



УДК 658:005.336.1:004

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4\(56\)-662-683](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-4(56)-662-683)

Шерстюк Роман Петрович д. е. н., доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сфери послуг, Тернопільський національний технічний університет, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>

Радинський Сергій Віталійович к. е. н., доцент кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0002-5457-0143>

СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено специфіку та особливості управління конкурентним потенціалом промислового підприємства в умовах цифровізації, за яких конкурентні переваги дедалі більше визначаються швидкістю управлінських циклів, якістю даних, рівнем цифрової зрілості та здатністю підприємства інтегрувати ресурси, компетенції й організаційні можливості у результативні управлінські рішення. Виходячи з теоретичного узагальнення наукових підходів, конкурентний потенціал інтерпретовано як інтегровану систему взаємоузгоджених ресурсів, компетенцій і можливостей, що забезпечує формування та відтворення конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі.

Автором структуровано ключові складові конкурентного потенціалу промислового підприємства (виробничо-технологічну, інноваційну, фінансову, кадрову, маркетингову, організаційно-управлінську та цифрову) та конкретизовано їх вплив на результативність конкурентної діяльності через забезпечення продуктивності, якості, гнучкості, інноваційності, фінансової стійкості, ринкової результативності та керованості бізнес-процесів. Показано, що цифровізація посилює мережевий вимір конкурентного потенціалу, підвищуючи значущість інтеграції у ланцюгах постачання та збуту, синхронізації з контрагентами, точності прогнозування попиту й оптимізації запасів, що у сукупності впливає на стійкість позицій підприємства на ринку.

Представлено послідовність реалізації процесу управління конкурентним потенціалом у цифровій економіці, яка охоплює: ідентифікацію стратегічних орієнтирів і конкурентного позиціонування; комплексну діагностику складових потенціалу; оцінювання цифрової зрілості та готовності до трансформації; формування цільової моделі конкурентного потенціалу; розроблення механізму та інструментарію управління; планування програми розвитку й ресурсного



забезпечення; впровадження організаційних і цифрових змін у бізнес-процесах; моніторинг, контролінг та оцінювання результативності; коригування і безперервне вдосконалення на основі зворотного зв'язку.

Наголошено, що ефективність механізму управління забезпечується узгодженням стратегічних і операційних рішень, формалізацією KPI, план-факт контролем та використанням цифрових платформ для підтримки управлінських контурів.

Систематизовано загрози та ризики управління конкурентним потенціалом з розподілом на внутрішні й зовнішні, що в сучасних умовах (воєнні виклики, інфраструктурні обмеження, дефіцит ресурсів, падіння місткості ринку, розриви постачання) знижують здатність підприємств підтримувати виробничо-технологічний та інноваційний розвиток.

Окремо акцентовано ризики цифровізації, зокрема низьку якість даних і відсутність data governance, фрагментарність IT-ландшафту та недостатню інтеграцію систем, дефіцит цифрових компетенцій персоналу й опір змінам, уразливість кіберзахисту, зростання кібератак, нестабільність зв'язку й електропостачання, залежність від зовнішніх постачальників IT-рішень і посилення регуляторних вимог у сфері захисту даних та безперервності діяльності. Доведено, що зазначені ризики безпосередньо впливають на точність планування, ефективність контролінгу та якість управлінських рішень, а отже – на здатність підприємства трансформувати потенціал у стійкі конкурентні результати.

Обґрунтовано практичні напрями нівелювання загроз і підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом: побудову системи управління даними (data governance), інтеграцію ERP/MES/SCM/CRM/BI у єдиний інформаційно-аналітичний контур, впровадження IoT-моніторингу, аналітики даних і ШІ для підсилення прогнозування та оптимізації, розвиток EDI/інтеграційних платформ для синхронізації з контрагентами, а також посилення кіберстійкості через політики доступу, резервування, плани безперервності (BCP/DRP) і підготовку персоналу.

Ключові слова: конкурентний потенціал, промислове підприємство, цифровізація, цифрові технології, data-driven управління, кібербезпека, управління конкурентним потенціалом, система управління, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, загрози конкурентному потенціалу.

Sherstyuk Roman Petrovych Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Management of Innovative Activities and Services, Ternopil National Technical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>

Radynskiy Serghiy Vitaliiiovych Candidate of Economic Sciences, associate professor of the Economics and Finance Department, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0002-5457-0143>



SPECIFICITY AND FEATURES OF MANAGEMENT OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Abstract. The article examines the specifics and features of managing the competitive potential of an industrial enterprise in the context of digitalization, in which competitive advantages are increasingly determined by the speed of management cycles, data quality, the level of digital maturity and the ability of the enterprise to integrate resources, competencies and organizational capabilities into effective management decisions. Based on the theoretical generalization of scientific approaches, competitive potential is interpreted as an integrated system of mutually coordinated resources, competencies and capabilities, which ensures the formation and reproduction of competitive advantages in a dynamic external environment.

The author structured the key components of the competitive potential of an industrial enterprise (production and technological, innovation, financial, personnel, marketing, organizational and managerial and digital) and specified their impact on the effectiveness of competitive activity through ensuring productivity, quality, flexibility, innovation, financial sustainability, market performance and manageability of business processes. It is shown that digitalization enhances the network dimension of competitive potential, increasing the importance of integration in supply and distribution chains, synchronization with counterparties, accuracy of demand forecasting and optimization of inventories, which together affect the stability of the enterprise's positions in the market.

The sequence of implementation of the competitive potential management process in the digital economy is presented, which includes: identification of strategic guidelines and competitive positioning; comprehensive diagnostics of potential components; assessment of digital maturity and readiness for transformation; formation of a target model of competitive potential; development of a management mechanism and tools; planning of a development program and resource provision; implementation of organizational and digital changes in business processes; monitoring, controlling and assessing performance; adjustment and continuous improvement based on feedback. It is emphasized that the effectiveness of the management mechanism is ensured by coordinating strategic and operational decisions, formalizing KPIs, plan-fact control and using digital platforms to support management circuits.

The threats and risks of competitive potential management are systematized, divided into internal and external, which in modern conditions (military challenges, infrastructure constraints, resource shortages, falling market capacity, supply disruptions) reduce the ability of enterprises to support production, technological and innovative development.

