

ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

БОЧКО Олена¹, КУЗЬОР Александра²

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-3422-4654>

² Сілезький університет технологій, Глівіце, Польща

<https://orcid.org/0000-0001-9764-5320>

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність бізнес-структур є багатовимірним явищем, яке формується на галузевому, ресурсному та інноваційному рівнях і реалізується через синергетичну взаємодію підприємств у межах корпоративних об'єднань. З позицій галузевого підходу М. Портера акцентовано увагу на ролі стратегічного позиціонування, диверсифікації діяльності та балансування портфеля бізнесів. Ресурсний підхід дозволив визначити ключове значення унікальних матеріальних, фінансових, людських і нематеріальних ресурсів, централізоване управління якими підвищує загальну ефективність корпоративних структур. Інноваційний рівень конкурентоспроможності розкрито через здатність до генерації та комерціалізації інновацій, зокрема шляхом цифрової трансформації та впровадження сучасних управлінських технологій. У роботі проаналізовано динаміку кількості діючих підприємств в Україні за 2012–2024 роки, що засвідчило хвилюподібний характер розвитку підприємницького сектору під впливом економічних криз і воєнних подій. Встановлено домінування малих і мікропідприємств, водночас виявлено тенденції до концентрації та укрупнення бізнесу. Узагальнено причини поживлення підприємницької активності у 2025 році, пов'язані зі стабілізацією бізнес-середовища, державною підтримкою, цифровізацією реєстраційних процедур та демографічними зрушеннями. Систематизовано стимулюючі та стримуючі чинники підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур. Доведено, що ключовими драйверами виступають інновації, цифрова трансформація, стратегічне управління, розвиток людського капіталу та модернізація ресурсів, тоді як зовнішні кризи, внутрішні управлінські неефективності, регуляторні бар'єри й посилення глобальної конкуренції істотно її обмежують. Доведено, що цифрові та інноваційні інструменти є найбільш перспективним напрямом забезпечення стійкої конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур в Україні та визначено напрями подальших наукових досліджень у цій сфері.

Ключові слова: конкурентоспроможність, корпоративні бізнес-структури, підприємства, стримуючі чинники, стимулюючі чинники.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-27>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 04.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 24.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Бочко Олена, Кузьор Александра

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах корпоративні структури стикаються з руйнуванням ланцюгів постачань, обмеженим доступом до фінансових ресурсів та високою непередбачуваністю ринкового середовища. Цифрова трансформація та євроінтеграційні процеси вимагають глибокої модернізації бізнес-моделей і управлінських підходів, оскільки як внутрішні чинники (якість корпоративного управління, рівень технологічного розвитку, ефективність використання ресурсів), так і зовнішні (воєнні та економічні кризи, логістичні обмеження, регуляторні зміни) безпосередньо визначають формування та стійкість конкурентних переваг. Відсутність своєчасної адаптації призводить до втрати ринкових позицій, зниження інвестиційної привабливості та погіршення фінансових результатів, що підтверджується дослідженнями рівня цифрової та управлінської зрілості українських підприємств. У цьому контексті особливої актуальності набуває системне вивчення проблем підвищення конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур, оскільки воно дозволяє не лише ідентифікувати стримуючі чинники розвитку, а й сформулювати науково обґрунтовані напрями їх подолання. Таким чином, обрана тематика має вагоме теоретичне та прикладне значення для забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах структурних трансформацій економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасній науковій літературі вітчизняні вчені акцентували увагу на вивченні теоретичних та практичних аспектах функціонування корпоративних структур. Фундаментальні аспекти конкурентоспроможності розкрито у монографії Цибульської Е. І. [1], де систематизовано чинники формування конкурентних переваг і методи їх оцінювання. Питання формування корпоративних

структур в Україні досліджує Данько М. С. [2] (2005), закладаючи інституційні та організаційні основи аналізу корпоративного сектору, які залишаються актуальними для сучасних досліджень, попри зміну економічних умов.

