

І. А. Романюк,

д. е. н., доцент, професор кафедри туризму та економіки,

Криворізький державний педагогічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9257-2043>

О. М. Гіржева,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,

Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4548-3512>

Д. О. Долженко,

здобувач освітнього ступеня "магістр",

Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6749-8544>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.22.170

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

I. Romaniuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of Tourism and Economics, Kryvyi Rih State Pedagogical University

O. Girzheva,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University

D. Dolzhenko,

Candidate of educational degree "Master", Kryvyi Rih State Pedagogical University

STRATEGIC SUPPORT FOR THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE GLOBAL MARKET

У статті здійснено комплексне дослідження стратегічного забезпечення конкурентоспроможного розвитку українських підприємств на глобальному ринку з урахуванням впливу воєнного стану, економічної нестабільності та потреби в структурній трансформації. Особливу увагу приділено галузям промисловості та інформаційних технологій, які мають різні рівні вразливості, але водночас демонструють здатність до адаптації та інноваційного зростання. У роботі проаналізовано актуальні статистичні дані, тенденції зміни структури виробництва, експорту та залучення інвестицій, а також розглянуто реальні кейси українських компаній, що зуміли зберегти або навіть посилити конкурентні позиції попри надзвичайні обставини. Показано роль людського капіталу, цифрової трансформації та гнучких бізнес-моделей як ключових чинників виживання та зростання. Окремо висвітлено державні ініціативи у сфері підтримки промисловості, IT-сектору та експортоорієнтованого бізнесу, зокрема програми релокації, "5-7-9%", створення індустріальних парків та платформи Advantage Ukraine. У результаті сформульовано стратегічні напрями розвитку, серед яких: інноваційність, експортна диверсифікація, партнерство, кадрова політика та фінансова стійкість. Стаття містить практичні рекомендації для підприємств та органів влади щодо підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності.

The article provides a comprehensive analysis of strategic approaches to ensuring the competitive development of Ukrainian enterprises in the global market under conditions of war, economic turbulence, and the need for structural transformation. Special attention is paid to the industrial and IT sectors, which represent contrasting yet complementary models of resilience and adaptation. The research systematizes current macroeconomic indicators, export trends, innovation activity, and the scale of enterprise relocation during wartime. Based on real-world examples, the paper reveals how Ukrainian businesses have managed to preserve operations, retain international clients, and, in certain cases, expand their market presence despite infrastructural destruction, logistical disruptions, and energy shortages. The study highlights the critical role of human capital, innovation capacity, and flexible business strategies in sustaining competitiveness. IT companies—due to their digital nature—were able to reconfigure operations and maintain export volumes by leveraging distributed teams, cloud infrastructure, and global market integration. Meanwhile, industrial enterprises, more exposed to physical and logistical risks, depended heavily on state support mechanisms, such as relocation programs, concessional lending (5-7-9% program), access to industrial parks, and tax relief measures. Furthermore, the article examines the role of government strategies, including the Advantage Ukraine investment platform, simplification of export procedures, and war-risk insurance tools. The authors emphasize the importance of public-private partnerships, innovation-oriented clusters, and access to international funding (EU, USAID, EIB) for post-war reconstruction and modernization of Ukrainian industry. Key strategic directions are identified: strengthening innovation ecosystems, diversifying export markets, investing in skilled labor retention, enhancing production resilience, and developing global partnerships. The paper concludes with practical recommendations for Ukrainian companies and policymakers to foster long-term competitive advantages in a highly volatile international environment.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, підприємства, глобальний ринок, промисловість, ІТ-сектор, інновації, експорт, воєнний стан, державна підтримка, людський капітал, релокація бізнесу.

