

**Ірина СОРОКА**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент», ЗУНУ,  
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ  
Ірина ДЕМКІВ

## **ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Глобалізація економічних відносин, відкритість споживчих ринків і стрімкий розвиток науково-технічного прогресу загострюють конкурентну боротьбу між учасниками соціально-економічного обміну у процесі їх господарської діяльності. Для українських підприємств ця ситуація ускладнюється введенням в Україні правового режиму воєнного стану через масштабну збройну агресію з боку рф. За таких обставин виникає нагальна потреба у створенні ефективних інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств. З одного боку, це сприятиме зміцненню їх внутрішніх ресурсних потужностей і покращенню позицій на ринку, а з іншого – забезпечить формування сприятливіших умов для їх економічної діяльності.

Повномасштабна військова агресія рф проти України завдала негативного впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, спричинивши припинення діяльності деяких з них, скорочення потужностей, втрату ринкових позицій, розрив логістичних зв'язків і ланцюгів постачання, а також переміщення виробничих об'єктів. Умови воєнного стану в Україні, що діють з 24 лютого 2022 року, виокремлюють такі ключові проблеми для конкурентоспроможності підприємств: обмеженість ресурсів через високі ризики кредитування банками, що проявляється у високих ставках і інфляції; труднощі із забезпеченням ліквідності та поповненням обігових коштів; курсові коливання гривні, що спричиняють валютну нестабільність; розрив традиційних ланцюгів постачання і збуту як на внутрішньому, так і на

зовнішньому ринках; брак державного фінансування через пріоритетність військових потреб, що обмежує підтримку бізнесу; зниження платоспроможності населення, що впливає на споживчу активність і посилює невизначеність ринкових очікувань; втрата кадрів через вимушену міграцію; проблеми з енергозабезпеченням підприємств, особливо у осінньо-зимовий період через обстріли енергетичної інфраструктури; посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку іноземних компаній; ризики макроекономічної нестабільності для ведення господарської діяльності в Україні.

Умови діяльності вітчизняних підприємств, що виникли через воєнні дії на території України, створюють виклики для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Для багатьох підприємств головним завданням стало утримання існуючих позицій на ринку та забезпечення базової ліквідності й функціонування, а не розвиток процесів розширеного відтворення чи сталого зростання. В умовах воєнного стану підприємствам необхідно розвивати високі адаптивні властивості до змін економічного середовища, щоб зберегти конкурентоспроможність. Це вимагає стратегічного бачення до використання ситуативно-ринкових підходів управління та швидкого реагування на нові виклики й загрози.

Першочерговим для органів державної влади є впровадження інституційно-правових інструментів, спрямованих на створення сприятливого законодавчого середовища для полегшення ведення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Зокрема, це має включати скорочення контрольних перевірок і процедур з боку наглядових органів, що, з одного боку, зменшить трансакційні витрати підприємств, а з іншого – стимулюватиме створення нових підприємств і активізацію підприємницької діяльності населення.

Інструменти такого типу повинні бути орієнтовані на зниження економічної невизначеності, спрощення бюрократичних процедур і мінімізацію девіантної та опортуністичної поведінки підприємців. У той же час, важливим є використання фіскально-

податкових інструментів для підтримки конкурентоспроможності бізнесу.

Особливу увагу необхідно приділити запровадженню знижених податкових ставок для пріоритетних галузей економіки, зокрема для підприємств, що працюють у прифронтових регіонах. Ці підприємства функціонують у складних умовах підвищеного ризику, підтримуючи економічну активність і задовольняючи потреби населення на цих територіях.

Для створення сприятливих умов функціонування підприємств з боку держави та уповноважених органів необхідно впроваджувати узгоджені заходи на рівні самих підприємств. У цьому контексті важливим кроком є реалізація маркетингово-ринкових інструментів, що передбачають зміну підходу до організації маркетингової стратегії та адаптацію поведінки підприємства на цільових ринках. Це включає диверсифікацію методів просування продукції, орієнтацію на максимальне задоволення потреб споживачів та пошук альтернативних джерел постачання.

Крім того, важливо враховувати технологічний аспект конкурентоспроможності, що передбачає впровадження сучасних техніко-технологічних рішень. Сюди входить модернізація виробничого обладнання, орієнтована на інноваційний розвиток, оновлення основного капіталу та застосування найкращих світових практик господарювання.

Людські ресурси набувають стратегічного значення в умовах воєнного стану, оскільки прийняття управлінських рішень вимагає відповідної адаптації до зростаючих викликів та загроз. Це обумовлює необхідність розробки інтелектуально-кадрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. До ключових заходів належать: впровадження системного підходу до навчання, підготовки та перепідготовки персоналу; вдосконалення мотиваційних механізмів як матеріального, так і нематеріального стимулювання; ліквідація корупційних впливів у процесі підбору кадрів, їх розстановки та

кар'єрного розвитку; стимулювання винахідницької активності, впровадження інноваційних ідей та проєктів; управління конфліктами і створення сприятливого морально-психологічного клімату; залучення співробітників до процесів прийняття управлінських рішень; поширення практики делегування повноважень.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного підходу, зокрема формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення. Це включає: безперервний моніторинг ринкової ситуації; розробку системи показників для оцінки діяльності підприємства за його структурно-функціональними елементами; регулярне проведення ринкових досліджень, у тому числі за допомогою аутсорсингу; встановлення ефективних комунікацій з ключовими партнерами.

Враховуючи вище зазначене, вважаємо, що впровадження цих інструментів створить необхідні умови для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та зменшення негативного впливу воєнного стану на їх діяльність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Демків І. О., Августин Р. Р., Трепет Н.М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* Випуск 42/2024, С.110-118.
2. Демків І. О., Августин Р. Р. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. *Академічні візії.* 2023. Вип 16.
3. Демків І. О., Августин Р. Р. Модернізація громадської інституційно-організаційної системи менеджменту в сфері розвитку внутрішнього ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип. 36. С. 322-327.