

Економічні науки

УДК 338.1

Карп'як Ольга Олександрівна

студентка

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Karpiak Olha

Student of the

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ORCID: 0000-0002-1836-7914

Марченко Валентина Миколаївна

доктор економічних наук,

професор кафедри економіки та підприємництва

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Marchenko Valentyna

Doctor of Economics, Professor of the

Department of Economics and Entrepreneurship

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

ORCID: 0000-0002-4756-3703

**ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
PROBLEMS OF THE FORMATION OF COMPETITIVE POSITIONS
OF DOMESTIC ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW**

Анотація. У статті охарактеризовано основні перешкоди формування конкурентних позицій українських підприємств в реаліях сьогодення, а також запропоновано авторське бачення напрямків вирішення встановлених проблем. Виявлено, що основними проблемами, з якими зіштовхується український бізнес під час війни, є неможливість експорту та імпорту товарів, сировини та матеріалів через відпрацьовані логістичні коридори; значне зростання цін на паливо, сировину та матеріали; валютні коливання; збільшення дефіциту кадрів на українському ринку праці; висока ступінь невизначеності та ризикованість бізнесу; зменшення рівня доходів населення та, як наслідок, зниження платоспроможного попиту. Окрему увагу приділено дефіциту кадрів на вітчизняному ринку праці та встановлено, що дана проблема виникла унаслідок мобілізації значної частини працездатного населення, міграційних процесів (відтоку кваліфікованих кадрів за кордон), неофіційне працевлаштування військовозобов'язаних чоловіків через страх бути призваними на службу, вигорання робітників та бажання працювати віддалено, або «на себе». Запропоновано можливі шляхи вирішення виявлених проблем формування сильних конкурентних позицій українських підприємств в умовах військового стану. Автори звертають увагу на те, що в сучасних умовах, уряд держави має запропонувати комплексну стратегію відновлення українського бізнесу та втримання ситуації в економіці. Виявлено необхідність державної підтримки підприємств військово-оборонного комплексу, інноваційної діяльності вітчизняних компаній, а також підвищення інноваційної привабливості держави. Встановлено, що з метою вирішення проблеми із дефіцитом кадрів на ринку праці, необхідним є удосконалення та контроль системи бронювання працівників, створення програм збереження робочих місць мобілізованих співробітників, підвищення ролі робітничих спеціальностей, запровадження стратегії повернення кваліфікованих кадрів із-за кордону,

їх мотивації, а також розробка системи забезпечення зростання кадрових резервів в країні.

Ключові слова: Україна, конкуренція, конкурентна позиція підприємства, проблеми конкурентоспроможності, військовий стан.

Summary. *The article describes the characteristics of the main obstacles to the formation of competitive positions of Ukrainian enterprises in today's realities, and also offers the author's vision of ways to solve the identified problems. It was discovered that the main problems that Ukrainian business faces during the war are the impossibility of exporting and importing goods, raw and materials through worked out logistics corridors; significant increase in prices for fuel, raw and materials; currency fluctuations, hryvnia devaluation; increasing shortage of personnel on the Ukrainian labour market; high level of uncertainty and riskiness of business; a decrease in the level of income of the population and, as a result, a decrease in solvent demand. Special attention was paid to the shortage of personnel on the domestic labor market and it was found that this problem arose as a result of the mobilization of a large part of the working age population, migration processes (outflow of qualified personnel abroad), unofficial employment of conscripted men due to the fear of being called up for service, burnout of workers and the desire work remotely or as a freelancer. It was noted that the greatest shortage of qualified workforce is observed in the service sector, working and production specialties. Possible ways of solving the identified problems of forming strong competitive positions of Ukrainian enterprises in the conditions of martial law were suggested. The need for state support of enterprises of the military and defense complex, innovative activities of domestic companies, as well as increasing the innovative attractiveness of the state was discovered. It was established that in a state of war, the main moderator of the strategy of survival and containment of the situation in the economy should be the government, which main tasks are to support the Armed Forces of Ukraine*

