

Роман Петрович Шерстюк,

д-р екон. наук, доцент,
ORCID 0000-0001-6253-9421
e-mail: romsher85@gmail.com;

Галина Йосипівна Островська,

канд. екон. наук, доцент,
ORCID 0000-0002-9318-2258
e-mail: h.ostrovska@gmail.com

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Вступ. В умовах трансформаційних змін світової економіки, прискорення технологічного оновлення та ускладнення конкурентного середовища розвиток конкурентного потенціалу (КП) промислових підприємств дедалі більше визначається якістю управлінських і інституційних рішень. Сучасна конкуренція виходить за межі цінових і виробничих факторів, набуваючи інноваційно-орієнтованого характеру, де вирішальну роль відіграють здатність підприємств до стратегічного оновлення, адаптивність організаційних структур та ефективність використання інтелектуальних і технологічних ресурсів. У цьому контексті зростає наукова значущість досліджень, орієнтованих на комплексне оцінювання та цілеспрямоване нарощування КП підприємства. КП доцільно трактувати як інтегровану сукупність сформованих і латентних конкурентних переваг суб'єкта господарювання, а також рівень їх ефективної реалізації у поточній та довгостроковій діяльності.

За таких умов особливого значення набуває формування організаційно-економічного механізму (ОЕМ) інноваційного управління як інтегрованої системи взаємопов'язаних інструментів, методів і управлінських впливів, спрямованих на цілеспрямований розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств. Зазначений механізм забезпечує узгодження стратегічних цілей інноваційного розвитку з наявними ресурсними можливостями, інституційними обмеженнями та динамікою зовнішнього середовища, що створює передумови для формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вибір і впровадження дієвого ОЕМ в сучасних умовах стає не лише інструментом розвитку, а й ключовою умовою виживання промислових підприємств.

Разом із тим розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств потребує науково обґрунтованого підходу до формування організаційно-економічного механізму інноваційного управління,

здатного забезпечити узгодженість стратегічних цілей, інноваційних процесів та результативності управлінських рішень. Це зумовлює актуальність дослідження теоретичних і прикладних аспектів розвитку конкурентного потенціалу промислових підприємств у контексті формування ефективного організаційно-економічного механізму інноваційного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз сучасних вітчизняних наукових публікацій свідчить, що організаційно-економічний механізм управління розглядається дослідниками як базовий інструментарій, що забезпечує результативне функціонування підприємства та його розвиток в умовах конкурентного середовища. Значний науковий інтерес становлять дослідження, присвячені структурі, елементному складу та результативності застосування такого механізму в управлінській діяльності. Так, у роботі Р. Колісник [6] ОЕМ представлено як сукупність оперативної, тактичної та стратегічної складових, що взаємодіють у часі. Автор акцентує увагу на необхідності врахування часових характеристик управлінських рішень та пропонує систему показників для оцінювання ефективності функціонування механізму на тактичному й стратегічному рівнях, що є важливим з позицій формування та реалізації ринкових переваг підприємств. Н. Хоменко [15] у своєму дослідженні аналізує підсистеми та елементи ОЕМ підприємства, розкриваючи його сутність, структуру та роль у забезпеченні результативності господарської діяльності. Авторка підкреслює значення узгодженості управлінських впливів і взаємозв'язку організаційних та економічних інструментів, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

У праці Т. Дем'яненко [17] сформульовано підхід до визначення поняття ОЕМ, який дозволяє конкретизувати окремі сфери діяльності підприємства



задля аналізу чинників його розвитку та виявлення причин виникнення управлінських проблем. Зазначений підхід має методологічне значення для дослідження процесів формування й реалізації конкурентного потенціалу промислових підприємств. Так Г. Кошель та О. Павлова [8] стверджують, що в сучасних економічних реаліях формування OEM зводиться до вибудовування цілісної та гнучкої системи, здатної комплексно охоплювати всі напрями функціонування підприємства, зокрема управління ресурсним забезпеченням, реалізацію інноваційних рішень, розвиток кадрового потенціалу, фінансове прогнозування та узгодження стратегічних векторів розвитку. Усунення зазначених проблем виступає обов'язковою умовою досягнення стійкого зростання й ефективного управління процесами розвитку підприємства в сучасних економічних умовах. Промислові суб'єкти господарювання, що не спроможні узгодити внутрішні процеси розвитку з динамічними вимогами зовнішнього середовища, поступово втрачають конкурентні позиції та, як наслідок, зазнають зниження рівня прибутковості.

