

Рязанцев В. Р.
студент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0009-0005-3738-6095;

Ситник Н. І.
канд.біол. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-7670-8860

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

У сучасних умовах повномасштабної воєнної агресії проти України формування конкурентоспроможності промислових підприємств набуває стратегічного значення для забезпечення економічної стійкості держави. Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність ефективно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, оптимізувати ресурси та пропонувати продукцію, яка перевершує аналоги конкурентів за якістю, ціною та інноваційністю [1; 2]. Економісти трактують це, як перевагу одного суб'єкта над іншим, що проявляється в унікальних характеристиках, відсутніх у конкурентів, здатність швидко, дешево та ефективно виробляти й реалізовувати продукцію з високим технологічним рівнем обслуговування, а також забезпечувати сталий розвиток через розширення ринкової частки та дотримання власних цілей і цінностей [3].

Особливої актуальності набуває питання формування стійких конкурентних переваг в умовах, коли компанії змушені одночасно протистояти операційним загрозам і зберігати стратегічний потенціал для повоєнного зростання. Саме тому здатність поєднувати антикризове реагування з довгостроковим плануванням стає визначальною характеристикою сучасного промислового менеджменту.

Війна радикально трансформувала бізнес-середовище, спричинивши руйнування інфраструктури, логістичні збої, обмеження фінансових ресурсів та міграцію кадрів, що вимагає перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. Воєнний конфлікт призвів до значного зниження ділової активності промислового сектору. Впродовж 2022 року спостерігалось різке падіння індикаторів перспектив розвитку підприємств через руйнування виробничих потужностей та зміну ринкової кон'юнктури. Основними зовнішніми загрозами є: окупація територій, енергетичні кризи, порушення ланцюгів постачань та невизначеність політичного середовища. Внутрішні фактори включають дефіцит кваліфікованих кадрів через «відтік інтелекту», низьку інноваційну активність (лише 16,8 % промислових підприємств були інноваційно активними до війни) та залежність від імпортних технологій [2]. Ці виклики загострюються в контексті переходу до економіки воєнного часу, де традиційні моделі конкурентоспроможності, засновані на стабільності, втрачають ефективність.

Війна особливо сильно позначилася на підприємствах східних регіонів, змусивши їх призупинити діяльність, перекваліфікувати виробництво під оборонні потреби чи переносити активи на безпечніші території. Конфлікт стимулює впровадження інновацій для зниження витрат, підвищення якості та пошуку нових ринків [3]. Виробничі суб'єкти стикаються з коливаннями попиту, перебоями постачань, зростанням витрат і психологічним навантаженням на персонал, що вимагає гнучких управлінських рішень та активного використання цифрових технологій для збереження ланцюгів постачання та фінансової стійкості.

Ключовим інструментом формування конкурентоспроможності є розробка адаптивних стратегій розвитку, які враховують ризики потрапляння в зону бойових дій та необхідність релокації. Станом на жовтень 2023 року релоковано 840 підприємств, переважно до західних регіонів (Львівська, Закарпатська та Чернівецька області), що дозволило зберегти понад 35 тис. робочих місць і уможливити продовження виробництва [1]. Стратегія розвитку повинна включати оптимізацію інфраструктурного та логістичного забезпечення, прогнозування альтернативних сценаріїв та мінімізацію фінансових, технологічних і ресурсних загроз.

Фундаментальне значення має ризик-менеджмент, спрямований на захист майна, персоналу та ланцюгів постачань. Державна підтримка виступає дієвим інструментом реалізації цього підходу, створюючи умови через податкові пільги, відтермінування платежів та програми кредитування. Це сприяє взаємодії держави та бізнесу на всіх рівнях, стимулюючи відновлення діяльності та посилення конкурентних позицій [3].

