



Менеджмент

УДК: 338.24

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20763991>

Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ресурсної дефіцитарності

Омельчак Ганна Володимирівна

Ст. викладач кафедри менеджмент та туризму

Хортицька національна академія

<https://orcid.org/0000-0003-3373-8944>

Прийнято: 18.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. У статті досліджено особливості управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ресурсної дефіцитарності та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Науково обґрунтовано, що традиційні підходи до забезпечення конкурентних переваг, орієнтовані на стабільний доступ до факторів виробництва, в умовах обмеженості ресурсів втрачають ефективність. Доведено, що у сучасних реаліях господарювання ключову роль у забезпеченні розвитку підприємств відіграють цифровізація бізнес-моделей, інклюзивність бізнес-процесів, інноваційність та гнучкість управління. У роботі детально розглянуто ґносеологічний перехід від ресурсно-орієнтованих до адаптивних моделей стратегічного менеджменту. Визначено, що в межах таких моделей головним пріоритетом діяльності стає підвищення ефективності використання наявного внутрішнього потенціалу організації, а не механічне виключно накопичення активів. Увагу приділено аналізу впливу цифрових технологій на функціонування суб'єктів господарювання в умовах



дефіциту ресурсів, зокрема щодо оптимізації операційних витрат та підвищення обґрунтованості стратегічних рішень керівництва. Визначено та теоретично доведено роль інклюзивності як інструменту розширення споживчої бази підприємства, диверсифікації ринкових ніш та стабілізації коливань платоспроможного попиту. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розроблення концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ресурсної дефіцитарності, що базується на переході до адаптивних моделей менеджменту, цифровізації бізнес-моделей та імплементації принципів інклюзивності для забезпечення їхнього стійкого розвитку. Методологічну основу дослідження становлять положення загальної теорії систем та ресурсного підходу. Для досягнення поставленої мети використано комплекс наукових методів: метод системно-структурного аналізу (для виокремлення чинників ресурсної дефіцитарності); порівняльний та ґносеологічний аналіз (для дослідження трансформації моделей управління); сценарне моделювання та логічне узагальнення. За результатами дослідження запропоновано концептуальну модель, будова якої базується на інтеграції стратегічної діагностики ресурсних обмежень і впровадженні цифрово-інноваційних управлінських інструментів ризик-менеджменту.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ресурсні обмеження, ефективність, цифровізація, інновації, управління.

Features of Enterprise Competitiveness Management Under Conditions of Resource Scarcity

Omelchak Hanna

Senior Lecturer, Department of Management and Tourism
Khortytsia National Academy, Ukraine



Abstract. The article examines the features of managing the competitiveness of enterprises in conditions of resource scarcity and increasing uncertainty of the external environment. It is scientifically substantiated that traditional approaches to ensuring competitive advantages, focused on stable access to production factors, lose their effectiveness in conditions of limited resources. It is proven that in modern business realities, the key role in ensuring the development of enterprises is played by the digitalization of business models, the inclusiveness of business processes, innovation and flexibility of management. The paper examines in detail the epistemological transition from resource-oriented to adaptive models of strategic management. It is determined that within such models, the main priority of activity is to increase the efficiency of using the existing internal potential of the organization, and not the exclusively mechanical accumulation of assets. Special attention is paid to the analysis of the impact of digital technologies on the functioning of business entities in conditions of resource scarcity, in particular, regarding the optimization of operating costs and increasing the validity of strategic management decisions. The role of inclusiveness as a tool for expanding the enterprise's consumer base, diversifying market niches, and stabilizing fluctuations in solvent demand has been determined and theoretically proven. The purpose of the article is to theoretically and methodologically substantiate and develop a conceptual model for managing the competitiveness of enterprises in conditions of resource scarcity, based on the transition to adaptive management models, digitalization of business models, and implementation of the principles of inclusiveness to ensure their sustainable development. The methodological basis of the study is the provisions of the general theory of systems and the resource approach. To achieve the goal, a set of scientific methods was used: the method of system-structural analysis (to identify factors of resource scarcity); comparative and epistemological analysis (to study the transformation of management models); scenario modeling and logical generalization. Based on the results of the study, a conceptual model was proposed, the architecture of which is based on the



integration of strategic diagnostics of resource constraints and the implementation of digitally innovative risk management tools.