Водночас наявність сформованого OEM сама по собі не забезпечує досягнення високого рівня конкурентоспроможності. В умовах динамічного зовнішнього середовища, складовою якого є підприємства-конкуренти, актуалізується потреба в постійному оцінюванні ефективності механізму управління та його адаптації до змін ринкової кон'юнктури. У цьому контексті розвиток КП має бути спрямований не лише на утримання наявних ринкових позицій, а й на розширення присутності підприємства на нових сегментах ринку.

Тема КП, його сутності, проблем і розвитку є досить популярною і налічує безліч наукових праць. В наш час, в умовах воєнного стану та напруженої політичної ситуації в світі, це питання набуло нової актуальності. Однак перш ніж перейти до аналізу проблем формування КП та окреслення перспектив його подальшого розвитку, доцільно чітко визначити зміст і сутність даного поняття.

У роботі [9] під КП розуміється сукупність певних ресурсів, підходів, методів і стратегій підприємства, які дозволяють швидко і надійно пристосуватися до трансформацій зовнішнього середовища, конкурувати на ринку і забезпечувати стійкий стабільний розвиток. КП, за словами авторів, – це «досить широке й глибоке визначення, яке включає в себе як внутрішні аспекти, так і зовнішнє середовище підприємства». Дане поняття часто зіставляють з поняттям конкурентоспроможності, що не зовсім вірно. Адже «конкурентоспроможність являє собою поточну можливість підприємства конкурувати і розвиватися» [1], водночас «конкурентний потенціал – це довгострокові стратегії, фундамент і резерви для підтримки і посилення конкурентоспроможності» [4].

У сучасних наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється довгостроковим аспектам розвитку підприємства, які передбачають узгодження стратегічних цілей із поточними результатами діяльності. Для промислових підприємств, згідно з твердженням А. Ужви, це означає необхідність поєднання стратегічного бачення розвитку з оперативною ефективністю управлінських рішень, що безпосередньо впливає на рівень їх конкурентного потенціалу [14].

Водночас аналіз наукових праць свідчить, що, попри значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам OEM управління та сутності КП підприємства, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у наявних дослідженнях обмежено розкрито взаємозв'язок між елементами OEM та процесами формування й реалізації КП промислових підприємств в умовах динамічного конкурентного середовища. Недостатньо систематизованими залишаються підходи до управління КП саме з позицій комплексного організаційно-економічного впливу, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Важливо підкреслити, що цифрова трансформація комплексно перетворює бізнес-процеси та всі їхні елементи, відкриваючи нові можливості для виходу на світові ринки, прискорюючи виробництво, підвищуючи продуктивність праці та оптимізуючи процеси збору, зберігання, обробки та аналізу інформації за допомогою сучасних цифрових рішень. У ситуації, що склалася, необхідно переглянути існуючий OEM, що регулює взаємодію інноваційних промислових підприємств, з урахуванням цифрових і технологічних трансформацій, що відбуваються. А отже, підвищення КП промислового підприємства потребує комплексного вдосконалення OEM управління, який забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, ефективне використання ресурсів та адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища.

Мета статті. Мета полягає у визначенні особливостей формування та підвищення КП промислового підприємства шляхом удосконалення OEM управління в умовах динамічного та мінливого конкурентного середовища.

Результати дослідження. У сучасних умовах спостерігається активний розвиток цифрових технологій, а процеси цифровізації впроваджуються у всі сфери діяльності людини. Багато вітчизняних промислових підприємств досі перебувають на етапі переходу до реалізації концепції «Індустрія 5.0», що дозволяє оцінювати різний ступінь цифровізації їх виробничої діяльності. Така ситуація зумовлена тим, що четверта промислова революція та перехід до Індустрії 5.0 передбачають максимально широке застосування інформаційних і телекомунікаційних технологій у промисловості та економіці [11].

