

УДК 334.716:339.137.2

JEL Classification: D41, M21, O33

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-3.99.08>

**Ольга Хитрова**, к. е. н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0003-2253-4356>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### Анотація

**Актуальність. Постановка проблеми.** Традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств, галузей і країн останніми роками зазнали серйозних змін під впливом цілого комплексу глобальних чинників і явищ. Трансформація умов конкурентної боротьби й конкурентних переваг змушує шукати нові способи підтримання конкурентоспроможності підприємств на достатньому для світових ринків рівні, шукати нові ефективні інструменти конкурентної боротьби за місце на ринку і за споживачів своєї продукції. Основа для вирішення завдання з пошуку нових механізмів і інструментів конкурентної боротьби – аналіз сучасних напрацювань зарубіжної науки щодо адаптації понять конкурентоспроможності підприємств, формування конкурентних переваг, а також методів і інструментів конкуренції на регіональних і глобальних ринках у нинішніх умовах.

**Метою дослідження** є ідентифікація основних підходів до понять конкурентоспроможності підприємств, конкурентних переваг, способів та інструментів конкурентної боротьби на регіональних і світових ринках, їх структурування за напрямками аналізу. **Методологія.** На основі застосування методів бібліографічного історичного аналізу та компаративістики виокремлено чотири базові напрями зарубіжних досліджень у сфері конкурентоспроможності. Узагальнено існуючі в зарубіжних джерелах результати аналізу відмінностей у стратегіях провідних фірм щодо базової конкурентної динаміки.

**Результати.** У статті подано результати порівняльного аналізу сучасних зарубіжних підходів, їх сутність та основну ідею до розуміння конкурентоспроможності. Виокремлено кризові та трансформаційні зміни в економіці Європи, світу й України, які впливають на конкурентоспроможність сучасних підприємств. Окреслено роль технологічних інновацій, різноманітних технологічних можливостей, що сприяють входу нових фірм на ринок і в галузь та забезпечують впровадження нових продуктів. Наведено підстави для розвитку конкурентних переваг за допомогою навчання або набуття співробітниками підприємства нових знань. Показано значущість застосування стратегій мережевої взаємодії з погляду їхнього впливу на підвищення рівня навчання та обсягу знань на підприємствах, а також на можливості залучення ширшого спектра й обсягу ресурсів для забезпечення конкурентних переваг підприємства.



**Практичне значення.** Виокремлено й узагальнено теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності, адаптовано їх до реалій сучасної економіки, враховуючи кризові, трансформаційні та цифрові процеси, які впливають на діяльність підприємств в Україні та світі. **Перспективи подальших досліджень.** Майбутні дослідження можуть стосуватися змін, що відбуваються під впливом глобальних тенденцій, на конкурентоспроможність підприємства.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, інновації, стратегії, знання, інтеграція.

*Кількість джерел:* 10.

**Oľha Hytrova**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0003-2253-4356>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

## **TRANSFORMATION OF APPROACHES TO UNDERSTANDING ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

### *Summary*

Changes in industries and market segments, which occur under the influence of global trends, digitalization and the emergence of Industry 4.0, are an important element of the global economy, in which companies are fiercely competing for dominance. Traditional approaches to managing the competitiveness of enterprises, industries and countries have undergone serious changes in recent years under the influence of a whole complex of global factors and phenomena. Numerous and radical changes in the conditions of production, trade procedures, rules for forming supply chains have seriously transformed the conditions of competition and the very concept of competitiveness and competitive advantages. It forces us to look for new ways to maintain the competitiveness of enterprises at a level sufficient for world markets and to look for new effective tools for competing for a place in the market and for consumers of their products.

The solution to this problem lies in the theoretical and empirical analysis of modern approaches to managing the competitive advantages of an enterprise within the framework of the global theory of competitiveness, as well as a number of independent areas of research on the general topic of competitiveness. The basis for solving the conceptual task of finding new mechanisms and tools for competitive struggle is the study of the results achieved in modern foreign science of adapting the concepts of enterprise competitiveness, competitive advantages, methods and tools for competitive struggle in regional and world markets in modern conditions.

