

Лона Євгенівна **СЕМЕНЧА**

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: [semilon@i.ua](mailto:semilon@i.ua)

Євгеній Романович **ЦИМБАЛ**

студент, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6635-2873>

e-mail: [zekacymbal@gmail.com](mailto:zekacymbal@gmail.com)

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ: ЗМІСТ, МІКРОЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ

*У статті досліджено конкурентоспроможність виробничого підприємства в Україні в умовах кризи. Обґрунтовано визначення цього поняття як інтегрованої здатності системно розробляти, виготовляти та комерціалізувати ціннісні пропозиції та забезпечувати його стійкий розвиток. Виокремлено актуальні напрями організації реалізації економічного завдання конкурентоспроможності виробничого підприємства в сучасній Україні та пріоритетні мікроекономічні механізми її формування. Визначено адаптаційні підходи до управління конкурентоспроможністю у контексті євроінтеграційних орієнтирів.*

**Ключові слова:** управління конкурентоспроможністю, обґрунтування рішень, економіка виробничих підприємств, система механізмів формування, інноваційність, цифровізація, збереження людського капіталу, європейська інтеграція

### ВСТУП

Сучасна економіка України перебуває в умовах глибокої трансформації, обумовленої як зовнішніми викликами (війною, кризами, змінами на світових ринках), так і внутрішніми факторами – структурними дисбаланси, потребою в модернізації виробничого сектору, цифровізації та адаптації до нових форматів управління. У цьому контексті конкурентоспроможність виробничих підприємств постає не лише як мірило їхнього економічного успіху, а й як системна основа для відновлення, стабілізації та довгострокового зростання національної економіки.

Попри значний потенціал українських виробничих підприємств, рівень їхньої конкурентоспроможності залишається нерівномірним, що зумовлює потребу в комплексному аналізі підприємницьких стратегій, адаптивних механізмів управління та мікроекономічних чинників, які формують реальні умови функціонування бізнесу в посткризовому середовищі. Особливого значення тут набуває оцінювання гнучкості бізнес-моделей, інноваційності управлінських рішень, стійкості до цінових та логістичних шоків, а також здатності підприємств реагувати на регуляторні зміни та інституційні виклики.

У сучасному науковому дискурсі питання конкурентоспроможності виробничих підприємств посідає центральне місце, особливо в умовах трансформаційної економіки, що переживає вплив війни, інституційної перебудови та цифрових змін. Значна кількість досліджень, проведених українськими та закордонними науковцями, дає змогу окреслити кілька ключових напрямів, які формують підґрунтя для подальшого розкриття цієї тематики.

Передусім вітчизняні дослідження, зокрема роботи М. Щадила [1], І. Корчинського [2], В. Іванової та О. Іванової [3], Т.В. Гринько, Т.З Гвініашвілі та Б.К. Перерви [7], які акцентують на внутрішньому потенціалі підприємств, інноваційності, адаптивності та гнучкості

управлінських рішень у кризових обставинах, досягнення підприємствами конкурентної позиції, яка б задовольняла встановлені пріоритети з врахуванням кризових умов. Значну увагу в таких дослідженнях приділено питанням ресурсного балансу, цифрової трансформації та побудови нових бізнес-моделей, здатних забезпечити стабільність у нестабільному середовищі. Методологічно дослідники оперують системними підходами, комбінуючи індикативні, якісні та економетричні методи оцінювання конкурентоспроможності.

Інший напрям досліджень сконцентровано на зовнішніх процесах, які впливають на економічний стан підприємств України. Так О.А. Задоя, А.С. Магдич, А.М. Новіков [5] зробили огляд конкурентоспроможності України як держави, виділено ключові чинники: інновації, освіта, інфраструктура, інституції; зафіксовано погіршення стану під час повномасштабного вторгнення. Дослідження С. Сабадаша, Р. Пелешенка та О. Хаджинової [4] присвячене розгляду експортної орієнтації, питанням впровадження міжнародних стандартів як чинників підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників. Автори доводять, що стратегічна орієнтація на глобальні ринки вимагає модернізації виробничих потужностей, зміцнення людського капіталу та застосування високих стандартів якості й прозорості.

