



Економіка

УДК 658.5:330.131.7:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950>

**Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в
умовах невизначеності**

Якименко Євген Юрійович,

магістрант кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0009-0003-9025-3326>

Артеменко Ліна Петрівна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-8585-0252>

Прийнято: 04.08.2025 | Опубліковано: 19.08.2025

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена потребою переосмислення традиційних моделей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової турбулентності, інформаційної асиметрії та ризиків. **Метою** є теоретичне й прикладне обґрунтування адаптивних стратегій, що забезпечують стійкість бізнесу в мінливому середовищі. У процесі дослідження застосовано такі **методи**, як порівняльний аналіз глобальних індексів конкурентоспроможності, SWOT-



аналіз, аналіз фінансової звітності, елементи сценарного моделювання, а також концептуальні підходи VUCA, agility та стратегічного позиціювання. **Результати дослідження** засвідчили, що традиційні моделі конкурентоспроможності, орієнтовані на сталі переваги та довгострокове позиціювання, вже не відповідають викликам турбулентного середовища. Вони потребують інтеграції інструментів стратегічної гнучкості, цифрової адаптації, логістичної трансформації та ресурсної селективності. Порівняльний аналіз глобальних індексів показав, що країни-лідери ефективно поєднують внутрішні резерви розвитку, адаптивні ланцюги постачання й інноваційний потенціал. Ці тенденції актуалізуються і в українському контексті: на прикладі провідних підприємств переробного сектору – товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел» та приватного акціонерного товариства «МХП» – продемонстровано різні сценарії стратегічного реагування на виклики невизначеності. Ці приклади підтверджують релевантність інтеграції адаптивних стратегій до системи управління конкурентоспроможністю та обґрунтованість використання багаторівневих показників оцінки конкурентної позиції. У **висновках** сформульовано концепт «селективної адаптації» як стратегічного підходу, що передбачає концентрацію ресурсів на критичних етапах створення цінності, посилення фінансової стійкості, цифрову трансформацію та сценарне планування. Запропоновано аналітичну матрицю стратегічних рішень для адаптації антикризових моделей і надано рекомендації підприємствам, законодавцям і науковцям щодо формування гнучкої конкурентоспроможності в умовах кризи.

Ключові слова: стратегічна гнучкість, адаптивне позиціювання, селективна ресурсна стратегія, конкурентні переваги в нестабільному середовищі, сценарне планування.



Strategic management of enterprise competitiveness under conditions of uncertainty

Yevhen Yakymenko,

Master's Student of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0003-9025-3326>

Lina Artemenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-8585-0252>

Abstract. The relevance of the study stems from the need to reconsider classical models of strategic management of enterprise competitiveness amid market turbulence, information asymmetry, and increasing risks. The **research employs methods** such as comparative analysis of global competitiveness indices, SWOT analysis, financial statement analysis, elements of scenario modeling, and conceptual approaches, including VUCA, agility, and strategic positioning. The **results demonstrate** that classical models of competitiveness, focused on sustainable advantages and long-term positioning, no longer meet the challenges of a turbulent environment. They require expansion through tools of strategic flexibility, digital adaptation, logistical transformation, and selective resource allocation. Comparative analysis of global indices showed that leading countries effectively combine internal development reserves, adaptive supply chains, and innovation capacity. These trends are also highly relevant in the Ukrainian context:



using the cases of leading enterprises in the processing sector – limited liability company «Kernel» and private joint-stock company «МНР» - various scenarios of strategic responses to uncertainty challenges are demonstrated. These examples confirm the relevance of integrating adaptive strategies into the competitiveness management system and the appropriateness of using multilevel indicators to assess competitive positioning. The **conclusions** introduce the concept of selective adaptation as a strategic approach focused on concentrating resources at critical stages of value creation, strengthening financial resilience, driving digital transformation, and applying scenario planning. An analytical matrix of strategic decisions is proposed to support the adaptation of anti-crisis models, along with recommendations for enterprises, policymakers, and researchers on building flexible competitiveness in times of crisis.

Keywords: strategic flexibility, adaptive positioning, selective resource strategy, competitive advantages in a volatile environment, scenario planning.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу, що супроводжуються глибокими трансформаціями світової економіки, нестабільністю ринкового середовища, воєнними ризиками та руйнуванням ланцюгів постачання, проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває надзвичайної актуальності. В умовах VUCA-реальності (нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності) традиційні механізми стратегічного управління втрачають свою ефективність, поступаючись місцем адаптивним, гнучким та сценарно орієнтованим моделям [1, с. 112]. У такому контексті зростає потреба в переосмисленні стратегічних підходів до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності як гарантії виживання та розвитку бізнесу в нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження



сфокусовані на пошуку нових підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах глобальної невизначеності. У роботі Г. Кундієвої (H. Kundieieva) та співавторів доведено, що глобалізація ускладнює стратегічне планування, посилює невизначеність і зумовлює потребу в оцінці ефективності управлінських рішень за динамікою досягнення цілей [2, с. 172]. Д. Седіков (D. Sedikov) із колегами встановили, що фінансова стабільність підприємств агрофуд-сектора сприяє зміцненню їхнього стратегічного потенціалу. Однак, попри це, галузь залишається малонаукоємною [3, с. 400]. На думку Т. Червак (T. Chervak), забезпечити стійкість підприємства можна шляхом інтеграції стратегічного управління, ризик-менеджменту та культури безпеки [4, с. 163]. Г. Писанко (H. Pysanko) обґрунтував, що впровадження гнучких методологій (Scrum, Kanban, DevOps) сприяє підвищенню продуктивності малих компаній, оптимізації процесів та скороченню циклу розробки на основі SWOT-аналізу [5]. О. Балан із колективом авторів запропонували механізм управління транзакційними витратами, що поєднує цифрову трансформацію бізнес-процесів з аналітичною оцінкою для зміцнення конкурентоспроможності [6].

Ю. Рибальченко (Y. Rybalchenko) встановив, що ефективність співпраці малого бізнесу з інфлюенсерами залежить від релевантності контенту, ціннісної відповідності, охоплення аудиторії та гнучкості форматів на різних етапах розвитку бізнесу [7]. О. Ареф'єва (O. Arefieva) зі співавторами вважає, що забезпечення конкурентоспроможності за умов цифрової трансформації потребує інтегрованого механізму управління, що охоплює аналіз ресурсів, стратегічне обґрунтування переваг та інформаційну підтримку рішень [8, с. 302]. Д. Канкс (D. Kancs) підкреслює важливість урахування неоднозначності (ambiguity) та координації учасників ланцюга для підвищення стійкості постачання до системних шоків [9]. Дж. Ф. С. Ісмаїл доводить, що стратегічне управління конкурентоспроможністю має



охоплювати інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність, особливо за умов криз і релокації [10, с. 116]. А. Іфтіхар (A. Iftikhar) та співавтори довели, що мережеві здібності й інноваційна амбідекстрія підвищують стійкість ланцюгів постачання в умовах геополітичної турбулентності [11]. Л. Поддубна та М. Горобінська (L. Poddubna та M. Gorobinska) обґрунтували потребу синтезу системи управління конкурентоспроможністю з принципами ієрархічності та міжрівневої взаємодії, вказавши на стримувальний вплив неефективного державного управління [12, с. 139].

С. Бондаренко зі співавторами розробили модель управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, адаптовану до умов воєнного стану, з урахуванням ризиків і правових чинників [13]. А. Ужва досліджує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку, підкреслюючи важливість динамічного моніторингу переваг та впровадження інноваційних рішень для досягнення екологічної, соціальної й економічної ефективності [14, с. 211]. О. Кравець акцентує на значенні маркетингового управління, обґрунтовуючи потребу в аналізі сильних і слабких сторін, ринкових тенденцій і формуванні гнучких стратегій адаптації [15, с. 146]. В. Опалько та співавтори доводять, що стратегічне лідерство підприємств забезпечується цифровою трансформацією, технологічним проривом і продуктовими інноваціями [16, с. 122].

Загалом, аналіз підтверджує: забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності потребує синтезу стратегічної гнучкості, інноваційного менеджменту, цифрових технологій і здатності швидко адаптуватися.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри глибокі теоретичні й прикладні напрацювання у сфері стратегічного управління в умовах турбулентного середовища, нерозв'язаними залишаються



питання практичної інтеграції адаптивних стратегій у систему стратегічного планування підприємств, оцінки ефективності сценарних підходів в умовах невизначеності, а також формування дієвих механізмів підвищення стійкості та ресурсної селективності. Поточне дослідження спрямоване на теоретичне узагальнення й прикладне обґрунтування сценаріїв стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств переробного сектору з урахуванням ризиків, цифрових трендів та логістичних викликів. Практична цінність дослідження полягає у формуванні авторської моделі селективної адаптації як інструменту стратегічного реагування на невизначеність, а також у розробці матриці управлінських рішень, яка може бути використана підприємствами для побудови індивідуальних антикризових стратегій і підвищення гнучкості системи управління.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності з урахуванням глобальних індикаторів, адаптивних моделей реагування та прикладного аналізу на основі кейсів провідних українських компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах зростання невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства набуває важливого значення в системі забезпечення його довгострокової життєздатності. Конкурентоспроможність – це багатоаспектна економічна категорія, яку зазвичай розглядають у двох основних вимірах: на рівні підприємства та на рівні країни.