Key words: competitiveness, strategic development, enterprises, global market, industry, IT sector, innovation, exports, martial law, state support, human capital, business relocation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Під впливом глобалізаційних процесів підприємства змушені функціонувати в умовах жорсткої міжнародної конкуренції. Глобальний ринок висуває високі вимоги до якості продукції, інноваційності, ефективності та швидкості адаптації бізнесів. Для українських підприємств питання забезпечення конкурентоспроможного розвитку набуло особливої гостроти, враховуючи як довгострокові виклики інтеграції у світову економіку, так і потужні короткострокові шоки. Зокрема, повномасштабна війна, розв'язана росією, спричинила руйнування економіки України, масове пошкодження промислової інфраструктури та логістики, втрату частини виробничого потенціалу і трудових ресурсів. За оцінками Міністерства економіки, спад ВВП у 2022 році склав близько 30,4%, а в східних регіонах країни приблизно 50% бізнесів були змушені припинити діяльність або терміново шукати можливості релокації на безпечнішу територію. У таких умовах багато підприємств опинилися на межі виживання, а підтримання їх конкурентоспроможності стало критичною проблемою національного рівня.

Окрім суто воєнних руйнувань, українські компанії стикаються з довгостроковими структурними проблемами, що стримують їх розвиток на глобальному ринку. Серед них — низький рівень технологічності та інноваційної активності, обмежене фінансування науково-дослідних робіт, застаріла матеріально-технічна база. Це відображається в міжнародних індексах: так, значення Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index) для України невпинно знижувалось з 38,5 у 2018 р. до 31,0 у 2022 р., що свідчить про технологічне відставання і недостатній інноваційний потенціал вітчизняного бізнесу. Ситуацію погіршують недостатні інвестиції та несприятливий бізнес-клімат: навіть до війни, за даними Світового банку, умови ведення бізнесу в Україні оцінювалися відносно низько (індекс Doing Business у 2020 р. становив ~70 балів зі 100, що відображало наявність бюрократичних бар'єрів і податкового тиску). У 2021 році глобальні рейтинги зафіксували різке погіршення підприємницького середовища: Глобальний індекс підприємництва (Global Entrepreneurship Index) для України впав більш ніж удвічі (з 29,3 у 2020 р. до 13,5 у 2021 р.), що зумовлено сукупністю кризових явищ —

від пандемії COVID-19 до наростання загроз війни. Таким чином, проблемою є пошук шляхів стратегічного забезпечення розвитку підприємств, які б дозволили їм не лише вижити, але й зміцнити свої конкурентні позиції на світових ринках в умовах турбулентності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика конкурентоспроможності підприємств в глобальному середовищі та підходів до її забезпечення активно досліджується в сучасній українській науковій літературі. Багато науковців вказують на необхідність інноваційного розвитку як ключового фактора успішної конкуренції. Так, М. Копитко та М. Вінчук [1] наголошують, що стабільний розвиток підприємництва неможливий без інтенсифікації інноваційної діяльності, особливо в умовах дестабілізації, спричиненої воєнними діями. У їх дослідженні визначено, що основними проблемами забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є низький рівень фінансування інновацій, надмірний податковий тиск, несприятливий інвестиційний клімат, а також деструктивний вплив збройної агресії. Відповідно, автори обґрунтовують доцільність впровадження інновацій у фінансово-господарську діяльність підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності і адаптації до глобального інноваційного розвитку.

Інша група досліджень зосереджується на специфічних викликах, що постали перед українським бізнесом у зв'язку з війною, та на механізмах їх подолання. Г. Омельчак [2] вивчає особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану та відзначає кардинальні зміни пріоритетів: на перший план вийшли людський капітал і гнучкість бізнес-процесів. Дослідниця підкреслює, що головними суб'єктами впливу на конкурентоспроможність стали працівники (їх збереження, мотивація, безпека), а однією з ключових умов успіху — сміливість підприємців продовжувати або відновлювати діяльність в умовах небезпеки. Крім того, у роботі наведено статистичні дані щодо падіння ділової активності на початку війни та її поступового відновлення через рік: індикатор ділової впевненості в промисловості обвалився з -5% до -25% у березні 2022, але на початок 2023 р. піднявся до -10%, що свідчить про часткову адаптацію підприємств до нових умов. Аналогічно, очікування щодо обсягів виробництва, які в перші місяці війни були катастрофічно негативними (-42%), через 12 місяців покращилися майже до нейтрального рівня (-1%). Це підтверджує висновки про поступове пристосування бізнесу та пошук нових моделей роботи навіть під час кризи.