У працях Селіванової Л. С. та Ковтуненка К. В. [3] акцент зроблено на стратегічному управлінні розвитком підприємств в умовах цифрової трансформації. Автори підкреслюють необхідність перегляду традиційних управлінських моделей, інтеграції цифрових технологій у стратегічне планування та формування гнучких бізнес-моделей як ключової передумови збереження конкурентних позицій. Подібний підхід розвиває Кайда І. [4], який розглядає цифрову трансформацію як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу, наголошуючи на ролі цифрової зрілості підприємств, автоматизації процесів і використанні аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Чигрин О. та Бондаренко А. [5] доповнюють цей напрям, зосереджуючи увагу на стратегічних напрямках підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів, зокрема воєнної нестабільності та структурних трансформацій економіки.

Шипуліна Ю. [6] у своїй роботі аналізує роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. Авторка акцентує увагу на необхідності інтеграції цифрових і традиційних каналів комунікації, формуванні цілісного клієнтського досвіду та підвищенні лояльності споживачів як нематеріального джерела конкурентних переваг. Теоретичне підґрунтя цього напрямку доповнюється класичними інструментами конкурентного аналізу, зокрема моделлю п'яти сил Портера, викладеною у публікації Махута З. [7], яка дозволяє оцінити інтенсивність конкурентного тиску та позицію підприємства на ринку.

Дергачова В., Григорова З. та Ведянкін М. [8] зосереджують увагу на стратегіях підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку праці, підкреслюючи зростаючу роль людського капіталу в умовах динамічної економіки. Автори наголошують, що ефективна HR-стратегія, розвиток компетенцій і бренду роботодавця стають важливими елементами загальної конкурентної стратегії підприємства. Цей підхід узгоджується з висновками Гринька Т. В. та Кузнецова Д. В. [9], які розглядають конкурентоспроможність підприємства як чинник його сталого розвитку, підкреслюючи взаємозв'язок між ефективним управлінням ресурсами, персоналом і ринковими результатами.

Майстро Р. Г. та Більовська О. О. [10] аналізують конкурентоспроможність бізнесу в умовах війни в Україні, акцентуючи увагу на руйнуванні ланцюгів постачання, зростанні витрат і підвищенні ризиків господарської діяльності.

Узагальнюючи, аналіз літератури свідчить, що українські науковці зосереджують увагу на поєднанні стратегічного управління, цифрової трансформації, маркетингових інновацій і розвитку людського капіталу як ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур, водночас враховуючи вплив кризових і воєнних факторів на функціонування бізнесу.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у теоретико-методологічному напрямі формування, функціонування корпоративних бізнес-структур і досі залишаються не достатньо систематизовані чинники, які впливають на підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність та детальне вивчення даного питання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація чинників підвищення конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур: стримуючих та стимулюючих.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Особливості конкурентоспроможності бізнес-структур зумовлені їх складною організацією та масштабами діяльності. Вони відрізняються від окремих підприємств акцентом на системному управлінні ресурсами та стратегічними групами [1]. Конкурентоспроможність бізнес-структур є багатовимірним явищем і проявляється на кількох взаємопов'язаних рівнях, кожен з яких відображає окремі джерела формування стійких конкурентних переваг.

На галузевому рівні (відповідно до підходу М. Портера) конкурентоспроможність визначається позиціонуванням підприємства в межах галузі та її здатністю ефективно реагувати на дію п'яти конкурентних сил: інтенсивність суперництва, загрозу появи нових конкурентів, тиск товарів-замінників, а також переговорну силу постачальників і споживачів. Для корпоративних структур важливим є не лише вибір привабливих галузей, а й можливість диверсифікації діяльності та балансування портфеля бізнесів з різним рівнем ризику й прибутковості.

На ресурсному рівні конкурентоспроможність формується завдяки наявності та ефективному використанню унікальних ресурсів і компетенцій, які важко імітувати або замінити (згідно з ресурсно-орієнтованою концепцією). Йдеться про фінансові, матеріальні, людські, організаційні та нематеріальні ресурси, зокрема бренд, репутацію, управлінський досвід, корпоративну культуру. У межах корпоративних структур особливе значення має централізоване управління ключовими ресурсами та їх перерозподіл між підрозділами з метою підвищення загальної ефективності.

На інноваційному рівні конкурентоспроможність визначається здатністю корпорації генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації – технологічні, організаційні, продуктові та управлінські. Корпоративні структури мають перевагу завдяки масштабам інвестицій у дослідження й розробки, доступу до знань різних підрозділів та можливості створення внутрішніх інноваційних мереж.