На мікрорівні конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно працювати в умовах конкурентного ринку. Це означає, що воно має виробляти та реалізовувати продукцію або послуги, які



перевершують аналоги за ціною, якістю або цінністю для споживача, водночас забезпечуючи власну економічну ефективність та стабільний розвиток [10, с. 121; 13]. У межах макрорівня конкурентоспроможність визначається спроможністю держави створювати сприятливі умови для продуктивної зайнятості, сталого економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення добробуту населення. Таке трактування відображене в глобальних рейтингах (Global Competitiveness Index, Global Innovation Index тощо) [17].

У науковій літературі виокремлюють низку концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю. Класичні моделі, що сформувалися в умовах відносної ринкової передбачуваності, ґрунтуються на стабільних аналітичних конструкціях. Зокрема, до них належать: модель п'яти сил конкуренції М. Портера, що дає змогу оцінити інтенсивність конкурентного тиску в галузі та виявити стратегічні вектори реагування; SWOT-аналіз, за допомогою якого можна систематизувати сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози; матриця BCG, яка слугує інструментом стратегічного позиціювання продуктового портфеля. Ці моделі залишаються релевантними, однак їхня ефективність переважно залежить від стабільності середовища, що дедалі рідше спостерігається в сучасній економіці [14, с. 213].

В умовах високої турбулентності зростає значення адаптивних підходів до стратегічного управління, зокрема в межах парадигми VUCA-середовища. До основних інструментів належать сценарне планування, agility-підходи (гнучкі управлінські методики), foresight-аналіз (прогнозно-сценарне планування) та концепція антикрихкості. Вони орієнтовані на врахування можливих сценаріїв розвитку, створення стратегічних резервів і підвищення гнучкості управлінських рішень.

На думку С. Суслікова та М. Клименко, ефективне управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності потребує поєднання



аналізу зовнішнього середовища, адаптивного стратегування, управління ризиками та внутрішнього моніторингу, інтегрованого з управлінською культурою й лідерськими практиками [18, с. 60]. В. Балдинюк розглядає цей механізм як систему організаційно-економічних важелів, що трансформують цінності в конкурентні переваги через цільові функціональні блоки, інтегровані в техніко-економічну структуру підприємства [19]. О. Лук'янчук і Є. Ніколаєва підкреслюють важливість стратегічного аналізу середовища та виявлення джерел доданої вартості як основи інноваційного розвитку [1, с. 113]. Т. Ільченко пропонує багаторівневий підхід до стратегічного управління, де оперативний рівень відповідає за поточні позиції, тактичний – за фінансову стабілізацію, а стратегічний – за довгострокову інноваційно-інвестиційну трансформацію [20]. Таким чином, еволюція підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства засвідчує перехід від статичних, універсальних моделей до адаптивних, контекстно залежних стратегій, здатних забезпечити стійкість у динамічному середовищі. В умовах невизначеності ефективне стратегічне управління потребує синтезу традиційних аналітичних інструментів і гнучких управлінських практик (табл. 1), що ґрунтуються на постійному моніторингу, валідації стратегічних гіпотез та швидкому прийнятті рішень.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційних та адаптивних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Критерії	Класичні підходи	Адаптивні підходи
Тип середовища	Відносно стабільне, передбачуване	Нестабільне, мінливе, невизначене (VUCA)
Стратегічна орієнтація	Довгострокова фіксована стратегія	Гнучка, змінна стратегія з можливістю швидкого перегляду
Методи аналізу	SWOT, BCG, п'ять сил Портера	Сценарне планування, foresight, agile-аналітика
Цикл прийняття рішень	Лінійний, ієрархічний	Ітеративний, децентралізований, інтерактивний



Критерії	Класичні підходи	Адаптивні підходи
Фокус управління	Оптимізація наявних ресурсів і процесів	Управління змінами, інноваціями, антикрихкість
Ставлення до ризиків	Орієнтація на їхню мінімізацію	Прийняття ризиків як чинників росту, побудова стратегічної стійкості
Роль персоналу	Виконавець чітко визначених функцій	Активний учасник прийняття рішень, носій адаптивного потенціалу
Оцінка ефективності	Досягнення планових показників	Гнучкість, швидкість адаптації, здатність до навчання та реагування
Тип переваг	Сталі конкурентні переваги (на основі вартості, диференціації, фокусування)	Тимчасові адаптивні переваги, що виникають через здатність до трансформацій
Інструменти реалізації	Традиційні стратегії, бюджетування, стандартизація	Кросфункціональні команди, цифрові рішення, системи раннього попередження

Джерело: авторська розробка на підставі [1; 14; 16; 18; 19]

Таким чином, традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю зорієнтовані на стабільність, структурованість та прогнозованість стратегічних дій, тоді як адаптивні моделі передбачають динамічну перебудову управлінських процесів у відповідь на зміни середовища. У сучасних умовах перевага надається саме адаптивним стратегіям, які ґрунтуються на гнучкості, швидкості реагування та здатності до самоорганізації, що є визначальним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Еволюція управлінських концепцій у глобальному середовищі ілюструється послідовним переходом від моделі VUCA, яка описує світ як мінливий, невизначений, складний та неоднозначний, до моделі BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), що акцентує увагу на крихкості, тривожності, нелінійності та незбагненності сучасних процесів. Подальший розвиток цих підходів втілений у концепції SHIVA (Split, Horrible, Inconceivable, Vicious, Arising), яка відображає ще більш радикальні характеристики середовища: розділеність, жахливість, немислимий характер