Зарубіжні дослідження [9-11] надають порівняльні рамки аналізу, демонструючи вплив зовнішніх шоків. Так, наприклад, розглядають вплив екологічних регуляторів чи війни в Україні на поведінку підприємств, витратні структури, інвестиційні стратегії. Значну увагу приділено моделі гнучкого ланцюга постачань, екосистемній взаємодії та автоматизованому управлінню в рамках глобальних виробничих мереж. Для України ці висновки є не просто актуальними, а задають рамку дій, що поєднує термінові інтервенції у сфері енергетики, логістики та фінансування з інституційним зближенням з ЄС (стандарти, АСАА, підготовка до СВМ) і формуванням кластерів, здатних поглинати капітал і

створювати робочі місця з високою продуктивністю. Якщо говорити саме про управління конкурентоспроможністю, то саме ці напрями є ключовими у сьогоднішній і знаходяться лише на етапі вивчення.

Загальний висновок з проведеного огляду досліджень полягає в тому, що конкурентоспроможність виробничих підприємств визначається не лише ресурсною базою, а й здатністю адаптуватися до динамічних змін середовища. Підприємницькі стратегії, що поєднують інноваційність, цифрову модернізацію та експортну гнучкість, стають визначальними. Однак в межах сучасної української ситуації все ще бракує досліджень, які б комплексно інтегрували ці фактори на рівні мікроекономічних механізмів і конкретних управлінських моделей трансформації конкурентоспроможності у виробничому секторі.

Це свідчить про актуальність подальшого наукового пошуку не лише у площині описових моделей, а й у сфері прикладного розроблення інструментарію оцінювання, прогнозування й посилення конкурентоспроможності підприємств України з урахуванням післявоєнного відновлення, інтеграції до європейського ринку та цифрової економіки.

**МЕТА** статті – виявлення та систематизація ключових мікроекономічних механізмів, що впливають на рівень конкурентоспроможності виробничих підприємств України в сучасних умовах, а також аналіз ефективності обраних підходів з урахуванням поточного економічного стану із зосередженням на практичних інструментах підвищення конкурентоспроможності.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні конкурентоспроможності виробничих підприємств в умовах трансформації економіки України застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання, що забезпечили глибину та системність аналітичного процесу.

Зокрема, системний підхід дав змогу визначити конкурентоспроможність підприємств як складне багатоаспектне явище, що формується під впливом низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Метод структурно-функціонального аналізу застосовано для виокремлення ключових пріоритетів управління конкурентоспроможністю у виробничому секторі з урахуванням поточних економічних ризиків та обмежень. Для дослідження управлінських стратегій і мікроекономічних механізмів застосовано контент-аналіз наукових публікацій та аналітичних звітів провідних міжнародних організацій, а також порівняльний аналіз, що дав змогу зіставити українські реалії з досвідом країн ЄС. Особливу увагу приділено аналітичному моделюванню, що дало змогу сформулювати систему пріоритетних мікроекономічних механізмів підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств із врахуванням трансформаційних процесів в економіці України та інтеграційних викликів у межах європейського ринку.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Воєнна реальність різко оголила вразливості промислового сектору України: розриви логістики через блокаду морських маршрутів, зростання вартості енергії та ризики відключень, пошкодження інфраструктури, дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію, висока

вартість капіталу. Водночас вона прискорила процеси, які в мирний час розтягнулись би на роки: диверсифікацію постачальників, перехід логістичних шляхів на р. Дунай і наземні коридори до ЄС, формування власних енергетичних «подушок» на рівні підприємств, швидку цифровізацію для прозорості, простежуваності й оперативного управління, а також переорієнтацію на ринки ЄС з підвищеними вимогами до якості й екологічності [12].

