

УДК 339.9:330.341.1:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.17>**Ткачук Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3518-0449>

Tkachuk Natalia

Lesya Ukrainka Volyn National University

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

ANALYSIS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF CROSS-BORDER COOPERATION

У статті розкрито роль цифровізації облікових процесів і управлінського обліку як клУ статті досліджуються поглиблені аспекти зміцнення конкурентоспроможності підприємств в умовах транскордонного співробітництва, яке украй важливе в період воєнних викликів для української економіки. Особливу увагу приділено аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, що формують динамічне конкурентне середовище і трансформують стратегії розвитку підприємств. Наголошено на використанні переваг міжнародної економічної взаємодії, інструментів спільних проєктів, підтримки єврорегіональних структур створенні сприятливих умов для зміцнення бізнесу. Висвітлено адаптаційні процеси релокації, оптимізації логістичних ланцюгів і технологічної модернізації, які підвищують стійкість компаній. Дослідження підкреслює важливість формування інноваційних моделей управління та пошуку нових ринкових можливостей у динамічному міжнародному просторі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, фінансова діагностика, міжнародне співробітництво, підприємство, релокація, воєнний стан, економіка.

This article offers a comprehensive analysis of the mechanisms for enhancing enterprise competitiveness within the context of cross-border cooperation, a matter of particular relevance for the Ukrainian economy amid ongoing military and geopolitical challenges. The study examines both theoretical foundations and practical strategies that enable enterprises to navigate a dynamic and often volatile competitive environment. Central attention is devoted to the identification and assessment of internal and external risk factors – such as market fluctuations, supply chain disruptions, and regulatory uncertainties – that shape enterprise strategies and influence long-term organizational resilience. The research underscores the strategic significance of international economic interactions, including participation in joint projects, partnerships, and euroregional initiatives, as instruments for fostering favorable business conditions, facilitating knowledge transfer, and promoting innovation. Moreover, adaptive approaches such as relocation of production capacities, optimization of logistics networks, and technological modernization are analyzed as critical measures for enhancing operational efficiency, sustainability, and competitiveness in both domestic and international markets. Furthermore, the study highlights the importance of developing innovative management models and strategic frameworks that enable enterprises to identify and capitalize on emerging market opportunities. It emphasizes proactive engagement with international networks, continuous monitoring of global economic trends, and the integration of advanced technologies to achieve sustainable growth. By combining strategic foresight with adaptive operational practices, enterprises are better positioned not only to withstand external shocks but also to strengthen their competitive standing within a rapidly evolving cross-border business landscape. The findings ultimately suggest that fostering innovation, adaptability, and

international collaboration is essential for ensuring the long-term success and resilience of enterprises in a globally interconnected economy.

Keywords: *competitiveness, financial diagnostics, international cooperation, enterprise, relocation, martial law, economy.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічної нестабільності та геополітичних турбулентностей Україна знову стикається з надзвичайними викликами, серед яких воєнний стан стає фактором, що впливає на різноманітні сфери життя країни. Одна з ключових сфер, яка відчуває негативні наслідки цього політичного та соціального розладу, є підприємництво, а особливо, ті суб'єкти господарювання, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. У статті розглядається актуальне питання аналізу конкурентоспроможності підприємств в Україні під час воєнного стану в умовах посиленого транскордонного співробітництва.

Військовий стан приводить до низки загроз та обмежень, які негативно впливають на економічний ландшафт країни та її зовнішньоекономічну діяльність. Збереження та підтримка конкурентоспроможності залишаються завданням надзвичайно складним у зв'язку зі змінами в економічних, соціальних, міжнародних та політичних умовах. Аналіз конкурентоспроможності в цьому контексті виявляється критичним для розуміння та подолання викликів, які постають перед підприємствами за таких обставин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впливу війни на економіку, а також проблемам ведення бізнесу в умовах воєнного стану присвячено чимало досліджень. Проблеми формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану досліджуються у працях таких науковців: Г.В. Омельчак (формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах) [2], М.І. Щадило (загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану) [5], О. М. Пилипчук (інноваційні підходи до управління підприємством у міжнародному середовищі) [6], І. В. Дяченко (особливості релокації підприємств у період кризових явищ) [7], Н. В. Шевчук (стратегії українських підприємств в умовах міжнародної інтеграції) [8] та багатьох інших. Проте вплив конкурентоспроможності на зовнішньоекономічну діяльність та міжнародне співробітництво між підприємствами та державами, відповідно, ще потребує додаткового вивчення.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є узагальнення існуючих підходів та окреслення особливих аспектів аналізу конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану в Україні під час реалізації транскордонного співробітництва.