The purpose of the study is to identify the main approaches to the concepts of enterprise competitiveness, competitive advantages, methods and tools for competitive struggle in regional and world markets, which are in foreign literature, and to structure them according to areas of analysis. Based on the application of methods of bibliographic historical analysis and comparative studies, four basic directions of foreign research in the field of competitiveness are identified. The results of the analysis of differences in the

strategies of leading firms regarding basic competitive dynamics, available in foreign sources, are summarized.

*Keywords:* enterprise competitiveness, competitive advantages, innovations, strategies, knowledge, integration.

*Number of sources* – 18.

**Постановка проблеми.** Зміни у галузях та сегментах ринку, що відбуваються під впливом глобальних тенденцій, цифровізації та становлення індустрії 4.0, є важливим елементом світової економіки, в якому між компаніями відбувається гостра конкуренція за домінування. Традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств, галузей і країн останніми роками зазнали серйозних змін під впливом цілого комплексу глобальних чинників і явищ. Численні й кардинальні зміни умов виробництва, порядку торгівлі, правил формування ланцюжків постачань серйозно трансформували умови конкурентної боротьби й саме поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг. Це змушує шукати нові способи підтримання конкурентоспроможності підприємств на достатньому для світових ринків рівні та шукати нові ефективні інструменти конкурентної боротьби за місце на ринку і за споживачів своєї продукції.

Розв'язання цього завдання перебуває в площині теоретичного й емпіричного аналізу сучасних підходів до управління конкурентними перевагами підприємства в рамках глобальної теорії конкурентоспроможності, а також низки самостійних напрямів досліджень загальної тематики конкурентоспроможності. Підґрунтям для розв'язання концептуального завдання пошуку нових механізмів та інструментів конкурентної боротьби є вивчення досягнутих у сучасній зарубіжній науці результатів адаптації понять конкурентоспроможності підприємств, конкурентних переваг, способів та інструментів конкурентної боротьби на регіональних і світових ринках у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням конкурентних здібностей підприємства та розвитку його конкурентних переваг присвячено праці зарубіжних дослідників. С. Афеверкі та М. Стін вивчали конкурентоспроможність підприємств, акцентуючи на ролі ресурсів, компетенцій та зовнішнього середовища у формуванні конкурентних переваг [1].

Хорнер, МакКіннон та Юнг аналізували конкурентні стратегії провідних компаній, зокрема їхню поведінку на світових ринках, адаптацію до глобальних тенденцій та значення інновацій. Кларк і Вернон досліджували еволюцію галузей і життєвий цикл продуктів, пояснюючи зміни конкуренції залежно від стадії розвитку ринку. С. Клеппер [7], К. Хелфат, М. Ліберман [6] і С. Чандлер зосереджувалися на технологічних можливостях фірми, ролі інновацій, динамічних здібностей, структурної еволюції підприємств та їхньому впливі на стійкі конкурентні переваги. Попри значний внесок дослідників у формування теорії конкурентоспроможності, залишається низка аспектів, що потребують подальшого опрацювання, особливо у контексті трансформації сучасних підходів.

**Мета дослідження** – теоретичне переосмислення сутності та детермінант конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної невизначеності та цифрової трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Огляд зарубіжної літератури у сфері конкурентних переваг, конкурентоспроможності та конкурентної боротьби показав наявність кількох актуальних на даний момент напрямів досліджень. По-перше, у зарубіжній літературі знову активізувалася і посилилася увага до такого напрямку досліджень, як виявлення, оцінка та пояснення причин, факторів і динаміки тимчасової еволюції стратегій провідних фірм відносно базової конкурентної динаміки, що виявляється вздовж еволюційних траєкторій розвитку галузей та ринків. Зокрема, вивчається, яким чином компанії досягають нових провідних позицій у галузі, як розвивається інтеграція підприємств-лідерів з іншими компаніями. До актуальних досліджень та практичних питань у цій галузі також належить вивчення та розповсюдження найкращих практик модернізації систем управління. Наприклад, у дослідженні С. Афеверкі та М. Стіна показано, яким чином на основі специфічних для започаткування внутрішніх організаційних реурсів, а також за допомогою залучення зовнішніх знань та інших зовнішніх взаємозв'язків відбувається становлення конкурентних здібностей підприємства та розвиток його конкурентних переваг [1].

