

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабного вторгнення росії на територію України, функціонування українських підприємств зазнало реальних змін. Конкурентоспроможність підприємств в умовах війни повністю змінило свою архітектуру. Тепер конкурентоспроможність підприємств базується не лише на ринкових перевагах, але й на життєстійкості. Українські підприємства в умовах війни повинні виживати при зміні логістики, персоналу, зв'язків з постачальниками/споживачами; велика кількість підприємств було перенесено у Західні регіони України, або, навіть, за межі країни. Необхідно також відмітити, що в умовах україно-російської війни досить сильно змінилася психологія українського споживача. Одним з пріоритетів стала підтримка українського виробника, як елемент ідентичності та згуртованості українського народу.

Трансформація конкурентного середовища вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових умов існування, враховуючи всі ризики воєнного стану. У центрі уваги вже опиняється не лише прибуток підприємства, а і безпека, як виробничих потужностей, так і персоналу. Гнучкість бізнес-моделей та диверсифікація ринку допомагає бути підприємству конкурентоспроможним в критичних ситуаціях.

Одних з умов конкурентоспроможності українських підприємств сьогодні є їх енергоефективність та енергонезалежність. Ці два основні фактора, які дозволяють підприємствам значно не підвищувати ціну (в зв'язку з значним подорожанням енергоресурсів) та не зупиняти виробництво (через відсутність електроенергії). Розбудова децентралізованої енергетичної системи всередині підприємства збільшує його енергетичні цінності, що несе за собою позитивні моменти при залученні міжнародних партнерів та /або інвесторів. Також, необхідно зазначити, що важливим інструментом реалізації стратегії енергонезалежності є впровадження інтелектуальних систем моніторингу та управління енергоспоживанням. Розбудова локальних енергомереж всередині підприємства створює основу для впровадження концепції «Industry 4.0», де енергоспоживання є гнучким цифровим параметром, що піддається прогнозуванню. Таким чином, можемо зазначити, що вимушена трансформація енергетичної моделі підприємств, в наслідок

російського широкомасштабного вторгнення, стала стратегічним інструментом довгострокової стійкості і вплинула на конкурентоспроможність підприємств.

За результатами проведеного нами дослідження серед працівників підприємств промисловості, ми можемо спостерігати і досить чіткі тенденції. У виборці приймало участь 100 респондентів. Необхідно також відмітити, що дане дослідження проводилось в м. Дніпро Україна. м. Дніпро на сьогоднішній день - це прифронтове місто; в ньому дуже часто лунає сигнал тривоги; досить вдало працює ПВО; місто є гуманітарним хабом для сотень тисяч біженців; логістичним, промисловим і медичним хабом України. Географічне розташування респондентів досить сильно впливає на результати такого дослідження, яке проводиться в період повномасштабного вторгнення росії в Україну. На скільки, і що саме змінилося в роботі підприємства у наших респондентів показано на рис.1. [1]

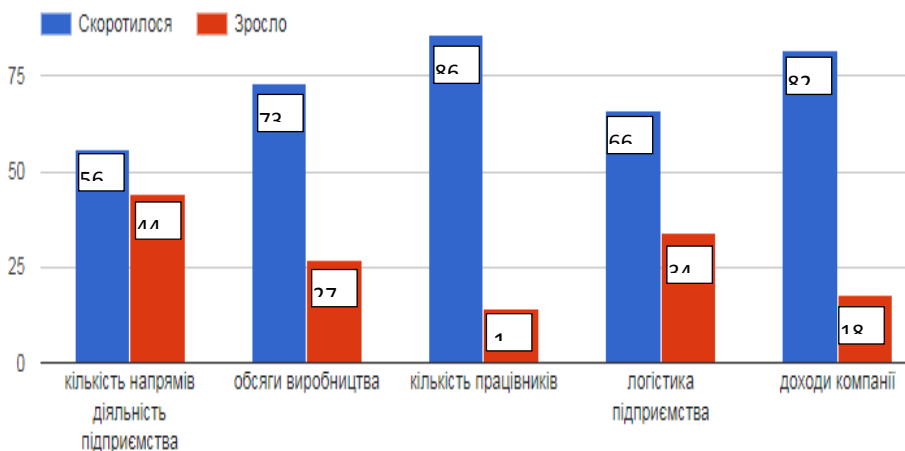


Рис. 1 Результати дослідження стосовно зміни в діяльності підприємства через початок воєнних дій в Україні.

Змінилася логістика підприємства (скоротилася) у 70 % відсотків опитаних;

- 56 % респондентів, у своїх відповідях зазначили, що кількість напрямів діяльності підприємства скоротилися, а у 44 % випадків – зросла;
- Обсяги виробництва на підприємствах впали у 74 % опитаних респондентів;
- 86 % респондентів відповіли, що чисельність працівників на їх підприємствах скоротилася;
- Доходи компанії зросли лише у 15 % опитаних респондентів.