The risks of digitalization are separately emphasized, in particular, low data quality and lack of data governance, fragmentation of the IT landscape and insufficient



integration of systems, lack of digital competences of personnel and resistance to change, vulnerability of cyber defense, growth of cyber attacks, instability of communication and power supply, dependence on external IT solution providers and strengthening of regulatory requirements in the field of data protection and business continuity. It is proven that these risks directly affect the accuracy of planning, the effectiveness of controlling and the quality of management decisions, and therefore the ability of the enterprise to transform potential into sustainable competitive results.

Practical directions for mitigating threats and improving the efficiency of competitive potential management are substantiated: building a data governance system, integrating ERP/MES/SCM/CRM/BI into a single information and analytical loop, implementing IIoT monitoring, data analytics, and AI to enhance forecasting and optimization, developing EDI/integration platforms for synchronization with counterparties, and enhancing cyber resilience through access policies, redundancy, continuity plans (BCP/DRP), and staff training.

Keywords: competitive potential, industrial enterprise, digitalization, digital technologies, data-driven management, cybersecurity, competitive potential management, management system, competitive advantages, competitiveness, threats to competitive potential.

Постановка проблеми. У сучасних умовах структурної трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції, технологічних зрушень Індустрії 4.0 та зростання турбулентності ринкового середовища питання забезпечення довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств набуває визначальної ваги.

Конкурентні переваги дедалі рідше формуються лише за рахунок масштабу виробництва чи доступу до ресурсів; натомість вирішальним стає здатність підприємства системно акумулювати, розвивати й результативно реалізовувати сукупність потенціалів (виробничо-технологічного, фінансового, інноваційного, кадрового, маркетингового та організаційно-управлінського) у відповідь на зміни попиту, технологій і регуляторних вимог. У цьому контексті конкурентний потенціал доцільно розглядати як інтегровану характеристику спроможності промислового підприємства формувати й утримувати ринкові позиції через ефективне використання ресурсів, компетенцій та унікальних можливостей, що трансформуються у вимірювані результати діяльності.

Специфіка управління конкурентним потенціалом промислового підприємства зумовлюється, по-перше, високою капіталомісткістю й інерційністю виробничих систем, по-друге, тривалістю інвестиційних і технологічних циклів, по-третє, залежністю від надійності ланцюгів постачання та енергетичної/ресурсної безпеки, а також, по-четверте, необхідністю відповідності стандартам якості, екологічним нормам і вимогам технологічної модернізації. Відтак управлінський вплив має бути не фрагментарним, а системним і процесно орієнтованим: від діагностики вихідного рівня конкурентного потенціалу та ідентифікації «вузьких місць» до формування стратегічних цілей розвитку,



вибору інструментів підвищення ефективності та забезпечення контролю досягнутих змін через систему показників і зворотного зв'язку. Особливого значення набуває інтеграція механізмів управління з інструментами цифрової трансформації (ERP/CRM/MES/SCM/BI, аналітика даних), які значно розширюють можливості підвищення продуктивності, якості та гнучкості виробництва.

Водночас у науковій літературі та практиці управління зберігаються дискусійні аспекти щодо визначення структури конкурентного потенціалу, обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між його складовими та кінцевими результатами діяльності, а також вибору методів оцінювання й формування дієвого механізму управління, здатного забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень. Даний аспект зумовлює актуальність подальшого розвитку підходів до управління конкурентним потенціалом промислового підприємства з урахуванням галузевої специфіки, динаміки зовнішнього середовища, впливу цифровізації та цифрових трансформацій і потреби у вимірюваності якості та ефективності управлінських впливів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження специфіки управління конкурентним потенціалом промислового підприємства в умовах цифровізації спирається на наукові підходи, у межах яких конкурентний потенціал розглядається як інтегрована сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей, які забезпечують формування конкурентних переваг у динамічному середовищі. Зокрема, науковці І. Крамар і В. Гапон акцентують системність та узгодженість внутрішніх чинників конкурентного потенціалу, тоді як дослідник Г. В. Омельчак підкреслює визначальну роль інституціонального середовища у його формуванні та реалізації. У прикладному вимірі М. В. Стахова й О. В. Малик, а також С. В. Близнюк і А. В. Остапенко трактують конкурентний потенціал через призму внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства та використання матеріальних і нематеріальних ресурсів для забезпечення конкурентних переваг, а Н. П. Карачина і Л. І. Перцата розкривають його значення у формуванні конкурентоспроможності. Управлінські аспекти розглянуто у працях В. Закусила та співавторів щодо управління потенціалом в умовах дестабілізації, Л. Ф. Чумак і Г. В. Котляр – щодо теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю потенціалу, а також Т. В. Романчик і Є. В. Павленко – щодо уточнення сутності поняття.

Водночас, попри значний теоретико-методичний доробок, недостатньо дослідженим залишається вплив цифровізації та цифрових технологій на конкурентний потенціал промислових підприємств, зокрема питання інтеграції ERP/MES/SCM/CRM/BI, IoT, аналітики даних і ШІ в управлінський механізм, ролі цифрової зрілості та якості даних, а також урахування кіберризиків і проблем data governance, що й визначає актуальність обраної тематики наукового дослідження.

Метою даної статті є обґрунтування специфіки та розкриття змісту механізму управління конкурентним потенціалом промислового підприємства



на засадах системного й процесного підходів в умовах цифровізації, із визначенням ключових елементів механізму та логіки їх взаємодії для забезпечення стійкого підвищення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах посилення конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища промислові підприємства змушені забезпечувати стійкість ринкових позицій не лише за рахунок нарощування виробничих потужностей, а насамперед через здатність швидко мобілізувати й узгоджувати ресурси, компетенції та організаційні можливості. Конкурентні переваги набувають динамічного характеру: вони формуються на перетині технологічного розвитку, ефективності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, інноваційності та адаптивності до змін попиту, цінових коливань і логістичних обмежень. За таких обставин управління конкурентоспроможністю потребує переходу від фрагментарних заходів до системного підходу, орієнтованого на формування й відтворення сукупності можливостей підприємства, які забезпечують досягнення цільових результатів у конкурентному середовищі.