викликів, нещадність та водночас відродження. Характеристики цих моделей, які не лише фіксують особливості середовища, у якому функціонують організації, але й формують вимоги до лідерських компетенцій, стратегічного мислення та адаптивних навичок, представлено у табл. 2. Їх використання дозволяє переорієнтовувати систему управління на проактивне реагування, швидке ухвалення рішень та підвищення стійкості бізнесу в умовах непередбачуваності.

Таблиця 2

Еволюція управлінських моделей у контексті глобальної турбулентності

Модель	Розшифрування абрєвіатури	Ключова характеристика середовища	Основні виклики для управління	Необхідні навички та підходи
V.U.C.A	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity	Динамічні та непередбачувані зміни, складні взаємозв'язки	Планування в умовах невизначеності, аналіз складних систем	Гнучке стратегічне планування, системне мислення
BANI	Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible	Крихкість структур, зростання тривожності, нелінійність подій, складність розуміння процесів	Вразливість організацій, нестабільність прогнозів	Розвиток стресостійкості, адаптивне управління, сценарне мислення
SHIVA	Split, Horrible, Inconceivable, Vicious, Arising	Глибока фрагментація, радикальні виклики, агресивність середовища, можливості відродження	Вживання та розвиток в екстремальних умовах	Лідерство в кризах, креативність, здатність бачити контекст і нові можливості

Джерело: авторська розробка

Поступова трансформація управлінських парадигм від VUCA до BANI та SHIVA демонструє зростання складності та агресивності зовнішнього середовища, що змушує організації переглядати традиційні підходи до



стратегічного планування. Якщо моделі першого покоління фокусувалися на гнучкості та системному мисленні, то сучасні концепції акцентують на психологічній стійкості, швидкості прийняття рішень, креативності та здатності виявляти можливості навіть у кризових умовах.

Високий рівень турбулентності зовнішнього середовища вимагає від підприємств переорієнтації управлінських підходів із реактивної на проактивну модель, яка ґрунтується на своєчасному виявленні чинників ризику. Для стратегічного управління конкурентоспроможністю критично важливим є системний аналіз джерел невизначеності (рис. 1).

На макрорівні чинники невизначеності охоплюють геополітичні, економічні, правові, технологічні та екологічні аспекти, що проявляються через глобальні потрясіння, цінові коливання, санкційні обмеження, технологічні зрушення та інституційні трансформації. Вони дестабілізують зовнішнє середовище підприємства та ускладнюють стратегічне планування. На мікрорівні джерелами ризиків є зміни поведінки споживачів, дефіцит ресурсів, збої в логістиці, кадрові втрати й підвищена залежність від ІТ-інфраструктури, що посилює внутрішню вразливість бізнесу.

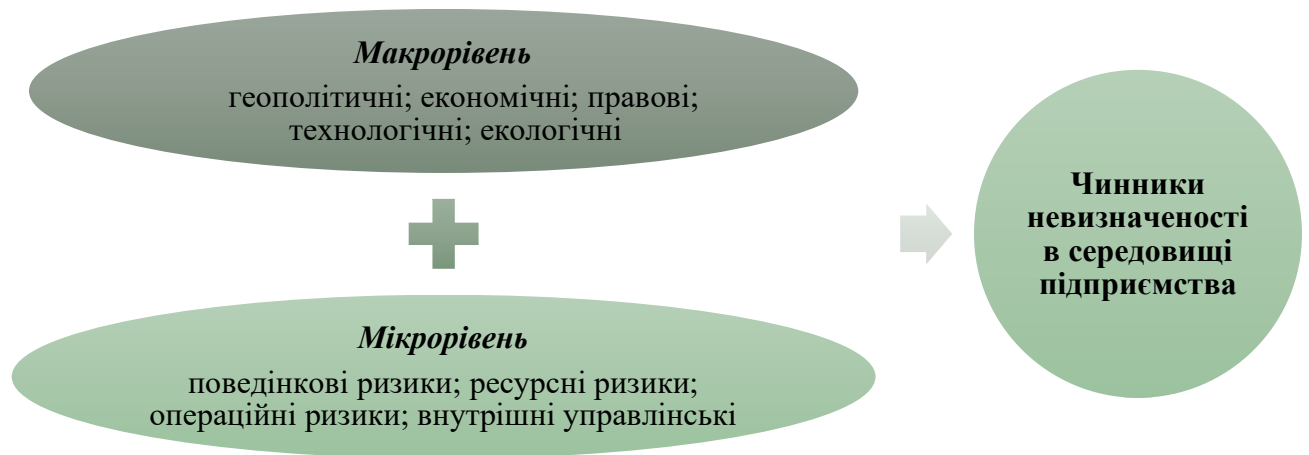


Рис. 1. Класифікація чинників невизначеності в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства

Джерело: авторська розробка

Оцінка конкурентоспроможності в стратегічному контексті передбачає



аналіз не лише внутрішніх чинників ефективності підприємства, а й зовнішніх (позиції країни в глобальних рейтингах, зміни макроекономічної стійкості та інституційного середовища). Одним із таких індикаторів є Індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index), який упродовж тривалого часу формувався Всесвітнім економічним форумом. На рис. 2 показано динаміку цього індексу для України та низки країн за 2007–2017 рр.