Keywords: competitiveness, digitalization, inclusiveness, innovation, resource scarcity, adaptive management, sustainable development.

Постановка проблеми. В умовах зростання ресурсної дефіцитарності та цифрової трансформації економіки традиційні моделі формування конкурентоспроможності підприємств втрачають ефективність, що актуалізує проблему розроблення нових адаптивних управлінських підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних турбулентних умовах перебувають у центрі уваги вітчизняних науковців. Теоретичні засади конкурентних стратегій представлено у працях В. О. Тимофєєва [1], який розглядає конкурентоспроможність як безперервний процес адаптації через стратегічне планування та інновації. Системний підхід до проблеми розвивають В. В. Шульга [2] та співавтори, акцентуючи на взаємодії внутрішніх чинників підприємства. Значна увага приділяється цифровій трансформації. А. М. Колот та О. О. Герасименко [3] обґрунтовують перехід до нових бізнес-моделей і нестандартних форм зайнятості в умовах цифровізації, а В. Д. Волобоєв [4] наголошує на ефективності data-driven підходів у цифровому менеджменті для оптимізації бізнес-процесів і ресурсів. Окремий напрям досліджень стосується функціонування бізнесу в кризових умовах. А. Станкова [5] підкреслює роль бізнес-планування у забезпеченні конкурентоспроможності на міжнародних ринках, а Г. В. Омельчак [6], М. Акулюшина, Л. Зотова, В. Швець [8] аналізують стійкість підприємств в умовах воєнної невизначеності. М. Денисенко та С. Бреус [7] доводять взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства. Інтеграцію інновацій, цифрових технологій та ESG-підходів у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю для забезпечення стійкості бізнесу до зовнішніх потрясінь обґрунтовано у працях О.



Ю. Нісходовської та О. А. Бялковської [11]. Дослідження впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку представлено у працях А. М. Ужви [12]. Методологічні засади впровадження стратегічного планування та розроблення механізмів адаптації підприємств до умов невизначеності досліджено у працях М. Гофмана, Г. Пекної та Я. Мороз [13]. Підходи до побудови систем управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів досліджено у працях С. Бондаренка, І. Корсуненка та Б. Бондаренка [14]. Методичні інструменти аналізу конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної кризи досліджено у праці Є. Брикала та Ц. Ву [15]. Автори довели необхідність їх інтеграції з цифровими інструментами, предиктивною аналітикою та Big Data для прогнозування ризиків нестабільності й формування стійких стратегій бізнесу.

Водночас, попри значну наукову увагу, проблематика формування конкурентоспроможності в умовах дефіцитарного ресурсного забезпечення залишається недостатньо розробленою. У більшості досліджень ресурси розглядаються як наявна база для оптимізації, тоді як питання розвитку підприємств в умовах їх критичної обмеженості висвітлені фрагментарно. Це зумовлює необхідність подальшого переосмислення управлінських підходів, орієнтованих на інтенсифікацію використання ресурсів через цифровізацію та інноваційні технології.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових джерел свідчить, що недостатньо розробленими залишаються підходи до формування конкурентоспроможності підприємств в умовах ресурсних обмежень, особливо в частині інтеграції цифровізації та інклюзивності як системних чинників підвищення ефективності управління.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних засад формування конкурентоспроможності підприємств в умовах дефіцитарного ресурсного забезпечення, зумовленого воєнним станом та економічною невизначеністю, на основі впровадження інтенсивних моделей



розвитку, цифрової трансформації управління та інклюзивних сервісів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить не від обсягів наявних ресурсів, а від ефективності їх використання та здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо актуально це проявляється в умовах ресурсної дефіцитарності, коли підприємства змушені шукати нові підходи до організації діяльності, управління персоналом та використання технологій. Традиційно під ресурсним забезпеченням розуміють сукупність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних активів [10]. В умовах стабільної економіки підприємства змагаються за обсяг залучення цих активів. Проте в умовах трансформації дефіцит ресурсів перетворюється на постійний фактор ризику. Ефективність управління в таких умовах потребує переходу від екстенсивної моделі (нарощування ресурсів) до інтенсивної (максимізація корисності кожної одиниці ресурсу). Концептуально це означає, що конкурентоспроможність формується не через володіння, а через інтелектуальне використання.