Перспективні напрями підтримки та розвитку окремих галузей економіки в контексті глобальної конкуренції досліджуються в останні роки також на рівні галузевих та державних стратегій. Наприклад, І. Новосад та А. Панченко [3] проаналізували стан і конкурентні позиції українського ІТ-сектору на світовому ринку послуг. Вони відзначають, що ІТ-індустрія України демонструє динамічне зростання, високу частку експорту та інноваційний потенціал, попри військові та економічні виклики. Серед ключових факторів успіху ІТ-компаній названо високу кваліфікацію і адаптивність українських

фахівців, здатність швидко освоювати новітні технології, а також активну інтеграцію у глобальні цифрові процеси. Водночас, дослідники звертають увагу на проблеми воєнного часу — ризики для інфраструктури, економічну нестабільність, необхідність додаткових інвестицій — які, з одного боку, перешкоджають розвитку, а з іншого — стимулюють пошук нових можливостей і ніш (наприклад, розвиток military-tech рішень).

На макrorівні стратегічні підходи до забезпечення конкурентного розвитку економіки в умовах війни аналізують Р. Петрик та ін. [4]. У їх роботі запропоновано комплексну стратегію державної підтримки промисловості України, що враховує сучасні виклики. Зокрема, акцент робиться на державних заходах із відновлення та релокації виробництва, фінансовому стимулюванні перезапуску підприємств і створення нових робочих місць. Важливими напрямками названо розвиток мережі індустриальних парків, підтримку малого і середнього бізнесу, стимулювання експорту переробної продукції. Також підкреслено необхідність спрощення доступу на зовнішні ринки для українських товарів, створення інвестиційних платформ на кшталт "Advantage Ukraine" для залучення капіталу, а ще — пошук альтернативних джерел енергії задля енергетичної безпеки промисловості. Окремо відмічається значення фінансових інструментів підтримки (пільгового кредитування за програмою "5-7-9%", державних грантів) та механізмів страхування воєнних ризиків, покликаних відновити довіру інвесторів.

Сучасні дослідження переважно сходяться на думці, що стратегічне забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств в Україні має ґрунтуватися на інноваціях, гнучкому реагуванні на зовнішні загрози, ефективній державній підтримці та інтеграції у світові ринки. Вітчизняні науковці 2022—2024 рр. закладають концептуальну базу, яка охоплює як внутрішні фактори (персонал, технології, менеджмент), так і зовнішні (ринкові умови, державна політика, глобальні тренди) механізми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасних викликів і визначення напрямів стратегічного забезпечення конкурентоспроможного розвитку українських підприємств на глобальному ринку з урахуванням поточних умов в Україні (воєнний стан, післявоєнне відновлення, євроінтеграція).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальний ринок одночасно відкриває нові можливості для українських компаній (доступ до ширшої бази споживачів, інтеграція у міжнародні ланцюги доданої вартості) і створює суворі випробування, адже доводиться конкурувати зі світовими лідерами. Протягом останніх років Україна поступово збільшувала свою присутність на зовнішніх ринках, особливо в галузях ІТ, агрохарчової продукції, металургії. Однак існували хронічні проблеми — продукція багатьох промислових підприємств мала низьку частку високотехнологічних компонентів, інновації впроваджувалися повільно, а про-

дуктивність праці відставала від конкурентів. Війна кардинально загостила ці проблеми, спричинивши падіння обсягів виробництва та експорту в традиційних галузях. За даними НАН України, бойові дії спричинили зменшення промислового виробництва та зміни в його структурі — окремі підгалузі зазнали майже повної зупинки, виникли серйозні логістичні та сировинні труднощі [4]. Було пошкоджено чи зруйновано сотні заводів, складів, транспортних вузлів, що призвело до втрати промислового потенціалу та ускладнення умов для виробництва і експорту.

Одночасно війна змінила конфігурацію ринків збуту. Компанії, які до лютого 2022 року тісно співпрацювали з партнерами у росії чи Білорусі (як по ланцюгах постачання сировини, так і по реалізації готової продукції), фактично втратили ці ринки і були змушені екстрено переорієнтуватися [5, с. 108]. Внутрішній ринок також зазнав трансформацій: через переміщення мільйонів людей змінилася географія попиту, зникли або сильно скоротилися певні сегменти споживачів. Заборона ввезення товарів з країни-агресора й її сателіта усунула частину конкурентів з ринку, що з одного боку посилює дефіцит по деяких товарах, але з іншого — відкрила можливості для українських виробників замінити ці товари. Наприклад, російська і білоруська продукція масового вжитку (харчі, побутова хімія тощо) була замінена альтернативами з ЄС або локальними брендами, завдяки чому окремі українські виробники змогли істотно збільшити свою частку на внутрішньому ринку. Це можна розглядати як практичний кейс, коли зовнішній шок (вимивання імпорتنих конкурентів) за наявності достатніх компетенцій дозволяє вітчизняному бізнесу посилити власні позиції.