Логістика зазнала найбільш відчутних змін, а отже, й розвиток цього напрямку є ключовим фактором, який необхідно забезпечити для підтримання конкурентоспроможності, і особливо це відчутно на виробничих підприємствах, які залежать від імпортованого обладнання. Часткове відновлення морських маршрутів не усунуло волатильність і премії за ризик, тому ключовими стали Дунайські порти, залізничні переходи з ЄС, мультимодальні рішення й контейнеризація [13]. Для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідна система контролю стану замовлень «в реальному часі», на основі якої керівництвом повинні прийматись подальші кроки з оптимізації маршрутів у кожному конкретному разі й системи загалом. На нашу думку, головне тут саме гнучкість та повноцінна інформованість, яка, зокрема, повинна включати інформацію про залишки на складах, оптимальні значення підтримуваних запасів та час замовлення і доставки найбільш використовуваних позицій. Все це в комплексі дасть змогу зменшити часи простоїв, оптимізує використання грошових коштів та дасть змогу не просто «скупати все необхідне сьогодні і зараз», а й планувати закупівлі на коротко- та середньострокову перспективу.

Будь-яка сучасна стратегія бізнесу зараз включає в себе такий аспект, як «енергетична незалежність». Енергетика стала полем, де тактичні рішення перетворюються на стратегічні переваги. Розподілене генерування (газопоршнєві установки, когенерація, біоенергія), сонячні електростанції з накопиченням, гнучкі графіки навантаження та системи енергоменеджменту дають подвійний ефект: зниження собівартості і підвищення безперервності виробництва в умовах атак по енергосистемі, що, зі свого боку, впливає на конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва [14].

З урахуванням таких трансформуючих умов потребує уточнення сам зміст поняття конкурентоспроможності виробничого підприємства, з'ясування його економічного завдання та ключових складників з урахуванням змін, що сталися в Україні під час війни та очікуваних післявоєнних перетворень.

Передусім конкурентоспроможність виробничого підприємства – це інтегральна характеристика його здатності довгостроково забезпечувати економічну ефективність, випускати продукцію з високою споживчою цінністю, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати інновації швидше за конкурентів. Вона повинна орієнтуватись на фактичні результати, що підтверджуються ринковою поведінкою, динамікою продажів, клієнтською лояльністю тощо, повністю охоплювати інноваційно-виробничий цикл (від ідеї продукту до його продажу й післяпродажного обслуговування), призводити до творення виняткової та довготривалої релевантної цінності, враховувати, що підприємство є частиною екосистеми і його конкурентоспроможність формується в умовах взаємодії з парт-

нерами, постачальниками, споживачами, інституціями тощо, та як результат формує адаптивність й розширює можливості підприємства.

Отже, з цієї позиції під конкурентоспроможністю виробничого підприємства пропонуємо розуміти продемонстровану спроможність системно розробляти, виготовляти та комерціалізувати ціннісні пропозиції, які повністю, унікально та стійко задовольняють потреби визначених ринкових сегментів, завдяки гнучкому включенню у бізнес-середовище, активному залученню зовнішніх ресурсів та інноваційній трансформації управлінських, виробничих і логістичних процесів. Вважаємо, що таке визначення краще відповідає сучасним викликам ринку (зокрема в умовах післявоєнного відновлення України), де підприємство не може бути замкнутим виробничим осередком, а має функціонувати як відкрита, інноваційна, ціннісно-орієнтована система, що вміє генерувати, масштабувати та просувати конкурентні переваги.

Економічне завдання конкурентоспроможності виробничого підприємства в умовах війни в Україні є багатовекторним і одночасно критично важливим як на мікро-, так і на макрорівні. На нашу думку, воно має стратегічне значення не лише для самого підприємства, а й для загальної економічної стійкості країни. Отже, головним економічним завданням конкурентоспроможності виробничого підприємства зараз є забезпечити адаптивне відтворення конкурентних переваг в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності. Реалізацію цього завдання може бути проведено за декількома взаємодоповнюючими напрямками (табл. 1).