Дефіцитарність ресурсів це стан економічної системи або підприємства, за якого обсяг наявних матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних та інформаційних ресурсів є недостатнім для повного та ефективного забезпечення поточних і перспективних потреб виробничо-господарської діяльності. У таких умовах виникає необхідність їх раціонального розподілу, оптимізації використання та впровадження інтенсивних управлінських підходів, спрямованих на підвищення ефективності та компенсацію ресурсних обмежень за рахунок інновацій, цифровізації та організаційної гнучкості.

Ресурсні обмеження є однією з ключових характеристик сучасного економічного середовища. Вони можуть проявлятися у вигляді дефіциту фінансових ресурсів, обмеженості доступу до енергоресурсів, нестачі кваліфікованого персоналу або недостатнього рівня розвитку інфраструктури. У таких умовах підприємства змушені змінювати підходи до управління,



орієнтуючись не на нарощування ресурсної бази, а на підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Це передбачає впровадження нових технологій, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Переосмислення фундаментальних засад функціонування підприємств у кризовому середовищі вказує на те, що традиційні методи управління ризиками [9] та ресурсним плануванням виявляються недостатніми для компенсації гострого дефіциту активів. У ситуації, коли зовнішні обмеження мають системний і тривалий характер, виникає потреба в ідентифікації нових драйверів сталого розвитку, здатних нівелювати дефіцитарні розриви без залучення додаткового капіталу. В таких умовах конкурентна боротьба переміщується з площини володіння фізичними активами у площину володіння технологічними компетенціями [6]. Це зумовлює необхідність виокремлення специфічних чинників, які дозволяють підприємству не лише адаптуватися до нестачі ресурсів, а й трансформувати ці обмеження у нові ринкові можливості. Ключовим вектором такої трансформації стає інтеграція інтелектуальних рішень у всі ланки бізнес-моделі організації. Розгляд цих процесів дозволяє деталізувати результати дослідження в контексті конкретних важелів впливу на ринкову стійкість суб'єктів господарювання.

Одну з основних ролей у трансформації конкурентоспроможності відіграє цифрова трансформація підприємства [4]. Її значення полягає не лише в автоматизації окремих операцій, але й у зміні підходів до управління ресурсами, персоналом та бізнес-процесами загалом. Використання цифрових технологій дозволяє скорочувати витрати, підвищувати продуктивність праці, забезпечувати оперативність прийняття рішень та формувати нові конкурентні переваги [3, 4].

У традиційній моделі конкурентоспроможності основний акцент робиться на масштабах виробництва, накопиченні активів та екстенсивному використанні ресурсів [6]. Натомість сучасна адаптивна модель орієнтується на



інноваційність, гнучкість управління, цифровізацію та оптимізацію ресурсного забезпечення.

Порівняльну характеристику традиційної та адаптивної моделей формування конкурентоспроможності підприємств наведено в табл. 1, що дозволяє систематизувати ключові відмінності між підходами в умовах різного рівня ресурсного забезпечення та оцінити їх вплив на ефективність управлінських рішень і загальну ринкову позицію підприємства.

Таблиця 1

Порівняння моделей формування конкурентоспроможності за умов різного
ресурсного доступу