Щоб пристосуватися до воєнних умов, підприємства змушені були приймати стратегічні рішення щодо релокації та підтримання безперервності бізнес-процесів [6]. У межах державної програми релокації, вже до осені 2022 року, 761 підприємство було перевезено із зон бойових дій до відносно безпечних регіонів (ще 274 компанії перебували в процесі переміщення). Найбільше релокованих бізнесів припало на промислові центри, що опинилися під ударом: Харківщина — 193 підприємства, Київщина — 180, Донецщина — 106 тощо. Подібні кроки вимагали значної сміливості та ресурсу від власників, адже переїзд фактично означав необхідність будувати діяльність заново на новому місці. Водночас, приклади успішної релокації (скажімо, заводи легкої промисловості, що відновили виробництво на заході України, чи IT-компанії, що перебазували офіси за кордон) продемонстрували, що за правильної підтримки можна зберегти не лише сам бізнес, а й його конкурентні переваги. Важливою умовою стало збереження кадрового потенціалу: багато фірм організували евакуацію працівників і їх сімей, надавали допомогу з житлом та облаштуванням на новому місці. Наприклад, найбільші IT-компанії України (SoftServe, GlobalLogic, EPAM та ін.) одразу після початку війни розробили детальні плани бізнес-безперервності: створили резервні офіси і хаби в безпечних регіонах, налагодили віддалену роботу, забезпечили співробітників усім необхідним для виконання проєктів [7]. Ці заходи дозволили їм зберегти операційну діяльність, уникнути значного відтоку

кадрів та не втратити міжнародних клієнтів, попри періодичні обстріли і перебої з енергопостачанням. Даний кейс підкреслює, що чітка стратегія кризового менеджменту є невід'ємною складовою підтримання конкурентоспроможності в надзвичайних ситуаціях.

Роль держави у забезпеченні конкурентного розвитку бізнесу значно зросла в умовах війни та повоєнного відновлення. Уряд України визначив підтримку промисловості пріоритетним напрямом економічної політики в цей період. Стратегія державної підтримки включає кілька взаємодоповнюючих напрямів [8-10]:

1. Держава сприяє реконструкції зруйнованих підприємств та об'єктів критичної інфраструктури, забезпечує підведення енергопостачання, логістики до промислових зон. Надається допомога підприємствам, що перемістилися — зокрема, у вигляді грантів на відновлення основних засобів, компенсації витрат на переїзд, облаштування на новому місці. Започатковано програми розбудови індустріальних парків — спеціальних майданчиків із податковими та митними пільгами для інвесторів, щоб стимулювати створення нових виробництв в регіонах, віддалених від бойових дій.

2. Продовжено і розширено програму доступних кредитів "5-7-9%", яка забезпечує пільгове кредитування малого та середнього бізнесу, у тому числі на виробничі потреби та інновації. В умовах, коли облікова ставка НБУ була підвищена до 25% (з метою стримування інфляції), така програма стала чи не єдиним джерелом доступного фінансування для підприємств. Також держава реалізує програми часткового гарантування кредитів і надання грантів (наприклад, гранти на створення переробних підприємств в аграрному секторі), аби підштовхнути бізнес до модернізації та збільшення випуску продукції з високою доданою вартістю.

3. Визнано, що для компенсації втрати традиційних ринків на сході потрібна активна інтеграція у ринки ЄС, Північної Америки, Азії. У 2022—2023 рр. для українських товарів було спрощено доступ на європейський ринок — скасовано імпорتنі мита та квоти в рамках підтримки України. Держава, зі свого боку, створила платформу "Advantage Ukraine" — своєрідний каталог інвестиційних можливостей, призначений привабити міжнародних інвесторів до українських проєктів. Також ведеться робота над укладенням нових торговельних угод, розширенням дипломатичних і торгових місій за кордоном, страхуванням воєнних ризиків для експортних контрактів. Ці зусилля покликані диверсифікувати географію збуту українських підприємств та допомогти їм закріпитися в глобальних ланцюгах постачання.