Отже, із вмісту варіантів у розглянутих вище напрямках впливає, що конкурентоспроможність виробничого підприємства під час війни – це не лише виживання на ринку, а ключова економічна функція з підтримання структурної стабільності економіки всієї України. Йде-

ться про стратегічне адаптування, що поєднує інновації, відповідальність, міжнародну інтеграцію та сталий розвиток як основу для економічної перемоги держави.

Для забезпечення реалізації поставленого економічного завдання конкурентоспроможності виробничого підприємства необхідно системно застосовувати мікроекономічні механізми. Вважаємо, що ключові механізми має бути інтегровано у внутрішні процеси управління та повинні посилювати адаптивність, гнучкість, ефективність та інноваційність виробничого підприємства. Нижче розглянемо систему таких механізмів (табл. 2).

Як бачимо, визначені мікроекономічні механізми формування конкурентоспроможності виробничих підприємств (табл. 2) можна об'єднати в єдину систему (рис. 1), що сприятиме комплексному підходу до управління конкурентоспроможністю таких підприємств та надасть можливість розробляти ефективну систему управлінських стратегій та практичних кроків.

Слід також зазначити, що в ході сучасного життя підприємствам, як і економіці України загалом, важко повноцінно функціонувати без додаткового фінансування та іншої допомоги з боку партнерів.



Рис. 1. Система мікроекономічних механізмів формування (ММФ) конкурентоспроможності виробничих підприємств в сучасній Україні (авторська розробка)

Таблиця 1 – Актуальні напрями організації реалізації економічного завдання конкурентоспроможності виробничого підприємства в Україні

Управлінські дії за напрямом	Очікувані супутні ефекти	Очікуваний результат
<b>Напрямок 1. Формування стійкої економічної моделі виробництва</b>		
Забезпечення безперервності операцій в умовах перебоїв у постачанні, втрат логістики, руйнування інфраструктури	Мінімізація витрат у збереженні якості продукції	Перехід до моделей гнучкого виробництва, здатних швидко переорієнтуватись на інші ринки чи номенклатуру продукції (зокрема на товари подвійного призначення або критичної потреби).
<b>Напрямок 2. Підтримка зайнятості та збереження людського капіталу</b>		
Створення гнучких форм праці, зокрема дистанційної роботи або роботи у змішаному форматі	Збереження та розвиток кваліфікацій персоналу як ключового ресурсу післявоєнного відновлення	Інтеграція принципів трудової та соціальної відповідальності, орієнтованої на підтримку ветеранів, ВПО, жінок у виробництві
<b>Напрямок 3. Залучення нових джерел інвестицій та кооперації</b>		
Побудова нових партнерств з міжнародними донорами, фондами відбудови, грантовими програмами ЄС (наприклад, Horizon Europe, EIB, USAID)	Орієнтація на експортну модель розвитку, яка знижує залежність від внутрішнього ринку	Інтеграція у ланцюги постачання міжнародних корпорацій, які шукають альтернативу минулим ланцюгам
<b>Напрямок 4. Інноваційне оновлення та цифровізація</b>		
Можливе використання війни як трансформаційного каталізатора для впровадження цифрових інструментів (ERP, CRM, MES, цифровий контроль якості)	Перехід до «Індустрії 4.0» через автоматизацію, прогнозу аналітику, цифрові двійники виробничих процесів	Формування нових конкурентних переваг на основі діджиталізації та відкритості до інновацій
<b>Напрямок 5. Сприяння післявоєнному економічному відновленню країни</b>		
Участь у проєктах регіональної відбудови, виготовлення будівельних матеріалів, комплектуючих, обладнання	Заміщення критичних позицій, що були зруйновані, або імпортозаміщення втраченої продукції	Посилення економічної безпеки держави шляхом локалізації виробництва стратегічних товарів