at all levels and by all means, as well as the maximum reorganization of all enterprises for military needs and their financing. In order to solve the problem with the shortage of personnel on the labor market, it is necessary to improve and control the system of reservation of employees, create programs to preserve the jobs of mobilized employees, increase the role of work specialties, introduce a strategy for the return of qualified personnel from abroad, their motivation, as well as develop a system ensuring the growth of personnel reserves in the country due to the improvement of the quality of education and the implementation of support programs for young specialists aiming to motivate students to study in Ukraine, ensuring their safety. The results of the study are of practical importance for specialists in the field of economics, who are engaged in the development of strategies to ensure the growth of the competitive positions of enterprises in modern conditions. They will help to better understand the problems that prevent the formation of competitive advantages of domestic enterprises.

Key words: *Ukraine, competition, competitive position of the enterprise, problems of competitiveness, martial law.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах посилення процесів глобалізації та інтернаціоналізації, конкурентна боротьба за ринки збуту продукції, в насиченому ресурсами та товарами бездефіцитному світі, стає все більш жорсткою. З метою «виживання» у висококонкурентному середовищі та забезпечення стійких позицій, українські підприємства мають вміти швидко адаптуватися до мінливих умов ринку та ефективно вирішувати низку внутрішніх та зовнішніх проблем, що виникають у процесі їх діяльності. Зокрема, в сьогоденних умовах значний негативний вплив на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання мають військові дії та політико-економічна нестабільність в країні. Виявлення та аналіз основних негативних чинників, які впливають на формування сильних

конкурентних позицій українських підприємств в реаліях сьогодення, є необхідною умовою для побудови комплексної стратегії, спрямованої на відновлення вітчизняного бізнесу та економічної системи держави в цілому від руйнівних наслідків повномасштабного російського військового вторгнення на територію України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Значний науковий інтерес становить питання виявлення основних причин неспроможності українських суб'єктів господарювання сформувати сильну та стійку до зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентну позицію, а також пошук можливих шляхів забезпечення зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації та політико-економічної нестабільності в країні та світі. Велика кількість науковців досліджують зазначену тему у своїх працях, серед яких: О. Кузяків, Є. Ангел, А. Гулік, І. Федець [1], І. Ніякий [2], Є. Кузенкова [5] та інші. Слід зауважити, що незважаючи на значну кількість наукових праць, спрямованих на аналіз чинників, які впливають на зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, аналізу проблем формування конкурентних позицій суб'єктів господарювання з урахуванням діючого режиму військового стану на території України приділено недостатньо уваги. Вважаємо за доцільне дослідити дане питання з метою більш ґрунтовного підходу до дослідження поставленої проблеми.

Формування цілей статті (постановка завдання). Основним завданням даної статті, є виявлення та аналіз проблем формування конкурентних позицій українських суб'єктів господарювання на сучасному етапі розвитку економіки, а також підготовка практичних рекомендацій щодо можливих шляхів вирішення встановлених проблем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентна позиція підприємства являє собою положення суб'єкта господарювання на ринку,

на якому він діє та характеризує певний набір його результатів, переваг та недоліків, порівняно з конкурентами. Необхідною умовою ефективного забезпечення сталого змагального потенціалу вітчизняних компаній на міжнародній арені, є визначення та аналіз основних перешкод, що виникають на шляху формування сильних конкурентних позицій українських суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

Відповідно до опитування [1] підприємств, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій, серед основних проблем, які постають перед вітчизняними товаровиробниками в сучасних умовах, є: підвищення цін на сировину, дефіцит кадрів, загроза життю, зниження попиту населення, розрив логістичних зв'язків та інші проблеми, пов'язані з постачанням та збутом продукції (рис. 1).