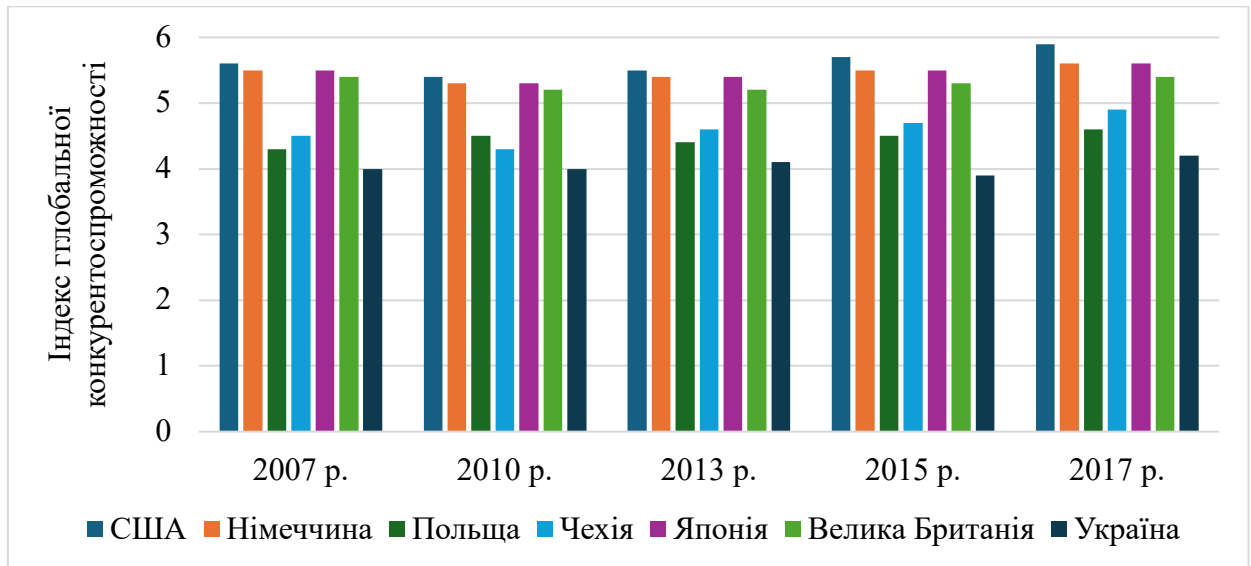


Рис. 2. Динаміка індексу глобальної конкурентоспроможності України та вибраних країн світу у 2007–2017 рр.

Джерело: побудовано на основі [20]

Індекс вимірюється за шкалою від 1 до 7 балів та містить інституційні, інфраструктурні, макроекономічні та інноваційні характеристики. Період 2007–2017 рр. охоплює повні порівнювані дані за методологією, що застосовувалася Всесвітнім економічним форумом до її оновлення. У 2018–2019 роках було оприлюднено останні значення індексу для України: 57,03 (83 місце) у 2018 р. та 56,99 (85 місце) у 2019 р., що за форматом відповідає шкалі 0–100. Після цього Україну не вносили до оновлених редакцій рейтингу, а подальші публікації зазнали значної трансформації структури показників. Водночас аналіз динаміки за 2007–2017 рр., доповнений останніми доступними даними, дає змогу виокремити структурні тенденції, стратегічні розриви між Україною та провідними економіками, а також окреслити



потенціал для формування адаптивних підходів до підвищення конкурентоспроможності.

США демонструють зростання після 2011 р. завдяки інституційним зрушенням і технологічному лідерству. Україна стабільно перебуває на нижчих позиціях (4,0–4,3 балів), що свідчить про інституційні обмеження. Польща й Чехія поступово підвищують рейтинг завдяки інтеграційним реформам. Японія, Велика Британія та Німеччина зберігають лідерство, попри вплив кризи 2008–2010 рр. Загалом простежується стабільний розрив між Україною та високорозвиненими економіками, що вимагає адаптації стратегій до глобальних викликів.