Об'єднувальним елементом усіх рівнів виступає синергія підприємств, організацій, яка проявляється у взаємодоповнюваності стратегій, спільному використанні ресурсів, трансфері знань і координації діяльності. Саме синергетичний ефект дозволяє корпоративній структурі досягати результатів, що перевищують суму окремих показників її бізнес-одиниць, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Таким чином, аналіз конкурентоспроможності бізнес-структур на корпоративному та галузевому рівнях створює методологічне підґрунтя для глибшого розгляду механізмів функціонування окремих підприємств, систематизацію чинників, які стимулюють та стримують їх розвиток. Саме в межах підприємства загальні корпоративні стратегії трансформуються у конкретні управлінські рішення, виробничі процеси та ринкову поведінку, що безпосередньо визначають результати господарської діяльності.

Необхідність аналізу діяльності підприємств зумовлює необхідність зосередження уваги формування конкурентних переваг на мікрорівні, тобто ефективності використання ресурсів, організації бізнес-процесів, інноваційній активності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті підприємство виступає ключовою ланкою реалізації стратегічних цілей бізнес-структур, забезпечуючи їх практичну втілюваність та економічну результативність. Кількість діючих підприємств України систематизовано у вигляді табл. 1.

За даними табл. 1. спостерігається хвилюподібна динаміка з періодами зростання та скорочення, що зумовлено макроекономічними кризами, структурними трансформаціями економіки та воєнними подіями. Найбільшу частку протягом усього періоду стабільно становлять малі та мікропідприємства, що свідчить про домінування дрібного бізнесу в національній економіці. Пікові значення загальної кількості підприємств зафіксовано у 2019 році (380 597 од.), після чого у 2022 році відбулося різке скорочення до 261 924 од., що відображає суттєвий негативний вплив повномасштабної війни на підприємницьку діяльність.

У розрізі окремих груп найбільш відчутною є динаміка великих і середніх підприємств: їх кількість у 2024 році перевищує рівень 2012 року відповідно на 24,64 % та 44,04 %, що свідчить про певну концентрацію та укрупнення бізнесу. Водночас малі та мікропідприємства, попри кількісну перевагу, характеризуються значною чутливістю до зовнішніх шоків, про що свідчить істотне скорочення їх чисельності у 2022 році. Загалом за період 2012–2024 років кількість діючих підприємств зросла на 27,78 %, що вказує на довгострокову тенденцію до відновлення та адаптації підприємницького сектору, попри нестабільні умови функціонування економіки.

Загалом, у 2025р. було відкрито 28913 підприємств, а кількість підприємств, які припинило свою діяльність становило 2871 од., розподіл яких поквартально подано на рис. 1.

Причини зростання кількості підприємств ґрунтуються на відновленні після кризи, коли кібератака на Єдиний державний реєстр (ЄДР) у кінці 2024 – початку 2025 року спричинила тимчасові перебої в реєстраційних процедурах, що накопичило "відкладений попит" серед потенційних підприємців. Це призвело до значного сплеску кількості підприємств, які розпочали свою діяльність у січні–березні 2025 року: кількість нових ФОПів зросла на 20% порівняно з IV кварталом 2024-го, а загалом за перше півріччя фіксувався приріст у 15–25% у ключових регіонах,

таких як Київська та Львівська області, де підприємці активно реєстрували малі бізнеси в сфері послуг та торгівлі [14].

Таблиця 1

Кількість діючих підприємств України, од.

Розріз	Великі	Середні	Малі	Мікро	Усього
2012	698	20189	344048	286461	364935
2013	659	18859	373809	318477	393327
2014	497	15906	324598	278922	341001
2015	423	15203	327814	284241	343440
2016	383	14832	291154	247695	306369
2017	399	14937	322920	278102	338256
2018	446	16057	339374	292772	355877
2019	518	17751	362328	313380	380597
2020	512	17602	355708	307871	373822
2021	610	17502	352722	304650	370834
2022	494	14783	246647	206213	261924
2023	512	14070	293270	254982	307852
2024	560	14016	271021	232886	285597
2012 до 2024 у %	124,64	144,04	126,95	123,00	127,78