Разом із тим, у наукових джерелах і практиці управління відсутня однозначність щодо змісту категорії «конкурентний потенціал підприємства», оскільки її часто ототожнюють із ресурсним забезпеченням, зводять до окремих функціональних потенціалів або трактують як узагальнену здатність до конкуренції без чіткої операціоналізації. Даний аспект значно ускладнює формування механізмів управління, вибір індикаторів оцінювання та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між станом потенціалу і результативністю діяльності. Відтак виникає об'єктивна необхідність уточнення дефініції «конкурентний потенціал підприємства» як базової категорії дослідження, що має забезпечити концептуальну визначеність, порівнюваність оцінок та методичну коректність подальшого обґрунтування управлінського механізму.

На переконання науковців Крамар І. та Гапона В. [1, с.121] «конкурентний потенціал підприємства виступає систематизованим комплексом взаємоузгоджених можливостей, компетенцій та ресурсів внутрішнього середовища, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей і при раціональному використанні забезпечує високий конкурентний статус підприємства на різних етапах його життєвого циклу». Відповідно, науковці підкреслюють, що визначальним є не обсяг ресурсів, а їх узгодженість і здатність трансформуватися через компетенції та управлінські рішення у стійкі конкурентні переваги для підприємства.

У межах ресурсного підходу, запропонованого Омельчаком Г.В. конкурентний потенціал підприємства інтерпретується як інтегрована сукупність природних, матеріальних, трудових, фінансових та нематеріальних ресурсів і пов'язаних із ними можливостей суб'єктів та/або об'єктів господарювання, використання яких забезпечує формування конкурентних переваг порівняно з



іншими учасниками ринку [2, с. 123]. На думку науковців Малик О.В. та Стахова М.В. [3, с.469] конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів. Автори акцентують, що досліджувану економічну категорію слід трактувати не лише як наявність ресурсної бази, а як здатність підприємства інтегрувати матеріальні та нематеріальні ресурси з внутрішніми компетенціями й зовнішніми ринковими можливостями для формування та відтворення конкурентних переваг і забезпечення стійкості позицій у конкурентному середовищі.

Досить подібним є визначення представлене Близнюком С. В. та Остапенко А. В. [4, с.40], які під конкурентним потенціалом розуміють сукупність зовнішніх і внутрішніх по відношенню до конкурентного середовища можливостей підприємства, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку.

Узагальнюючи наведені підходи до тлумачення конкурентного потенціалу промислового підприємства, відмітимо наступні його особливості: по-перше, він має інтегрований системний характер, оскільки формується як взаємоузгоджена сукупність ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей; по-друге, є динамічною категорією, що змінюється під впливом трансформацій зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських рішень; по-третє, відображає спроможність до перетворення ресурсної бази у конкурентні переваги через механізми координації, адаптації та інноваційного розвитку; по-четверте, характеризується орієнтацією на результат, оскільки його реалізація проявляється у досягненні стійких ринкових позицій та цільових показників ефективності; по-п'яте, передбачає врахування зовнішніх можливостей і обмежень (ринкових, технологічних, інституційних), які визначають умови конкурентної боротьби та параметри конкурентного статусу підприємства.

Контекст цифровізації та швидкого інтегрування цифрових технологій обумовлює необхідність їх системного врахування при формуванні та розвитку конкурентного потенціалу промислового підприємства, оскільки цифрові рішення трансформують не лише технологічну базу виробництва, а й логіку створення вартості, структуру витрат, швидкість управлінських циклів та якість взаємодії із ринком.

Ключові переваги, які надають цифровізація та цифрові технології щодо формування конкурентного потенціалу промислового підприємства представлено у таблиці 1.



Таблиця 1

Ключові переваги, які надають цифровізація та цифрові технології щодо формування конкурентного потенціалу промислового підприємства

Ключова перевага	Характеристика
Підвищення прозорості та керованості бізнес-процесів	Інтеграція ІКТ та автоматизованих систем управління (ERP/MES/SCM/CRM/BI) забезпечує наскрізну видимість процесів, оперативний план-факт контроль і підвищення дисципліни виконання управлінських рішень.
Прискорення планування, контролінгу та управлінських контурів	Використання аналітики даних і цифрових інструментів підтримки рішень скорочує цикл «дані → рішення → виконання», підвищує швидкість реагування на ринкові та виробничі зміни.
Зниження транзакційних витрат і втрат	Автоматизація та стандартизація процесів зменшує помилки, дублювання операцій і непродуктивні витрати, підвищує точність обліку й узгодженість інформації між підрозділами.
Зростання продуктивності, якості та гнучкості виробничої системи	Цифрові технології (ІоТ, Big Data, ШІ) підсилюють моніторинг параметрів виробництва, оптимізацію режимів роботи та управління якістю, що підвищує адаптивність виробничих потужностей.
Перехід до data-driven управління як джерела стійких переваг	Конкурентний потенціал зростає завдяки здатності збирати, інтегрувати й інтерпретувати дані (в реальному або наближеному до реального часу) та масштабувати ефективні управлінські практики.
Формування та розвиток цифрових активів і компетенцій	Зростає роль даних, цифрових платформ, програмних рішень, кібербезпеки, а також цифрових компетенцій персоналу і механізмів управління змінами як передумови трансформації технологій у економічний результат.
Посилення інтеграції у ланцюгах постачання та збуту	Цифрові рішення забезпечують синхронізацію з контрагентами, підвищують надійність логістики, точність прогнозування попиту та оптимізацію запасів.
Розвиток мережевого виміру конкурентного потенціалу	Інтеграція у цифрові екосистеми (EDI, електронні платформи, спільне планування, цифрові сервіси) підвищує стійкість конкурентних позицій та узгодженість взаємодії у мережах створення вартості.
Розширення джерел конкурентних переваг	Цифровізація підтримує технологічну модернізацію, сервісизацію продуктів та персоналізацію взаємодії з клієнтами, що розширює можливості диференціації й підвищення цінності пропозиції.

Джерело: складено автором із урахуванням [5-6]

Впровадження ІКТ, автоматизованих систем управління та аналітики даних (ERP/MES/SCM/CRM/BI, ІоТ, Big Data, ШІ) підвищує прозорість і керованість бізнес-процесів, забезпечує оперативне планування та контролінг, зменшує транзакційні витрати й втрати, а також створює передумови для зростання продуктивності, якості та гнучкості виробничої системи.

