
МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

10 Серпня 2022

ПРИЙНЯТО:

10 Вересня 2022

ВИПУСК:

20 Жовтня 2022

УДК 338.43:339.9:631.11:001.8

DOI 10.26661/2522-1566/2022-3/21-05

ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Хацер Максим Володимирович

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID : 0000-0003-0080-3578

Булгакова Катерина Віталіївна

студентка

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID : 0000-0003-0080-3578

* *Email автора для листування: max.kh@ukr.net*

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в Україні під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які викликані військовими діями на території країни. Доведено, що українські підприємства потребують внесення суттєвих змін в управління конкурентоспроможністю задля забезпечення відповідного рівня супротиву конкурентам на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту продукції (робіт, послуг). **Метою** статті є формування сукупності шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії з врахуванням наявності негативних та позитивних внутрішніх і зовнішніх фактори впливу на великі, середні, малі та мікро вітчизняні підприємства. **Методологія:** використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для відбору груп підприємств для проведення дослідження; методи аналізу та синтезу для виявлення ключових зовнішніх і внутрішніх факторів позитивного та негативного впливу на управління конкурентоспроможністю підприємствами України; порівняння для визначення особливостей управління конкурентоспроможністю на підприємствах різних груп в країні (великі, середні, малі, мікро); методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті. У статті використано системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії. **Результати:** розроблена сукупність шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на українських суб'єктах підприємницької діяльності в умовах російської військової агресії з врахуванням поділу підприємств на великі, середні, малі та мікропідприємства, яка дозволить вітчизняним суб'єктам господарювання вигравати конкурентну боротьбу на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту продукції (робіт, послуг).

Ключові слова: російська військова агресія, українські підприємства, управління конкурентоспроможністю, фактори впливу.

JEL Classification: D21, M21.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Російська військова агресія проти України призвела до критичних змін у розвитку національної економічної системи, що потребує значної трансформації процесів управління конкурентоспроможністю для вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності. Наразі спостерігається переформатування всіх внутрішніх ринків товарів (робіт, послуг) під впливом: тимчасової окупації частини територій України та втрати економічного потенціалу цих територій; релокації суб'єктів підприємництва з тимчасово окупованих територій та територій, які є небезпечними для ведення господарської діяльності; великої кількості населення, що стала внутрішніми мігрантами або виїхала за кордони країни; значного зниження доходів населення; зміни вектору закупівель зі сторони державних інститутів та місцевих органів влади; розвитку волонтерського руху; значного потоку гуманітарної допомоги; відкриття нових іноземних ринків та зменшення бар'єрів на освоєних українським бізнесом іноземних ринках (в першу чергу ринки країн Європейського Союзу, Великобританії та Канади); логістичних та експедиційних проблем; деформації ринків робочої сили через мобілізацію та міграцію/еміграцію населення. Наведене вимагає від суб'єктів підприємництва швидко вносити зміни та значно трансформувати управління власною конкурентоспроможністю.

Від російської військової агресії постраждало більше 70 % суб'єктів підприємницької діяльності в Україні та майже 100 % відчули негативні зміни [1]. Разом з іншими ключовими проблемами (пошук фінансування, залучення робочої сили, активізація збуту продукції, вирішення логістичних проблем) головною сучасною необхідністю для українських підприємств є відновлення, забезпечення та збільшення власної конкурентоспроможності, як на вітчизняному, так і на закордонних ринках збуту. Наведене вимагає проведення наукових досліджень та формування дієвих практичних рекомендацій для органів державної влади, суб'єктів підприємництва та міжнародних/іноземних організацій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління конкурентоспроможністю українськими підприємствами піднімалась у наукових роботах: Л.М. Березіної, О.В. Вараксіної, А.С. Олійник, А.Г. Рак [2]; Ю.В. Вакулєнко, А.С. Олійник, О.Є. Гевленко [3]; В.В. Храпкіної [4]; В.А. Павлової [5]; М.В. Зось-Кіор, К.О. Брижань [6]; О.І. Драгана [7]; І.О. Геращенко, О.О. Шмадченко [8].

