3. Bochko, O., & Kozhushko, P. (2024). Teoretychni pidkhody do definitsii «konkurentospromozhnist pidpryiemstva» [Theoretical approaches to the definition of "enterprise competitiveness"]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82.

4. Denysenko, M., & Breus, S. (2023). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva yak chynnyk udoskonalennia protsesu upravlinnia yoho ekonomichnoiu bezpekoiu [Improving the competitiveness of the enterprise as a factor in improving the process of managing its economic security]. *Wscheni Zapysky Universytetu «KROK»*, 2(70), 139–146. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146.

5. Yankovyi, O.H. (Ed.) (2013). *Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: otsinka rivnia i napriamy pidvyshchennia* [Enterprise competitiveness: level assessment and directions of improvement]: monohrafiia [a monograph]. Odesa: Atlant.

6. Ovchynnikova, V., Lyakhov, M., & Malashenko, V. (2025). Robotyzatsiia, ekolohizatsiia, tsyfrovizatsiia: formuvannia konkurentnykh perevah v konteksti yevrointehratsii [Robotization, greening, digitalization: formation of competitive advantages in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-54.

7. Semykina, M.V., & Semykina, A.V. (2026). Kadrova polityka i konkurentospromozhnist pidpryiemstva: strategichni oriientyry upravlinnia synerhiieiu vzaiemozviazku [Personnel policy and enterprise competitiveness: strategic guidelines for synergy management]. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 15(48), 74–83. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).74-83.

8. Posokhov, I.M. (Ed.) (2022). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti* [Management of industrial enterprises competitiveness in conditions of uncertainty]: monohrafiia [a monograph]. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I.S.

9. Khanenko, M. (2025). Konkurentospromozhnist pidpryiemstv: teoretychni zasady, chynnyky formuvannia ta suchasni pidkhody do otsiniuvannia [Competitiveness of enterprises: theoretical foundations, formation factors and modern approaches to evaluation]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(54), 321–326. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49.

10. Kharchuk, T.V. (2020). *Konkurentospromozhnist pidpryiemstv u systemi ekonomichnoho upravlinnia* [Competitiveness of enterprises in the economic management system]: monohrafiia [a monograph]. Vinnytsia: Tvory.

11. Cherep, A., Voronkova, V., & Cherep, O. (2025). Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak nova paradyhma staloho rozvytku i konkurentospromozhnosti [Digitalization of the economy as a new paradigm of sustainable development and competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-75.

12. Shevchenko, I., Kubitskyi, S., & Kubitskyi, Y. (2024). Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpryiemstva [Impact of effective personnel development management on enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56.

13. Yaremchenko, L.M. (2017). Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: ekonomichna sutnist ta chynnyky vplyvu [Enterprise competitiveness: economic essence and influence factors]. In O.H. Yankovyi (Ed.), *Teoretychni, metodolohichni ta praktychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpryiemstv* [Theoretical, methodological and practical aspects of enterprise competitiveness]: monohrafiia [a monograph] (pp. 57–66). Odesa: Atlant.

14. Ansoff, H.I. (2007). *Strategic Management* (Classic Edition). London: Palgrave Macmillan. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230590601.

15. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2020. 2(43), 3802015. 391. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578

16. Drucker, P.F. (2012). *Managing in Turbulent Times*. New York: Routledge. DOI: https://doi.org/10.4324/9780080938158.

17. Kalenyuk, I., Grishnova, O., Tsymbal, L., Djakona, A., & Panchenko, E. (2020). Formation of intellectual corporate capital: methods and moderntrends. *Bulletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan,* 1(383), 182-191. DOI: https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23

18. Porter, E.M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195.

Дата надходження статті: 11.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 28.10.2026
Дата публікації статті: 09.11.2026