Розглянуті підходи формують методологічну базу дослідження. Проте вони, як правило, базуються на припущенні про відносну стабільність зовнішнього середовища. Сучасний період характеризується частими і глибокими зовнішніми шоками:

глобальною пандемією, енергетичними та продовольчими кризами, геополітичними конфліктами і прискореною цифровою трансформацією [9-10]. Тому доцільно розглянути основні кризові та трансформаційні зміни в економіці Європи, світу й України, які вагомо впливають на конкурентоспроможність сучасних підприємств (табл. 1).

Початок 2020-х років позначився низкою кризових і трансформаційних процесів, які докорінно змінили структуру світової економіки. Особливо вагомим є вплив кризових і трансформаційних процесів для національної економіки: для України воєнні ризики, руйнування інфраструктури й одночасна євроінтеграція підсилюють роль цифрової адаптації та інституційних реформ у формуванні конкурентоспроможності. Вони перетворюються на не просто технологічний тренд, а на стратегічну передумову стійкого розвитку, особливо в контексті кризових і трансформаційних процесів у світі та в Україні.

Інформатизація економіки означає широке використання інформаційних технологій для збору, обробки й аналізу даних, що забезпечує прозорість, керованість і швидку реакцію підприємства на зовнішні виклики. Її стратегічна роль полягає у створенні інформаційної інфраструктури, яка забезпечує: швидкий обмін знаннями між працівниками та підрозділами; підвищення рівня управлінської культури й аналітичних компетенцій менеджерів; формування інтелектуального капіталу як джерела конкурентних переваг; розвиток системи електронного урядування та цифрових публічних сервісів, які створюють сприятливе середовище для бізнесу.

Цифровізація – це процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що змінює бізнес-моделі, управлінські практики та методи взаємодії із зовнішнім середовищем. Основними напрямками цифрової трансформації є: автоматизація виробничих і управлінських процесів; використання Big Data, штучного інтелекту (AI) та аналітики даних для прийняття управлінських рішень; впровадження ERP-, CRM-, HRM-систем для підвищення ефективності управління ресурсами; розвиток електронної комерції, цифрового маркетингу й онлайн-комунікацій з клієнтами; використання хмарних технологій і кібербезпеки для захисту інформації.