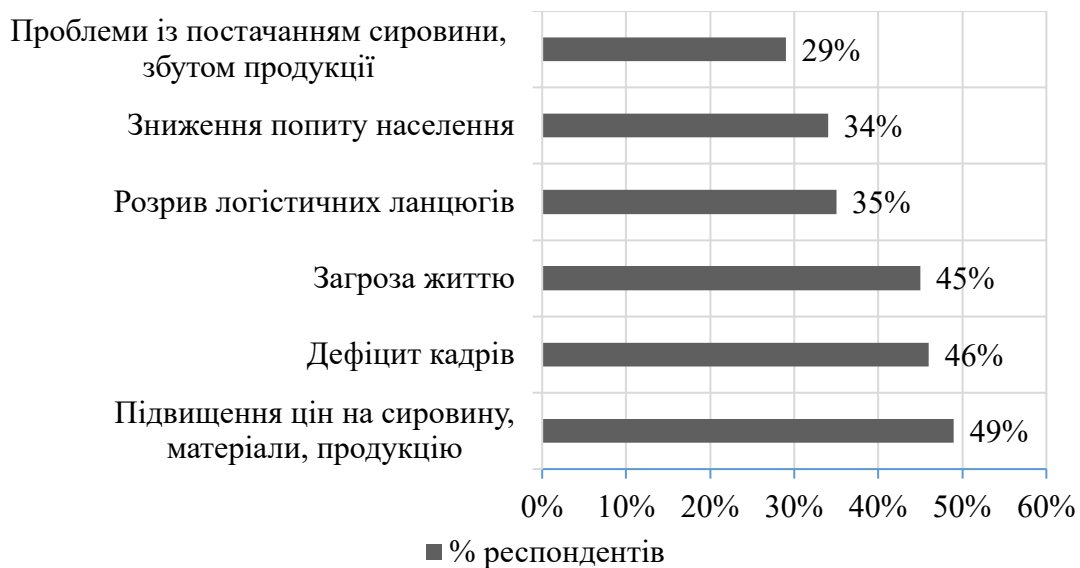


Рис. 2. Основні проблеми, із якими зіштовхується український бізнес під час війни

Джерело: побудовано автором на підставі джерела [1]

Одним із найбільш серйозних викликів, з яким зіштовхнулись українські підприємці у 2022 році є неможливість експорту та імпорту товарів, сировини та матеріалів через відпрацьовані логістичні коридори. В результаті військового вторгнення на територію держави, доступ до значної частини автомобільних та залізничних шляхів, морських та річкових портів виявився заблокованим. Звичні та відпрацьовані роками логістичні

ланцюжки перестали працювати, український експорт Чорним морем призупинився. З початком наступу у 2022 році, обмеження доступу відбулося до 10 з 13 морських портів української держави, що забезпечували близько 80% потреб держави у логістичній сфері. Варто сказати, що ще 5 вітчизняних портів, які знаходяться на Кримському півострові було заблоковано ще у 2014 році [2]. Довоєнний обсяг експорту та імпорту продукції не вдається забезпечити через існуючі альтернативні логістичні коридори (зокрема, з дунайських портів, залізницею та автотранспортом).

Варто зазначити й про те, що унаслідок перерахованих логістичних проблем, значно зросла вартість сировини та матеріалів. На рівень цін на ресурси також вплинула девальвація гривні. Так, у зв'язку із окупацією частини територій держави, на яких розміщувались виробничі потужності підприємств, що забезпечували українських виробників дешевою сировиною, а також релокацією вітчизняних підприємств за кордон (близько 11% у 2022 році), Україні необхідно імпортувати значний обсяг ресурсів з інших країн [3]. Через девальвацію національної валюти, вартість імпорту ресурсів значно зросла, що підвищило собівартість виробництва вітчизняних товарів. До того ж, передбачається, що вартість сировини та логістичних послуг продовжуватиме зростати через значне підвищення цін на паливо, у зв'язку зі схваленням Кабінетом Міністрів законопроекту про збільшення ставок акцизного податку з метою зростання доходів Державного бюджету України.