Таблиця 2 – Мікроекономічні механізми формування конкурентоспроможності виробничих підприємств сучасної України

Механізм формування	Призначення	Базові інструменти реалізації
Механізм формування внутрішньої собівартості та цінової адаптації	забезпечити конкурентні ціни без шкоди для маржі	– повний та змінний аналіз собівартості; – маржинальний аналіз для оптимізації асортименту; – гнучке ціноутворення з урахуванням сегментації ринку та логістичних витрат
Механізм формування ресурсного управління	ефективне використання обмежених ресурсів (матеріальних, енергетичних, людських)	– мультискладські цифрові системи обліку ресурсів; – управління запасами за ABC/XYZ-аналізом; – системи контролю виробничих залишків (WIP tracking)
Механізм формування організаційної гнучкості	адапуватись до нестабільних умов	– реінжиніринг бізнес-процесів (BPR); – agile-управління виробничими циклами; – розподілена або мобільна структура персоналу
Механізм формування технологічної модернізації та цифровізації	забезпечити ефективність, прогнозованість і керуваність виробничими технологіями та процесами	– ERP/MES-системи управління виробництвом; – застосування штучного інтелекту у прогнозуванні попиту; – контроль якості на основі IoT-сенсорики
Механізм формування інноваційної діяльності	створення унікальної пропозиції на ринку	– інкубатори R&D проєктів всередині компанії; – патентування рішень або ліцензійна кооперація; – створення бюджету інновацій (0,5–2% обороту)
Механізм формування партнерства та інтеграції	зниження ризиків і підвищення ефективності ланцюгів постачання	– стратегічний аутсорсинг/інсорсинг; – партнерські угоди з логістичними/енергетичними операторами; – спільні проєкти з науково-дослідними установами або грантовими фондами
Механізм формування управління людським капіталом	зберігати залученість, компетентність і мотивацію персоналу	– створення KPI/OKR-системи оцінки персоналу; – навчання персоналу новим технологіям; – програми психологічної та соціальної підтримки
Механізм формування управління ризиками та безперервності	забезпечити стійкість до зовнішніх шоків (війна, обстріли, міграція персоналу)	– побудова карт ризиків за напрямками (логістика, енергетика, персонал); – сценарне планування діяльності (war-mode management); – страхування ризиків та децентралізація складів/даних
Механізм формування управлінської звітності та аналітики	прийняття обґрунтованих управлінських рішень	– впровадження Power BI/Google Looker Studio для побудови дашбордів; – створення систем ранніх попереджень про зміни у витратах, цінах, постачаннях; – комплексний аналіз ефективності каналів збуту

Вміння знайти та обґрунтувати необхідність додаткового фінансування підприємства з боку закордонних інвесторів – це ключ для прискорення розвитку, формування якого потребує великих зусиль у напрямі іміджу, прозорості, безпечності та доступності для інвестицій. Активний розвиток у цих напрямках також повинен бути невід’ємною частиною стратегії сучасного виробничого підприємства, що сформує додаткові конкретні переваги і закріпить вже наявні через додавання нових матеріальних ресурсів до вже сформованої бази за допомогою системи мікроекономічних механізмів.

Євроінтеграційний вектор створює жорсткі, але зрозумілі правила гри. За результатами аналізу у дослідженні [15] питома вага ЄС в експорті України зросла, й відповідно зросла важливість технічних регламентів, сертифікації та взаємного визнання оцінювання відповідності (АСАА), а також підготовки до повномасштабного запровадження СВМ для вуглецемих товарів. А для українських виробничих підприємств, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на шляху євроінтеграції, ключовим завданням є перехід від ситуаційної адаптації до системного узгодження з правилами, стандартами та інституційними вимогами ЄС. Така адаптація передбачає комплексний управлінський підхід, що охоплює регуляторну відповідність, інноваційність, сталий розвиток і цифрову трансформацію. Бачимо такі управлінські шляхи та кроки модернізації:

1. Інституційна та нормативна гармонізація, коли

першочергово підприємства мають впроваджувати системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, а також відповідати вимогам екологічного та технічного регулювання ЄС. Це сприяє відкриттю ринків, участі в закупівлях, отриманню сертифікатів походження та підвищенню довіри контрагентів.