Таблиця 1

### Кризові та трансформаційні зміни в економіці Європи, світу й України\*

| Рівні                           | Чинники/зміни                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Глобальний економічний контекст | <p>Пандемія COVID-19 (2020–2022 рр.) призвела до порушення глобальних ланцюгів постачання, падіння виробництва й прискорення цифровізації бізнес-процесів.</p> <p>Геополітична нестабільність (зокрема, повномасштабна війна росії проти України, конфлікти на Близькому Сході) спричинила енергетичну та продовольчу кризи, змінила логістику і ринки збуту.</p> <p>Енергетична трансформація ЄС – перехід до «зеленої» економіки (European Green Deal) стимулює інновації, але підвищує витрати для традиційних галузей.</p> <p>Технологічна революція (Industry 4.0, AI, автоматизація) формує нові конкурентні переваги, пов'язані з цифровими компетенціями, гнучкістю та здатністю швидко адаптувати бізнес-моделі.</p> <p>Глобальна інфляція та рецесійні ризики (2022–2025 рр.) – ускладнюють доступ до капіталу, підвищують ризики для інвестицій і скорочують прибутковість підприємств.</p> |
| Європейський контекст           | <p>Декарбонізація та «зелений» перехід – впровадження енергозберігаючих технологій і відновлюваної енергетики.</p> <p>Індустріальна й енергетична автономія – прагнення зменшити залежність від зовнішніх ресурсів (зокрема, російських енергоносіїв).</p> <p>Інвестиції в людський капітал – розвиток цифрових навичок, емоційного інтелекту, менеджменту знань.</p> <p>Цифрова трансформація економіки – автоматизація виробництва, використання штучного інтелекту, блокчейну, big data для підвищення продуктивності.</p> <p>Зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу (ESG-підхід) – поєднання економічної ефективності з екологічними та соціальними стандартами.</p>                                                                                                                                                                                                                   |
| Український контекст            | <p>Воєнний стан і руйнування інфраструктури суттєво вплинули на виробничі потужності, логістику та інвестиційну привабливість.</p> <p>Водночас спостерігається структурна трансформація економіки: зростає роль IT-сектору, агротехнологій, військово-промислового комплексу, «зелених» інновацій.</p> <p>Активна інтеграція до європейського економічного простору стимулює адаптацію бізнесу до стандартів ЄС, прозорості, корпоративного управління та сталого розвитку.</p> <p>Фактор людського капіталу стає ключовим: українські підприємства дедалі більше орієнтуються на розвиток компетенцій працівників, гнучкі моделі управління й емоційно-інтелектуальне лідерство.</p>                                                                                                                                                                                                                  |

\*Джерело: розроблено автором самостійно.

В Європейському Союзі цифрова трансформація розглядається як пріоритет у рамках програм Digital Europe, Industry 5.0 та European Data Strategy. Ключові напрями: розвиток цифрових екосистем і штучного інтелекту; підвищення кібербезпеки та цифрової інклюзії; підтримка малого й середнього бізнесу (SME) у впро-

вадженні цифрових інструментів; стимулювання «зелених» інновацій через цифрові рішення (GreenTech). Ці процеси сприяють формуванню нових моделей конкурентоспроможності, заснованих на швидкості адаптації, даних, технологічній синергії між компаніями.

В Україні цифровізація стала одним із ключових напрямів економічної трансформації, особливо після 2020 року. Основні тенденції: створення державної платформи «Дія» та розвиток цифрових сервісів; активізація ІТ-сектору як драйвера експорту та інновацій; впровадження цифрових технологій у промисловості, фінансах, агросекторі, освіті; підвищення ролі кібербезпеки в умовах воєнних загроз; зростання уваги до цифрової грамотності персоналу як складової управлінського потенціалу. Для українських підприємств цифровізація стає інструментом виживання і підвищення стійкості в умовах війни, інфляції, енергетичних викликів і зміни логістичних ланцюгів.

Отже, цифровізація та інформатизація сучасної економіки: виступають рушійними силами формування нових конкурентних переваг; сприяють зростанню інноваційного потенціалу підприємств; забезпечують адаптивність і гнучкість бізнесу в умовах глобальної нестабільності; створюють основу для інтеграції України у європейський цифровий простір і підвищення її національної конкурентоспроможності.

Щодо досліджень останнього десятиліття, то в них робиться акцент на доказі того, що підприємства з диверсифікованою структурою виробництва та досвідом роботи у суміжних галузях, як правило, значно швидше і сильніше процвітають у нових галузях порівняно з класичними підприємствами, обігруючи їх у конкурентній боротьбі на нових ринках [1; 8]. Такі компанії мають конкурентні здібності та відмінні ключові компетенції, у тому числі такі ресурси, як капітал, технології, спеціальні навички та процедури, придбані на основі досвіду аналогічної діяльності, але які можна використовувати на інших ринках та в інших галузях [4]. Це поняття концептуалізується в науковій літературі через термін «промислова спорідненість» [2].