Цифровізація змінює природу конкурентних переваг, переводячи їх у площину data-driven управління (управління будується **на основі фактичних**



даних і всі ключові процеси та системи між собою пов'язані), при цьому конкурентний потенціал дедалі більше визначається здатністю промислового підприємства збирати, інтегрувати та інтерпретувати дані в реальному або наближеному до реального часі, швидко приймати рішення та масштабувати ефективні практики. Відповідно, поряд із традиційними ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими) зростає значення цифрових активів (дані, цифрові платформи, програмні рішення, кібербезпека), а також цифрових компетенцій персоналу й організаційних механізмів управління змінами, які забезпечують перетворення технологій у економічний результат.

Також цифрові технології виступають інструментом підсилення інтеграційних можливостей підприємства у межах ланцюгів постачання та збуту, забезпечуючи синхронізацію з контрагентами, підвищення надійності логістики, точність прогнозування попиту і оптимізацію запасів. Відтак конкурентний потенціал набуває мережевого виміру: здатність підприємства інтегруватися у цифрові екосистеми (EDI, електронні платформи, спільне планування, цифрові сервіси) стає важливою умовою стійкості конкурентних позицій.

Сьогодні конкурентний потенціал промислового підприємства доцільно розглядати з урахуванням цифрової складової як такої, яка забезпечує та стимулює прискорення управлінських контурів, підвищення операційної ефективності та інноваційної спроможності, а також формує нові джерела конкурентних переваг – від технологічної модернізації виробництва до розвитку сервісної складової продукції та персоналізації взаємодії з клієнтами. Сучасний конкурентний потенціал – величина інтегрована, яка включає також і інші різновиди потенціалів, формуючи які підприємство забезпечує комплексну здатність до створення й утримання конкурентних переваг, зокрема через синергію виробничо-технологічного, інноваційного, фінансового, кадрового, маркетингового, організаційно-управлінського та цифрового потенціалів (таблиця 2), узгоджених із стратегічними цілями й умовами функціонування на ринку.

Таблиця 2

Ключові складові конкурентного потенціалу
промислового підприємства та їх характеристика

Складові конкурентного потенціалу	Характеристика складової конкурентного потенціалу	Специфіка впливу на формування конкурентного потенціалу
Виробничо-технологічний	Сукупність виробничих потужностей, техніко-технологічного рівня, ресурсної забезпеченості та якості виробничих процесів.	Визначає продуктивність, собівартість, якість і гнучкість виробництва; забезпечує швидкість адаптації до змін номенклатури та попиту.



Складові конкурентного потенціалу	Характеристика складової конкурентного потенціалу	Специфіка впливу на формування конкурентного потенціалу
Інноваційний	Здатність генерувати, впроваджувати та комерціалізувати технологічні, продуктові й організаційні новації.	Формує довгострокову диференціацію та технологічне лідерство; підвищує стійкість переваг за рахунок оновлення продуктів і процесів.
Фінансовий	Рівень фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості та інвестиційної спроможності підприємства.	Забезпечує ресурсну базу розвитку й модернізації; підвищує здатність витримувати ризики та фінансувати конкурентні ініціативи.
Кадровий	Якісні та кількісні характеристики персоналу, компетентності, мотивація та здатність до навчання і змін.	Визначає ефективність реалізації стратегій і інновацій; забезпечує підвищення продуктивності та якості управління знаннями.
Маркетинговий	Спроможність формувати ціннісну пропозицію, управляти портфелем продуктів, брендом, каналами збуту та відносинами з клієнтами.	Забезпечує ринкову результативність, частку ринку та лояльність; підсилює диференціацію й адаптацію до потреб споживачів.
Організаційно-управлінський	Система управління, організаційна структура, бізнес-процеси, корпоративне управління та механізми координації.	Впливає на узгодженість рішень і швидкість управлінських циклів; забезпечує інтеграцію потенціалів і реалізацію стратегічних пріоритетів.
Цифровий	Рівень цифрової зрілості: дані, IT-архітектура, цифрові платформи, автоматизація, аналітика та кібербезпека.	Підвищує прозорість і керованість процесів цифровізації, точність рішень і інтеграцію в ланцюги постачання; формує data-driven переваги.

Джерело: узагальнено автором із урахуванням [7-11]

Відповідно, конкурентний потенціал промислового підприємства має багатокомпонентну інтегровану природу та формується на основі взаємодії виробничо-технологічної, інноваційної, фінансової, кадрової, маркетингової, організаційно-управлінської й цифрової складових. Визначальним є не ізольо-



ваний розвиток окремих елементів, а їх узгодженість і взаємопідсилення, що забезпечує трансформацію ресурсів і компетенцій у стійкі конкурентні переваги.

Зростання ролі цифрової складової підтверджує перехід до data-driven логіки управління, за якої підвищення прозорості процесів, швидкості прийняття рішень та інтеграції у ланцюги створення вартості виступає критичною умовою підтримання конкурентних позицій.

Отже, ефективний розвиток конкурентного потенціалу потребує системного управлінського впливу, спрямованого на балансування складових та орієнтацію їх розвитку на досягнення стратегічних цілей промислового підприємства. На сьогодні в наукових колах найбільш ефективним підходом до управління конкурентним потенціалом вважається системний підхід. Його мета і завдання полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем. Він сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення.

Управління з позиції системного підходу – це створення або зміна організації в процесі її функціонування та розвитку за допомогою впливу на елементи і зв'язки, а також реалізацію самих зв'язків [12, с.127].

Метою управління конкурентним потенціалом є цілеспрямоване формування, розвиток і ефективне використання взаємоузгоджених ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей промислового підприємства для створення й утримання стійких конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей у змінному ринковому середовищі.

Процес реалізації управління конкурентним потенціалом в умовах цифрової економіки та цифровізації ключових бізнес-процесів має визначену послідовність взаємопов'язаних та послідовних етапів, які нами узагальнено на рис.1.

Представимо детальну характеристику кожного із етапів реалізації управління конкурентним потенціалом промислового підприємства в умовах цифровізації. Зокрема, на першому етапі ідентифікуються стратегічні орієнтири і конкурентне позиціонування, яке передбачає уточнення місії та стратегічних цілей підприємства, вибір пріоритетних ринків і сегментів, визначення цільових параметрів конкурентоспроможності (ціна/якість/терміни/сервіс), а також встановлення ключових факторів успіху в галузі. У межах цього етапу формується рамка управління конкурентним потенціалом, а саме: фіксуються стратегічні пріоритети розвитку, обмеження ресурсів і зовнішні виклики, а також задаються орієнтири для подальшої оцінки та вибору управлінських інструментів.