4. Для підтримки конкурентоспроможності бізнесу уряд впроваджує дерегуляцію та адресні пільги. Зокрема, в період воєнного стану було суттєво спрощено імпорт критичного обладнання (генераторів, запасних частин) та сировини, розширено перелік товарів, що ввозяться без сплати мита та ПДВ. Для підприємств, що розширюють виробництво у пріоритетних галузях, діють податкові канікули та прискорена амортизація обладнання. Уряд також працює над законодавчими змінами щодо страхування військових ризиків — це має гарантувати інвесторам захист капіталовкладень навіть у випадку пошкодження підприємства через бойові дії. Такий крок є необхідним для залучення великих інозем-

них інвестицій, без яких модернізувати промисловість буде важко.

Стратегічні підходи до забезпечення конкурентного розвитку дещо різняться для різних галузей, що видно на прикладі традиційної промисловості та високотехнологічної сфери інформаційних технологій. Промисловий сектор (машинобудування, металургія, хімічна промисловість та ін.) зазнав найважчих прямих втрат від війни, але водночас саме від його відновлення залежить економічна стійкість країни. Ключовим завданням для промислових підприємств є підвищення технологічного рівня та ефективності виробництва. Вижити на глобальному ринку можна лише за умови, що українська промислова продукція стане конкурентною за якістю і собівартістю. Отже, необхідні інвестиції в оновлення обладнання, впровадження стандартів Industry 4.0 (автоматизація, цифровізація виробництва), енергоефективність. Деякі українські заводи вже рухаються в цьому напрямі, використовуючи доступ до грантів ЄС та підтримку міжнародних програм технічної допомоги. Важливим резервом конкурентоспроможності є інновації та R&D навіть у традиційних галузях — наприклад, розробка нових матеріалів, співпраця з науковими установами для вдосконалення продукції. Однак, як свідчать науковці, фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні залишається мізерним [11]. Вирішення цієї проблеми потребує як внутрішніх зусиль (реінвестування прибутків у розвиток, формування корпоративних венчурних фондів), так і державних стимулів (податкові пільги на інновації, державні замовлення на науково-дослідні роботи для підприємств тощо).

Стратегічно значущим є також питання кадрів та людського капіталу на промислових підприємствах. Масова трудова міграція, мобілізація, відтік молоді у більш перспективні сфери (ті ж ІТ) призвели до дефіциту кваліфікованих інженерів і робітників. Без вирішення проблеми підготовки та утримання кадрів (через систему профтехосвіти, підвищення оплати праці, поліпшення умов роботи) конкурентоспроможність промисловості буде важко забезпечити. Підприємства, що навіть під час війни зуміли зберегти ключових фахівців, матимуть кращі шанси швидко відновити діяльність і ринки. Як показує досвід, лояльність персоналу і командний дух стали важливою перевагою: у критичних ситуаціях колективи, згуртовані спільною метою, ефективніше відновлюють виробництво [12]. Тому інвестування у корпоративну культуру, мотивацію працівників, соціальний захист — це теж елемент стратегії розвитку підприємства.

Водночас, ІТ-галузь стала своєрідним "локомотивом" української конкурентоспроможності на світовому ринку послуг. На відміну від важкої промисловості, ІТ-сектор є більш гнучким, менше залежить від фізичної інфраструктури і може інтегруватися у глобальну економіку навіть під час війни. У 2021 році експорт ІТ-послуг з України сягнув 6,9 млрд дол. США, а в 2022 р. — рекордних 7,3 млрд дол. США, що свідчить про здатність галузі нарощувати присутність на світовому ринку навіть в кризових умовах. Лише у 2023 році спостерігалось незначне зниження — експортна виручка ІТ-послуг скоротилася на 8,5% (до 6,7 млрд дол.),