Впровадження нових цифрових технологій безпосередньо впливає на КП підприємства, оскільки забезпечує ефективніше управління ресурсами, підвищує гнучкість виробничих і організаційних процесів, а також сприяє формуванню інноваційного потенціалу. Цифровізація створює передумови для інтеграції підприємства у сучасні національні та глобальні економічні системи, що дозволяє зміцнювати його позиції на ринку та підвищувати здатність адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища.

На підставі представленого вище аналізу наукових праць КП підприємства в цій праці визначається як комплексна сукупність ресурсів, організаційних і управлінських можливостей, стратегій та інноваційних рішень, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати довгостроковий стійкий розвиток.

Виходячи з наведеного визначення КП, зазначимо, що це комплексне поняття, яке складається з певних складових. Формування КП підприємства визначається не лише наявністю матеріальних і нематеріальних ресурсів, а й ефективністю організаційної структури, здатністю підрозділів до координації та взаємодії, а також оперативністю та оптимізацією процесу управлінського рішення. Значне значення має здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на ринкові виклики та використовувати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Усе це створює передумови для системного розвитку та забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень. Основні складові КП наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Ключові складові КП промислового підприємства

Елемент КП	Зміст / складові	Значення для підприємства
Ресурси підприємства	Матеріально-технічні, фінансові, людські ресурси	Забезпечують базу для ефективної діяльності та реалізації стратегічних завдань
Інновації	Наукові дослідження та розробка нових технологій	Сприяють зростанню підприємства і створенню технологічних переваг
Виробничі можливості	Ефективність виробничих процесів, гнучкість і масштабованість	Підвищують адаптивність підприємства до змін ринку
Організаційна структура	Організація управління та взаємодія між підрозділами	Підвищує ефективність прийняття рішень
Маркетингова стратегія	Репутація, бренд, аналіз ринку	Формує імідж підприємства та допомагає адаптуватися до ринку
Зовнішні комунікації	Партнерські відносини та кооперація	Зміцнюють позиції підприємства та створюють можливості для співпраці

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 10; 18]

Сучасні ринкові умови, а також переорієнтація вітчизняної економіки з сировинної на інноваційну модель розвитку, засновану, зокрема, на зміцненні позицій власної промисловості, здатної конкурувати з виробниками міжнародного рівня, є стимулами до пошуку можливих способів підвищення ефективності підвищення ефективності діяльності, а також створення додаткових конкурентних переваг, якими в даний час виступають інноваційні товари та послуги [7].

Інноваційний потенціал підприємства розглядається як одна з ключових складових конкурентного потенціалу, що визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології, оптимізувати виробничі процеси та створювати інноваційні продукти. У цьому контексті OEM управління виступає інструментом, який забезпечує ефективну реалізацію інноваційного потенціалу та перетворення його на стійкі конкурентні переваги промислового підприємства.

Інтеграція інноваційних промислових підприємств на базі цифрових платформ дозволяє не лише налагодити взаємодію на всіх рівнях і спільно працювати над проектами, але й, що особливо важливо, створювати додану вартість інноваційних технологічних продуктів, які максимально відповідають вимогам ринку. Упровадження цифрових технологій в організаційну структуру та систему управління інноваційного підприємства забезпечується OEM цифровізації, що включає в себе як організаційні, так і економічні інструменти впливу. Якщо процес цифрової трансформації впроваджується успішно, то розвиток OEM інноваційних промислових підприємств призведе до створення цифрової екосистеми даних.

В умовах дії воєнного стану вітчизняні виробники повинні забезпечити безперервність виробництва, оперативно адаптуючись до змін попиту, доступності ресурсів та зовнішньоекономічної кон'юнктури. Ключову роль у забезпеченні цієї здатності оперативно реагувати відіграє цифрова трансформація. Водночас впровадження цифрових технологій покликане сприяти підвищенню прозорості процесів взаємодії між виробничими організаціями та державними органами.