На другому етапі здійснюється комплексна діагностика конкурентного потенціалу (вхідна оцінка), спрямована на визначення поточного стану його складових (виробничо-технологічної, інноваційної, фінансової, кадрової, маркетингової, організаційно-управлінської та цифрової). На цьому етапі ідентифікуються сильні та слабкі сторони підприємства, «вузькі місця» бізнес-процесів, наявні резерви й дисбаланси між складовими потенціалу. Результатом є обґрунтований профіль конкурентного потенціалу, який відображає рівень його сформованості та критичні зони, які обмежують досягнення стратегічних цілей.



Рисунок 1. Ключові етапи реалізації управління конкурентним потенціалом промислового підприємства в умовах цифровізації
Джерело: складено автором із урахуванням [9, с.228; 13, с.152]

На третьому етапі проводиться оцінювання цифрової зрілості та готовності до трансформації, що є необхідною умовою управління конкурентним потенціалом у цифровій економіці. Визначається рівень цифровізації ключових бізнес-процесів, якість і доступність даних, стан ІТ-архітектури, рівень кібербезпеки, наявність цифрових компетенцій персоналу та організаційна спроможність до змін. Паралельно встановлюються бар'єри цифрової інтеграції та потреби в data governance (стандарти даних, відповідальність, доступи, довідники), забезпечуючи основу для подальшого впровадження цифрових інструментів як драйверів конкурентних переваг.

На четвертому етапі здійснюється формування цільової моделі конкурентного потенціалу, тобто визначаються бажані параметри та цільові значення показників за кожною складовою потенціалу з урахуванням обраного позиціонування. На цьому етапі пріоритезуються напрями розвитку, встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями у ресурси/технології/компетенції та очікуваними конкурентними результатами. Важливою складовою є узгодження цільової моделі з ризиками та ресурсними обмеженнями, адже це забезпечує реалістичність планів і керованість досягнення заданих орієнтирів.

На п'ятому етапі відбувається розроблення механізму та інструментарію управління, який забезпечує практичну реалізацію цільової моделі. Визначаються методи та важелі впливу (організаційні, економічні, кадрові, інноваційні, цифрові), формуються регламенти, розподіляються функції та відповідальність, задаються KPI й процедури контролінгу. Одночасно визначається набір цифрових рішень та інструментів (ERP/MES/SCM/CRM/BI, IoT, аналітика, ШІ) (таблиця 3), які підтримують управлінські контури, підвищують прозорість процесів і забезпечують data-driven прийняття рішень в контексті якісного та найбільш ефективного управління конкурентним потенціалом промислових підприємств.

Таблиця 3

Набір цифрових рішень та інструментів для ефективного управління конкурентним потенціалом промислового підприємства

Цифрове рішення/інструмент	Характеристика	Вплив на конкурентний потенціал
ERP (Enterprise Resource Planning)	Інтегрована система управління ресурсами та обліково-плановими контурами (фінанси, закупівлі, виробництво, склад, персонал).	Забезпечує узгодженість даних і процесів, підвищує керованість ресурсів, знижує транзакційні витрати та підсилює фінансову й операційну стійкість.
MES (Manufacturing Execution System)	Оперативне управління виконанням виробничих операцій у режимі наближеному до реального часу (диспетчеризація, контроль якості, OEE).	Підвищує продуктивність і якість, скорочує простой та втрати, забезпечує гнучкість виробництва і швидшу адаптацію до змін номенклатури/попиту.
SCM (Supply Chain Management)	Управління ланцюгами постачання: планування потреб, логістика, взаємодія з постачальниками, оптимізація запасів.	Підсилює інтеграцію із контрагентами, підвищує надійність поставок, точність планування та ефективність оборотного капіталу.
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємовідносинами з клієнтами: продажі, сервіс, історія взаємодій, сегментація, підтримка маркетингу.	Підвищує ринкову результативність, лояльність і якість сервісу, забезпечує точніше налаштування ціннісної пропозиції та персоналізацію взаємодії.



Цифрове рішення/інструмент	Характеристика	Вплив на конкурентний потенціал
BI (Business Intelligence) / дашборди KPI	Консолідація даних із різних систем і візуалізація показників для контролінгу та управлінських рішень.	Забезпечує прозорість і швидкість управлінських контурів, підтримує план-факт аналіз і раннє виявлення відхилень, підвищуючи обґрунтованість рішень.
IIoT (Industrial Internet of Things)	Мережа датчиків/пристроїв для збору виробничих даних, моніторингу обладнання, енергоспоживання та параметрів процесу.	Підвищує керованість і надійність виробництва, створює основу для предиктивного обслуговування та оптимізації витрат, зміцнюючи виробничо-технологічну складову потенціалу.
Аналітика даних (Data Analytics, прогнозування)	Методи обробки даних (статистика, ML), прогнозування попиту/витрат/ризиків, оптимізація планування та запасів.	Підсилює data-driven управління, підвищує точність прогнозів і ефективність ресурсного розподілу, знижує невизначеність та підвищує адаптивність.
ШІ (AI: оптимізація, комп'ютерний зір, NLP тощо)	Інтелектуальна підтримка рішень: оптимізація режимів, контроль якості, автоматизація рутинних операцій, підтримка сервісу.	Формує технологічну диференціацію, прискорює прийняття рішень і підвищує продуктивність, забезпечуючи стійкі переваги через інноваційність і масштабованість практик.

Цифрове рішення/інструмент	Характеристика	Вплив на конкурентний потенціал
EDI/інтеграційні платформи	Електронний обмін даними з партнерами, інтеграція документів і транзакцій у ланцюгу постачання/збуту.	Посилює мережевий вимір конкурентного потенціалу, зменшує затримки та помилки взаємодії, підвищує синхронізацію з контрагентами.
Кібербезпека (IAM, SOC, резервування)	Захист даних і систем, управління доступами, моніторинг інцидентів, забезпечення безперервності.	Знижує цифрові ризики, забезпечує стабільність бізнес-процесів і довіру контрагентів, підтримуючи стійкість конкурентних позицій в умовах цифровізації.