Не зважаючи на значний науковий доробок щодо вирішення проблем менеджменту конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах, нові умови здійснення управлінської діяльності в межах російської військової агресії потребують продовження наукових досліджень та пошуку шляхів вирішення нових проблем управління конкурентоспроможністю в українському бізнес-середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає формування сукупності шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії з врахуванням наявності негативних та позитивних внутрішніх і зовнішніх фактори впливу на великі, середні, малі та мікро вітчизняні підприємства.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для відбору груп підприємств для проведення дослідження; методи аналізу та

синтезу для виявлення ключових зовнішніх і внутрішніх факторів позитивного та негативного впливу на управління конкурентоспроможністю підприємствами України; порівняння для визначення особливостей управління конкурентоспроможністю на підприємствах різних груп в країні (великі, середні, малі, мікро); методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті.

Методологія дослідження спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Критичні зміни на національних ринках збуту для вітчизняних суб'єктів господарювання та іноземних компаній на українських ринках товарів (робіт, послуг), що були викликані російською воєнною агресією вимагають внесення суттєвих змін в управління конкурентоспроможністю та розробки шляхів трансформації управлінських впливів на конкурентоспроможність в межах високої динаміки зміни ринків і суттєвого зниження обсягів економіки України. Наразі необхідно відзначити, що управління конкурентоспроможністю перейшло на більшості суб'єктів підприємництва в Україні зі сфери функціонального до сфери ситуаційного (антикризового) менеджменту, що потребує внесення відповідних змін в управлінські процеси. З іншої сторони поява прогалів на ринках, вихід з національних ринків збуту значної кількості іноземних виробників і імпортерів, відкриття іноземних ринків збуту створюють нові конкурентні можливості для національних виробників та експортерів.

Вважаємо доречним розкрити шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії поділивши їх на чотири великі групи, які мають значні відмінності у веденні господареві та комерційної діяльності, а саме: великі вітчизняні підприємства; середні вітчизняні підприємства; малі вітчизняні підприємства; українські мікропідприємства. Для кожної з наведених груп суб'єктів господарювання, в межах розробки шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю вважаємо необхідним виділити негативні та позитивні внутрішні і зовнішні фактори впливу. У той же час у статті не будемо торкатись проблематики забезпечення конкурентоспроможності іноземними підприємствами-виробниками та іноземними підприємствами-імпортерами, оскільки це потребує проведення окремого дослідження через значні відмінності здійснення такими підприємствами управління конкурентоспроможністю на ринках збуту продукції (робіт, послуг) України.

За найбільш актуальною інформацією Державної служби статистики України у 2020 році в країні налічувалось 512 великих підприємств (0,1 % від загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності в країні), які були присутні майже у всіх секторах економіки України за виключенням сфери освіти (найбільше були присутні у сфері промисловості) [9].

Для великих українських підприємств ключовими негативними зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: зменшення споживчого попиту на внутрішніх ринках збуту; кардинальна трансформація споживчих вподобань (юридичні особи, домашні господарства, державні інститути, органи місцевої влади); проблеми з безпекою підприємств та працівників; тимчасова окупація частини території України; не бажання іноземних покупців мати справу з експортерами з України через ризики, які зросли; проблеми з логістикою; інфляційний тиск на обігові кошти; доступ до фінансових ресурсів, у тому числі кредитних; міграційні та еміграційні процеси в країні; девальваційні процеси (для імпортерів).

До позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність великих українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: відкриття

нових зовнішніх ринків збуту, зокрема в країнах Європейського Союзу, США, Канади, Великобританії; позитивний імідж країни та зростання уваги до української продукції на зовнішніх ринках збуту; вихід з національних ринків збуту частини національних та іноземних виробників (імпортерів); девальваційні процеси (для експортерів).

Для великих українських підприємств ключовими негативними внутрішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: зростання ризиків діяльності та неритмічність роботи через військові загрози; психологічний клімат у колективі; втрати провідних працівників через мобілізацію та міграцію/еміграцію; зростання динамічності змін на ринках збуту продукції, особливо внутрішніх ринках; складнощі у забезпеченні постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів для виробництва; необхідність трансформації маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності.