Станом на 2024 р. оприлюднено оновлені глобальні рейтинги за окремими чинниками конкурентоспроможності (рис. 3), зокрема економічної ефективності (Economic Performance), які подано у форматі індивідуальних таблиць. Країни в рейтингу розташовано за спаданням конкурентоспроможності – від найбільш до найменш конкурентоспроможних, а індексні значення (scores) наведено в балах від 0 до 100. Як зазначено в методології, лише одна країна має максимальне значення (100 балів), і лише одна – нульовий показник за всіма чотирма чинниками. У 2024 році лідерами за економічною ефективністю стали США (75,4), ОАЕ (74,1), Катар (72,0), Сінгапур (68,5) та Швейцарія (68,4). Водночас Україна в оновленому рейтингу відсутня, що ускладнює зіставлення динаміки на тлі глобальних тенденцій. Посилення позицій країн Близького Сходу та Азії свідчить про зміну балансу сил у структурі глобальної конкурентоспроможності – від технологічного прориву до стабільності макроекономічних показників, здатності гнучко реагувати й ефективно управляти ресурсами.

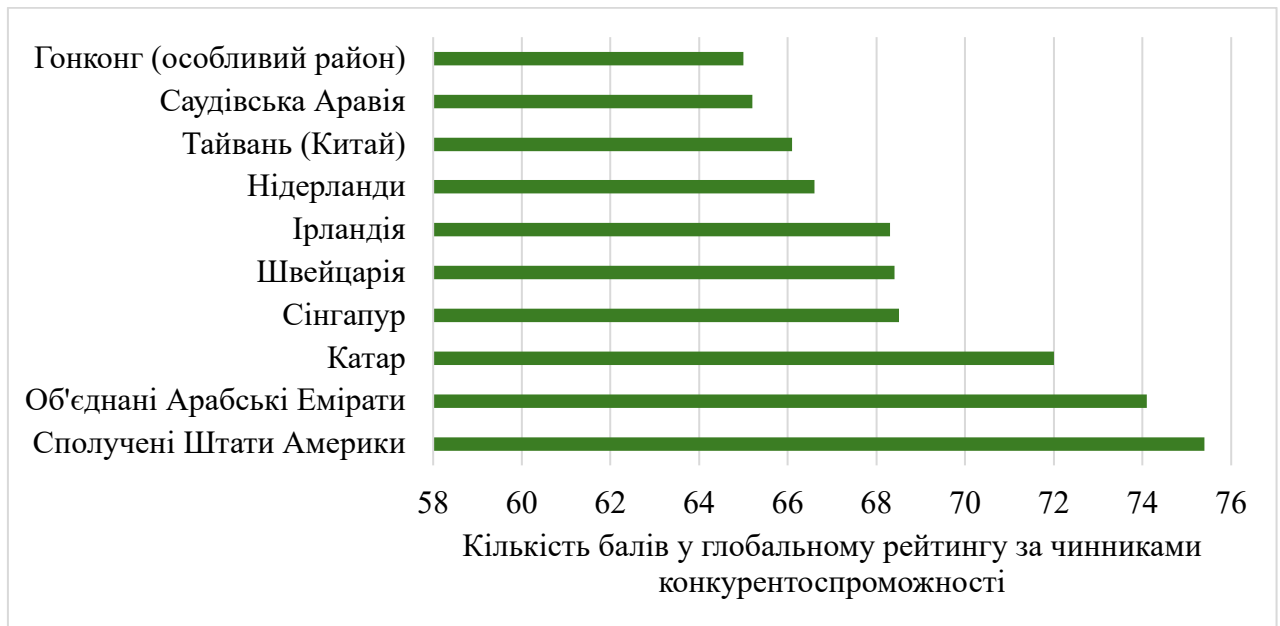


Рис. 3. Десятка країн-лідерів за індексом конкурентоспроможності у 2024 році.

Джерело: побудовано на основі [17]

В аспекті світових тенденцій трансформації конкурентного середовища доцільним є аналіз чинників стійкості та адаптивності на рівні українських підприємств. У фокусі дослідження – два найбільших представники агропромислового комплексу, що формують експортний потенціал держави: ТОВ «Кернел» – лідер олійно-жирового сектора; ПрАТ «МХП» – вертикально інтегрований холдинг, що спеціалізується на м'ясопереробленні та логістиці. Попри зовнішні загрози, пов'язані з воєнними діями, збоями в логістичних процесах, валютними коливаннями та зростанням вартості енергоресурсів, обидва підприємства демонструють стратегії пристосування, що охоплюють оптимізацію структури активів, модернізацію потужностей, реструктуризацію боргового портфеля, адаптивну кадрову політику (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльна характеристика фінансових показників лідерів
агропромислового комплексу України, 2024 р.