Виклад основного матеріалу. Важливою особливістю формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану є те, що всі ринки (праці, ресурсів, капіталу) переживають нині процес трансформації. Відповідно й маркетинг в умовах воєнного стану став значно складнішим. Через постійні зміни кон'юнктури ринку та умов функціонування підприємств провести ґрунтовне дослідження ринку неможливо. При цьому переміщення населення і, як наслідок, втрата роздрібних споживачів, спонукає підприємства до розроблення нових стратегій просування товарів в умовах воєнного стану [2].

Надзвичайна ситуація в країні вимагає від підприємців не тільки адаптації до змін, але й активного впровадження новаторських рішень та стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності.

В умовах воєнного стану в процесі формування конкурентоспроможності підприємства зіштовхнулися з абсолютно новими зовнішніми та внутрішніми загрозами. До внутрішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі [5]:

- падіння доходів підприємств через зниження купівельної спроможності населення;

- виникнення непередбачуваних витрат;
- часткова втрата персоналу через виїзд працівників за кордон або переїзд до більш безпечних регіонів та призов на військову службу;
- дефіцит власних ресурсів підприємства;
- втрата частини ринку збуту продукції;
- зниження виробничого потенціалу;
- недостатній рівень технологічного оснащення.

До зовнішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі [5]:

- втрата постачальників сировини, комплектуючих тощо;
- непередбачувані наслідки військової агресії (відчуження майна або його повне знищення);
- руйнування інфраструктури у регіонах;
- зменшення експорту продукції;
- зміна структури та обсягу внутрішнього ринку;
- криза у фінансово-кредитному секторі України;
- виїзд високоінтелектуальних працівників за кордон як біженців.

Подолання внутрішніх загроз лежить в площині вирішення самого підприємства. У той час як зовнішні загрози повинні бути ліквідовані або хоча б зменшені урядом країни. На жаль, наслідки військової агресії росії ще довго заважатимуть ефективному функціонуванню вітчизняних підприємств, а отже впливатимуть на формування їх конкурентоспроможності.

Серед основних напрямів аналізу конкурентоспроможності в умовах війни, поруч із широко вживаними можна виокремити [1]:

1. Безпеку ведення бізнесу. Зрозуміло, що з початком військового вторгнення РФ позиції України значно погіршилися за цим інтегральним індексом. Тому, перш за все, базовими кроками із забезпечення безпеки ведення бізнесу для компаній може бути: збереження у безпечному місці усіх правостановлюючих та право-підтверджуючих документів на майно (нерухомість, транспортні засоби, продукцію, виробничі потужності) та в подальшому фіксація усіх пошкоджень чи злочинів, які відбулися; також важливим є збереження людського капіталу, оскільки він унікальний та важко замінний.

2. Динамічну логістику. Стратегією динамічної логістики є забезпечення високої якості обслуговування споживачів, при цьому оперативно реагуючи на появу нових умов та різких стрибків попиту. Важливо зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за всіх несприятливих умов середовища такі чинники як переміщення населення або зміна постачальницької бази, потребують дотримання підприємством динамічного способу підтримки логістики [9].

3. Збереження якості інтелектуального капіталу. Зазначимо, що досі не втрачає своєї актуальності рівень кваліфікації людського капіталу підприємства, який для більшості підприємств є найвищою цінністю та вагомим чинником соціально-економічного розвитку та вагомим чинником конкурентоспроможності. Поряд із людськими капіталом як складові інтелектуального капіталу варто також виділити структурний (авторські права, внутрішні бази даних, процеси управління) та споживчий (репутація, бренд, стратегічні зв'язки) капітали, збереження потенціалу розвитку яких має стратегічне значення у отриманні конкурентних переваг підприємствами на ринку [11].

4. Активізацію соціально-відповідальних дій усіх заінтересованих сторін. Перші три напрями, які ми окреслили, зможуть ефективно реалізуватися лише у сприятливому соціально-відповідальному середовищі. З іншого боку, важливого значення має побудова такої корпоративної культури підприємства, яка б передбачала позитивний вплив та активну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами та суспільством [12]. Саме зародження та розвиток суспільства нової якості, з новим баченням та цінностями, є тим «родючим ґрунтом» з якого у майбутньому можуть виникнути міцні та

якісні інститути, які зможуть ефективно функціонувати у тріаді «наука-бізнес-влада». Сутнісними ознаками зародження суспільства нової якості є здатність згуртуватися навколо спільних ідей, відсутність корупції, усвідомлення відповідальності за свої дії.