До позитивних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність великих українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: зростання пропозиції на ринку праці; зниження середньої заробітної плати по країні; зростання лояльності працівників.

Враховуючи наведене можемо запропонувати наступні шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на великих підприємствах України в умовах російської військової агресії: збільшення прихильності вітчизняних споживачів через запровадження і підтримку національних соціальних проектів; перехід на роботу у середній та економ сегменти; перегляд цінової політики з пошуком резервів стабілізації цін на продукцію (роботи, послуги); активізація виходу на нові зовнішні ринки збуту та розширення частки на зовнішніх ринках збуту, де підприємство представлено за рахунок використання іміджу країни та переформатування маркетингу; захоплення частини вітчизняних ринків збуту, що була полишена компаніями які пішли з ринку або заморозили власну фінансово-господарську діяльність.

Середніх компаній, згідно найактуальнішої інформації Державної служби статистики України, налічувалось у 2020 році 17602 одиниці (4,7 % від всіх суб'єктів підприємництва в країні) і вони були присутні у всіх секторах національної економічної системи (найбільше у промисловості, сільському господарстві та сфері охорони здоров'я) [9].

Для середніх українських підприємств ключовими негативними зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: втрата значного обсягу ринків через тимчасову окупацію території України та міграцію/еміграцію населення; суттєве зменшення попиту на товари не першої необхідності; різке скорочення доходів населення та перерозподіл витрат юридичних осіб і державних інститутів, а також місцевих органів влади; інфляція; негативні зміни на ринку праці; логістичні проблеми; вихід з ринку частини національних та іноземних підприємств-замовників; девальваційні процеси (для імпортерів); паливна криза в Україні.

До позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність середніх українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: трансформацію національних ринків збуту, що дозволяє збільшити частку, яку займають компанії; зростання можливостей залучення кредитних ресурсів на зовнішніх ринках капіталів за пільговими умовами та на внутрішньому ринку капіталів в межах реалізації державних програм підтримки бізнесу; участь у програмах відновлення де окупованих територій; девальваційні процеси (для експортерів).

Для середніх українських підприємств ключовими негативними внутрішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: ризики безпеки майна та працівників; додаткові витрати на дотримання норм безпеки; втрата ключових працівників через мобілізацію та міграцію/еміграцію; неритмічність роботи та зростання витрат через це; зростання організаційно-управлінських проблем зі збутом продукції (робіт, послуг) та постачанням на підприємства сировини, матеріалів, напівфабрикатів; психологічний стан працівників.

До позитивних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність середніх українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: зростання лояльності працівників; зменшення витрат на забезпечення маркетингової діяльності.

Враховуючи наведене можемо запропонувати наступні шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на середніх підприємствах України в умовах російської військової агресії: формування та реалізація стратегії антикризового управління з включенням до неї управління конкурентоспроможністю; вихід на іноземні ринки збуту, враховуючі послаблення щодо експортерів з України; реформування маркетингу та просування продукції на вітчизняному та закордонних ринках збуту через реалізацію соціальних програм в Україні або для українських біженців за кордоном.

Малі підприємства разом з мікропідприємствами займають найбільшу частку серед суб'єктів підприємницької діяльності в Україні. Згідно актуальній інформації Державної служби статистики України, малих підприємств (без мікропідприємств) налічувалось в країні у 2020 році 47837 одиниць (12,8 % від всіх суб'єктів підприємництва в країні) і вони були присутні у всіх секторах національної економіки (найбільше у сфері послуг, промисловості, сільському господарстві та будівництві) [9].

Для малих українських підприємств ключовими негативними зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: втрата ринків збуту; інфляція; зниження доходів домашніх господарств; логістичні проблеми; дефіцит пального в країні.

До позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність малих українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: зниження фіскального та адміністративного тиску; зростання можливостей отримання фінансових ресурсів, у тому числі грантових на розбудову або підтримку бізнесу; додаткові можливості для збуту на внутрішньому ринку через високу гнучкість та швидку реакцію на зміни; відкриття зовнішніх ринків збуту; девальвація, що дає додаткові конкурентні переваги при експорті продукції.