що пов'язано з глобальним уповільненням в ІТ-індустрії та окремими воєнними факторами. Проте це падіння було відносно невеликим, і українські ІТ-компанії втримали свої позиції. Географія експорту ІТ-послуг охоплює весь світ — ключовими ринками є США, ЄС, Ізраїль, Велика Британія. Зокрема, США залишаються найбільшим споживачем українського ІТ: у 2023 році частка США становила близько 2,6 млрд дол. виручки [13]. До топ-10 партнерів також увійшли такі країни, як Мальта, Велика Британія, Кіпр, Ізраїль, Німеччина, Швейцарія, Польща, Естонія та Нідерланди. Ці факти підкреслюють, що український ІТ-сектор уже міцно інтегрований у глобальний ринок і є важливим гравцем у процесах цифровізації у світі.

Стратегічне забезпечення подальшого розвитку ІТ-індустрії спрямоване на збереження та примноження існуючих конкурентних переваг. По-перше, необхідно підтримувати високий рівень людського капіталу: інвестиції в ІТ-освіту, стимулювання співпраці університетів і ІТ-бізнесу, програми перекваліфікації кадрів з інших галузей. Українські ІТ-фахівці відомі своєю кваліфікацією і адаптивністю [14], однак конкуренція за таланти зростає, і відтік кадрів за кордон залишається ризиком. Тому важливо створювати привабливі умови роботи в Україні, в тому числі безпечне середовище (подалі від війни), комфортні податкові режими (дію спеціального режиму "Дія City" для ІТ-компаній було продовжено і спрощено). По-друге, держава і бізнес мають сприяти розширенню інноваційних проектів та продуктового ІТ. Наразі значну частку становлять ІТ-послуги (аутсорсингові розробки на замовлення іноземних клієнтів). Для довгострокової конкурентоспроможності варто розвивати продукти й стартапи, що можуть стати новими "єдинорогами" та глобальними брендами. Вже зараз є успішні приклади — такі компанії, як Grammarly, GitLab, Ajax Systems, Rozetka (та інші) започатковані українцями і відомі на міжнародному ринку. Стимулювання венчурних інвестицій, захист прав інтелектуальної власності, розвиток екосистеми стартапів — усе це елементи стратегії, які допоможуть утримати український ІТ-сектор в авангарді технологічного прогресу.

По-третє, ІТ-галузь може стати драйвером інновацій для інших секторів економіки. ІТ-компанії України вже зараз активно працюють над рішеннями для фінансової сфери (FinTech), освіти (EdTech), охорони здоров'я, промисловості (IoT, автоматизація виробництва) [15]. Розширення міжгалузевої співпраці, впровадження цифрових технологій у традиційні підприємства підвищує конкурентоспроможність останніх. Особливо перспективним напрямом є розвиток технологій подвійного призначення — зокрема, Military Tech і Defense Tech (виготовлення дронів, систем безпеки, програмного забезпечення для військових потреб). В умовах війни уряд вже запустив програму "Армія дронів", виділивши 20 млрд грн на закупівлю і виробництво вітчизняних безпілотників, що стимулювало появу десятків нових інноваційних фірм у цій сфері. Цей сегмент може стати новим експортноорієнтованим кластером, забезпечуючи і обороноздатність країни, і присутність на глобальному ринку високотехнологічної продукції.

Можна виділити кілька стратегічних напрямків, на яких повинно базуватися забезпечення конкурентоспро-

роможного розвитку українських підприємств у глобальному середовищі (Табл. 1).

Варто зазначити, що конкурентоспроможність вимірюється не тільки економічними показниками, а й репутацією країни та бізнесу. Україна нині здобула значний кредит довіри і симпатії в світі; багато споживачів та партнерів асоціюють українські товари і компанії з відвагою, стійкістю, інноваційністю в умовах випробувань. Це нематеріальний актив, який теж слід використовувати, просуваючи бренд "Зроблено в Україні" на глобальних ринках.