2. Цифрова трансформація та інтеграція до єдиного цифрового ринку, коли повинні оновлюватися управлінські системи з урахуванням практик EU Digital Single Market. Зокрема, це можна досягнути через впровадження: ERP/CRM-платформ, що дають змогу інтегрувати виробничі, логістичні, фінансові процеси; інструментів аналітики даних і прогнозування попиту; електронного документообігу відповідно до eIDAS; рішень на основі AI та IoT, що дають змогу оптимізувати виробництво та зменшити витрати.

3. Зелені трансформації та ESG-стратегії, оскільки ЄС впроваджує нові підходи до декарбонізації та енергоефективності (наприклад, Green Deal, СВМ), а українські підприємства мають адаптувати свою конкурентоспроможність до принципів сталості, зокрема: оптимізувати енергоспоживання; впроваджувати циклічні моделі виробництва; готувати нефінансову звітність за стандартами CSRD/ESRS; формувати ESG-профілі підприємств для доступу до зеленого фінансування.

4. Розвиток людського капіталу та управлінської культури, коли необхідне перепрофілювання персоналу згідно з EU Skills Agenda та застосування систем корпоративного навчання. Управлінці мають володіти інст-

рументами адаптивного лідерства, стратегічного менеджменту, міжкультурної комунікації та діджитал-компетентностями.

5. Маркетинг і брендинг з орієнтацією на європейського споживача, коли підприємства повинні адаптувати продуктивні лінійки, маркування, упаковку та канали збуту до вимог та очікувань споживачів у країнах ЄС, розвиваючи бренди з чіткими унікальними торговими пропозиціями, що відображають цінності якості, сталості та інновацій.

Отже, узагальнюючи всі результати дослідження, з позиції управління конкурентоспроможністю на рівні виробничого підприємства доцільно діяти у трьох напрямках одночасно, охоплюючи одразу весь перелік функцій управління конкурентоспроможністю.

По-перше, зменшувати ризики й витрати через диверсифікацію критичних поставок, локалізацію вузлів з високою логістичною вразливістю, управління запасами і дебіторською заборгованістю, енергоаудити та створення власних джерел енергії з розумним балансом CAPEX і швидкості окупності.

По-друге, збільшувати дохідність, роблячи ставку на цифрову простежуваність, сертифікацію під ЄС, нішеві продукти з вищою доданою вартістю й участь у кластерах, що відкривають доступ до великих контрактів.

По-третє, підвищувати якість управління даними, процесами й безпекою: інтеграція ERP/MES/SCADA, ІоТ на критичних вузлах, предиктивне обслуговування, стандарти енергоменеджменту ISO 50001 і кіберзахист ОТ/ІТ.

Всі управлінські дії з формування конкурентоспроможності виробничих підприємств потрібно координувати та впроваджувати в системі, постійно відстежуючи та коригуючи рух, адже економічна та політична невизначеність продовжує панувати в Україні якийсь час.

### ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу сформуванню цілісного бачення особливостей конкурентоспроможності виробничих підприємств України в умовах воєнної трансформації та економічної турбулентності. Визна-

чено, що успішність підприємств сьогодні визначається здатністю до інноваційного оновлення, адаптивного управління витратами, стратегічної гнучкості та готовності до інтеграції в європейський економічний простір. Сформовано комплекс пріоритетних мікроекономічних механізмів підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств, що відображають сучасні виклики та можливості бізнес-середовища України.