Ключовими завданнями ринкових відносин є підвищення конкурентоспроможності та самокупності продукції. Їх вирішення залежить від ефективного планування, врахування організаційно-економічних факторів управління та злагодженої роботи всіх елементів OEM. На поточному етапі розвитку економіки країни сутність OEM визначається як складна інтегрована система взаємопов'язаних елементів. Як згадувалося вище, через складність поняття «організаційно-економічний механізм» існує безліч різних способів його тлумачення.

Зауважимо, що в розробці економічної теорії вчені сходяться на думці, що OEM має значний вплив на розвиток організації, що підтверджується аналізом його як системи. Це відіграє ключову роль у посиленні конкурентних позицій та оптимізації управлінських процесів на внутрішньому рівні» [2]. Застосування такого підходу набуває особливої значущості в умовах цифрової трансформації інноваційного промислового підприємництва, коли цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності та забезпечує швидку адаптацію до змін кон'юнктури ринку. Отже, визначення сутності OEM розвитку інноваційних промислових підприємств є важливим завданням в сучасних умовах.

Дослідження існуючих визначень OEM виявило, що його структура, яка складається з елементів, систем і підсистем, визначається функціями, які він виконує. Пропонований підхід до розкриття сутності OEM, де структура (поелементний склад) визначається через системи та підсистеми, що залежать від реалізованих функцій, позначається як «функціональний підхід». На нашу думку, існуючі в науковій літературі визначення OEM часто є фрагментарними і не завжди повністю відображають його комплексну сутність. А отже, OEM – це взаємопов'язаний комплекс структури управління, системи комунікацій, інструментів впливу та організованих процесів, що забезпечує ефективне управління об'єктом і створення раціональної організаційної структури.

Аналіз економічної літератури дозволив узагальнити, що в науковому середовищі відсутнє визначення поняття «OEM інноваційного підприємства», а підвищення активності в сфері нововведень для промислових підприємств – один з критично важливих елементів, що забезпечують їм конкурентну перевагу перед зарубіжними компаніями, які виробляють подібну продукцію. Існуючі підходи до визначення OEM інноваційно-активних підприємств, своєю чергою, незважаючи на їх різноманітність, не враховують комплекс завдань, що вирішуються на різних етапах життєвого циклу як самої організації, так і її продукції та технологій виробництва. Зокрема, не беруться до уваги завдання, безпосередньо пов'язані з інноваційними процесами.

Інноваційно-активним слід вважати підприємство, яке не тільки активно впроваджує технологічні (процесні та продуктові) інновації, але й використовує інновації в організації своєї діяльності. Це дозволяє компанії виробляти значну частку продукції із застосуванням інновацій і в підсумку значно підвищити рентабельність та конкурентний потенціал. Вид економічної діяльності визначає істотну частку продукції, що виробляються із застосуванням інновацій. Дослідження показують, що необхідною

умовою визнання підприємства інноваційно-активним є перевищення частки інноваційної продукції над середнім значенням, розрахованим для організацій відповідного виду економічної діяльності [12].

Однією з ознак інноваційно-активних підприємств є відповідність їх стадії розвитку етапам, виділеним у моделі життєвого циклу І. Адізеаса: організація перебуває на етапах «активна діяльність», «юність» або «розквіт»; продукт – на етапах «впровадження», «зростання» або «зрілість»; а технологія виробництва – на етапі «різке зростання» [13]. Визначення класів інноваційно-активних промислових підприємств дозволяє запропонувати для кожного з них раціональну організаційну структуру, орієнтовану на активізацію та підвищення ефективності інноваційної діяльності, а також рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку.

Виявлення та вивчення типів комерціалізованих інновацій дозволяє визначити потреби в науково-дослідних кадрах, рівень залученості персоналу в інноваційну діяльність, необхідність розширення штату, а також оптимальну організаційну структуру та інструменти управління персоналом для ефективного розвитку інновацій. Наприклад, необхідність забезпечення високого ступеня гнучкості та адаптивності горизонтальних і вертикальних зв'язків, необхідних для забезпечення взаємодії співробітників різних підрозділів при реалізації інноваційних проєктів, бажаного ступеня свободи формованих тимчасових робочих груп при генерації та опрацюванні інноваційних ідей і проєктів, доцільність формування нових підрозділів або груп співробітників, орієнтованих на участь у відповідних (в першу чергу, початкових) етапах інноваційного процесу тощо.