З початком війни в Україні значно зросла й проблема дефіциту кадрів. Так, згідно із дослідженням ринку праці, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією (ЄБА), станом на 2024 рік близько 74% компаній в Україні відчувають гостру нестачу кадрів, 17% – частковий дефіцит і лише 7% вітчизняних підприємств не мають проблем із пошуком робітників. Для порівняння, у 2023 році дефіцит відчувало 55% підприємств, що на 19% менше, ніж сьогодні [4]. Найбільша нестача кваліфікованої робочої сили

спостерігається у сфері обслуговування, робочих та виробничих спеціальностей (рис. 2).



Рис. 2. Категорії з найбільшою кількістю вакансій у 2024 році

Джерело: побудовано автором на підставі джерела [5]

Варто відзначити, що під час військового стану в Україні зросла самозайнятість. Так, протягом 2023 року в країні було зареєстровано близько 304 048 нових фізичних осіб-підприємців, що на 7% більше, ніж у 2021 році (284 171 ФОПів). Натомість, юридичних осіб у минулому зареєстровано на 1/3 менше (37 297 компаній), ніж у 2021 році (56 267 компаній). Найбільш поширеними секторами для відкриття малого бізнесу в Україні наразі є – роздрібна торгівля (29,7%), ІТ (7,8%), надання інших індивідуальних послуг (7,3%), оптова торгівля (6,3%), тощо [6].

Змінились також і вимоги до особистих компетенцій працівників під час війни. Так, згадуваність такої навички як відповідальність зросла майже на 20%, порівнюючи із 2021 роком. Значно підвищився попит на такі якості як уважність, тактовність, а також стресостійкість. Так, попит на стресостійких працівників зріс на 17% (у довоєнний період дану навичку згадували лише у 18% пропозицій, натомість у 2024 році – близько 35%). Варто сказати й про те, що значно зріс попит на кваліфікованих працівників робітничих професій (робітників фізичної праці), однак спостерігається

дисбаланс на ринку праці, адже серед офіційно зареєстрованих безробітних, близько 43% мають вищу освіту (а у деяких містах – понад 60%) і кількість колишніх керівників майже у три рази перевищує кількість наявних вакансій [5].

Серед основних причин нестачі кадрів на ринку праці України можна виділити наступні:

- від початку повномасштабного вторгнення значна частина активного працездатного населення змушена була (мобілізована) стати до лав Збройних сил України для оборони країни;

- відтік кваліфікованої робочої сили за кордон (в тому числі, міграція населення через військові дії, виїзд студентів на навчання в інші країни, тощо). Так, відповідно до оцінок Центру економічної стратегії (ЦЕС), станом на січень 2024 року, за кордоном перебуває близько 4,9 млн українців, які виїхали через військові дії, значна частина з яких – жінки працездатного віку [7];

- через побоювання бути мобілізованим частина військовозобов'язаних чоловіків повністю перейшла працювати неофіційно. Наприклад, унаслідок масового призову військовозобов'язаних, значного скорочення зазнала українська ІТ-індустрія (за 2023 рік, кількість фахівців у 50 найбільших ІТ-компаніях країни зменшилась на 10,66 тис. осіб (близько 11,5%)) [8].

- бажання значної частини населення працювати «на себе» або віддалено, демотивація та вигоряння співробітників, що може бути спричинене відсутністю відчуття фізичної безпеки, нездоровою атмосферою на підприємстві, негнучкими умовами роботи, браком перспектив кар'єрного зростання, низькою оплатою праці, тощо.

Негативно на процес підвищення конкурентних позицій вітчизняних підприємств сьогодні також впливає високий ступінь невизначеності та ризиковості бізнесу через постійні ракетні обстріли та військові дії в

багатьох регіонах країни. Негативні очікування значною мірою впливають на внутрішні бізнеси, пов'язані з прямими інвестиціями. Серйозних втрат зазнає енергетична інфраструктура України. Ракетні атаки на об'єкти електроенергетики призвели до відключення електропостачання в значній кількості міст та населених пунктів країни, що спричинило серйозні перебої у роботі підприємств. Відновлення та модернізація пошкоджених об'єктів є важливим завданням відновлення стабільності енергопостачання в країні.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В процесі формування конкурентних позицій вітчизняні суб'єкти господарювання зіштовхуються з рядом викликів як на національному, так і на міжнародному ринках. Політико-економічна нестабільність, технологічний розвиток, військові дії на території держави та низка інших факторів вимагають від компаній не лише пристосування до змін, але й активного пошуку нових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності.

