

УДК 339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19>**Омельчак Г.В.**

старший викладач кафедри менеджменту та туризму,
Комунальний заклад вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»
Запорізької обласної ради
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3373-8944>

Omelchak Hanna

Municipal Institution of Higher Education
"Khortytsia National Educational and Rehabilitational Academy"
of Zaporizhzhia Regional Council

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджено особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Визначено, що військовий конфлікт з росією призвів до руйнування економіки України. У статті наведено аналітичні дані щодо стану ділової активності в Україні у першій половині 2022 р. Автором проведено порівняльний аналіз індикаторів перспектив розвитку ділової активності промислових підприємств за три періоди. Розглянуто внутрішні та зовнішні загрози, які впливають на конкурентоспроможність підприємств в умовах воєнного стану. Підкреслено, що основними суб'єктами, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємств, є працівники. Встановлено, що однією з основних особливостей формування конкурентоспроможності підприємств є сміливість продовжувати або починати свою діяльність в умовах воєнного стану. Визначено, що формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств відбувається в умовах значних ринкових трансформацій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, воєнний стан, ділова активність, релокація, ринок, підприємство, бізнес.

PECULIARITIES OF FORMING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

The article examines the peculiarities of forming the competitiveness of enterprises under martial law. It is determined that the military conflict with Russia has led to the destruction of the Ukrainian economy. The study also shows that business in Ukraine faces a number of challenges when it comes to maintaining competitiveness in times of war. One of the most important challenges is the need to invest in infrastructure and technology, which can be difficult given the economic uncertainty caused by the conflict. The imposition of martial law in some regions has complicated business operations due to travel restrictions and other logistical issues. The article provides analytical data on the state of business activity in Ukraine in the first half of 2022. The author conducts a comparative analysis of indicators of the prospects for the development of business activity of industrial enterprises for three periods. It is established that the worst indicators of business activity prospects were at the beginning of the full-scale invasion, and a year later there was a tendency to improve the state of business activity. The internal and external threats that affect the competitiveness of enterprises under martial law are considered. It is emphasized that the main subjects influencing the formation of enterprise competitiveness are employees. It is noted that retaining staff and ensuring decent working conditions is one of the main factors that determine the level of competitiveness of an enterprise. It is established that one of the main features of the formation of enterprise competitiveness is the courage to continue or start their activities under martial law. It is determined that the formation of competitiveness of domestic enterprises takes place in the context of significant market transformations. The problem of losing loyal consumers due to the relocation of an enterprise is emphasized. The financial crisis in Ukraine has a negative impact on the effective functioning of enterprises. The conclusions identify the main directions for further research related to finding ways to improve the competitiveness of enterprises under martial law.

Keywords: competitiveness, martial law, business activity, relocation, market, enterprise, business.

JEL classification: D80, M21, M31

Постановка проблеми. Початок збройного конфлікту в Україні у 2014 році мав руйнівний вплив на економіку країни. Анексія Криму та окупація частини Донецької та Луганської областей призвели до втрати активів багатьма вітчизняними та іноземними підприємствами. Іноземні інвестори почали відкликати інвестиції, закривати представництва через несприятливий інвестиційний клімат. Повномасштабне вторгнення росії на територію України у 2022 р. призвело до ще більшого погіршення економічної ситуації в нашій країні. За даними Мінекономіки, на кінець 2022 р. падіння ВВП склало приблизно 30,4% [1]. Через повномасштабне вторгнення росії перед суб'єктами господарю-

вання східної частини України постало питання щодо припинення діяльності або релокації підприємства у більш безпечні регіони. Оскільки не всі види підприємств є мобільними і можуть бути переведені в інший регіон, приблизно 50% суб'єктів господарювання припинили свою діяльність у 2022 р. [2].

Слід зазначити, що за умов воєнного стану ринкові умови та підходи до формування конкурентоспроможності підприємств набули іншого змісту, порівняно з довоєнним періодом. На перший план вийшли людський фактор та технології. Лояльність персоналу набула неабиякої значущості. Сміливість стала ключовим фактором успіху не лише у боротьбі з ворогом, але й у бізнесі.