Серед основних ознак, що використовуються для дослідження поняття OEM інноваційно-активних підприємств, слід виділити такі: типи впроваджуваних інновацій та економічні показники діяльності організацій. Детальне їх групування представлено в табл. 2.

Дослідження економічних показників діяльності підприємства дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси для реалізації інноваційних проєктів і чи доцільно залучати сторонні інвестиції та ресурси для розвитку інновацій.

Спираючись на проведені дослідження, була розроблена узагальнена схема OEM інноваційного промислового підприємства, яка розглядається з позицій функціонального підходу (див. рисунок).

OEM відіграє ключову роль в ефективному управлінні організацією, забезпечуючи підвищення продуктивності, зниження витрат і збільшення прибутку інноваційно-активних підприємств.

Таблиця 2. Групування ознак, що використовуються для визначення сутності OEM інноваційно-активних підприємств

Ознака	Класифікація	Коротка характеристика
Типи впроваджуваних інновацій	Технологічні (процесні, продуктові)	Процес впровадження нових або значно вдосконалених продуктів (товарів або послуг), процесів, нових методів виробництва, нових способів організації технологічного процесу, заснованих на застосуванні нових наукових знань і технологічних досягнень
	Маркетингові	Нововведення, спрямовані на підвищення ефективності маркетингу, поліпшення сприйняття бренду споживачами, розширення ринку збуту та збільшення лояльності клієнтів, включно з новими методами просування, новими способами взаємодії з клієнтами та новими підходами до формування ціннісної пропозиції
	Організаційні	Підвищення ефективності роботи компанії, поліпшення комунікації між відділами, скорочення витрат, підвищення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища з новими моделями управління, новими системами мотивації, новими формами співпраці та новими підходами до організації робочих місць
Економічні показники діяльності підприємств, пов'язані з інноваціями	Зміна обсягу виробництва інноваційної продукції	Показник, який відображає динаміку випуску товарів або послуг, в яких були застосовані нові або значно поліпшені технології, процеси, методи або матеріали - ідентифікує, як змінилася кількість виробленої інноваційної продукції за певний період часу, зазвичай, у порівнянні з попереднім періодом
	Зміна EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)	Показник, що відображає динаміку зміни прибутку компанії до вирахування відсотків за боргованостями, податку на прибуток та амортизаційних відрахувань основних засобів і нематеріальних активів за певний період, зазвичай, у порівнянні з попереднім

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 16]



Рисунок. Організаційно-економічний механізм інноваційного промислового підприємства: функціональний підхід

Джерело: складено авторами

Виходячи з наведеного вище, виведемо ключові компоненти OEM інноваційно активних підприємств та їхній вплив на формування конкурентного потенціалу.

1. Структура. Організаційна структура визначає формалізовану систему управління та розподіл управлінських функцій у межах підприємства. Ефективна структура забезпечує раціоналізацію діяльності, оптимізацію виробничих і сервісних процесів, що безпосередньо впливає на КП підприємства. Зокрема, функціональна структура дозволяє підвищити ефективність планування та контролю у ключових сферах - виробництві, маркетингу та фінансах, забезпечуючи швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення стійкості на ринку.

2. Управління. Система управління охоплює сукупність процедур і інструментів, необхідних для ефективного функціонування підприємства. Високий рівень управлінської ефективності формує КП

через стратегічне планування, оптимізацію використання ресурсів та здатність підприємства передбачати зміни ринкового середовища. Наприклад, автоматизація бізнес-процесів сприяє пришвидшенню прийняття рішень і підвищенню продуктивності, а комплексне управління фінансовими ресурсами забезпечує стійкість підприємства та можливості для інвестування в інноваційний розвиток.

3. Інновації. Інноваційний менеджмент є ключовим чинником формування конкурентного потенціалу. Він дозволяє підприємству не лише адаптуватися до мінливих вимог ринку, але й випереджати конкурентів, створюючи нові продукти, технології та процеси. Ефективне впровадження інновацій потребує комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, управлінські рішення та оперативне впровадження нових рішень, що, у свою чергу, зміцнює позиції підприємства на ринку та підвищує його стійкість.