ВИСНОВКИ

Стратегічний розвиток конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному середовищі потребує комплексного підходу та узгоджених дій бізнесу й держави. Сучасні виклики, зокрема війна, скорочення виробничих потужностей, втрата ринків та ресурсів, істотно послабили позиції багатьох компаній. Проте приклади адаптації та часткового відновлення свідчать про наявність потенціалу до зростання. Ключовими чинниками конкурентоспроможності виступають інноваційність, гнучкість бізнес-моделей і якісний людський капітал. Особливу роль відіграє ІТ-сектор, який демонструє здатність до зростання навіть під час кризи, слугуючи орієнтиром для інших галузей. Державна підтримка у вигляді програм релокації, пільгового кредитування, стимулювання експорту й доступу до зовнішніх ринків стала критично важливою для збереження промислового потенціалу. Для забезпечення сталого конкурентного розвитку необхідно посилювати інноваційну активність, інвестувати в персонал, підтримувати цифрову трансформацію та міжнародну інтеграцію. Приклади українських компаній, які змогли адаптуватися, доводять: за наявності правильної стратегії український бізнес здатен не лише вистояти, а й зміцнити свої позиції на світовому ринку.

Література:

1. Копитко М.І., Вінчук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. Вчені записки Університету "КРОК". 2022. № 3 (67). С. 62—68.
2. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2023. № 184. С. 114—118.
3. Новосад І.Ю., Панченко А.В. Стан і перспективи конкурентоспроможності ІТ-компаній на ринку послуг. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 340—345.
4. Петрик Р.Б., Маркевич О.М., Соколов О.О. та ін. Стратегія державної підтримки промисловості України в умовах війни. Академічні візії. 2024. № 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/892/820> (дата звернення: 05.10.2025).
5. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнно-

Таблиця 1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності українських підприємств

Напрямок	Зміст та рекомендації
Інноваційний розвиток і технологічне оновлення	Підприємствам необхідно збільшувати інвестиції в R&D, впроваджувати нові технології, підвищувати якість і унікальність продукції. Держава має підтримувати інновації через податкові стимули та грантові програми.
Розвиток людського капіталу	Навчання, перенавчання та утримання кваліфікованих кадрів є визначальними для конкурентоспроможності. Пріоритетні заходи: інвестиції в освіту, підвищення зарплат, створення безпечних умов праці.
Диверсифікація ринків та міжнародна інтеграція	Підприємствам слід прагнути присутності на різних регіональних ринках, брати участь у міжнародних виставках, сертифікувати продукцію за міжнародними стандартами, адаптувати її до вимог ЄС і США. Важливими інструментами є угоди про вільну торгівлю та страхування експорту.
Гнучкість і стійкість бізнес-процесів	Компанії повинні швидко перебудовувати логістику, переходити на альтернативних постачальників, створювати резерви ресурсів і фінансів. Розробка сценаріїв антикризових дій підвищує стійкість до воєнних і економічних ризиків.
Партнерство та кластерна кооперація	Ефективна інтеграція у глобальні виробничі ланцюги передбачає співпрацю з іноземними інвесторами та між українськими компаніями. Створення кластерів (автокомплектуючі, агротехніка, ІТ-хаби), спільні проекти з міжнародними корпораціями, участь у програмах ЄС (<i>Horizon Europe</i> , <i>Digital Europe</i>) сприятимуть обміну досвідом і підвищенню конкурентоспроможності.

Джерело: сформовано на основі [8, 15, 16].

го стану. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1 (7). С. 106—112.

6. Кіндзерський Ю.В. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. Економічний аналіз. 2022. Т. 32, № 2. С. 101—117.

7. Куцик П.О., Туліка Н.М., Процикевич А.І. Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України в умовах глобальних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 67. С. 58—64.

8. Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. С. 65—72.

9. Педченко Н.С., Кононенко К.В., Зінченко О.М. Аналіз конкурентоспроможності економіки України в умовах розвитку ІТ-індустрії та цифрової трансформації. Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2024. № 2 (16). С. 34—41.

10. Мандич О.В., Науменко І.В., Романюк І.А. Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 2019. Вип. 4. С. 83—87.

11. Уманців Ю.М. Конкурентоспроможність ІТ-бізнесу в Україні: сучасні тенденції та виклики. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2025. № 1 (48). С. 91—99.

12. Копитко М.І., Вінчук М.В. Інноваційний розвиток підприємництва як фактор підвищення економічної безпеки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 1 (36). С. 250—259.

13. Чорна М.В. Роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 6. С. 12—19.

14. Дейнеко Л.В., Шелудько Є.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. Інструментарій збереження та розвитку

інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України. Український соціум. 2022. № 3. С. 84—105.

