

**Додаток до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

на честь 95-річчя ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей

**21 листопада 2025 року
м. Харків, Україна**

**Харків
2025**

Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 8 від 26.11.2025 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустриальних проблем розвитку НАН України (протокол № 12 від 11.11.2025 р.)

Рецензенти: **Криворучко Оксана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна);
Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Харків, Україна);
Райко Діана Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет» (Харків, Україна)

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. Харків : ФОП Ліберкіна Л. М., 2025. Укр. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики» на честь 95-річчя ХНЕУ імені Семена Кузнеця, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто історико-теоретичні засади інноваційного підходу до економіки державного сектора; цифрові моделі продуктивних управлінських відносин у сучасних організаціях; роль стійких інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги; методологічні основи удосконалення зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальної конкуренції; особливості трансформації цифрової економіки на основі досвіду ЄС; цифровізацію центрів надання адміністративних послуг і зміцнення стійкості людських ресурсів у громадах України, що формує нові орієнтири підвищення їх конкурентоспроможності. Всі питання розглянуто в контексті сучасних умов воєнних дій і повоєнного відновлення економіки України, враховуючи досвід інших країн світу.

Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції. Представлений матеріал може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, практичній діяльності підприємств і організацій для підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, наукових, освітніх і громадських організацій.

Особливості формування конкурентних переваг підприємства в умовах воєнного стану

Стець Юлія Петрівна,

здобувачка вищої освіти 2 року навчання у магістратурі
кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),
e-mail: juliast2525@gmail.com

Складна військово-політична ситуація призвела до глибокої економічної кризи в Україні. Ці події супроводжуються критичними наслідками: руйнуванням інфраструктури, зростанням цін на ресурси, нестачею кадрів, падінням купівельної спроможності населення, розривом сталих ділових зв'язків та знищенням логістичних шляхів. Такі умови поставили українські підприємства перед нагальною необхідністю шукати будь-які можливості для відновлення своєї роботи та збереження функціонування.

Сьогодні успішним може бути лише те підприємство, яке має чіткі конкурентні переваги і вміє швидко диверсифікувати свої продукти та послуги відповідно до мінливих потреб ринку. Перед українськими підприємствами постає ключове завдання: сформувати та ефективно управляти своїми конкурентними перевагами, що дозволить їм зберігати високу результативність діяльності та забезпечить їхнє виживання навіть в умовах різких і непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентна перевага – це сукупність характеристик підприємства, які забезпечують йому перевагу над конкурентами. У класичному розумінні М. Портера конкурентні переваги поділяють на переваги за витратами та диференціацію продукції [1]. Однак в умовах війни на перший план виходять нестандартні чинники конкурентоспроможності, такі як адаптивність, репутація, соціальна стійкість, цифрова трансформація.

Беззаперечною є думка дослідників Д. Одреча, П. Момтаза, Г. Мотузенко, та С. Вісмара [2] про те, що воєнні дії негативно впливають на підприємницьку діяльність. Згідно з їхніми висновками, війна докорінно змінює зовнішні чинники: обмежує свободу, посилює невизначеність та вводить нові обмеження. Це, своєю чергою, змушує вже наявних підприємців відмовлятися від реалізації проєктів та стримує потенційних підприємців від започаткування власної справи.

Зважаючи на цю складну ситуацію, формування конкурентних переваг стає не просто необхідною умовою функціонування будь-якого бізнесу, але й запорукою його виживання в умовах військового часу.

Д. Р. Цьвок та Н. П. Яворська у своєму дослідженні [3] поділяють переваги на внутрішні та зовнішні. Внутрішні переваги (виробничі, технологічні, управлінські) є рушійною силою конкурентоспроможності. Проте, на нашу думку, в умовах воєнного стану їхня природа зазнає суттєвої трансформації. Здатність до швидкої релокації та диджиталізації бізнес-процесів стає критично важливим активом, який раніше не розглядався як класична конкурентна перевага.

Формування переваги вимагає від підприємства комплексної стратегічної уваги на трьох ключових фокусах: конкурентно-орієнтований підхід (порівняння з конкурентами), клієнтоцентричний підхід (визначення позиції через сприйняття споживачів) та комплексна ринкова перспектива (одночасна увага до обох).

Здатність бути конкурентоспроможним базується на:

- ключових компетенціях, унікальних навичках, що створюють виняткову цінність;
- інноваційній активності, застосування передових технологій та удосконалення виробництва;
- ефективності ресурсів їх оптимальному структурному поєднанні для досягнення низьких витрат або високої цінності [4].

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

Проведене дослідження дозволило ідентифікувати та класифікувати ефективні конкурентні переваги підприємств в умовах воєнного стану, доповнюючи традиційний поділ на внутрішні та зовнішні переваги.

Таблиця 1

Конкурентні переваги підприємств в умовах воєнного стану

Конкурентні переваги	Посилені конкурентні переваги в умовах воєнного стану
Внутрішні переваги (потенціал фірми)	<ol style="list-style-type: none">1. Антикризове управління ризиками (кібербезпека, планування безперервності роботи).2. Географічна безпека (безпечна релокація, доступ до західного кордону).3. Операційна гнучкість (швидка зміна постачальників, мінімізація запасів).4. Репутаційна підтримка (соціальна відповідальність, допомога ЗСУ)
Зовнішні переваги (орієнтація на ринок)	<ol style="list-style-type: none">1. Прискорений вихід на ринки ЄС (сертифікація, відповідність стандартам).2. Формування довіри іноземних партнерів (через надійність поставок, незважаючи на війну).3. Цифрова присутність та е-комерція (як єдиний канал збуту за умов логістичних перебоїв)

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Наголосимо, що в умовах війни технологічні та інноваційні переваги трансформуються. Стійкість підприємства сьогодні – це не статичний стан, а динамічний процес постійної адаптації. Успіх українських виробництв у воєнний час є яскравим прикладом парадоксу конкуренції, коли негативні зовнішні фактори (війна) стимулюють розвиток внутрішніх компетенцій (гнучкість, швидкість, інновації). Цей досвід має потенціал для формування нової моделі конкурентоспроможності для підприємств, що працюють в умовах високої геополітичної турбулентності у всьому світі.

Отже, в умовах воєнного стану формування конкурентних переваг набуває стратегічного значення для виживання та розвитку