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ

2. За 2014–2021 роки дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

3. Починаючи з 2022 року дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Сформовано автором на основі [11]

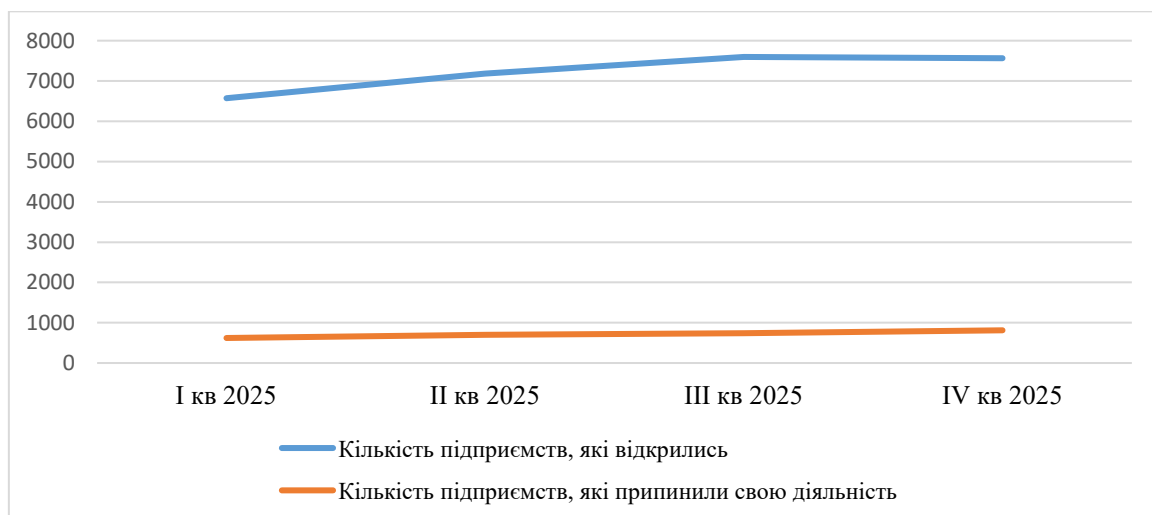


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств, які розпочали та припинили свою діяльність

Систематизовано на основі [12; 13]

Стабілізація бізнес-середовища стала ключовим драйвером у II–IV кварталах 2025 року, коли кількість нових реєстрацій стабільно перевищувала закриття (сальдо + у 9–12 тис. одиниць щоквартально). Це пов'язано з державними програмами підтримки, такими як "Дія.Бізнес" (понад 500 тис. консультацій та 100 тис. грантів на суму 5 млрд грн), податкові пільги для стартапів, спрощене адміністрування ЄСВ та кредитні лінії від Укргазбанку й Ощадбанку під 5–7% річних. Секторальний ріст спостерігався в оптовій торгівлі (+18%), ІТ та програмуванні (+25%, завдяки аутсорсингу для ЄС), логістиці (відродження через нові маршрути уникнення ризиків) та будівництві (попит на відбудову, +22%), що стимулювало створення нових підприємств для покриття ланцюгів постачань.

Демографічні фактори суттєво посилили динаміку, оскільки жінки-підприємниці склали 61% нових ФОПів (переважно в е-комерції, handmade та освітніх послугах), що пояснюється їхньою адаптивністю до гнучких форм роботи та державними квотами на гранти для жінок-ВПО. Міграційні потоки, включно з поверненням понад 1 млн ВПО до великих міст (Київ – +12 тис. реєстрацій, Харківська обл. – +8 тис.), сприяли урбанізації бізнесу, де репатріанти відкривали компанії з досвідом європейських ринків, фокусуючись на імпортозаміщенні та експорті до Польщі

та Румунії. Загалом ці фактори забезпечили нетто-приріст у 26 тис. підприємств, сигналізуючи про економічне пожвавлення попри воєнні ризики [15].

Вважаємо за необхідне виокремити дві групи чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності бізнес-структур: стимулюючі та стримуючі.