Параметр порівняння	Традиційна модель	Адаптивна модель (ресурсна дефіцитарність)	Вплив на конкурентоспроможність
Основний драйвер розвитку	Масштаб виробництва та обсяг активів	Ефективність використання ресурсів та інновації	Перехід від кількісного до якісного розвитку
Управління персоналом	Масовий найм та стандартні форми зайнятості	HR-аналітика, дистанційна робота, фріланс	Зниження залежності від локального ринку праці
Технологічний базис	Оновлення фізичних потужностей	Смарт-технології, цифровізація, автоматизація	Мінімізація втрат ресурсів та підвищення продуктивності
Організація управління	Централізована система управління	Гнучке та адаптивне управління	Підвищення швидкості прийняття рішень
Взаємодія з ринком	Орієнтація на масового споживача	Цифрові сервіси та персоналізація	Розширення ринку збуту без фізичного розширення
Управління витратами	Висока ресурсомісткість	Оптимізація витрат	Зростання економічної ефективності
Інноваційна діяльність	Епізодичне впровадження нововведень	Постійне впровадження інновацій	Формування доданої вартості
Стійкість підприємства	Висока залежність від зовнішніх факторів	Висока адаптивність до змін	Підвищення довгострокової конкурентоспроможності

Джерело: сформовано авторкою

Крім зміни загальної моделі розвитку, конкурентоспроможність підприємства в умовах ресурсної обмеженості формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів. До ключових із них належать оптимізація витрат, цифровізація, інноваційна діяльність та гнучкість системи управління.



Саме комплексне та узгоджене використання цих інструментів дозволяє підприємству забезпечувати ефективність діяльності навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища, підвищуючи його адаптивність, стійкість до ринкових коливань та здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, зберігаючи при цьому довгострокові конкурентні позиції.

Таблиця 2

Ключові фактори формування конкурентоспроможності

<i>Фактор</i>	<i>Характер впливу</i>	<i>Економічний результат</i>
Оптимізація витрат	Зниження ресурсомісткості діяльності	Скорочення витрат підприємства
Цифровізація	Автоматизація бізнес-процесів	Підвищення продуктивності та ефективності
Інновації	Впровадження нових технологій та рішень	Зростання доданої вартості
Гнучкість управління	Швидка адаптація до змін середовища	Підвищення стійкості діяльності
Гнучкі форми зайнятості	Оптимізація використання трудових ресурсів	Зниження кадрових витрат
Інформаційні технології	Прискорення обробки даних та комунікацій	Підвищення оперативності управління

Джерело: сформовано авторко

Наведені фактори свідчать про те, що конкурентоспроможність підприємства формується не ізольовано, а під впливом сукупності управлінських, технологічних та організаційних чинників. В умовах ресурсної дефіцитарності особливого значення набувають цифровізація, інноваційність та гнучкість управління, які забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати стабільність діяльності. Комплексне використання зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, досягненню синергійного ефекту та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Розгортання концептуальних засад передбачає, що інтеграція цифрових сервісів забезпечує синергійний ефект. По-перше, автоматизація операційної діяльності дозволяє виконувати ті самі обсяги робіт меншою кількістю персоналу, що є прямою відповіддю на трудовий дефіцит. По-друге,



впровадження смарт-технологій (наприклад, систем smart-управління енергією або логістикою) дозволяє економити дефіцитні матеріальні ресурси через точне прогнозування їх витрат.

Окремим важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення інклюзивності бізнес-процесів та цифрових сервісів. У сучасних умовах підприємства дедалі більше орієнтуються на потреби різних категорій споживачів, включаючи людей з інвалідністю, осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб та представників інших вразливих груп населення. Впровадження інклюзивних цифрових рішень дозволяє зробити послуги та комунікацію більш доступними, що сприяє розширенню клієнтської бази та формуванню стабільнішого попиту. Крім соціального ефекту, інклюзивність має і вагоме економічне значення. Залучення ширшого кола споживачів дозволяє підприємству частково нівелювати сезонні коливання попиту, забезпечити більш рівномірне завантаження виробничих та трудових ресурсів і зменшити ризик простоїв. Це позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та ефективність використання наявного ресурсного потенціалу.