А отже, OEM є базисом формування конкурентного потенціалу підприємства, забезпечуючи синергію між структурними, управлінськими та інноваційними складовими, підвищуючи ефективність використання ресурсів, продуктивність та здатність до тривалого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки. Комплексний аналіз OEM інноваційно-активних промислових підприємств дозволяє визначити його ключову роль у формуванні та розвитку конкурентного потенціалу. Механізм виступає системою взаємопов'язаних структур, управлінських процесів, комунікаційних потоків і інструментів впливу, що забезпечують узгоджене функціонування підприємства, оптимізацію ресурсного потенціалу та підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів. Конкурентний потенціал підприємства формується через взаємодію матеріальних і нематеріальних ресурсів, організаційної структури, інноваційних процесів, маркетингових стратегій та зовнішніх комунікацій, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та посилювати довгострокові конкурентні переваги.

Інноваційна складова механізму визначає здатність підприємства створювати нові продукти, технології та процеси, що підвищує продуктивність, ефективність управління та рівень фінансової стійкості. Особливе значення має застосування цифрових технологій та принципів Індустрії 5.0, які забез-

печують інтеграцію підприємства у глобальні ланцюги створення вартості та підвищують адаптивність до змін зовнішнього середовища. Оптимально організована структура та гнучкі управлінські підходи сприяють ефективній координації між підрозділами, прискорюють прийняття рішень та забезпечують комплексне впровадження інновацій.

Таким чином, OEM інноваційно-активного підприємства виступає фундаментальним інструментом формування конкурентного потенціалу, що забезпечує синергію між ресурсними, управлінськими та інноваційними елементами, сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат та здатності підприємства до сталого розвитку в умовах динамічної ринкової кон'юнктури.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей інтегрованого оцінювання ефективності OEM з урахуванням цифровізації, впровадження технологій Індустрії 5.0 та нових управлінських практик. Важливим напрямом є вивчення взаємозв'язку між структурними, управлінськими та інноваційними компонентами механізму, їх впливу на довгостроковий конкурентний потенціал підприємства. Водночас актуальним є дослідження механізмів адаптації та трансформації підприємств в умовах глобальної нестабільності, а також розробка методологій для оцінки ефективності інноваційних проектів і стратегій розвитку з урахуванням ринкових та технологічних трендів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1 (15). С. 210-218. <http://doi.org/10.32750/2025-0118>
2. Гапон В., Крамар І. Оцінювання та прогнозування динаміки інтегрального показника конкурентного потенціалу вітчизняних сільськогосподарських підприємств на основі економіко-математичних підходів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2(33). С. 88-107. <https://doi.org/10.33108/sepd2025.02.088>
3. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30-47. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3>
4. Кичигін А. М. Стійкість підприємства як компонент конкурентоспроможного потенціалу в умовах нестабільності в Україні. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2 (58). С. 156-161. <http://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15>
5. Ковпака А. Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2021. Вип. 1 (28). [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1\(28\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1(28)-4)
6. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Вип. 1 (14). С. 66-72.
7. Коцко Т. А., Мальцев Т. В. Модернізація підприємства як передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 2 (35). С. 195-12. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-14>
8. Кошель Г., Павлова О. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53>
9. Кравченко М. С., Романчук Р. С., Будагян А. С. Вплив факторів зовнішнього середовища підприємства на концепцію управління конкурентним потенціалом підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13 (46). С. 211-218. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.211-218](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.211-218)
10. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130. <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.118>
11. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>
12. Савченко С. М., Рогова А. А. Вплив інноваційної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.93>

13. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 167-174. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31>
14. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 211-215. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>
15. Хоменко Н. Теоретико-методичні підходи щодо організаційно-економічного механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємств автомобільного транспорту. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(3). С. 142-150. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.11>
16. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>
17. Demianenko T. Formation organizational and economic mechanism development industrial enterprise. *Development Service Industry Management*. 2024. Iss. 3. P. 19-25. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
18. Pardo Y., Castorena O., Milton A. Key Factors of Competitiveness and Sustainability in Livestock Systems of The Andean-Amazonian Piedmont. *Mercados Y Negocios*. 2022. No. 45. P. 27-48. <https://doi.org/10.32870/myn.vi45.7663.g6735>