Стимулюючі чинники підвищення конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур включають інновації та цифрову трансформацію, стратегічне управління, розвиток людського капіталу та модернізацію ресурсів. Впровадження AI-аналітики, Big Data, ERP-систем (SAP S/4HANA, 1C) автоматизує 80% процесів, знижуючи витрати на 15–30% та підвищуючи продуктивність на 25%, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни. Стратегічне управління через диверсифікацію (BCG-матриця), омніканальні комунікації (NPS +20) та альянси нарощує ринкову частку на 10–15%. Людський капітал формується корпоративними університетами та KPI-мотивацією (плинність 8–10%, ROI навчання 250%), а модернізація ресурсів (WMS, Toyota Production System) скорочує логістичні витрати на 20% та цикл замовлень на 25%, створюючи синергетичний ефект для лідерства в галузі. Загалом, стимулюючі чинники підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур систематизовано у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Стимулюючі чинники підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур

Чинник	Детальний опис	Конкретний вплив
Інновації та цифрова трансформація	Впровадження AI-аналітики, Big Data, ERP, CRM-систем для автоматизації бізнес-процесів	Зниження операційних витрат на 15–30%, зростання продуктивності праці на 25%, скорочення часу прийняття рішень на 40%
Стратегічне управління	Диверсифікація портфеля за BCG-матрицею, омніканальні маркетингові комунікації, стратегічний альянсинг	Зростання ринкової частки на 10–15%, лояльність клієнтів NPS +20 пунктів, бар'єри входу для конкурентів
Людський капітал	Корпоративний університет, KPI-система мотивації, програми talent management, корпоративна культура	Зниження плинності кадрів до 8–10%, зростання залученості персоналу на 30%, ROI від навчання 250%
Модернізація ресурсів	Оновлення основних засобів, логістична оптимізація, вертикальна інтеграція постачальників	Скорочення логістичних витрат на 20%, збільшення обігових коштів на 35%, цикл "замовлення-відвантаження" мінус 25%

*Систематизовано автором на основі [3, 6, 8, 9]

Стримуючі чинники підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур систематизовано у вигляді табл. 3.

Таблиця 3

Стримуючі чинники підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур

Чинник	Детальний опис	Негативний вплив
Зовнішні кризи	Воєнні ризики, логістичні обмеження, енергетична криза, валютні коливання	Зростання собівартості на 25–40%, простої виробництва до 30%, валютні збитки 10–15% обороту
Внутрішні неефективності	Бюрократичні процедури схвалення, дублювання функцій, застаріла IT-інфраструктура	Затримки рішень на 2–3 тижні, неефективність витрат 15–20%, втрата синергії холдингу
Регуляторні бар'єри	Зростання ЄСВ до 22%, часті зміни Податкового кодексу, валютний контроль НБУ	Зниження інвестицій на 30%, "сірі" схеми для 40% бізнесу, штрафи до 100 тис. грн
Конкуренція	Глобалізація (Китай -60% цін), демпінг імпорту, укрупнення конкурентів (M&A)	Втрата ринкової частки 10–15% річних, цінова війна, тиск на маржу до 3–5%

*Систематизовано автором на основі [2,7,10,14]

У сукупності табл. 3 формує цілісне уявлення про системні обмеження конкурентоспроможності бізнесу в Україні. Зовнішні кризи відображають вплив війни, енергетичних і валютних шоків, що безпосередньо підвищують витрати та порушують операційну стабільність. Внутрішні неефективності демонструють, як управлінські та технологічні недоліки знижують швидкість і якість рішень. Регуляторні бар'єри показують роль податкового й валютного регулювання у стримуванні інвестицій, тоді як конкуренція ілюструє тиск глобальних гравців і процесів консолідації на національний бізнес.

Відмітимо, що важливо зробити акцент на стимулюючих чинниках підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур, який є стратегічно важливим, оскільки вони створюють мультиплікативний ефект зростання, тоді як стримуючі лише обмежують потенціал, не генеруючи

нових переваг. Зокрема фокус на стимулюючих факторах (інновації, стратегії, кадри, ресурси) дозволяє перетворювати загрози на можливості: цифрова трансформація нейтралізує кризи, омніканальність – конкуренцію. Загалом такий підхід забезпечує проактивний розвиток, стійкість до криз та лідерство на ринку, на відміну від реактивного "боротьби зі стримуючими", що виснажує ресурси без гарантій успіху.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, досліджуючи стимулюючі та стримуючі чинники підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур. Найперспективнішим напрямом підвищення конкурентоспроможності корпоративних бізнес-структур є інновації та цифрова трансформація, оскільки вони безпосередньо нівелюють як внутрішні неефективності, так і частину зовнішніх ризиків. Впровадження ERP-, CRM-систем, аналітики Big Data та інструментів штучного інтелекту забезпечує автоматизацію процесів, прозорість управлінських рішень і швидку адаптацію до змін ринкового середовища. Це дозволяє скоротити операційні витрати, мінімізувати втрати від бюрократії та підвищити стійкість бізнесу в умовах кризових коливань.