Джерело: складено автором із урахуванням [14-15]

Інтегроване впровадження ERP/MES/SCM/CRM/BI, IoT, аналітики даних, ШІ, EDI та інструментів кібербезпеки формує технологічно та інформаційно підсилений контур управління, який забезпечує прозорість і керованість процесів, прискорює управлінські цикли та трансформує ресурси й компетенції промислового підприємства у стійкі data-driven конкурентні переваги.

На шостому етапі здійснюється планування програми розвитку та ресурсного забезпечення, у межах якого формується портфель заходів і проєктів (модернізація, інновації, навчання персоналу, цифровізація), визначаються етапність, строки, бюджет і джерела фінансування.

Планування включає оцінювання очікуваних ефектів, формування інвестиційної логіки «витрати – результат», а також узгодження ресурсів між проєктами для уникнення дублювання та забезпечення синхронізації змін у різних функціональних напрямках.

На сьомому етапі реалізується впровадження заходів і цифрових змін у бізнес-процесах, при цьому передбачаючи практичну реалізацію запланованих проєктів розвитку складових конкурентного потенціалу. Відбувається інтеграція цифрових технологій у виробництво, постачання, збут і управління, налагоджується міжфункціональна взаємодія, забезпечується управління змінами (комунікації, навчання, подолання опору). На цьому етапі критично важливими виступають стабільність операцій, контроль якості впровадження та забезпе-



чення прийняття нових практик персоналом, який повинен бути готовий до сучасних викликів цифровізації. На восьмому етапі здійснюється моніторинг, контролінг і оцінювання результативності, що передбачає систематичний контроль виконання програми розвитку та досягнення КРІ. Аналізуються фактичні ефекти щодо продуктивності, якості, собівартості, надійності логістики, частки ринку, фінансової стійкості тощо. Використання ВІ-дашбордів і аналітики забезпечує оперативність контролю, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та дозволяє своєчасно виявляти відхилення.

На дев'ятому етапі реалізується коригування та безперервне вдосконалення, що забезпечує адаптивність системи управління конкурентним потенціалом. На основі зворотного зв'язку уточнюються цілі, інструменти, регламенти та портфель проєктів, масштабуються успішні рішення, переглядається цифрова архітектура й підсилюються елементи data governance. Такий підхід формує замкнений цикл розвитку, у межах якого конкурентний потенціал підприємства підтримується та нарощується відповідно до змін зовнішнього середовища і стратегічних пріоритетів.

В цілому, процес управління конкурентним потенціалом промислового підприємства в умовах цифровізації можна представити як інтегрований data-driven цикл стратегічного й операційного управління, котрий поєднує діагностику складових потенціалу та цифрової зрілості, формування цільової моделі й механізмів впливу, планування та реалізацію портфеля цифрових і організаційних змін, а також постійний моніторинг і коригування управлінських рішень на основі аналітики даних для забезпечення стійких конкурентних переваг.

Сучасні виклики обумовлюють значні загрози та ризики у сфері управління конкурентним потенціалом, які призводять до послаблення конкурентної стійкості промислових підприємств та ускладнюють реалізацію стратегічних і операційних цілей.

Умови воєнного стану, підвищена турбулентність ринків, розриви ланцюгів постачання, обмеженість фінансових ресурсів і прискорена цифровізація бізнес-процесів формують нові параметри конкурентної боротьби, за яких традиційні інструменти управління потребують адаптації та посилення аналітичної складової.

З огляду на джерела походження та характер впливу, зазначені загрози доцільно класифікувати на дві взаємопов'язані групи - внутрішні та зовнішні, які по-різному детермінують стан складових конкурентного потенціалу та визначають пріоритети управлінських рішень в умовах цифровізації (рис.2).

Узагальнюючи наведені внутрішні та зовнішні загрози, слід підкреслити, що конкурентний потенціал промислових підприємств у період воєнного стану зазнає комплексного тиску насамперед через звуження місткості ринку та падіння купівельної спроможності, зростання витрат і логістичних обмежень, дефіцит фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, руйнування інфраструктури та порушення стабільності постачання (зокрема імпортованих комплектуючих).



Рисунок 2. Ключові загрози та ризики управління конкурентним потенціалом промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій
Джерело: складено автором із урахуванням [16, с.536]



Сукупно представлені чинники послаблюють виробничо-технологічну, фінансову й кадрову складові потенціалу, знижують можливості модернізації, інноваційного розвитку та підтримання належної якості, а також обмежують здатність підприємств утримувати ринки збуту й забезпечувати прогнозованість результатів діяльності.

Водночас у міру зростання ролі цифрових технологій у плануванні, виробничому управлінні, логістиці та взаємодії з клієнтами зазначені ризики набувають додаткового виміру, оскільки цифровізація стає не лише джерелом підвищення ефективності, а й окремим полем уразливості. Саме тому до традиційних загроз додаються проблеми, пов'язані з якістю даних і відсутністю належного data governance, фрагментарністю ІТ-ландшафту та недостатньою інтеграцією ERP/MES/SCM/CRM/BI, дефіцитом цифрових компетенцій персоналу та опором організаційним змінам, а також зростанням кіберризиків і залежністю від зовнішньої цифрової інфраструктури (зв'язок, електропостачання, хмарні сервіси, постачальники ІТ-рішень). За таких умов порушення безперервності цифрових контурів управління або викривлення аналітики можуть спричинити помилки в плануванні, контролінгу та ресурсному забезпеченні, адже це безпосередньо знижує здатність підприємства трансформувати наявні ресурси й компетенції у стійкі конкурентні переваги промислового підприємства.

Нівелювання даних загроз та ризиків управління конкурентним потенціалом промислового підприємства в умовах цифрових трансформацій потребує системних рішень, спрямованих на підвищення стійкості бізнес-процесів, посилення інтегрованості управлінських контурів і розвиток ключових складових потенціалу (виробничо-технологічної, фінансової, кадрової, маркетингової, організаційно-управлінської та цифрової). До пріоритетних заходів, які забезпечують зростання конкурентного потенціалу, доцільно віднести заходи представлені на рис.3. У сукупності запропоновані заходи забезпечують перехід від фрагментарних дій до цілісного механізму управління конкурентним потенціалом, у якому цифрові технології, якісні дані, кіберстійкість, розвиток компетенцій і процесна інтеграція виступають базовими умовами підвищення ефективності та стійкого зростання конкурентних переваг підприємства.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження слід відзначити те, що конкурентний потенціал промислового підприємства має інтегрований, багатокомпонентний і динамічний характер, тому його результативне зростання забезпечується не ізольованим нарощуванням окремих ресурсів, а узгодженістю складових потенціалу та процесною логікою управління на стратегічному й операційному рівнях.