Основний теоретичний висновок, який роблять вчені в ході досліджень у даній галузі аналізу, полягає в тому, що при вході в нові галузі та на нові сегменти ринку переваги мають добре диверсифіковані компанії. Конкурентні позиції таких компаній

полягають у можливості перерозподілу спеціалізованих і загальних ресурсів, а також стратегічних можливостей, необхідних для входу в галузь. Додаткові можливості в конкурентоздатності досягаються на основі отримання економії за рахунок ефекту масштабу від основного виробництва та завдяки активній пропозиції додаткових продуктів і послуг за нижчими цінами.

Дотримуючись концепції організаційних можливостей С. Чандлера, зарубіжні дослідники поділяють стратегії розвитку конкурентних можливостей провідних фірм за концептуальним і практичним рівнями, а також виходячи з обсягів і масштабів діяльності компаній (scale-related competitive capabilities development strategies). Концептуальний поділ цих стратегій має серйозні практичні наслідки в галузі планування конкурентної поведінки підприємства на конкретних галузевих ринках. Наприклад, однією з стратегій розвитку можливостей, пов'язаних з обсягом робіт, є створення консорціуму з іншими компаніями для фінансування великих проривних НДДКР, а також науково-технічна співпраця між фірмами на основі мережевої взаємодії. Крім того, важливими є сприятливе політичне середовище та підтримка на різних рівнях (місцевому, регіональному, національному та міжнародному) [8].

Другим типом конкурентної стратегії, яка застосовується після виходу підприємства на новий сегмент ринку, описаним С. Чандлером, є стратегія акумулювання додаткових ресурсів і можливостей, адаптованих до змінених продуктів і нових ринків, що становить основу для використання ефекту масштабу та укріплення конкурентних позицій на ринку [9]. Можливість реалізації конкурентного ефекту масштабу для провідних підприємств галузі полягає у доступі до виробничих активів, що задовольняє потребу підприємства у ресурсах [3]. Крім того, конкурентні можливості, пов'язані з масштабуванням виробництва, також стосуються управління виробничими активами (наприклад, використання синергії між кількома проєктами для зниження витрат), інновацій та стандартизації процесів, а також забезпечення необхідних фінансових ресурсів для розробки нових проєктів.

Розвиток провідними підприємствами можливостей, пов'язаних із масштабуванням, безпосередньо пов'язаний з їхньою здатністю постійно оптимізувати співвідношення витрат та можливостей за

допомогою стратегій конфігурації конкурентних та/або виробничих мереж. Ці стратегії включають внутрішньофірмову координацію, міжфірмовий контроль та/або партнерство, а також міжфірмові переговори [6].

В умовах становлення та розвитку цілої низки нових галузей і виробництв відбувається трансформація конкурентних можливостей підприємств, пов'язаних з обсягом діяльності, які залежать від навчання чи набуття співробітниками підприємства нових знань. У дослідженні С. Клеппера [7], А. Девіса та Т. Брейді [3] та інших учених був доведений взаємозв'язок між організаційною конкурентоспроможністю компаній і динамікою навчання. С. Є. Хелфат та М. Ліberman довели можливість кумулятивного накопичення знань з досягненням економії ресурсів за рахунок обсягу та масштабу виробництва, а також більш ефективного розподілу витрат на НДДКР [6]. Це може відбуватися як усередині підприємства, так і за його межами через міжфірмові відносини. Авторами доведено, що стратегія мережного взаємовпливу може істотно вплинути на підвищення рівня навчання та обсягу знань на підприємство, а також прямо сприяти розвитку конкурентоспроможності залежно від масштабу за рахунок диверсифікації основних напрямів діяльності. На нових сегментах ринку конкурентні можливості підприємства, пов'язані з обсягом і структурою знань, впливають на здатність підприємства виявляти й отримувати вигоду з різних ринкових можливостей, що потребують конкретних підходів та технологій.

### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Бібліографічний аналіз сучасних зарубіжних досліджень у царині конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємств засвідчив наявність кількох самостійних напрямів досліджень.