Водночас цифровізація виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах [3]. Її значення полягає не лише в автоматизації окремих операцій, але й у комплексному вдосконаленні системи управління, організації бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами. Використання цифрових технологій дозволяє скорочувати витрати часу, підвищувати точність управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

Інклюзивність та цифровізація стають ключовими складовими формування сучасної конкурентоспроможності підприємства. Їх комплексне впровадження забезпечує не лише розширення ринку збуту та підвищення ефективності управлінських процесів, але й створює передумови для більш



стійкого та адаптивного розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища [8]. У поєднанні з інноваційною діяльністю вони формують основу для переходу підприємств до інтенсивної моделі розвитку, де основним джерелом зростання виступає не розширення ресурсної бази, а підвищення ефективності її використання. Основні напрями впливу інклюзивності та цифровізації на конкурентоспроможність підприємства наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Вплив інклюзивності та цифровізації на конкурентоспроможність підприємства

<i>Цифровий інструмент / інклюзія</i>	<i>Характеристика та механізм впливу</i>	<i>Економічний результат для підприємства</i>
Інклюзивні цифрові сервіси	Адаптація послуг для різних категорій споживачів	Розширення клієнтської бази
Доступність вебінтерфейсів (WCAG)	Залучення споживачів з порушеннями зору, слуху або моторики	Зростання доходів за рахунок охоплення нових сегментів ринку
Системи онлайн-бронювання та самообслуговування	Скорочення навантаження на персонал та автоматизація обслуговування	Мінімізація витрат на оплату праці та покращення клієнтського досвіду
Дистанційні формати консультивання	Використання онлайн-комунікацій та цифрових платформ	Зниження витрат на офісні приміщення та енергоресурси
Персоналізовані цифрові пропозиції	Адаптація послуг до потреб окремих груп споживачів	Вирівнювання попиту та зменшення сезонних фінансових коливань
Автоматизація бізнес-процесів	Використання цифрових технологій у діяльності підприємства	Скорочення витрат часу та ресурсів
Цифрове управління	Використання інформаційних систем та аналітики	Підвищення якості управлінських рішень
Оптимізація ресурсів	Раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів	Підвищення ефективності діяльності
Цифрові комунікації	Онлайн-взаємодія з клієнтами та партнерами	Підвищення оперативності та гнучкості управління
Аналітика та моніторинг даних	Аналіз поведінки споживачів і ринкових тенденцій	Підвищення точності прогнозування та стабільності діяльності

Джерело: сформовано авторко

В умовах дефіцитарного ресурсного забезпечення традиційні підходи до нарощування ринкової частки, які базуються на значних інвестиціях у фізичну



інфраструктуру та масштабні маркетингові кампанії, поступово втрачають ефективність. Натомість інклюзивність бізнес-процесів і розвиток цифрових сервісів набувають статусу не лише елементів соціальної відповідальності, а й важливих інструментів посилення ринкових позицій підприємства та оптимізації його ресурсного використання. Таким чином, цифровізація та інклюзивність сприяють не лише розширенню доступу до послуг, але й підвищенню операційної ефективності підприємства. Вони дозволяють уникати надлишкових потужностей, зменшувати витрати на утримання ресурсів та підвищувати загальну гнучкість бізнес-моделі, що є критично важливим в умовах обмежених економічних можливостей.

Систематизація виокремлених чинників та інструментів менеджменту дозволяє стверджувати, що в умовах дефіцитарного середовища процес забезпечення ринкової стійкості втрачає свою лінійність і потребує формування багаторівневої системи адаптації. Успішна діяльність підприємства за таких обставин стає результатом не лише наявності ресурсів, а насамперед здатності управлінської системи трансформувати існуючі обмеження у нові технологічні та організаційні можливості.

Узагальнення теоретичних положень і результатів аналізу дозволяє сформулювати концептуальне бачення логіки забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Вона базується на інтенсифікації внутрішніх процесів, цифровій трансформації та розвитку інклюзивних підходів до організації діяльності, що в сукупності формує основу для підвищення ефективності функціонування підприємства. Запропонована концептуальна модель ґрунтується на інтеграції двох взаємопов'язаних блоків. Перший це блок стратегічної діагностики, у межах якого здійснюється ідентифікація ключових ресурсних розривів та обмежень. Другий - блок технологічної імплементації, де за допомогою data-driven підходів [4], цифрових платформ і смарт-технологій забезпечується синергійне поєднання оптимізації витрат і зростання споживчої цінності продукції. Запропонована модель демонструє причинно-наслідковий



зв'язок між ресурсними обмеженнями та формуванням конкурентних переваг підприємства.