У стані війни головним модератором стратегії виживання та втримання ситуації в економіці має стати уряд. По-перше, треба розуміти, що наразі головним українським «підприємством» є ЗСУ і головна задача уряду підтримувати його конкурентоспроможність на всіх рівнях і всіма засобами. По-друге, це максимальне перелаштування всіх підприємств на військові потреби та їх фінансування. Правова та фінансова підтримка підприємств військово-промислового комплексу сприятиме їх максимальному конкурентному розвитку, навіть якщо потужності, в тому числі конструкторські, будуть винесені в безпечні зони, за межі кордонів України, залучення та насичення їх виробничими кадрами, які виїхали за кордон, частково може сприяти їх майбутньої реабілітації. На ринках ВПК найбільш затребувана та продукція, яка випробувана та підтвердила свою якість у бойових умовах. Україна зобов'язана скористатися цією драматичною нагодою. Уряд української держави має також сприяти

розвитку вітчизняного бізнесу, який опосередковано пов'язаний з військовою темою, реалізуючи заходи з підтримки підприємців, спрямованих на мінімізацію негативного впливу військових дій на території України, адже це податки до бюджету. Державні програми та ініціативи, спрямовані на підтримку досліджень та інновацій, використання відновлюваних матеріалів та енергоефективність можуть позитивно вплинути на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній на міжнародному ринку. Важливим є також створення сприятливого інвестиційного клімату за рахунок заходів щодо спрощення процедур інвестування, зменшення бюрократії та надання податкових пільг для інвесторів. Як це не прикро, впровадження екологічно-чистих технологій на найближчому проміжку часу не є нагальною потребою, бо потребують капіталовкладень, які потрібні в іншій сфері.

Задля вирішення проблеми кадрового дефіциту на ринку праці України, доцільним буде вдосконалення і жорстке інспектування системи бронювання працівників, розробка та впровадження програм збереження робочих місць за працівниками, які були мобілізовані на військову службу та соціалізація тих, хто повертається з війни за станом здоров'я. Також, важливим кроком має стати профорієнтаційна стратегія підвищення престижу робітничої професії і залучення до неї жінок, адже Україну очікує дефіцит чоловічого населення. Але треба розуміти, що престиж без матеріального підкріплення не працює. Заробітна плата кваліфікованого робітника повинна бути конкурентною та відповідати європейським зарплатам, тоді можна очікувати повернення заробітчаних із-за кордону. Розуміючи наслідки бойових дій в частині збільшення осіб з інвалідністю внаслідок війни, інклюзивність є нагальною потребою забезпечення кадрами всіх рівнів освіти, органів управління і виробництва. Необхідною є розробка стратегії збереження та повернення кваліфікованих кадрів із-за кордону, забезпечення зростання кадрових резервів за рахунок підвищення якості

освіти та впровадження програм підтримки молодих спеціалістів з метою мотивації студентів навчатися в Україні, забезпечення їх безпеки.

Зменшення дефіциту кадрів на українському ринку праці також є можливим за рахунок запровадження комплексної системи мотивації співробітників, що може включати як матеріальні стимули (наприклад, підвищення рівня заробітної плати, преміювання), так і нематеріальні – інвестування в освіту та розвиток працівників, страхування їх життя, гнучкі умови праці, психологічна допомога співробітникам, забезпечення безкоштовного відвідування спортзалу, дитячого садка для працівників та їх сімей, тощо.

Література

1. 22-ге Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (лютий 2024). *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7431> (дата звернення: 26.04.2024).