В умовах цифровізації конкурентний потенціал доцільно розглядати з урахуванням цифрової складової як такої, що прискорює управлінські контури, підвищує операційну ефективність і формує нові джерела конкурентних переваг; при цьому зростає значення мережевої інтеграції підприємства у ланцюгах створення вартості (взаємодія з контрагентами, синхронізація постачання/збуту).

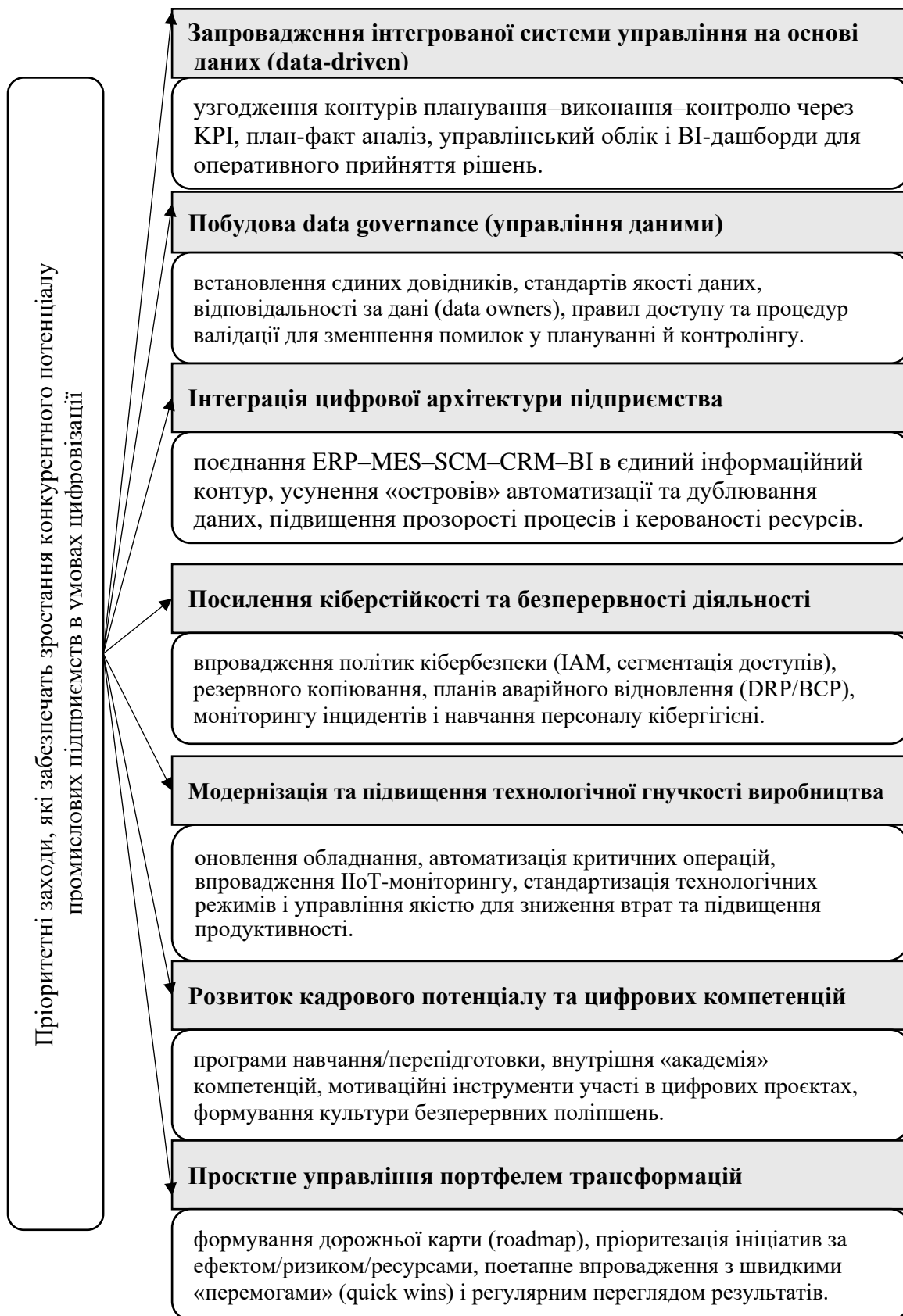


Рисунок 3. Пріоритетні заходи, які забезпечать зростання конкурентного потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації

Джерело: запропоновано автором



Перехід до data-driven управління є ключовою передумовою стійких конкурентних переваг, оскільки конкурентний потенціал дедалі більше визначається здатністю підприємства збирати, інтегрувати та інтерпретувати дані і масштабувати ефективні управлінські практики, посилюючи роль цифрових активів та компетенцій персоналу.

Систематизація загроз і ризиків підтверджує необхідність комплексної реакції на чинники воєнної та ринкової турбулентності, а також на цифрові ризики (якість даних, інтеграція ІТ-ландшафту, кіберстійкість, залежність від інфраструктури), які здатні безпосередньо нівелювати керованість і прогнозованість результатів, тобто конкурентну стійкість підприємства.

Нівелювання загроз управління конкурентним потенціалом у цифрових трансформаціях потребує системних рішень, спрямованих на підвищення стійкості бізнес-процесів, інтегрованості управлінських контурів та розвитку ключових складових потенціалу. До пріоритетних практичних заходів, які забезпечують підвищення ефективності управління та зростання конкурентного потенціалу, віднесено: інтеграцію цифрової архітектури (ERP-MES-SCM-CRM-VI), посилення кіберстійкості та безперервності діяльності, модернізацію виробництва й розвиток цифрових компетенцій, а також проєктне управління портфелем трансформацій як механізм узгодження ресурсів і результатів.