Візуалізацію структурно-логічних зв'язків між ресурсними обмеженнями, інноваційними управлінськими важелями та підсумковими показниками ринкової ефективності представлено на рисунку 1, що дозволяє наочно відобразити механізм трансформації ресурсних обмежень у конкурентні переваги підприємства.

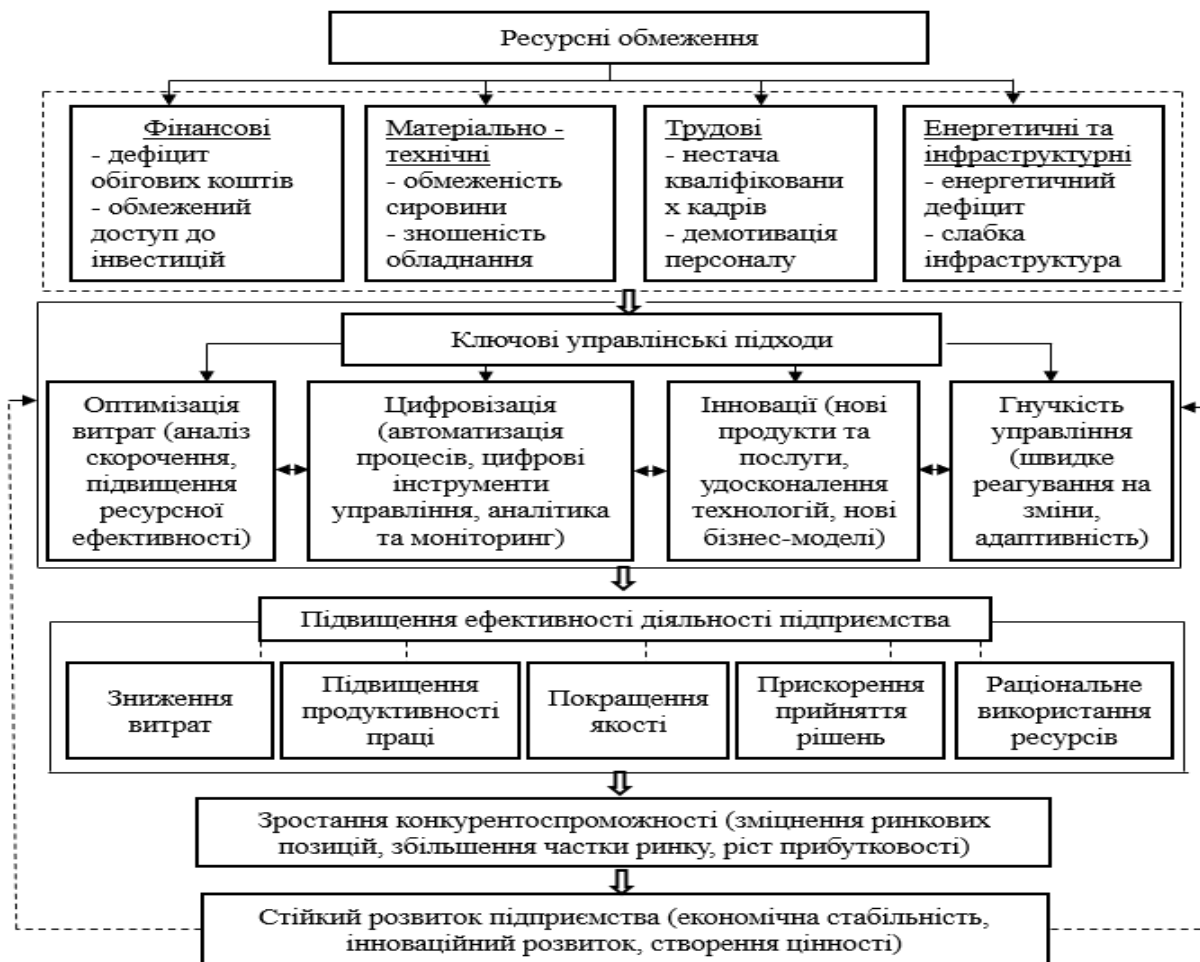


Рис. 1. Концептуальна модель формування конкурентоспроможності підприємства в умовах ресурсних обмежень. Джерело: сформовано авторкою