Надійшла до редакції 25.01.2026

Прийнята до друку 24.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bugas, V. V., & Rudnichok, V. S. (2025). Management of enterprise competitiveness under globalization conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(15), 210–218. <https://doi.org/10.32750/2025-0118> [in Ukrainian].
2. Hapon, V., & Kramar, I. (2025). Assessment and forecasting of the dynamics of the integral indicator of competitive potential of domestic agricultural enterprises based on economic and mathematical approaches. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 2(33), 88–107. <https://doi.org/10.33108/sepd2025.02.088> [in Ukrainian].
3. Honcharuk, I. V., & Tomashuk, I. V. (2023). The impact of innovation processes on increasing the competitiveness of agricultural enterprises. *Ekonomika, finansy, menezhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, 1(63), 30–47. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3> [in Ukrainian].
4. Kychyhin, A. M. (2025). Enterprise resilience as a component of competitive potential under conditions of instability in Ukraine. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 2(58), 156–161. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15> [in Ukrainian].
5. Kovpaka, A. (2021). Innovative development of a country as a driving factor in increasing national competitiveness. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*, 1(28). [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1\(28\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1(28)-4) [in Ukrainian].
6. Kolisnyk, R. M. (2021). The essence and main principles of forming the organizational and economic management mechanism of an enterprise. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnya*, 1(14), 66–72. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-1-9> [in Ukrainian].
7. Kotsko, T. A., & Maltsev, T. V. (2022). Modernization of an enterprise as a prerequisite for ensuring its competitive development. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, 2(35), 195–212. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-14> [in Ukrainian].
8. Koshelio, H., & Pavlova, O. (2025). Conceptual foundations for forming the organizational and economic mechanism to ensure sustainable enterprise development under digital transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53> [in Ukrainian].
9. Kravchenko, M. S., Romanchuk, R. S., & Budahyan, A. S. (2025). The impact of external environmental factors on the concept of enterprise competitive potential management. *Tsentrlnoukrayins'kyi naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky*, 13(46), 211–218. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.211-218](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.211-218) [in Ukrainian].
10. Kramar, I., & Hapon, V. (2024). Competitive potential of an enterprise in modern market conditions. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(30), 118–130. <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.118> [in Ukrainian].
11. Nahara, M. B. (2022). Progressive business models: the dominance of Industry 5.0 values. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> [in Ukrainian].
12. Savchenko, S. M., & Rohova, A. A. (2025). The impact of innovative activity on the international competitiveness of an enterprise. *Efektivna ekonomika*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.93> [in Ukrainian].
13. Tiurina, N. M., Nazarchuk, T. V., & Karvatska, N. S. (2020). Organizational life cycle: essential characteristics, structuring, and assessment methods. *Visnyk Khmelnyts'koho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2, 167–174. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31> [in Ukrainian].
14. Uzhva, A. M. (2024). Management of enterprise competitiveness under sustainable development. *Ukrayinskyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniki*, 9(1), 211–215. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35> [in Ukrainian].
15. Khomenko, N. (2022). Theoretical and methodological approaches to the organizational and economic mechanism for developing the innovative potential of automotive transport enterprises. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(3), 142–150. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.11> [in Ukrainian].
16. Chikov, I. (2024). Enterprise innovative potential: conceptual and categorical apparatus and an economic-mathematical assessment model. *Economics and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55> [in Ukrainian].
17. Demianenko, T. (2024). Formation of the organizational and economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise. *Development Service Industry Management*, 3, 19–25. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
18. Pardo, Y., Castorena, O., & Milton, A. (2022). Key factors of competitiveness and sustainability in livestock systems of the Andean-Amazonian Piedmont. *Mercados y Negocios*, 45, 27–48. <https://doi.org/10.32870/myn.vi45.7663.g6735>

Received: 25.01.2026

Accepted: 24.02.2026

Published: 20.03.2026

Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств у контексті формування організаційно-економічного механізму інноваційного управління