Література

1. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130.
2. Омельчак Г. В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 3 (72). С. 121-125.
3. Стахова М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.16. С. 468-473.
4. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 7. С. 40-42.
5. Левицький В.О., Радинський С.В., Крупка А.Я. Використання цифрових технологій у підприємстві: сучасний погляд та правова база. *«Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)»: журнал*. 2024. № 2(20) 2024. С. 73-88.
6. Левицький В.О., Радинський С.В., Артеменко Л.Б., Радинська С.С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської*. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235-254.
7. Пілявський В. І. Формування конкурентного потенціалу на підґрунті стратегічного управління агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 149–160.
8. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.



9. Закусило В., Гавловська Н., Крук С., Дзиговський Б. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. №4. С. 223-231.
10. Чумак Л. Ф., Котляр Г. В. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 215–219.
11. Романчик Т.В., Павленко Є.В. Конкурентний потенціал підприємства: сутність поняття. *«Е-Кономіка»*. 2017. № 1(1). С.138-140.
12. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8 (46). С. 125–128.
13. Карінцева О.І., Лютенко Д.А. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства поліграфічної галузі. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С.150-161.
14. Радинський С.В., Радинська С.С. Використання цифрових інструментів у підприємстві. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2025 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічк Кіїв: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.2. С.420-422.*
15. Плотніков О. М., Шерстюк Р. П. Основні напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №8(48). С. 449-471.
16. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. 712 с.

Referance:

- 1.Kramar I., Hapon V. (2024) Konkurentnyi potentsial pidpriemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh [Competitive potential of an enterprise in modern market conditions]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, iss. 1(30), pp. 118–130. (in Ukrainian)
- 2.Omelchak H. V. (2013) Instytutsionalne seredovyshe ta sutnist konkurentnoho potentsialu korporatsii [Institutional environment and the essence of the competitive potential of corporations]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 3(72), pp. 121–125. (in Ukrainian)
- 3.Stakhova M. V., Malyk O. V. (2017) Konkurentnyi potentsial yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competitive potential as a basis for forming enterprise competitiveness]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economy*, iss. 16, pp. 468–473. (in Ukrainian)
- 4.Blyzniuk S. V., Ostapenko A. V. (2011) Konkurentnyi potentsial pidpriemnytstva yak katehoriia suchasnykh ekonomichnykh doslidzhen [Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 7, pp. 40–42. (in Ukrainian)
- 5.Levitskyi V. O., Radynskyi S. V., Krupka A. Ya. (2024) Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii u pidpriemnytstvi: suchasnyi pohliad ta pravova baza [Use of digital technologies in entrepreneurship: a modern view and legal framework]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki – Current Issues in Modern Science*, no. 2(20), pp. 73–88. (in Ukrainian)
- 6.Levitskyi V., Radynskyi S., Artemenko L., Radynska S. (2024) Pidpriemnytstvo Ukrainy v umovakh viiny ta tsyfrovizatsii: mozhlyvosti ta perspektyvy udoskonalennia [Ukrainian entrepreneurship in the conditions of war and digitalization: opportunities and improvement prospects]. In: Sorokivska O. A. (ed.) *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii – Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovations: Monograph*. Ternopil: FOP Paliianytsia V. A., pp. 235–254. (in Ukrainian)



7. Piliavskiy V. I. (2019) Formuvannya konkurentnoho potentsialu na pidgrunti stratehichnoho upravlinnia ahropromyslovykh pidpriemstv [Formation of competitive potential on the basis of strategic management of agro-industrial enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 4, no. 4, pp. 149–160. (in Ukrainian)
8. Karachyna N. P., Pertsata L. I. (2014) Konkurentnyi potentsial ta yoho rol u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Competitive potential and its role in forming enterprise competitiveness]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 86, pp. 164–172. (in Ukrainian)
9. Zakusylo V., Havlovska N., Kruk S., Dzyhovskiy B. (2024) Upravlinnia konkurentnym potentsialom pidpriemstva v umovakh destabilizatsii zovnishnoho seredovyscha [Management of enterprise competitive potential under destabilization of the external environment]. *Modeling the development of the economic systems*, no. 4, pp. 223–231. (in Ukrainian)
10. Chumak L. F., Kotliar H. V. (2013) Teoretychni pidkhody do vyznachennia ta upravlinnia konkurentospromozhnistiu potentsialu pidpriemstva [Theoretical approaches to defining and managing the competitiveness of enterprise potential]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 1, pp. 215–219. (in Ukrainian)
11. Romanchyk T. V., Pavlenko Ye. V. (2017) Konkurentnyi potentsial pidpriemstva: sutnist poniattia [Competitive potential of an enterprise: the essence of the concept]. *E-Konomika – E-Economy*, no. 1(1), pp. 138–140. (in Ukrainian)
12. Luzhetskyi A. I. (2013) Identyfikatsiia poniattia «konkurentnyi potentsial pidpriemstva» ta pidkhody do yoho upravlinnia [Identification of the concept «enterprise competitive potential» and approaches to its management]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, no. 8(46), pp. 125–128. (in Ukrainian)
13. Karintseva O. I., Liutenko D. A. (2015) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu potentsialu pidpriemstva polihrafichnoi haluzi [Managing the competitiveness of the potential of enterprises in the printing industry]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – Mechanism of Economic Regulation*, no. 4, pp. 150–161. (in Ukrainian)
14. Radynskiy S. V., Radynska S. S. (2025) Vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv u pidpriemnytstvi [Use of digital tools in entrepreneurship]. In: Khrapkina V. V., Pichyk K. V. (eds.) *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu – Management and Marketing as Factors of Business Development: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (April 23–24, 2025)*. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», vol. 2, pp. 420–422. (in Ukrainian)
15. Plotnikov O. M., Sherstiuk R. P. (2025) Osnovni napriamy vprovadzhennia stratehii tsyfroi transformatsii pidpriemstva ta yii vplyv na upravlinnia kliuchovymy biznes-protsesamy [Main directions of implementing an enterprise digital transformation strategy and its impact on managing key business processes]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, no. 8(48), pp. 449–471. (in Ukrainian)
16. Chobitok V. I. (ed.) (2025) Transformatsiia sotsialno-ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii [Transformation of socio-economic systems in the context of globalization]. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I. S., 712 p. (in Ukrainian)

Дата першого надходження статті до видання: 25.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.04.2026