Основний висновок, який можна зробити на основі проведеного аналізу, полягає в тому, що у сучасних умовах глобальної нестабільності поняття конкурентоспроможності підприємства набуває нового, більш комплексного змісту, що поєднує економічні, інноваційні, соціальні та цифрові складові. Класичні підходи до її визначення — ресурсний, ринковий, інноваційний і стратегічний — залишаються актуальними, проте вимагають перегляду з урахуванням кризових і трансформаційних процесів світової економіки. Сучасні виклики, зумовлені

пандемією, війною, енергетичною нестабільністю та цифровою революцією, істотно змінюють середовище конкуренції та структуру конкурентних переваг. У цих умовах головними детермінантами конкурентоспроможності стають інтелектуальний капітал, інноваційна спроможність, гнучкість управління та цифрова зрілість підприємства.

Цифровізація й інформатизація економіки виступають ключовими чинниками модернізації бізнес-моделей і підвищення ефективності управління ресурсами. Для українських підприємств особливо важливим є поєднання процесів цифрової трансформації з відновленням післякризової економіки та інтеграцією у європейський економічний простір. Підприємства, які здатні оперативно адаптуватися до зовнішніх змін і впроваджувати інноваційні технології, отримують стійкі конкурентні переваги навіть у періоди невизначеності. Розвиток людського капіталу, емоційного інтелекту менеджерів і культури гнучкого управління є ключовими умовами збереження конкурентоспроможності в епоху цифрової економіки.

Проведений аналіз виявив, що більшість сучасних теоретичних моделей конкурентоспроможності розроблені в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища й потребують суттєвого перегляду з урахуванням багатофакторних криз, прискореної цифрової трансформації та геополітичної нестабільності. Особливо гостро це стосується економік перехідного типу, таких як українська, що одночасно переживає воєнні ризики, руйнування інфраструктури й активну євроінтеграцію.

У зв'язку з цим перспективними напрямками подальших наукових розвідок є:

1. Емпірична перевірка та вдосконалення інтегральних моделей конкурентоспроможності, які поєднують традиційні (ресурсний, ринковий, інноваційний) і нові (цифровий, резилієнтний, ESG-орієнтований) підходи в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

2. Порівняльне дослідження швидкості та глибини трансформації конкурентних переваг підприємств різного розміру й галузевої належності під впливом одночасних зовнішніх шоків (пандемія, війна, енергетична криза, інфляція) на прикладі України та країн Центрально-Східної Європи.

3. Оцінка впливу рівня цифрової зрілості та швидкості впровадження технологій Industry 4.0, штучного інтелекту, Big Data й хмарних рішень на операційну стійкість і фінансову ефективність українських підприємств у воєнний та післявоєнний періоди.

4. Вивчення ролі емоційного інтелекту керівників, культури гнучкого управління та організаційного навчання як ключових нематеріальних факторів збереження конкурентоспроможності в умовах тривалої невизначеності.

5. Аналіз трансформації бізнес-моделей українських компаній під впливом вимог European Green Deal, ESG-стандартів і процесів європейської інтеграції та виявлення нових джерел конкурентних переваг, пов'язаних із «зеленою» та цифровою трансформацією.

6. Емпірична перевірка переваг диверсифікованих і «промислово споріднених» компаній під час швидкого входження на нові ринки, що виникають внаслідок кризових зсувів (зелена енергетика, оборонні технології, агротехнології, IT-послуги).

Реалізація зазначених напрямів дозволить сформувати актуальну теоретичну базу та практичні рекомендації щодо забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств в епоху глобальної нестабільності та цифрової економіки, а також сприятиме ефективнішому післявоєнному відновленню та європейській інтеграції української економіки.