Безперечно наслідки воєнного конфлікту відчутні по всій території України, проте східна частина більше потерпає від атак загарбників, що негативно впливає на діяльність місцевих суб'єктів господарювання. Порівняння конкурентоспроможності підприємств на заході та сході України під час воєнного стану виявляється складним завданням через різницю в умовах економічного, соціального та політичного розвитку регіонів (табл. 1).

Після повномасштабного вторгнення частина українських підприємств зразу зіткнулася з негативними наслідками військової агресії, що змусило їх шукати нові можливості для розвитку свого бізнесу та здійснювати релокацію своєї діяльності на більш безпечні території.

Український бізнес переважно не проводив релокацію, в середньому за всіма галузями показник нерелокованих підприємств становить 60-70%.

Серед компаній, які все ж таки провели релокацію переважно або повністю за кордон: 10% – ІТ-сектор, 6% – охорона здоров'я та надання соціальних послуг, 4.5% – надання професійних послуг, маркетинг та дизайн [3]. Більшість вітчизняних підприємств лишилася в межах України, переїхавши в іншу область (рис. 1).

Варто зазначити, що конкурентоспроможність місцевих та релокованих підприємств під час воєнного стану істотно відрізняється, адже перед останніми постають нові виклики пов'язані з відновленням та розвитком своєї діяльності [4]. До основних аспектів, що впливають на динаміку бізнес-середовища, відзначаючи відмінності між

Таблиця 1

**Порівняльна матриця конкурентоспроможності підприємств
на заході та сході України**

Показник	Захід України	Схід України
Стан економіки	Історично західні області України були більш сучасними та індустріально розвинутими. Тим не менше, воєнний конфлікт може призвести до занепаду підприємств через тимчасове припинення виробництва, втрату ринків збуту та руйнування інфраструктури.	Регіони сходу України, зокрема Донецька та Луганська області, стикаються зі значними викликами через втрату контролю над частинами своїх територій та постійні бойові дії. Це призводить до значних втрат у сфері економіки, зокрема у вугільній та металургійній промисловості.
Зовнішні ринки	Західні області, завдяки своєму географічному положенню, можуть виявитися менше залежними від ринків, які втратили контроль через війну.	Підприємства сходу можуть стикатися з втратою зовнішніх ринків та іноземних інвестицій через обмежений доступ та негативне сприйняття конфлікту з боку іноземних партнерів.
Інфраструктура та ресурси	Захід України має більш розвинену інфраструктуру, що може сприяти швидшому відновленню та адаптації підприємств під час воєнного конфлікту.	Руйнування інфраструктури та втрата контролю над деякими регіонами може призвести до значних труднощів у відновленні виробничих потужностей.
Соціальний контекст	Соціальний капітал та розвинена громадянська активність можуть стати додатковими ресурсами для підтримки підприємств у важкі часи.	Війна може призвести до соціальної дезінтеграції та збільшення числа біженців, що ускладнює стабілізацію економічної ситуації.

Джерело: складено автором на основі джерел: [2-4]

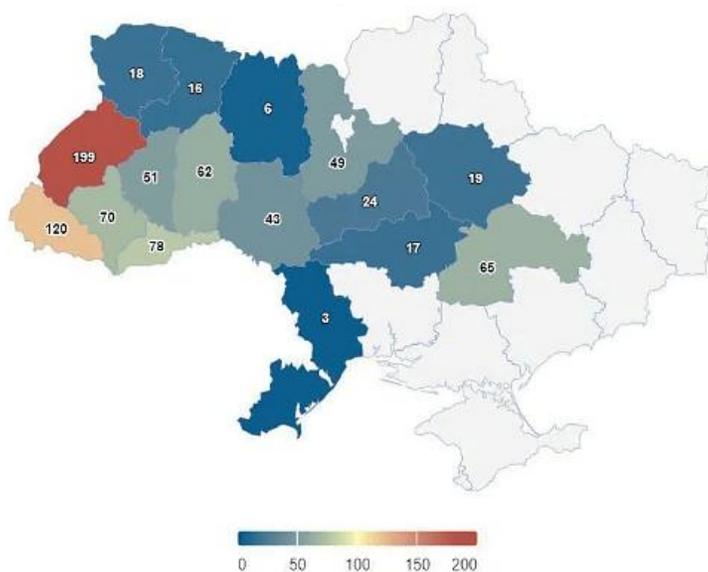


Рис. 1. Кількість релокованих підприємств в межах України

Джерело: [4]

місцевими та релокованими підприємствами можна віднести: доступ до ресурсів, стратегії виживання та розвитку, ринкові можливості, адаптація до змін, ризики та безпека функціонування суб'єктів господарювання.