В ході дослідження вперше запропоновано системний підхід до оцінювання конкурентоспроможності виробничих підприємств у воєнних умовах, що поєднує ринкові, ресурсні, інноваційні та інтеграційні параметри розвитку. Дістало подальшого розвитку обґрунтування ролі мікроекономічних механізмів як інструментів адаптації бізнес-моделей до зовнішніх шоків та умов інтеграції. Крім того, систематизовано та структуровано ключові складники конкурентоспроможності виробничих підприємств на основі виділення їхніх критичних елементів у період війни (ресурсна стійкість, інноваційність, управлінська гнучкість, експортна готовність). Також вдосконалено підхід до формування управлінських стратегій забезпечення конкурентоспроможності шляхом ув'язки адаптаційних рішень з вимогами ринку ЄС.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що сформовані висновки та рекомендації може бути застосовано менеджментом виробничих підприємств у формуванні стратегій розвитку в умовах воєнної економіки, розробленні програм підвищення стійкості бізнесу, оптимізації управлінських рішень, підготовці до виходу на зовнішні ринки та адаптації до європейських стандартів конкурентної поведінки.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні галузевих моделей оцінювання конкурентоспроможності виробничих підприємств або визначенні КРІ та індикаторів ефективності управлінських рішень у післявоєнний період, також у поглибленні досліджень впливу цифрових та ESG-трансформацій на конкурентну динаміку українських виробників.

### References

1. Shchadylo M. Competitiveness analysis of industrial enterprises of Ukraine in the security system. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. No. 3. pp. 13–20. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-13>
2. Korchynskiy I.O., Shchadylo M.I. Research of the main methods for as-sessing the competitiveness of enterprises. *Social and Legal Studios*. 2022. No. 5(2). pp. 54–60. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2022-5-2-54-60>
3. Ivanova O.M., Ivanova V.V. Innovative Development of Ukraine: Strategies, Models. Mechanisms. *Mechanism of Economic Regulation*. 2019. No. 1. pp. 57–70. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740092/1/Olena\\_M\\_Ivanova\\_Valentina\\_V\\_IvanovaInnovative\\_Development\\_of\\_Ukraine\\_Strategies\\_Models\\_Mechanisms.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740092/1/Olena_M_Ivanova_Valentina_V_IvanovaInnovative_Development_of_Ukraine_Strategies_Models_Mechanisms.pdf)
4. Sabadash V.V., Stauvermann P.J., Peleshchenko R.O. Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities. *Mechanism of Economic Regulation*. 2019. No. 1. pp. 79–89. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_40/Viktor\\_V\\_Sabadash\\_Peter\\_J\\_Stauvermann\\_Ruslana\\_O\\_PeleshchenkoCompetitiveness\\_of\\_Ukrainian\\_Companies\\_in\\_Foreign\\_Markets\\_New.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_40/Viktor_V_Sabadash_Peter_J_Stauvermann_Ruslana_O_PeleshchenkoCompetitiveness_of_Ukrainian_Companies_in_Foreign_Markets_New.pdf)
5. Zadoia O.A., Mahdich A.S., Novikov A.M. Competitiveness of Ukraine: essence and main factors. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 4. pp. 69–78. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.07> (in Ukrainian).
6. Romanenko V., Lebedeva L. Balance of competitive conditions in Ukraine: state options. *Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*. 2021. No. 6. pp. 28–41. URL: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)02](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)02) (in Ukrainian).
7. Hrynkо T.V., Hvinashvili T.Z., Pererva B.K. Peculiarities of the formation of competitive advantages of the enterprise in crisis conditions. *Investments: practice and experience*. 2023. No. 11. pp. 22–30. (in Ukrainian).
8. Naumenko Yu.V. Strategies for increasing the competitiveness of enterprises in the context of recovery of the economy of Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2025. No. 1(31). pp. 53–61. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf> (in Ukrainian).
9. Gupta N., Shah J., Gupta S., Kaul R. Causal Impact of European Union Emission Trading Scheme on Firm Behaviour and