Для малих українських підприємств ключовими негативними внутрішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: безпека майна та працівників; психологічний клімат; зростання ризиків фінансово-господарської діяльності; зниження якості управління через релокацію або мобілізацію (міграцію/еміграцію) власників.

До позитивних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність малих українських підприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: високу гнучкість та мобільність малого бізнесу; швидку реакцію на зміни на ринках збуту; можливість залучити висококваліфікованих спеціалістів.

Враховуючи наведене можемо запропонувати наступні шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на малих підприємствах України в умовах російської військової агресії: активізація пошуку незайнятих та покинутих ніш на ринках збуту; вихід на закордонні ринки збуту з використанням іміджу країни та позитивного відношення іноземних споживачів до українського малого бізнесу; активізація участі у відбудові країни; зміна асортименту продукції з врахуванням потреб військового часу.

Мікропідприємства мають найбільшу кількість серед суб'єктів підприємництва в Україні. За актуальною інформацією Державної служби статистики України, станом на кінець 2020 року в країні налічувалось 307871 мікропідприємств (82,4 % від всієї кількості суб'єктів підприємництва у державі). Мікропідприємства були представлені у всіх секторах економіки країни (найбільше у сільському господарстві та сфері послуг) [9].

Для мікропідприємств ключовими негативними зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: порушення логістики; повна втрата ринків для підприємств з тимчасово окупованих територій та територій, що знаходяться у зоні військових дій; скорочення доходів домашніх господарств.

До позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність мікропідприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: майже повне усунення фіскального та податкового тиску; зростання кількості джерел залучення грошових коштів для підтримання та розвитку підприємницької діяльності; можливість налагодити постачання продукції або послуг на закордонні ринки збуту.

Для мікропідприємств ключовими негативними внутрішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії стали: психологічні проблеми; ризики втрати майна та інвестицій у бізнес; неритмічність роботи через військову небезпеку.

До позитивних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність мікропідприємств в умовах російської військової агресії слід віднести: додаткові можливості для виходу на нові ринки та зайняття ніш, які звільнились; висока гнучкість та адаптивність до змін; можливість швидкого перепрофілювання господарської діяльності.

Враховуючи наведене можемо запропонувати наступні шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на мікропідприємствах України в умовах російської військової агресії: пошук перспективних вітчизняних та закордонних ринків збуту і перепрофілювання господарської діяльності; участь у програмах відновлення країни та соціальних програмах, у тому числі міжнародних і іноземних організацій; використання позитивного іміджу країни та лояльного ставлення до українського мікробізнесу зі сторони закордонних споживачів.

Українські підприємства стикнулись зі значними викликами в межах управління власною конкурентоспроможністю в умовах російської військової агресії проти країни, що потребує кардинальної трансформації всіх управлінських процесів у цій сфері менеджменту. Однак, криза та проблеми економічного характеру, несуть у собі і додаткові можливості, які потребують ідентифікації та використання, особливо щодо нарощування конкурентоспроможності на закордонних ринках збуту продукції (робіт, послуг) та перерозподілу вітчизняних ринків збуту продукції (робіт, послуг).

ВИСНОВКИ

Врахування підприємствами України в межах управління власною конкурентоспроможністю змін зовнішнього та внутрішнього середовища під впливом російської військової агресії дозволить прискорити вихід країни з економічної кризи та надасть вітчизняним суб'єктам господарювання нові можливості для розвитку. Наведене робить доцільним та необхідним проведення досліджень у цьому напрямку, а також розробку сукупності шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України.

Проведене дослідження дозволило виявити ключові негативні та позитивні внутрішні і зовнішні фактори впливу на управління конкурентоспроможністю на великих, середніх, малих та мікро вітчизняних підприємствах. На цій базі була розроблена сукупність шляхів трансформації управління конкурентоспроможністю на українських суб'єктах підприємницької діяльності в умовах російської військової агресії.

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для удосконалення управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на національних та закордонних ринках збуту продукції (робіт, послуг).