Місцеві компанії можуть мати перевагу в доступі до місцевих ресурсів та мережі постачання. Однак тривалий воєнний стан може призвести до обмеження доступу до певних ресурсів або збільшення їх вартості. В той час релоковані компанії можуть стикатися з труднощами у забезпеченні себе ресурсами через незнайомість з місцевим ринком та обмеженою мережею постачання.

Аналізуючи стратегії розвитку – місцеві підприємства можуть виявляти кращу здатність до розробки та впровадження стратегій виживання та розвитку, орієнтованих на внутрішні ресурси та ринки, тоді як релоковані можуть виявляти високий ступінь гнучкості та інноваційності, шукаючи нові шляхи виживання та росту в умовах нестабільності.

Існуючі місцеві підприємства можуть мати перевагу у збереженні клієнтів та ринкових позицій завдяки вже існуючим відносинам та репутації. Релоковані компанії можуть стикатися з труднощами у завоюванні ринкової частки та конкуруванні з місцевими гравцями через невідомість та відсутність історії на ринку.

Якщо місцеві суб'єкти господарювання успішно адаптуються до нових умов воєнного стану, вони можуть зберегти свою конкурентоспроможність, використовуючи місцеві ресурси та ринкові можливості, то здатність релокованих підприємств швидко адаптуватися до нових умов та ефективно взаємодіяти з місцевими структурами може визначати їхню конкурентоспроможність.

Місцеві підприємства краще знають локальні ризики та можуть приймати більш обдумані стратегії їх управління. Однак, залежно від регіону, вони також можуть бути під впливом безпекових загроз. Релоковані підприємства можуть стикатися з ризиками, пов'язаними з незнайомістю з конкретним регіоном та його особливостями під час воєнного стану.

Висновки. У контексті воєнного стану в Україні, аналіз конкурентоспроможності підприємств стає важливим інструментом для розуміння динаміки бізнес-середовища та визначення стратегій для подолання труднощів. В даній статті ми досліджували вплив воєнного конфлікту на підприємства, розглядали можливості адаптації та визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність.

Попри труднощі, які приносить воєнний стан, багато підприємств знаходять нові можливості в умовах кризи. Важливо пам'ятати, що конкурентоспроможність не є статичним показником, але динамічним процесом, який вимагає постійного аналізу та управління.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті транскордонного співробітництва є стратегічною необхідністю для економіки України, особливо в умовах воєнних викликів та геополітичної невизначеності. Підприємства, які ефективно інтегруються в міжнародні економічні мережі, демонструють вищу стійкість та перспективу довгострокового розвитку.

Внутрішні та зовнішні фактори ризику, такі як нестабільність ринку, порушення логістичних ланцюгів та регуляторні обмеження, істотно впливають на формування стратегій розвитку підприємств. Системна фінансова діагностика та оцінка ризиків є ключовими для прийняття обґрунтованих рішень і розробки адаптивних стратегій.

Міжнародне співробітництво, участь у спільних проєктах та єврорегіональних ініціативах відкривають значні можливості для обміну знаннями, впровадження інновацій та оптимізації ресурсів. Використання цих механізмів дозволяє підвищити ефективність діяльності та створити сприятливі умови для сталого розвитку підприємств.

Адаптивні заходи, такі як релокація виробничих потужностей, оптимізація логістичних ланцюгів і технологічна модернізація, значно підвищують стійкість підприємств та їх конкурентоспроможність на динамічних міжнародних ринках.

Розробка інноваційних моделей управління та проактивне стратегічне планування є необхідними для виявлення та використання нових ринкових можливостей. Підприємства, які поєднують стратегічне передбачення, адаптивність та міжнародну взаємодію, здатні посилити свою конкурентну позицію та забезпечити довгостроковий успіх.

Загалом, розвиток інноваційності, стійкості та транскордонного співробітництва є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання підприємств у глобально інтегрованій економіці.