Модель відображає послідовність трансформації: від ідентифікації ключових ресурсних дефіцитів до застосування управлінських підходів, зокрема оптимізації витрат, цифровізації, інновацій та гнучкості управління. Саме через їх комплексне та узгоджене впровадження забезпечується підвищення



ефективності діяльності підприємства. У свою чергу, зростання ефективності виступає базою для посилення конкурентоспроможності, що проявляється у зміцненні ринкових позицій, збільшенні частки ринку та підвищенні прибутковості. Кінцевим результатом реалізації моделі є забезпечення стійкого розвитку підприємства, який характеризується довгостроковою економічною стабільністю, інноваційною спрямованістю та створенням доданої цінності для всіх зацікавлених сторін.

Отже, інтеграція інклюзивності в цифрову стратегію підприємства формує специфічну конкурентну перевагу, що полягає у забезпеченні максимальної доступності до споживача за умов мінімізації операційних та ресурсних витрат. У такому контексті інклюзивність доцільно розглядати не як витратний елемент, а як інструмент інноваційної трансформації системи управління обмеженими ресурсами, що підвищує адаптивність підприємства до ринкових коливань і нестабільного середовища. Таким чином, поєднання інклюзивних та цифрових підходів виступає ключовим чинником інтенсифікації внутрішніх процесів підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. У сучасних умовах посилення конкуренції та обмеженості ресурсів формування конкурентоспроможності підприємств набуває системного характеру та потребує переходу до адаптивних інноваційно-орієнтованих моделей управління. Визначальними чинниками успіху стають швидкість впровадження цифрових інновацій, рівень автоматизації бізнес-процесів та здатність підприємства до гнучкої адаптації у умовах змін зовнішнього середовища. Ключовими факторами забезпечення конкурентних переваг є цифровізація, інклюзивність бізнес-процесів, оптимізація витрат та інноваційні управлінські рішення. Зокрема, поєднання цифрових технологій та інклюзивних підходів сприяє розширенню ринкової бази, підвищенню доступності послуг і більш рівномірному завантаженню ресурсів, що знижує вплив сезонних коливань та операційних дисбалансів. Запропонована концептуальна модель інтегрує процеси стратегічної діагностики ресурсних обмежень і впровадження



цифрово-інноваційних управлінських інструментів, що дозволяє підвищити внутрішню ефективність підприємства та нівелювати вплив зовнішніх обмежень. Таким чином, конкурентоспроможність сучасних підприємств формується не за рахунок нарощування ресурсів, а через інтенсифікацію їх використання, цифрову трансформацію та розвиток інклюзивних підходів, що обґрунтовує перехід до інтелектуально-адаптивних моделей управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В. Тимофеев. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5(22). С. 152-159. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.12>
2. Шульга В. В. та ін. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.5.87](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.87)
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Social and Labour Relations Theory and Practice*. 2020. 10(1):33-54. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06)
4. Волобоєв В. Д. Data-driven підхід в системі digital-менеджменту організацій. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2025 р. : у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик ; Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т. 2. С. 362–364. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/064cba8f-508c-40e2-b2f1-09128bbbcfa7/content>*
5. Станкова, А. (2022). Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>



6. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2023. № 184. С. 114–117. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1242>
7. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №2(70). С. 139–146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>
8. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
9. Омельчак Г.В. Парадигма процесу управління ризиками підприємств в сучасних умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025; 4(4): 62-70 DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250404.06>
10. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 6. 2016. С. 220-224. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/37.pdf
11. Нісходовська О.Ю., Бялковська О.А. Конкурентоспроможність підприємства в умовах сталого розвитку: підходи та інструменти оцінювання. *Економічний простір*. № 211. 2026. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.202-206>
12. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>
13. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. (4(76), 44–51. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>
14. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного



стану. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>

15. Brykailo Ye., Wu Qian. Tools for analysing the competitiveness of enterprises during the crisis. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2024. Т.29. Вип. 2 (100). С.71-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-100-13>