

УДК 339.137

Слинько В.В.<sup>1</sup>, Пачколіна В.А.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

<sup>2</sup> маг. права НЮУ ім. Ярослава Мудрого

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України суттєво змінило умови функціонування машинобудівних підприємств, спричинивши порушення логістичних ланцюгів, дестабілізацію партнерських відносин, обмеження експортно-імпортних операцій та кадрові труднощі. Це негативно вплинуло на стабільність роботи підприємств і призвело до зменшення їхньої кількості в Україні. В умовах воєнного стану виникла потреба у розробці ефективних стратегій підтримки конкурентоспроможності підприємств, що є критично важливим для економічної безпеки країни.

Відповідно до ч. 2 ст. 1 Закону України «Про захист економічної конкуренції» економічна конкуренція (конкуренція) визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

На нашу думку, ключовим фактором у забезпеченні стійкості сектору машинобудування в Україні та управлінні конкурентоспроможністю підприємствами може стати формування консолідованої стратегії взаємодії між державою, бізнесом та міжнародними організаціями. Наприклад, на Лозівському ковальсько-механічному заводі (ЛКМЗ), що є найбільшим ковальсько-штампувальним підприємством України, впроваджено систему менеджменту якості ISO 9001:2008, яка діє в тому числі під час воєнного стану і є одним зі значущих важелів підтримки загальної стратегії функціонування підприємства. ДП «Житомирський бронетанковий завод» протягом 2020-2022рр. характеризується нестійким фінансовим станом, оскільки його власних оборотних коштів недостатньо для того, щоб профінансувати виробничі запаси. Це свідчить про те, що підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування, а отже потребує державної підтримки [1]. Також внаслідок окупації деякі машинобудівні підприємства перестали функціонувати, наприклад, Луганський патронний завод, Мелітопольський завод турбокомпресорів, отже вони більше не можуть бути частиною економічної конкуренції в Україні [2].

До повномасштабного вторгнення машинобудівні підприємства поклалися на глобальні ринки для постачання сировини та комплектуючих. Воєнні дії призвели до розриву традиційних логістичних зв'язків, що змусило компанії шукати нових постачальників, зокрема в ЄС, Туреччині та Китаї, а також поглиблювати розвиток внутрішнього виробництва. Також слід сказати про те, що раніше машинобудівні підприємства працювали переважно в цивільних секторах, таких як автомобілебудування та виробництво сільськогосподарської техніки. Наразі пріоритет змістився на виробництво військової продукції, що вимагає швидкого перепрофілювання виробничих потужностей та пошуку нових партнерів у сфері оборони. Мобілізація та міграція призвели до втрати кваліфікованих кадрів, особливо інженерів та техніків. Підприємства змушені автоматизувати процеси, залучати працівників з інших регіонів та впроваджувати нові форми зайнятості, такі як віддалена робота та співпраця з навчальними закладами.

Незважаючи на ці виклики варто зазначити, що в умовах війни держава та міжнародні партнери активно фінансують оборонні проекти, релокацію підприємств та модернізацію виробництв. Програми пільгового кредитування та гранти допомагають підприємствам адаптуватися до нових умов. Наприклад, Міністерство економіки України реалізує переміщення підприємств із зон бойових дій у безпечніші регіони [3], програма «Власна справа» надає гранти до 250 тисяч гривень на створення або розширення бізнесу, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) наразі реалізує 220 проектів в Україні на більш ніж €5 млрд.

Також до війни експорт машинобудівної продукції був орієнтований на країни СНД, Азії та Африки. Наразі підприємства переорієнтовуються на європейський ринок, проходять сертифікацію за стандартами ЄС та НАТО, що відкриває нові перспективи, але вимагає значних інвестицій. Укладення Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА, «промисловий безвіз») між Україною та ЄС сприятиме взаємному визнанню оцінки відповідності продукції, що знизить нетарифні бар'єри та в перспективі розширить можливості експорту української продукції на європейський ринок.

Отже, воєнний стан радикально змінив підходи до управління конкурентоспроможністю українських машинобудівних підприємств. У нових умовах ключовими факторами успіху є гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін, інтеграція в міжнародні виробничі ланцюги та орієнтація на інноваційні рішення. Довгострокова стійкість галузі залежить від здатності підприємств утримувати нові позиції на ринку після війни, модернізувати виробництво та використовувати міжнародну кооперацію для посилення конкурентних переваг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Чубка О. М., Процяк Т. Ю. Вплив повномасштабного вторгнення на фінансову стійкість державних підприємств військово-промислового комплексу України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. С. 120–127.

2. Список розграбованих Росією українських заводів на окупованих територіях. InVenture : веб-сайт. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/spisok-rozgrabovanih-rosiyeyu-ukrayinskih-zavodiv-na-okupovanih-teritoriyah>

3. Програма релокації підприємств. 28.01.2025. Міністерство економіки України : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a>