Список використаних джерел:

1. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». Київ. 2022. № 22. С. 52–59. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50569/1/EV-2022-22_p52-59.pdf
2. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1242/1197>
3. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. *Офіційний сайт Центру розвитку інновацій*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>
4. Релокація бізнесу через війну: які регіони для цього найбільш затребувані. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/relokaciya-biznesu-cherez-viynu-yaki-regioni-dlyacogo-naybilsh-zatrebuvani-12433224.html>
5. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 106–112
6. Пилипчук О. М. Інноваційні підходи до управління підприємством у міжнародному середовищі. *Науковий вісник МАУП. Серія: Економіка*, 2021. № 4(64), С. 22–30.
7. Дяченко І. В. Логістичні ланцюги та релокація підприємств у період кризових явищ. *Менеджмент та підприємництво*, 2021. № 3(44), С. 77–85.
8. Шевчук Н. В. Адаптаційні стратегії українських підприємств в умовах міжнародної інтеграції. *Економічний вісник України*, 2021. № 6, С. 67–75.

9. Rugman A. M., & Verbeke A. The theory and practice of regional strategy: Multinational enterprises and clusters. *Cambridge Journal of Economics*, 2008. № 32 (2), P. 219–235. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bem037>
10. Knight G. A., & Cavusgil S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 2004. № 35 (2), P. 124–141. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
11. Euroregion Carpathians. Cross-border cooperation and regional development in Europe. 2020. URL: <https://www.carpathians-euroregion.org>
12. OECD. *SMEs, entrepreneurship and innovation in cross-border regions*. Paris: OECD Publishing. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264305649-en>
13. World Bank. *Ukraine economic update: Strengthening resilience and competitiveness*. Washington, DC: World Bank. 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>

References:

1. Zhaldak H. P., Mamadzhанov A. R. (2022) Napriamy ta metody otsinky rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Directions and methods for assessing the level of enterprise competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 22, pp. 52–59. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50569/1/EV-2022-22_p52-59.pdf (accessed September 10, 2025).
2. Omelchak H. V. (2023) Osoblyvosti formuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Features of enterprise competitiveness formation under martial law]. *Ekonomichnyi prostrir – Economic Space*, vol. 184, pp. 114–117. Available at: <http://prostrir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1242/1197> (accessed September 10, 2025).
3. State and needs of business in Ukraine: sectoral dimension, September 2022 [Stan ta potreby biznesu v Ukraini: sektoralnyi rozriz, veresen 2022]. (2022). *Tsentr rozvytku innovatsii – Innovation Development Center*. Available at: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022> (accessed September 10, 2025).
4. Business relocation due to war: most demanded regions [Relokatsiia biznesu cherez viinu: yaki rehiony naibilsh zatrebuvani]. (2023). UNIAN. Available at: <https://www.unian.ua/economics/other/relokaciya-biznesu-cherez-viynu-yaki-regioni-dlya-cogo-naybilsh-zatrebuvani-12433224.html> (accessed September 10, 2025).
5. Shchadylo M. I. (2023) Osnovni zahrozy konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Main threats to the competitiveness of industrial enterprises under martial law]. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi – Current Issues in Modern Science*, vol. 1 (7), pp. 106–112.
6. Pylypchuk O. M. (2021) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom u mizhnarodnomu seredovyshchi [Innovative approaches to enterprise management in the international environment]. *Naukovyi visnyk MAUP. Serii: Ekonomika – Scientific Bulletin of MAUP. Economics Series*, vol. 4 (64), pp. 22–30.
7. Dyachenko I. V. (2021) Lohistychni lantsiuyh ta relokatsiia pidpriemstv u period kryzovykh yavyshch [Logistics chains and enterprise relocation during crisis phenomena]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo – Management and Entrepreneurship*, vol. 3 (44), pp. 77–85.
8. Shevchuk N. V. (2021) Adaptatsiini stratehii ukrainskykh pidpriemstv v umovakh mizhnarodnoi intehratsii [Adaptation strategies of Ukrainian enterprises under international integration]. *Ekonomichnyi visnyk Ukrainy – Economic Bulletin of Ukraine*, vol. 6, pp. 67–75.
9. Rugman A. M., Verbeke A. (2008) The theory and practice of regional strategy: multinational enterprises and clusters. *Cambridge Journal of Economics*, vol. 32 (2), pp. 219–235. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bem037>
10. Knight G. A., Cavusgil S. T. (2004) Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, vol. 35 (2), pp. 124–141. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
11. Euroregion Carpathians. (2020) *Cross-border cooperation and regional development in Europe*. Available at: <https://www.carpathians-euroregion.org> (accessed September 10, 2025).

12. OECD. (2019) *SMEs, entrepreneurship and innovation in cross-border regions*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/9789264305649-en>

13. World Bank. (2021) *Ukraine economic update: strengthening resilience and competitiveness*. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (accessed September 10, 2025).

Стаття надійшла: 04.11.2025

Стаття прийнята: 01.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025