Показник	ТОВ «Кернел»	ПрАТ «МХП»
Дохід, млрд грн	24,1	46,8



Показник	ТОВ «Кернел»	ПрАТ «МХП»
Чистий прибуток, млрд грн	– 83,6	+383,5
Активи, млрд грн	59,9	43,4
Зобов'язання, млрд грн	35,5	45,5
Кількість працівників, осіб	895	2 513
Частка основних засобів, %	3,49	34,74
Поточна ліквідність, пунктів	1,52	0,42
Абсолютна ліквідність, пунктів	0,33	0,04
Фінансова залежність, пунктів	2,46	– 5,75
Рентабельність продукції, %	29,41	17,93

Джерело: побудовано на основі [22; 23]

ТОВ «Кернел» демонструє високу операційну ефективність (рентабельність майже 30 %) та позитивні коефіцієнти ліквідності, але має негативний фінрезультат у 2024 р., що зумовлено зменшенням виторгу майже втричі порівняно з 2021 р. ПрАТ «МХП» водночас зазнає системного боргового тиску, що проявляється у від'ємному коефіцієнті фінансової залежності та незадовільній ліквідності. Водночас підприємство вперше за останні роки демонструє прибутковість, що свідчить про часткове відновлення операційної діяльності. Виявлені фінансові контрасти між ТОВ «Кернел» і ПрАТ «МХП» засвідчують неоднорідність конкурентних позицій навіть серед лідерів агропереробної галузі. Такий дисбаланс зумовлює потребу в комплексній оцінці внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують стратегічний потенціал підприємств. У цьому контексті доцільним є застосування SWOT-аналізу як інструменту структурованого виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у динамічному ринковому середовищі (табл. 4).

Таблиця 4

SWOT-аналіз конкурентоспроможності переробних підприємств

Категорія	ПАТ «Кернел»	ПАТ «МХП»
S (сильні сторони)	Висока рентабельність; зростання активів; стабільний кадровий потенціал	Вертикальна інтеграція; масштаб логістики; частка основних засобів понад 30 %



Категорія	ПАТ «Кернел»	ПАТ «МХП»
W (слабкі сторони)	Збитковість 2024 року; боргове навантаження; падіння доходу	Незадовільна ліквідність; негативна фінансова стійкість; історична збитковість
O (можливості)	Інвестиції в перероблення преміумсегмента; експорт до Азії та ЄС	Медичні, освітні, логістичні філії як основа для диверсифікації
T (загрози)	Енергозалежність; логістичні ризики; санкції на порти	Конкуренція з європейськими виробниками; валютні коливання; боргові зобов'язання

Джерело: авторська розробка

Обидва кейси демонструють адаптивні стратегії в умовах VUCA-середовища, однак із різним ступенем ризику й різним потенціалом для зростання. ТОВ «Кернел» зберігає високу ефективність, а ПрАТ «МХП» – широку диверсифікацію та відновлення прибутковості. Вони слугують прикладами трансформації традиційних моделей конкурентоспроможності в адаптивні.

В умовах структурної невизначеності, що посилюється воєнними ризиками, руйнуванням логістики, змінами ринкової кон'юнктури та глобальними нестабільностями, традиційні лінійні моделі стратегічного управління втрачають ефективність. На перший план виходить сценарне планування, що дає змогу вибудовувати адаптивну систему рішень з урахуванням декількох потенційних траєкторій розвитку подій. У межах поточного дослідження пропонується базовий сценарій стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності (табл. 5).

Таблиця 5

Матриця стратегічних рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності (сценарій «селективної адаптації»)

Стратегічний напрям	Ціль	Пріоритетні дії	Очікуваний ефект
Продуктова політика	Збереження базового попиту	Скорочення асортименту до прибуткових позицій, фокус на внутрішній ринок	Стабілізація виторгу, зниження складських витрат



Стратегічний напрям	Ціль	Пріоритетні дії	Очікуваний ефект
Логістика	Забезпечення постачань і збуту	Власна логістика, переорієнтація на менш ризикові маршрути, тимчасове складування	Зменшення збоїв, підвищення контролю
Фінансова стратегія	Оптимізація грошових потоків	Реструктуризація кредитів, контроль витрат, залучення донорських коштів	Зниження боргового навантаження, підтримка ліквідності
Інвестиції	Підвищення ефективності за відсутності значних капіталовкладень	Інвестування у швидкоокупні проєкти, енергоефективність, субсидоване оновлення обладнання	Зменшення витрат, підвищення рентабельності
Персонал	Збереження основних компетенцій	Перехресне навчання, оптимізація штатної чисельності, гнучкі форми зайнятості	Збереження знань, мінімізація втрат при скороченнях
Цифрова трансформація	Підвищення адаптивності та прозорості управління	Упровадження CRM, ERP, віддаленого контролю, цифрової аналітики	Прискорення реакції на зміни, автоматизація рутинних процесів
Моніторинг середовища	Своєчасне виявлення ризиків і можливостей	Внутрішня функція моніторингу ринкових змін, правового поля, логістичних тенденцій	Підвищення обґрунтованості рішень, стратегічна гнучкість

Джерело: авторська розробка

Матриця рішень дає змогу структурувати адаптивну поведінку підприємства за основними напрямками стратегічного управління, з урахуванням характеру сучасних ризиків. Запропонована модель сценарію «селективної адаптації» передбачає концентрацію ресурсів на найбільш критичних ланках створення цінності, мінімізацію залежності від нестабільного середовища, підвищення гнучкості бізнес-моделі. Вона може бути адаптована до галузевої специфіки переробних підприємств і застосована як антикризова основа для збереження та розвитку конкурентоспроможності.