На тлі гострого дефіциту фінансових ресурсів критичного значення набуває ефективне використання саме державних програм підтримки. Зокрема, розширення програми «Доступні кредити 5-7-9%» дозволяє промисловим підприємствам залучати пільгове фінансування для відновлення зруйнованих потужностей та забезпечення операційної діяльності [3; 4]. Завдяки цій ініціативі бізнес

отримує можливість не лише підтримувати поточну ліквідність, але й інвестувати у релокацію та модернізацію [3]. Додатковим інструментом стимулювання економічного зростання виступає розвиток індустріальних парків, які створюють сприятливе середовище для відновлення промисловості в повоєнний період, забезпечуючи бізнес необхідною інфраструктурою та податковими стимулами [4]. Залучення іноземного капіталу через спеціалізовані платформи, такі як Advantage Ukraine, відкриває доступ до інвестицій у ключові галузі: машинобудування, металообробку та фармацевтику [4].

Процес адаптації промислового підприємства до умов воєнного стану доцільно розглядати через призму трьох послідовних етапів: забезпечення безпеки та виживання, стабілізація показників діяльності, інтенсивне зростання та оновлення [1]. На етапі виживання пріоритетом є збереження майна та життів працівників, що часто реалізується через переміщення активів у безпечні регіони [1]. Фаза стабілізації передбачає розширення ринків збуту та налагодження нових логістичних ланцюгів [1]. Кінцевий етап оновлення базується на впровадженні інновацій та принципів Індустрії 4.0, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси [1; 2].

Важливим є впровадження гнучких бізнес-моделей: переорієнтація на внутрішній ринок, диверсифікація постачальників, розвиток нових продуктів та послуг, адаптованих до воєнних потреб суспільства, а також інтеграція цифрових платформ для автоматизації процесів і аналітики даних. Паралельно зростає значення міжнародної кооперації: партнерство з іноземними компаніями відкриває доступ до нових технологій, ринків збуту та джерел фінансування, що суттєво підвищує стійкість підприємств під час внутрішньої нестабільності. Створення безпечних умов для працівників, психологічна підтримка та соціальна відповідальність стають невід'ємними елементами сучасних стратегій адаптації підприємств.

Трансформація управління конкурентоспроможністю вимагає диференційованого підходу залежно від розміру підприємства (великі, середні, малі та мікро). Для промислових суб'єктів рекомендується впровадження систем управління змінами в умовах Індустрії 4.0: цифровізація процесів, автоматизація та орієнтація на виробництво високотехнологічної продукції для потреб оборони [2]. PEST-аналіз зовнішнього середовища підтверджує необхідність пріоритетної уваги до технологічних та соціальних факторів — підвищення якості експортної продукції, імпортозаміщення та залучення інвестицій. Модель підвищення конкурентоспроможності базується на інтеграції інформаційних, фінансових ресурсів, законодавчої бази та організаційно-технічних засобів під керівництвом адаптивного лідерства [2].

Стратегія державної підтримки промисловості передбачає відновлення пошкоджених потужностей, модернізацію виробництва через фінансові стимули та створення індустріальних парків, а також спрощення доступу до зовнішніх ринків і залучення інвестицій за допомогою спеціальних платформ. Це включає перехід до енергозберігаючих технологій, альтернативних джерел енергії та страхування воєнних ризиків, що забезпечує стійкість під час конфлікту та основу для післявоєнного відновлення економіки [4].

Таким чином, в умовах воєнної агресії формування конкурентоспроможності промислового підприємства можливе лише через комплексну трансформацію стратегій: релокацію виробництв, інноваційне оновлення, посилення ризик-менеджменту та державну підтримку. Реалізація цих заходів забезпечить виживання підприємств та їхній подальший розвиток. Перспективними напрямками подальших досліджень є емпірична верифікація запропонованих моделей на прикладі конкретних галузей (машинобудування, металургія, енергетика).

Список використаних джерел

1. Співак С., Мариняк Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 4. С. 59–65. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Копитко М. І., Заверуха Д. А. Конкурентоспроможність промислових підприємств України та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом Індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 57–67. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/3_79_2022/11.pdf (дата звернення: 16.03.2026).
3. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13932/13829> (дата звернення: 16.03.2026).
4. Петрик Р. Б., Маркевич О. М., Соколов О. О. та ін. Стратегія державної підтримки промисловості України в умовах війни. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/892/820> (дата звернення: 16.03.2026).