З огляду вищезазначеного, доцільним є дослідити особливості формування конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впливу війни на економіку, а також проблематика ведення бізнесу в умовах воєнного стану присвячено чимало досліджень. Зокрема, науковці досліджували вплив збройного конфлікту на інвестиції, роль держави у підтримці бізнесу, а також важливість інновацій та диверсифікації для збереження конкурентоспроможності. Згідно з останніми дослідженнями, бізнес на територіях, що постраждали від конфлікту, стикається з низкою викликів, серед яких пошкодження інфраструктури, перебої в ланцюжку поставок та необхідність релокації. Проблеми формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану досліджуються у працях таких науковців, як В. Балдинюк, Ю. Вакуленко, В. Виноградня, К. Войтенко, В. Даниленко, В. Комар, О. Скачков, В. Стеценко, І. Терещенко, В. Тесля, А. Хрипко, К. Христенко, О. Черняєв, Л. Шульга, М. Щадило та багатьох інших. Оскільки проблема формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану є досить складною, то вона потребує подальшого глибокого дослідження.

Мета статті полягає у визначенні особливостей формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану.

Виклад основних результатів дослідження. Перш ніж перейти до безпосереднього визначення особливостей формування конкурентоспроможності підприємств, необхідно проаналізувати наявні дані щодо стану ділової активності в Україні у першій половині 2022 р. Отже, за даними Центру розвитку інновацій, станом на початок червня 2022 р. в Україні 46,8% підприємств припинили або майже припинили свою діяльність. При цьому 12,4% підприємств, що продовжували працювати, вдалося зберегти довоєнні обсяги виробництва. 93,4% підприємств України були залучені в допомогу країні під час війни. 70% підприємств брали участь у волонтерських програмах. 19% підприємств були змушені здійснити релокацію [2].

Наведені дані доводять те, що насправді криза в економічному секторі є досить глибокою. Якщо для пересічного споживача економічні наслідки повномасштабного вторгнення росії відчутні переважно підвищенням цін та зниженням заробітної плати, то для бізнесу трансформаційні зміни, спричинені військо-

вим конфліктом, мають інколи катастрофічні наслідки. Зокрема це стосується промислових підприємств, які розташовувалися у м. Маріуполь, і були фізично знищені разом з самим містом.

За офіційними даними Державної служби статистики України, на кінець лютого 2023 р. очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової діяльності були вищими, ніж у січні 2023 р. та суттєво вищими, ніж у березні 2022 р. [3]. У таблиці 1 наведемо порівняльний аналіз індикаторів перспектив розвитку ділової активності промислових підприємств за три періоди: лютий 2022 р., березень 2022 р. та лютий 2023 р.

У таблиці 1 розглянуто індикатори перспектив розвитку ділової активності в промисловості за три періоди – до запровадження воєнного стану, перший місяць після його запровадження та через рік дії воєнного стану. Як бачимо з наведених даних, очікування підприємців у перший місяць повномасштабного вторгнення були найгіршими і цей місяць був найскладнішим для бізнесу. За рік дії воєнного стану очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку ділової активності покращилися, порівняно зі станом на 03.2022 р. Найгірша ситуація складається з оцінкою поточного обсягу іноземних замовлень на виробництво продукції. Це пов'язано з тим, що експортувати продукцію з території України під час війни дуже складно. Так, зокрема експорт зерна відбувся лише частково, було реалізовано усього 14 млн т замість запланованого обсягу в 70 млн т зерна [4]. У вирішенні цієї проблеми зацікавлені не лише вітчизняні аграрії, а й країни, що намагаються придбати зерно в Україні. Не кращою є ситуація й з іншими товарами, що йдуть на експорт.

Як зазначає М. Щадило, в умовах воєнного стану в процесі формування конкурентоспроможності підприємства зіштовхнулися з абсолютно новими зовнішніми та внутрішніми загрозами. До внутрішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі [5]:

- падіння доходів підприємств через зниження купівельної спроможності населення;
- виникнення непередбачуваних витрат;
- часткова втрата персоналу через виїзд працівників за кордон або переїзд до більш безпечних регіонів та призов на військову службу;
- дефіцит власних ресурсів підприємства;
- втрата частини ринку збуту продукції;

Таблиця 1

Аналіз динаміки індикаторів перспектив розвитку ділової активності в промисловості

Назва показника	02.2022	03.2022	02.2023
Індикатор ділової впевненості, %	-5	-25	-10
Індикатор ділового клімату, %	1	-2	-0,8
Оцінка поточного обсягу замовлень на виробництво продукції (попиту), %	-31	-57	-51
Очікувані зміни обсягу виробництва продукції в наступні три місяці, %	10	-42	-1
Оцінка поточного обсягу запасів готової продукції, %	-9	-21	-15
Оцінка змін обсягу виробництва продукції за попередні три місяці, %	1	-35	-10
Оцінка поточного обсягу іноземних замовлень на виробництво продукції (експортного попиту), %	-28	-30	-35
Очікувані зміни відпускних цін на продукцію промисловості в наступні три місяці, %	42	33	37
Очікувані зміни кількості працівників на промислових підприємствах у наступні три місяці, %	0	-30	-12

Джерело: складено автором за даними [3]

- зниження виробничого потенціалу;
- недостатній рівень технологічного оснащення.

До зовнішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі [5]:

- втрата постачальників сировини, комплектуючих тощо;
- непередбачувані наслідки військової агресії (відчуження майна або його повне знищення);
- руйнування інфраструктури у регіонах;
- зменшення експорту продукції;
- зміна структури та обсягу внутрішнього ринку;
- криза у фінансово-кредитному секторі України;
- виїзд високоінтелектуальних працівників за кордон як біженців.

Подолання внутрішніх загроз лежить на самому підприємстві. У той час як зовнішні загрози повинні бути ліквідовані або хоча б зменшені урядом країни. На жаль, наслідки військової агресії РФ ще довго заважатимуть ефективному функціонуванню вітчизняних підприємств, а отже впливатимуть на формування їх конкурентоспроможності.

Однією з особливостей, що впливають на формування конкурентоспроможності українських підприємств, є прискорення євроінтеграційних процесів, яке ми спостерігаємо останнім часом. Україна, як ніколи раніше, близька до входження у ЄС. І це неабиякий виклик для вітчизняних товаровиробників та надавачів послуг. Внаслідок інтеграції до європейської спільноти конкуренція на ринку товарів та послуг посилюється. А перехід до європейських стандартів якості примусить виробників підвищити якість продукції або піти з ринку.

Як зазначено у статті [6], суб'єктами, що формують конкурентоспроможність підприємства, є його працівники. У сучасних умовах збереження персоналу та забезпечення гідних умов праці стало одним з ключових факторів успіхів. При цьому існують підприємства, що через фінансові проблеми не можуть забезпечити нормальні умови для працівників. Ринок праці в Україні переживає суттєву кризу через переміщення населення зі східних регіонів до західних та за кордон. Таким чином, у східних регіонах країни виникає незадоволений попит у фахівцях, а у західних – збільшується безробіття через зростання чисельності вимушених переселенців.

Однією з головних особливостей формування конкурентоспроможності підприємства у період воєнного стану є сміливість починати або продовжувати свою діяльність в умовах невизначеності, а іноді й в умовах, що загрожують життю або здоров'ю людини. Так, незважаючи на періодичні обстріли, значне пошкодження інфраструктури та проблеми з постачанням електричної енергії у м. Харків протягом березня-грудня 2022 року було зареєстровано 6 470 фізичних осіб підприємців [7].

У той же час за даними сайту Національного інституту стратегічних досліджень, на кінець жовтня 2022 року у безпечні регіони було переміщено 761 підприємство, а ще 274 суб'єкти господарювання очікували на релокацію. Найбільше переміщених підприємств з таких областей, як Харківська (193 підприємств), Київська (180), Донецька (106), Дніпропетровська (27), Запорізька (26) [8]. Слід зазначити, що власники релокованих підприємств також відрізняються

сміливістю, оскільки продовжувати бізнес в новому місці майже так само складно, як і починати його з «нуля».

Важливою особливістю формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану є те, що всі ринки (праці, ресурсів, капіталу) переживають нині процес трансформації. Відповідно й маркетинг в умовах воєнного стану став значно складнішим. Через постійні зміни кон'юнктури ринку та умов функціонування підприємств провести ґрунтовне дослідження ринку неможливо. При цьому переміщення населення і, як наслідок, втрата роздрібних споживачів, спонукає підприємства до розроблення нових стратегій просування товарів в умовах воєнного стану. Великі промислові підприємства, що співпрацювали до лютого 2022 року з постачальниками у державі-агресорі або білорусі, а також збували туди свою продукцію взагалі опинились на межі виживання.

Багато підприємств через релокацію втратили постійних споживачів, а останні, у свою чергу, мали шукати нових надавачів послуг і купувати продукцію інших виробників. Також на зміну попиту і пропозиції на ринку роздрібних споживачів значний вплив справила заборона ввезення російських та білоруських товарів, які були замінені вітчизняними або європейськими аналогами. Завдяки цьому деякі вітчизняні виробники змогли збільшити свою частку ринку.

Ще однією особливістю формування конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах є фінансова криза, яка значно обмежує можливості держави у підтримці підприємств, що потребують фінансової допомоги. При цьому умови банківського кредитування, окрім державної програми кредитування «5%-7%-9%», є невідгідними, особливо зважаючи на зростання курсу долара до гривні та збільшення облікової ставки НБУ з 10% до 25% у червні 2022 року [9].