Висновки. Дослідження показало, що в умовах невизначеності конкурентоспроможність підприємства набуває нових рис, що виходять за межі традиційних теорій ефективності. Динаміка змін, інформаційна



асиметрія та посилення ризиків вимагають переосмислення підходів до стратегічного управління. Поєднання традиційних моделей (SWOT, Портер, BCG) з адаптивними підходами (VUCA, foresight, agility) забезпечує формування гнучких стратегій реагування. Аналіз глобальних рейтингів 2024 р. свідчить про зміну пріоритетів: лідерами стають країни з високим рівнем самодостатності, логістичних переваг та інноваційної адаптивності. Досвід українських підприємств – ТОВ «Кернел» та ПрАТ «МХП» – підтверджує цю тенденцію: ефективність, диверсифікація та антикризове управління є важливими чинниками збереження конкурентоспроможності.

У цьому контексті запропоновано сценарій стратегічного управління типу «селективної адаптації», що передбачає цільову концентрацію ресурсів на критичних ділянках створення цінності, адаптацію логістики, підвищення фінансової стійкості та активне застосування цифрових інструментів. Сформована матриця стратегічних рішень може стати аналітичною основою для розробки індивідуальних антикризових стратегій у переробній промисловості.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності потребує переорієнтації з довгострокових стабільних прогнозів на багатосценарне проєктування, оперативність прийняття рішень, організаційну пластичність і здатність трансформувати ризики в джерела розвитку.

Список використаних джерел

1. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник: збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3–4 (316–317). С. 110–116. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/316-317/pdf/110-116.pdf> (дата звернення 01.06.2025).



2. Kundieieva H., Turchyna M., Tur O., Sheremetynska O., Yasko Yu. The impact of globalization processes on strategic planning of enterprises. *Scientific Bulletin of the National Mining University*. 2023. № 4. P. 173–180. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/173>.

3. Sedikov D., Druhova O., Mykytas A., Garbzhii K., Kaitanskyi I. Strategic management of agri-food enterprises in the context of deepening integration of Ukraine into the world grain market. *Access to science, business, innovation in the digital economy*. 2025. Vol. 6, № 2. P. 400–414. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2\(9\)](https://doi.org/10.46656/access.2025.6.2(9)).

4. Chervak T. Enterprise competitiveness management system: opportunities for increasing security potential. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. № 2(22). P. 163–171. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-163-171>.

5. Pysanko H. Building high-performance teams in small companies based on agile practices of major technology giants. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15726551>.

6. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15459493>.

7. Rybalchenko Y. Strategic approaches to utilizing influencer marketing for scaling small businesses. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15652811>.

8. Arefieva O., Miahkykh I., Kovalenko N., Zham O., Popova G. The process management of ensuring the enterprise competitiveness in the conditions of economic processes informatization. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 1, № 36. P. 302–309. DOI:



<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227907>

9. Kancs D. Uncertainty of supply chains: risk and ambiguity. *arXiv preprint*. 2024. 22 p. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.03451>.

10. Ісмаєл Дж. Ф. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в контексті інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4(26). С. 116–126. DOI: 10.5281/zenodo.12819810.

11. Iftikhar A., Ali I., Zhan Yu., Stevenson M., Tarba Sh. Y. Firms' strategic responses to rising uncertainty amid ongoing geopolitical tensions: The synergistic mediating role of network capability and innovation ambidexterity. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2025. Vol. 199. Article 104146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104146>.

12. Poddubna L. I., Gorobinska M. V. Key requirements for the synthesis of the enterprise competitiveness management system. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. Т. 2, № 25. С. 139–147. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136481>.

13. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>.

14. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 211–215. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf (дата звернення 01.06.2025).

15. Кравець О. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 146–155. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11460/1/A_20-2024_St20%5B2%5D.pdf (дата звернення 01.06.2025).



16. Опалько В. В., Дроботова М. В., Сологуб М. П. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.122-129>.
17. IMD World Competitiveness Yearbook 2024. URL: https://productivity.gov.ng/wp-content/uploads/2025/03/WCY_Bookletv1_2024-1.pdf (дата звернення 01.06.2025).
18. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.7>.
19. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
20. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.
21. Global Competitiveness Index. URL: https://data360.worldbank.org/en/indicator/WEF_GCIHH_GCI (дата звернення 01.06.2025).
22. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Опендатабот: вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/31454383> (дата звернення 01.06.2025).
23. ПРАТ «МХП». Опендатабот: вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/25412361> (дата звернення 01.06.2025).