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження, полягають у розробці дієвих та адекватних стратегій удосконалення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на національних та іноземних ринках збуту продукції (робіт, послуг) з врахуванням розміру суб'єктів господарювання (великі, середні, малі, мікро).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. Економічна правда, 2022, 29 серпня. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937> (Дата доступу 5 Жовтня 2022).
- Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
- Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
- Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
- Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2006. 276 с.
- Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.
- Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККиМ, 2016. 160 с.
- Герашченко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
- Державна служба статистики України. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Дата доступу 5 Жовтня 2022).

REFERENCES

- Lyvch, D. (2022), "The new face of Ukrainian entrepreneurship", *Economic Pravda*, August 29, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937> (Accessed 5 October 2022), (in Ukrainian).
- Berezina, L.M., Varaksina, O.V., Oliynyk, A.S., Rak, A.G. (2021), "Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management", *Agrosvit*, Vol. 21-22, pp. 35–42, (in Ukrainian), DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
- Vakulenko, Yu.V., Oliynyk, A.S., Hevlenko, O.E. (2018), "System characteristics of enterprise competitiveness management", *Agrosvit*, Vol. 18, pp. 10-15, (in Ukrainian), DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
- Khrapkina, V.V. (2020), "Managing Enterprise Competitiveness", *Black Sea Economic Studies*, Vol. 50, pp. 245-248, (in Ukrainian).
- Pavlova, V.A. (2006), "Competitiveness of the enterprise: assessment and strategy of provision", *Monograph. Dnipropetrovsk: DUEP*, 276 p., (in Ukrainian).
- Zos-Kior, M.V., Bryzhan, K.O. (2017), "Managing the competitiveness of an enterprise in conditions of instability", *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, Vol. 6, pp. 62–65, (in Ukrainian).
- Dragan, O.I. (2016), "Managing the competitiveness of enterprises: theoretical aspects", *Monograph. Kyiv: DAKKKiM*, 160 p., (in Ukrainian).
- Gerashchenko, I.O., Shmadchenko, O.O. (2015), "Management of Enterprise Competitiveness", *Herald of Transport and Industry Economics*, Vol. 50, pp. 297–301, (in Ukrainian).

State Statistics Service of Ukraine (2022), "The number of operating enterprises by types of economic activity with a breakdown into large, medium, small and micro enterprises", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 5 October 2022), (in Ukrainian).

WAYS TO TRANSFORM MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS AT UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF THE RUSSIAN MILITARY AGGRESSION

Khatser Maxim

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Bulhakova Katerina

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is dedicated to forming new scientific solutions for improving the competitiveness management of economic entities in Ukraine under the impact of changes in the external and internal environment caused by military actions on the country's territory. It has been proven that Ukrainian enterprises need to make significant changes in the management of competitiveness to ensure the appropriate level of resistance to competitors in the domestic and foreign markets to sell products (works, services). **The purpose** of the article is to form a set of ways to transform the management of competitiveness at Ukrainian enterprises under conditions of Russian military aggression, taking into account the presence of negative and positive internal and external factors of influence on large, medium, small and micro domestic enterprises. **Methodology:** a set of general and special methods was used at the empirical and theoretical levels, namely: the abstraction method for selecting groups of enterprises for conducting research; methods of analysis and synthesis to identify critical external and internal factors of positive and negative impact on the management of competitiveness of Ukrainian enterprises; comparison to determine the features of competitiveness management at enterprises of different groups in the country (large, medium, small, micro); methods of systematization, grouping and logical generalization for systematization of information, conclusion formation and statement of scientific proposals of the article. The work implements system-functional, historical, and systemic approaches in revealing and solving the problems of competitiveness management at Ukrainian enterprises in the conditions of Russian military aggression. **Results:** a set of ways to transform the management of competitiveness of Ukrainian business entities under conditions of Russian military aggression, taking into account the division of enterprises into large, medium, small, and micro enterprises, has been developed, which enables domestic business entities to win the competition on domestic and foreign product sales markets (works, services).

Keywords: russian military aggression, ukrainian enterprises, competitiveness management, impact factor.