Слід зауважити також, що починається глобальна світова криза, отже сподіватися на особливу підтримку нашої країни державами Заходу не варто. Вітчизняним підприємцям слід готуватися до більш складних часів, ніж вони переживають зараз, оскільки війна не припиняється, а фінансові можливості урядової підтримки є дуже обмеженими.

Висновки. Унаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України у 2022 р. деякі підприємці припинили діяльність через те, що збитки були надмірними, інші – змогли перенести свій бізнес в більш безпечні регіони. Формування конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах відбувається під дією нових видів загроз. До основних особливостей формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану можна віднести наступні: збереження персоналу та забезпечення гідних умов праці; сміливість продовжувати або починати бізнес в умовах воєнного стану; ринкова трансформація та ускладнення маркетингової діяльності; фінансова криза. Визначені у статті особливості формування конкурентоспроможності підприємств дають змогу встановити ключові переваги підприємства при розробці його маркетингової стратегії.

Подальші дослідження автора статті будуть спрямовані на визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Мінекономіка попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. *Офіційний сайт Міністерства економіки України*. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno#> (дата звернення: 07.03.2023).
2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. *Офіційний сайт Центру розвитку інновацій*. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> (дата звернення: 09.03.2023).
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.03.2023).
4. Авдєєнко В., Василь Р. Економіка України під час війни: головні підсумки 2022 року. *Апостроф*. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/economy/2022-12-29/ekonomika-ukrainyi-vo-vremya-voynui-glavnyie-itogi-2022-goda/49474> (дата звернення: 07.03.2023).
5. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 106–112.
6. Шульга та ін. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. 2022. *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296> (дата звернення: 07.03.2023).
7. У Харкові за час війни зареєстрували бізнес понад 6 тисяч підприємців. *Офіційний сайт Харківської міської ради, міського голови, виконавчого комітету*. URL: <https://www.city.kharkiv.ua/uk/news/u-kharkovi-za-chas-viyni-zareestruvali-biznes-ponad-6-tisyach-pidpriemtsiv--52921.html> (дата звернення: 11.03.2023).
8. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (жовтень 2022). *Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voennoho-stanu-v-3> (дата звернення: 10.03.2023).
9. Облікова ставка НБУ 2023. *Мінфін* : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/> (дата звернення: 12.03.2023).

References:

1. Minekonomiky popередno otsiniuie padinnia VVP v 2022 rotsi na rivni 30,4% [The Ministry of Economy preliminarily estimates a 30.4% drop in GDP in 2022]. *Official website of Ministry of Economy of Ukraine*. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno#> (accessed 7 March 2023).
2. Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia [State and Needs of Business in Times of War: Survey Results]. *Official website of the Center for Innovation Development*. Available at: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> (accessed 9 March 2023).
3. Official website of the State Statistics Service of Ukraine: website. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed 11 March 2023).
4. Avdieienko V., Vasyly R. Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: holovni pidsumky 2022 roku [Ukraine's economy during the war: main results of 2022]. *Apostrophe*. Available at: <https://apostrophe.ua/ua/article/economy/2022-12-29/ekonomika-ukrainyi-vo-vremya-voynui-glavnyie-itogi-2022-goda/49474> (accessed 7 March 2023).
5. Shchadylo M.I. (2023) Osnovni zahrozy konkurentospromozhnosti promysloвого pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [The main threats to the competitiveness of an industrial enterprise under martial law]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi* [Topical issues in modern science] (electronic journal), no. 1 (7), pp. 106–112.
6. Shulha ta in. (2022) Systemnyi pidkhid do formuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [A systematic approach to the formation of enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 5. Available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296> (accessed 7 March 2023).
7. U Kharkovi za chas viiny zareiestruvaly biznes ponad 6 tysiach pidpryiemtsiv [Over 6,000 entrepreneurs have registered businesses in Kharkiv during the war]. Official website of Kharkiv city council, mayor, and executive committee. Available at: <https://www.city.kharkiv.ua/uk/news/u-kharkovi-za-chas-viyni-zareestruvali-biznes-ponad-6-tisyach-pidpriemtsiv--52921.html> (accessed 11 March 2023).
8. Ohliad instrumentiv pidtrymky biznesu v period voiennoho stanu v Ukraini (zhovten 2022) [Overview of business support tools during martial law in Ukraine (October 2022)]. *Official website of the National Institute for Strategic Studies*. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voennoho-stanu-v-3> (accessed 10 March 2023).
9. Oblikova stavka NBU 2023 [NBU discount rate 2023]. *Ministry of Finance*. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/> (accessed 12 March 2023).