### **Список використаних джерел:**

1. Afeverki S., Steen M. Gaining Lead Firm Position in an Emerging Industry: A Global Production Networks Analysis of Two Scandinavian Energy Firms in Offshore Wind Power. *Competition and Change*. 2023. Vol. 27 (3-4). Pp. 551-574.
2. Boshma R. Relatedness as Driver of Regional Diversification: A Research Agenda. *Regional Studies*. 2017. Vol. 51. Pp. 351-364.
3. Bridge G., Bradshaw M. Making Global Gas Market: Territoriality and production Networks in Liquefied Natural Gas. *Economic Geography*. 2017. Vol. 93. Pp. 215-240.
4. Coe N.M., Yeung H., Global Production Networks: Ytheorizing Economic Development in an Interconnected World. Oxford, Oxford University Press, 2015. 267 p. URL: <https://ideas.repec.org/b/oxp/obooks/9780198703914.html>
5. Hansen U.E., Lema R. The Co-Evolution of Learning Mechanisms and Technological Capabilities: Lessons from Energy Technologies in Emerging Economies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 140. Pp. 241-257. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.007>
6. Helfat C.E., Liberman M. The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History. *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11. Pp. 725-760.
7. Klepper S. Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. *American Economic Review*. 1996. Vol. 86. Pp. 562-583. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/klepper-1996-steven-klepper-entry-exit-growth-and-innovation-over-the/54623851>

8. Makitie T. Corporate Entrepreneurship and Sustainability Transitions: Resource Redeployment of Oil and Gas Industry Firms in Flouting Wind Power. *Technology Analysis and Strategic Management*. 2020. Vol. 32(4). Pp.474-488.

9. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., Ursakii Y., Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence. *AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. Issue 1. Special Issue XXXIX. Pp. 13-17. URL: <http://rps.chitei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2436>

10. Хитрова О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики і напрями відновлення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Вип. III (87). Економічні науки. С. 70-84. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.05> URL: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2022/v3/5.pdf>

### References:

1. Afeverki, S., Steen, M. (2023). Gaining Lead Firm Position in an Emerging Industry: A Global Production Networks Analysis of Two Scandinavian Energy Firms in Offshore Wind Power. *Competition and Change*, vol. 27 (3-4), pp. 551-574.

2. Boshma, R. (2017). Relatedness as Driver of Regional Diversification: A Research Agenda. *Regional Studies*, vol. 51, pp. 351-364.

3. Bridge, G., Bradshaw, M. (2017). Making Global Gas Market: Territoriality and production Networks in Liquefied Natural Gas. *Economic Geography*, vol. 93, pp. 215-240.

4. Coe, N.M., Yeung, H. (2015). Global Production Networks: Yheorizing Economic Development in an Interconnected World. Oxford, Oxford University Press, 267 p. Available at: <https://ideas.repec.org/b/oxp/obooks/9780198703914.html>

5. Hansen, U.E., Lema, R. (2019). The Co-Evolution of Learning Mechanisms and Technological Capabilities: Lessons from Energy Technologies in Emerging Economies. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 140, pp. 241-257. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.007>

6. Helfat, C.E., Liberman, M. (2002). The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Pre-History. *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, pp. 725-760.

7. Klepper, S. (1996). Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle. *American Economic Review*, vol. 86, pp. 562-583. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/klepper-1996-steven-klepper-entry-exit-growth-and-innovation-over-the/54623851>

8. Makitie, T. (2020). Corporate Entrepreneurship and Sustainability Transitions: Resource Redeployment of Oil and Gas Industry Firms in Flouting Wind Power. *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 32(4), pp. 474-488.

9. Koroliuk, Y., Dolha, H., ytrova, O., Ursakii, Y., Peniuk, V. (2024). Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence. *AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 14, issue 1, Special Issue XXXIX, pp. 13-17. Available at: <http://rps.chitei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2436>

10. Hytrova, O. (2022). Hotel and restaurant business in wartime: challenges and directions of recovery. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics]*, issue III (87), pp. 70-84. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.05> Available at: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2022/v3/5.pdf> (in Ukr.).

Надійшла до редакції 18.06.2025

Прийнято до друку 25.08.2025

Публікація онлайн 03.10.2025