Радикальна перебудова логістичних систем досить серйозно вплинула на конкурентні переваги українських підприємств. Блокада морських портів, відсутність авіасполучення, проблеми з перетином кордону змінили логістичні політику підприємства та принципи її побудови. Конкурентні переваги отримали ті підприємства, які інтегрувалися в європейські транспортні коридори; перейшли на моделі, які передбачають створення стратегічних запасів сировини та товарів; змінили зовнішніх і внутрішніх партнерів, заманивши їх постачальниками/споживачами з країн, які не підтримують воєнну агресію росії проти України. Зросла роль використання технологій блокчейн для відстеження вантажів у реальному часі та алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування альтернативних маршрутів при необхідності швидкої зміни логістичних маршрутів, в зв'язку з надзвичайними ситуаціями.

Воєнні дії в Україні призвели до масової міграції українського населення. За оцінкою Центру економічної стратегії, станом на січень 2026 року за кордоном залишається 5,6 млн українських біженців[2]. Результатом цього є низка суттєвих наслідків, пов'язаних з підтримкою національної і міжнародної конкурентоспроможності українських виробників:

по-перше – на ринку праці відбуваються досить серйозні зміни, спричинені, перш за все мобілізацією, динамічною і лише частково контрольованою зовнішньою та внутрішньою міграцією, що скорочує виробничий потенціал і можливості якісної і кількісної стабілізації управлінських процесів;

по-друге – активізуються процеси зворотної міграції (станом на середину 2025 – початок 2026 року, від початку повномасштабного вторгнення в Україну повернулося близько 1,1 мільйона біженців [3], і за даними ООН існує тенденція до збільшення цієї динаміки;

по-третє – в Україні відбувається відчутна інтернаціоналізація виробничо-комерційних і управлінських процесів, що сприяє їх осучасненню підвищенню відповідності світовим і європейським стандартам;

по-четверте – суттєво змінюються мотивації споживачів на B2B і B2C ринках, їх вимоги до якості продукції, а також, організації маркетингової і збутової діяльності.

В цих умовах на підприємствам в пріоритетну чергу виходять: програми психологічної підтримки; застосування гнучких графіків та віддаленої роботи; перекваліфікація: на ринку праці в Україні зараз іде велика тенденція навчання жінок на суто «чоловічі» професії, навчання ветеранів та осіб старшого віку на спеціальності, де виник суттєвих дефіцит кадрів, і куди можливо швидко зробити перекваліфікацію. Підприємства, які додають до своєї корпоративної культури програми реабілітації та адаптації отримують вищий рівень лояльності кадрів та зміцнюють свою позицію, як

соціально-орієнтованого лідера. Безумовно, важливим елементом виступає і застосування цифровізації HR – процесів, а саме, застосування хмарних сервісів для збереження корпоративних знань та управління персоналом у командах. Всі ці фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства, так як людський капітал є одним з найголовніших чинних ефективної роботи підприємства, можливості адаптації до нових умов функціонування, які виникли в наслідок повномасштабного російського вторгнення на територію України.

Необхідно відмітити, що в умовах україно-російської війни досить сильно змінилася психологія українського споживача. Одним з пріоритетів стала підтримка українського виробника, як елемент ідентичності та згуртованості українського народу. Конкурентоспроможність торгових підприємств тісно пов'язана з прозорістю бізнесу: вихід з ринку країни-агресора, і як споживачів сировини та матеріалів, і як експортерів своєї продукції. Війна вивела на перший план такий рух, як волонтерство. На сьогоднішній день – це дуже потужна сила в українському спротиві. Волонтерська активність та прозорість у волонтерських звітах про благодійність формують високий рівень довіри до підприємства не лише у українців, а і у міжнародних партнерів. Українські підприємства приймають активні участь у соціальних та волонтерських ініціативах, беруть на себе соціальну відповідальність. Усі ці фактори формують соціальну відповідальність, як базу довіри, і безумовну, впливають на конкурентоспроможність українських підприємств. Споживачі сьогодні обирають не лише товари, а цінності, які стоять за його виробником.

Ми можемо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства у воєнний період базується на синергії економічної ефективності, соціальної солідарності та етичної невідступності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Канищенко О. Л., Чуприна Н. М., Ковальова М. О., Кузнецова Н. Г. Марке-тингові дослідження адаптації промислових підприємств України в умовах воєнного стану. Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2025. No 39(67). С. 51–56
2. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження. Аналітична записка. *Центр економічної стратегії*, 24 лютого 2026. – <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>
3. Хмельницька В. Скільки біженців повернеться до України після війни — в ООН дослідили. *ТСН*, 03.02.26. – <https://tsn.ua/ukrayina/skilky-bizentsiv-povernetsia-do-ukrayiny-pislia-viyny-v-onn-nazvaly-kilkist-3013982.html>