Другим ключовим напрямом є стратегічне управління, орієнтоване на диверсифікацію, омніканальність і партнерські моделі розвитку. Формування збалансованого портфеля бізнес-напрямів знижує залежність від окремих ринків чи продуктів, а стратегічні альянси та цифрові маркетингові комунікації посилюють позиції компаній в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Такий підхід створює бар'єри для входу нових гравців і дає змогу компенсувати тиск демпінгу та консолідації ринку.

Не менш перспективним напрямом є розвиток людського капіталу як довгострокового джерела конкурентних переваг. Інвестиції в корпоративне навчання, системи мотивації на основі KPI та програми управління талантами підвищують залученість персоналу, знижують плинність кадрів і забезпечують зростання продуктивності праці. В умовах регуляторних та воєнних викликів саме компетентний і мотивований персонал здатний швидко перебудовувати бізнес-процеси та підтримувати інноваційний розвиток компаній.

Четвертим напрямом є модернізація ресурсної бази та логістичних процесів, що особливо актуально для українських корпоративних структур. Оновлення основних засобів, впровадження сучасних логістичних і виробничих систем, а також вертикальна інтеграція постачальників дозволяють зменшити залежність від зовнішніх шоків, скоротити витрати й прискорити обіг капіталу. У сукупності ці заходи формують стійку операційну модель, здатну протистояти як регуляторним обмеженням, так і посиленню міжнародної конкуренції.

Перспективами подальшого розвитку у цьому напрямку є детальне вивчення стимулюючих чинників підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства/ Харків : ХНЕУ, 2018. 320 с.
2. Данько М. С. Формування корпоративних структур в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2005. № 4. С. 50–66.
3. Селіванова Л. С. Ковтуненко К. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка: реалії часу*. 2025. Т. 1, № 77. С. 45–53. <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5>
4. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
5. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024 (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>
6. Шипуліна Ю. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36>
7. Maxym Z. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces>
8. Дергачова В., Григорова З., Ведянкін М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності компаній на ринку праці в умовах швидко зростаючої економіки. *Підприємництво та інновації*. 2024.

№ 32. С. 50–55. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.8>

9. Гринько Т. В., Кузнецов Д. В. Конкурентоспроможність підприємства як чинник успішного розвитку. *Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 3–4 квіт. 2025 р. : у 9 т. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2025. С. 14–17.

10. Майстро Р. Г., Більовська О. О. Конкурентоспроможність бізнесу в умовах війни в Україні. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Сер. : Економічні науки. 2023. № 3. С. 21–25. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.21>

11. <https://stat.gov.ua/uk>

12. <https://blog.youcontrol.market/vidkrittia-proti-zakrirtiv-biznies-dinamika-ukrayini-u-2025-rotsi>

13. Відкриття проти закриттів: бізнес-динаміка України у 2025 році. YouControl Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/vidkrittia-proti-zakrirtiv-biznies-dinamika-ukrayini-u-2025-rotsi>

14. У 2025 році бізнес в Україні виявив тенденцію до закриття: аналітичні дані URL: <https://porady.org.ua/u-2025-rotsi-biznes-v-ukrayini-proyavyv-tendentsiyu-do-zakryttia-analitychni-dani>

15. Динаміка відкриття ФОП у 2025 році. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-fop-u-2025-rotsi>

REFERENCES:

1. Tsibulska, E. I. (2018). Enterprise competitiveness. Kharkiv: KhNEU.
2. Danko, M. S. (2005). Formation of corporate structures in Ukraine. *Economics and Forecasting*, (4), 50–66.
3. Selivanova, L. S., & Kovtunenkov, K. V. (2025). Strategic enterprise development management under digital transformation. *Economics: Realities of Time*, 1(77), 45–53. <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5>
4. Kaída, I. (2025). Digital transformation as a key factor in enhancing the competitiveness of Ukrainian business. *Economics and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
5. Chygryn, O., & Bondarenko, A. (2024). Directions of strategy development to enhance competitiveness for enterprises under modern challenges in Ukraine. *Economics and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>
6. Shypulina, Y. (2025). The role of omnichannel marketing and communication practices in enhancing the competitiveness of Ukrainian enterprises. *Economics and Society*, (76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36>
7. Maxym, Z. (2022). Porter's Five Forces. <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces>
8. Dergachova, V., Hryhorova, Z., & Vedyankin, M. (2024). Strategies to enhance company competitiveness in the labor market under a rapidly growing economy. *Entrepreneurship and Innovation*, (32), 50–55. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.8>
9. Hrynko, T. V., & Kuznetsov, D. V. (2025). Enterprise competitiveness as a factor of successful development. In *Economics and Management 2025: Prospects for Integration and Innovative Development: Collection of Scientific Works of the International Scientific-Practical Conference, April 3–4, 2025* (pp. 14–17). Dnipro: Bila K. O. Publisher.
10. Maistro, R. H., & Bilovska, O. O. (2023). Business competitiveness under war conditions in Ukraine. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Economic Sciences*, (3), 21–25. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.21>
11. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Enterprise statistics. <https://stat.gov.ua/uk>
12. <https://blog.youcontrol.market/vidkrittia-proti-zakrirtiv-biznies-dinamika-ukrayini-u-2025-rotsi>
13. YouControl Market. (2025). Openings versus closures: Business dynamics in Ukraine in 2025. <https://blog.youcontrol.market/vidkrittia-proti-zakrirtiv-biznies-dinamika-ukrayini-u-2025-rotsi>
14. In 2025, business in Ukraine showed a trend toward closure: Analytical data. (2025). <https://porady.org.ua/u-2025-rotsi-biznes-v-ukrayini-proyavyv-tendentsiyu-do-zakryttia-analitychni-dani>
15. BusinessDynamics of FOP registrations in 2025. (2025). <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-vidkryttia-fop-u-2025-rotsi>

PROBLEMS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF CORPORATE BUSINESS STRUCTURES

BOCHKO Olena¹, KUZIOR Aleksandra²

¹ Lviv Polytechnic National University, Ukraine

² Silesian University of Technology, Gliwice, Poland

The article investigates the theoretical, methodological, and applied aspects of forming the competitiveness of corporate business structures within an unstable external environment. It is substantiated that the competitiveness of business structures is a multidimensional phenomenon formed at the industry, resource, and innovation levels and realized through the synergetic interaction of enterprises within corporate associations. From the perspective of M. Porter's industry approach, emphasis is placed on the role of strategic positioning, business diversification, and portfolio balancing. The resource-based approach allowed for the identification of the key importance of unique tangible, financial, human, and intangible resources, the centralized management of which enhances the overall efficiency of corporate structures.

The innovation level of competitiveness is revealed through the capacity for generating and commercializing innovations, particularly through digital transformation and the implementation of modern management technologies. The paper analyzes the dynamics of the number of active enterprises in Ukraine from 2012 to 2024, demonstrating the wave-like nature of the entrepreneurial sector's development under the influence of economic crises and wartime events. While the dominance of small and micro-enterprises is established, trends toward business concentration and enlargement are simultaneously identified.

The reasons for the revitalization of entrepreneurial activity in 2025 are summarized, relating to the stabilization of the business environment, state support, digitalization of registration procedures, and demographic shifts. Stimulating and constraining factors for increasing the competitiveness of business structures are systematized. It is proven that the key drivers are innovation, digital transformation, strategic management, human capital development, and resource modernization, whereas external crises, internal managerial inefficiencies, regulatory barriers, and intensifying global competition significantly limit it. It is concluded that digital and innovative tools represent the most promising direction for ensuring the sustainable competitiveness of corporate business structures in Ukraine, and directions for further scientific research in this field are identified.

Keywords: competitiveness, corporate business structures, enterprises, restraining factors, stimulating factors.