Economic Performance: A Study of German Manufacturing Firms. *General Economics (econ.GN)*, 2021. 19 p. URL: <https://arxiv.org/pdf/2108.07163>

10. Hernandez-Romero M., Coenders G. Financial resilience of agricultural and food production companies in Spain: A compositional cluster analysis of the impact of the Ukraine-Russia war (2021 – 2023). *Statistical Finance*, 2025. 39 p. URL: <https://arxiv.org/pdf/2504.05912>

11. Fessina F., Zaccaria A., Cimini G., Squartini T. Pattern-detection in the global automotive industry: a manufacturer-supplier-product network analysis. *Physics and Society*. 2023. 27 p. URL: <https://arxiv.org/pdf/2310.10363>

12. Baldyniuk V. Management system of enterprise competitiveness. *Economy and society*. 2022. No. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (in Ukrainian).

13. Koval K.P., Teliehin O.O. Logistics in conditions of war: key challenges and ways to counter threats. *Problems and prospects of economics and management*. 2025. No. 1(41). pp. 167–178. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-167-17\\_](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-167-17_) (in Ukrainian).

14. Kuchina S.E., Matrosova V.O. Organizational and economic aspects of managing the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine in modern conditions. *Energy saving, energy, energy audit*. 2025. No. 1 (204). pp. 55–64. URL: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.01.05> (in Ukrainian).

15. Kononenko S., Savchenko V., Kononenko L. Problems and prospects of the development of standardization and certification processes in Ukraine in the context of European integration. *Scientific innovations and advanced technologies*. 2023. No. 10(24). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10\(24\)-578-588](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-578-588) (in Ukrainian).

#### **Ilona SEMENCHA**

*Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: [semilon@i.ua](mailto:semilon@i.ua)

#### **Yevhenii TSYMBAL**

*student, Oles Honchar Dnipro National University*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6635-2873>

e-mail: [zekacymbal@gmail.com](mailto:zekacymbal@gmail.com)

### **COMPETITIVENESS OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN MODERN UKRAINE: ESSENCE, MICROECONOMIC MECHANISMS OF FORMATION AND MANAGEMENT DIRECTIONS**

**Introduction.** In the context of prolonged war and structural economic turbulence, manufacturing enterprises in Ukraine face exceptional challenges to preserve operational viability and strategic flexibility. Unlike trade or service providers, these enterprises function within high-cost, material-intensive environments, making their competitiveness highly sensitive to internal productivity and external adaptability. This paper explores the specific nature of manufacturing enterprise competitiveness (MEC) and outlines the managerial priorities required for effective functioning under current conditions.

**The purpose of the paper is** to conceptualize the essence of MEC under crisis circumstances, to identify critical structural elements, and to formulate relevant microeconomic mechanisms for its formation and strengthening. Particular attention is paid to the managerial imperative of adapting Ukrainian manufacturing firms to the institutional and competitive environment of the European Union.

**Results.** The study defines MEC as a demonstrated ability to develop, produce, and commercialize offerings that meet the unique needs of target market segments while integrating into the business environment and attracting external resources. The analysis reveals key components of MEC, including production flexibility, technological capacity, resource resilience. Seven key microeconomic mechanisms are systematized, ranging from innovation policy and logistics reconfiguration to HR transformation and financial adaptation. The paper also outlines a roadmap for aligning Ukrainian firms with EU competition principles, emphasizing ESG-compliance, digital standards, and quality assurance.

**Conclusion.** The results deepen the theoretical understanding of MEC and provide a structured framework for strategic decision-making. The proposed mechanisms and adaptation steps contribute to managerial practice and support Ukraine's integration into the European economic area.

**Keywords:** competitiveness management, substantiation of decisions, economics of manufacturing enterprises, system of mechanisms for formation, innovativeness, digitalization, preservation of human capital, European integration