15. Мельник О.Г., Череп А.В. Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 23—28.

16. Козинець О.І., Гринько Т.В. Євроінтеграційні можливості для українських підприємств у контексті глобальної конкуренції. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8. С. 45—51.

References:

1. Kopytko, M.I. and Vinichuk, M.V. (2022), "Competitiveness of enterprises in the conditions of global innovative economic development", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 3 (67), pp. 62—68.

2. Omelchak, H.V. (2023), "Features of forming enterprise competitiveness under martial law conditions", Ekonomichnyi prostir, vol. 184, pp. 114—118.

3. Novosad, I.Yu. and Panchenko, A.V. (2024), "The state and prospects of IT companies' competitiveness in the service market", Ukrainnyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 9, no. 3, pp. 340—345.

4. Petryk, R.B., Markevych, O.M., Sokolov, O.O. et al. (2024), "Strategy of state support for the industry of Ukraine under war conditions", Akademichni vizii, vol. 27, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/892/820> (Accessed 5 Oct 2025).

5. Shchadylo, M.I. (2023), "Main threats to the competitiveness of an industrial enterprise under martial law conditions", Aktualni pytannia u suchasni nautsi, vol. 1 (7), pp. 106—112.

6. Kindzerskyi, Yu.V. (2022), "Post-war recovery of Ukrainian industry: challenges and features of policy", Ekonomichnyi analiz, vol. 32, no. 2, pp. 101—117.

7. Kutsyk, P.O., Tulika, N.M. and Protsykevych, A.I. (2024), "The state and prospects of IT industry development in Ukraine under global challenges", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 67, pp. 58—64.

8. Boiko, V.V. and Zarichnyi, M.Ya. (2023), "Instruments for increasing enterprise competitiveness under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 54, pp. 65—72.

9. Pedchenko, N.S., Kononenko, K.V. and Zinchenko, O.M. (2024), "Analysis of Ukraine's economic competitiveness under IT industry development and digital transformation", Visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli, vol. 2 (16), pp. 34—41.

10. Mandych, O.V., Naumenko, I.V. and Romaniuk, I.A. (2019), "Formation of distribution policy in integrated structures", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky, vol. 4, pp. 83—87.

11. Umantsiv, Yu.M. (2025), "Competitiveness of the IT business in Ukraine: current trends and challenges", Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky, vol. 1 (48), pp. 91—99.

12. Kopytko, M.I. and Vinichuk, M.V. (2021), "Innovative development of entrepreneurship as a factor of economic security enhancement", Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky, vol. 1 (36), pp. 250—259.

13. Chorna, M.V. (2023), "The role of human capital in ensuring enterprise competitiveness", Efektyvna ekonomika, vol. 6, pp. 12—19.

14. Deineko, L.V., Sheludko, Ye.I., Zavhorodnia, M.Yu. and Galaieva, L.V. (2022), "Tools for preservation and development of the intellectual human potential of Ukrainian industry", Ukrainnyi sotsium, vol. 3, pp. 84—105.

15. Melnyk, O.H. and Cherep, A.V. (2024), "Innovative strategies for improving enterprise competitiveness in the digital economy", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 12, pp. 23—28.

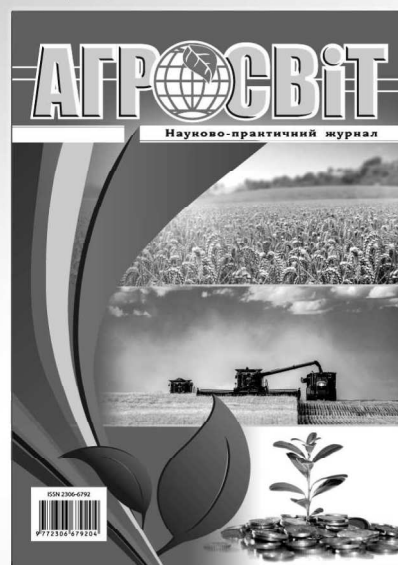
16. Kozynec, O.I. and Hrynko, T.V. (2023), "European integration opportunities for Ukrainian enterprises in the context of global competition", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 8, pp. 45—51.

Стаття надійшла до редакції 09.11.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292