2. Ніякий І. Росіяни заблокували 10 із 13 морських портів, Україні довелося переводити вантажопотік на Дунай. Що з цього вийшло. *Forbes.ua*. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/rosiyani-zablokuvali-10-z-13-morskikh-portiv-ukraini-dovelosya-perevoditi-vantazhopotik-na-dunay-shcho-z-tsogo-viyshlo-29122022-10822> (дата звернення: 28.04.2024).

3. Опитування українського бізнесу. *Gradus*. 2022. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes___Ukrainian_Business_Survey.pdf (дата звернення: 28.04.2024).

4. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні. *European Business Association*. 2024. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/#> (дата звернення: 29.04.2024).

5. Кузенкова Є. Сезонні коливання й обстріли інфраструктури: що впливало на ринок праці у березні. *Work.ua*. 2024. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3267/> (дата звернення: 29.04.2024).

6. Фопономіка. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0> (дата звернення: 25.05.2024).

7. Українські біженці. Майбутнє за кордоном та плани на повернення. Третя хвиля дослідження. *Центр економічної стратегії*. 2024. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_refugees_third_wave_research/ (дата звернення: 01.05.2024).

8. Топ-50 ІТ-компаній України, зима 2024: мінус 4,6 тисячі фахівців за пів року, в лідерах зростання — продуктові компанії. *DOU*. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2024/> (дата звернення: 02.05.2024).

References

1. 22-ге Шхомісиачне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (лиutyi 2024) [The 22nd Monthly Survey of Enterprises «Ukrainian Business During the War» (February 2024)]. (2024). *Institute for Economic Research and Policy Consulting*. Retrieved from <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7431> [in Ukrainian].

2. Rosiiany zablokuvaly 10 iz 13 morskykh portiv, Ukraini dovelosia perevodyty vantazhopotik na Dunai. Shcho z toho vyishlo [The Russians blocked 10 out of 13 seaports, Ukraine had to divert cargo flow to the Danube. What came out of it]. (2022). *Forbes.ua*. Retrieved from <https://forbes.ua/company/rosiyani-zablokuvali-10-z-13-morskikh-portiv-ukraini-dovelosya-perevoditi-vantazhopotik-na-dunay-shcho-z-tsogo-viyshlo-29122022-10822> [in Ukrainian].

3. Опытування українського бізнесу [Ukrainian business survey]. (2022). *Gradus*. Retrieved from

https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbis___Ukrainian_Business_Survey.pdf [in Ukrainian].

4. Try chverti robotodavtsiv vidchuvaiut defitsyt kadriv v Ukraini [Three-quarters of employers feel a shortage of personnel in Ukraine]. (2024). *European Business Association*. Retrieved from <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/#> [in Ukrainian].

5. Sezonnii kolyvannia y obstrily infrastruktury: shcho vplyvalo na rynek pratsi u berezni [Seasonal fluctuations and infrastructure attacks: what affected the labor market in March]. (2024). *Work.ua*. Retrieved from <https://www.work.ua/articles/analytics/3267/> [in Ukrainian].

6. Foconomika. [Foconomika]. (2024). Opendatabot URL: <https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0> [in Ukrainian].

7. Ukrainski bizhentsi. Maibutnie za kordonom ta plany na povernennia. Tretia khvyliia doslidzhennia [Ukrainian refugees. Future abroad and plans for return. The third wave of the research]. (2024). *Centre for Economic Strategy*. Retrieved from https://ces.org.ua/ukrainian_refugees_third_wave_research/ [in Ukrainian].

8. Top-50 IT-kompanii Ukrainy, zyva 2024: minus 4,6 tysiachi fakhivtsiv za piv roku, v liderakh zrostannia — produktovi kompanii [Top 50 IT companies of Ukraine, winter 2024: minus 4.6 thousand specialists in half a year, the leaders of growth are food companies]. (2024). *DOU*. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2024/> [in Ukrainian].