Стаття присвячена питанням управління конкурентним потенціалом (КП) промислових підприємств на засадах формування організаційно-економічного механізму (ОЕМ). Трансформація економічного середовища та цифровізація виробництва призводять до того, що підприємства змушені постійно підвищувати ефективність власної діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Визначено роль ОЕМ як основи для формування, розвитку та підтримки КП підприємства. Запропоновано структуру основних складових КП та їх взаємозв'язок із ресурсами, управлінськими процесами та інноваційними компонентами. Обґрунтовано необхідність впровадження цифрових технологій і принципів Індустрії 5.0 для підвищення адаптивності та стійкості підприємства. Розкрито ключові переваги застосування ОЕМ для оптимізації управлінських процесів та ресурсного потенціалу. Зазначено, що інтеграція інноваційних і управлінських складових механізму сприяє підвищенню продуктивності, ефективності діяльності та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У статті розкрито та наведено основні компоненти КП промислових підприємств, зокрема ресурси, організаційну структуру, управлінські процеси, інноваційний потенціал, маркетингову стратегію та зовнішні комунікації. В умовах стрімкої цифровізації та глобальної нестабільності зростає необхідність інтеграції інноваційних рішень у виробничі та управлінські процеси. Досліджено структуру та функції ОЕМ, а також його роль у формуванні унікальних конкурентних переваг. Зосереджено особливу увагу на цифрових трансформаціях, що забезпечують ефективне управління ресурсами, підвищення продуктивності та швидку адаптацію до ринкових змін. Аналізуються сучасні підходи до управління інноваційними промисловими підприємствами, а також значення оптимальної організаційної структури та гнучких управлінських практик. Вказано, що ефективний механізм дозволяє підприємству забезпечити синергію між ресурсними, управлінськими та інноваційними складовими, що зміцнює його позиції на ринку та підвищує стійкість у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управління КП промислових підприємств, що сприятиме оптимізації використання ресурсів, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню стійких конкурентних позицій на національному та глобальному ринках.

Ключові слова: конкурентний потенціал, організаційно-економічний механізм, інноваційно-активне підприємство, цифровізація, Індустрія 5.0, ресурси, управлінські процеси, інноваційний потенціал.

Sherstiuk R., Ostrovska H. Industrial enterprises' competitive potential development in the context of innovative management organizational-economic mechanism formation

The article is devoted to the issues of managing the competitive potential (CP) of industrial enterprises on the basis of forming an organizational-economic mechanism (OEM). The transformation of the economic environment and digitalization of production leads to the fact that enterprises are forced to constantly improve the efficiency of their own activities and adapt to changes in the external environment. The role of OEM as a basis for the formation, development and support of the enterprise's CP is determined. The structure of the CP's main components and their relationship with resources, management processes and innovative components is proposed. The necessity of introducing digital technologies and the principles of Industry 5.0 to increase the adaptability and sustainability of the enterprise is substantiated. The key advantages of using OEM to optimize management processes and resource potential are disclosed. It is noted that the integration of innovative and managerial components of the mechanism contributes to increasing productivity, efficiency and ensuring the long-term competitiveness of the enterprise.

The paper reveals and presents the main components of industrial enterprises' CP, including resources, organizational structure, management processes, innovation potential, marketing strategy, and external communications. In the context of rapid digitalization and global instability, there is a growing need to integrate innovative solutions into production and management processes. The structure and functions of the OEM, as well as its role in the unique competitive advantages formation, are investigated. Special attention is paid to digital transformations that ensure efficient resource management, increased productivity and rapid adaptation to market changes. The article analyzes modern approaches to the management of innovative industrial enterprises, as well as the importance of an optimal organizational structure and flexible management practices. It is indicated that an effective mechanism allows an enterprise to ensure synergy between resource, management and innovation components, which strengthens its market position and increases its sustainability in the long term.

The results of the study can be used to improve the efficiency of industrial enterprises' CP management, which will contribute to optimizing the use of resources, developing innovation potential and strengthening sustainable competitive positions in the national and global markets.

Keywords: competitive potential, organizational-economic mechanism, innovation-active enterprise, digitalization, Industry 5.0, resources, management processes, innovative potential.