

**Топ-10 торговців державними облігаціями України  
на АТ «Фондова біржа ПФТС» за січень-квітень 2026 р.**

Найменування компанії	Місце в рейтингу
АТ «Укресімбанк»	1
АТ «ОТП Банк»	2
АТ «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ГЛОБУС»	3
АТ «БАНК АЛЪЯНС»	4
АТ «БАНК 3/4»	5
ТОВ «Профі-Т Цінні Папери»	6
АТ «КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК ПРИВАТБАНК»	7
АТ «ТАСКОМБАНК»	8
АТ «МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	9
ТОВ «Універ Капітал»	10

Основні виклики, що стоять перед фондовим ринком України [1; 2]:

- 1) дефіцит ліквідності: фінансова система страждає передусім через наявність досить великої частки воєнних витрат, а також від значної нестабільності капіталу;
- 2) нормативно-правова база: існування потреби щодо вдосконалення законодавства України на основі норм ЄС, що необхідно для залучення іноземних інвесторів;
- 3) інвестиційна складова: на даний час ринок та держава дещо повільно здійснюють роль джерела капіталу, що необхідний для реального сектору економіки держави.

**Перелік використаних джерел:**

1. ПФТС: Огляд діяльності ПФТС за квітень 2026 року. URL: <https://pfts.ua/news/9819-ohliad-diialnosti-pfts-kviten-2026-roku>.
2. Сильніші фінансові ринки та інституції для відновлення України. 2026. 134 с. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2026/03/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery\\_99e3d4a5/00fed5be-uk.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2026/03/stronger-financial-markets-and-institutions-for-ukraine-s-recovery_99e3d4a5/00fed5be-uk.pdf).

УДК 005.21:339.137.2:005.334:658

**Кушнір Едуард**  
студент групи МЕНзм-12  
Західноукраїнський національний університет

**Фалович Наталія**  
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу  
Західноукраїнський національний університет

**СПЕЦИФІКА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ**

У сучасних умовах політико-економічної нестабільності викликаній війною із рф реалізація конкурентної стратегії підприємства істотно ускладнюється, оскільки стратегічні рішення мають прийматися в середовищі підвищеної невизначеності, ресурсних обмежень, логістичних порушень та безпекових загроз.

За таких умов конкурентна стратегія вже не може розглядатися лише як інструмент довгострокового ринкового зростання, а набуває ознак антикризового механізму, спрямованого на збереження життєздатності підприємства, утримання його ринкових позицій та забезпечення адаптивності до різких змін зовнішнього середовища. Саме тому в

умовах війни конкурентна стратегія повинна поєднувати цілі розвитку із завданнями безперервності діяльності, зниження ризиків і підтримання економічної стійкості.

Специфіка реалізації конкурентної стратегії підприємства в умовах воєнних ризиків полягає насамперед у зміні стратегічних пріоритетів. Якщо в умовно стабільному середовищі підприємства орієнтуються на розширення частки ринку, максимізацію прибутку та довгострокову капіталізацію, то в умовах війни першочергового значення набувають збереження операційної спроможності, підтримання ключових бізнес-процесів, утримання клієнтської бази та захист ресурсного потенціалу.

У такій ситуації конкурентна стратегія має враховувати не лише класичні параметри конкурентної боротьби, а й здатність підприємства більш оперативно реагувати на форс-мажорні обставини, змінювати конфігурацію каналів постачання, збуту, комунікації та управління. Відтак її реалізація стає значно більш динамічною, ситуаційною та залежною від постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Важливою особливістю є також те, що реалізація конкурентної стратегії в умовах війни повинна здійснюватися у тісному взаємозв'язку з системою антикризового управління. Конкурентна стратегія в такій системі є моделлю поведінки підприємства на ринку, яка дозволяє не лише забезпечити належну конкурентоспроможність, а й підвищити економічний потенціал протистояння кризовим процесам.

Реалізація конкурентної стратегії повинна передбачати не просто вибір конкурентного типу поведінки, а й розроблення комплексу заходів щодо адаптації підприємства до негативного впливу зовнішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив, деталізацію локальних стратегій і погодження їх із ресурсними можливостями суб'єкта господарювання [1, с. 63-64].

Важливою специфічною рисою є посилення ролі безпекового чинника у структурі конкурентних переваг підприємства. В умовах воєнних ризиків конкурентоспроможність визначається не лише ціною, якістю чи інноваційністю продукції, а й територіальним розміщенням підприємства, стабільністю логістики, наявністю резервних маршрутів постачання, захищеністю інформації, збереженням персоналу, безперервністю виробництва та рівнем цифровізації управлінських процесів.

Також додаткового змісту набувають такі складові конкурентоспроможності підприємства в умовах ризиків, як підтримка працівників, автоматизація і цифровізація бізнес-процесів, безпека майна та інформації, маркетинг, логістика і реалізація продукції (табл.1).

Таблиця 1

**Основні складові конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнних ризиків**

<b>Складник конкурентоспроможності</b>	<b>Змістова характеристика</b>
Підтримка працівників	Передбачає формування належних умов праці, збереження кадрового потенціалу, розвиток мотивації, підвищення лояльності персоналу та підтримання належного морально-психологічного клімату в колективі.
Автоматизація і цифровізація бізнес-процесів	Охоплює впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління, електронного документообігу та сучасних програмних рішень, що забезпечують підвищення оперативності, точності й ефективності діяльності підприємства.
Безпека майна та інформації	Полягає у створенні системи фізичного, економічного та інформаційного захисту ресурсів підприємства, мінімізації ризиків втрат, пошкоджень, витоку даних і кіберзагроз.
Маркетинг	Включає дослідження ринку, виявлення потреб споживачів, просування продукції, формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Логістика	Спрямована на забезпечення безперервності постачання, оптимізацію транспортних і складських операцій, скорочення витрат обігу та підвищення надійності товароруку.
Реалізація продукції	Відображає здатність підприємства ефективно організовувати збут, розширювати канали продажу, адаптуватися до змін попиту та забезпечувати стабільне надходження доходів.

Джерело: складено авторами на основі [2, с.24]

Відповідно, конкурентна стратегія в умовах війни трансформується у багатокомпонентну систему, в якій ринкові та безпекові рішення повинні бути взаємоузгодженими [2, с. 25].

Реалізація конкурентної стратегії за таких умов вимагає від підприємства високої організаційної гнучкості, визначаючи потребу в оперативному перегляді продуктової політики, диверсифікації ринків збуту, коригуванні цінових і комунікаційних рішень, переході до більш адаптивних форматів управління та розширенні використання цифрових інструментів координації.

Водночас дедалі більшого значення набуває проєктний підхід, оскільки саме він дає змогу структурувати реалізацію стратегії через окремі етапи, визначити відповідальних осіб, ресурси, строки, ризики та очікувані результати. За логікою такого підходу конкурентна стратегія стає не абстрактною декларацією, а конкретизованою програмою дій, зорієнтованою на швидке реагування, гнучке перерозподілення ресурсів і збереження ринкових позицій підприємства. Окремо слід наголосити, що в умовах воєнних ризиків підвищується значення не лише зовнішньої, а й внутрішньої узгодженості реалізації конкурентної стратегії. Її ефективність залежить від того, наскільки стратегічні цілі співвідносяться з реальним станом ресурсів, кадрового потенціалу, фінансових можливостей, організаційної структури та готовності працівників до змін.

Безпосередньо тому реалізація конкурентної стратегії потребує системного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, оцінювання впливу загроз, визначення критичних точок в операційній діяльності та формування механізмів швидкого коригування стратегічного курсу. За відсутності такої чіткої узгодженості навіть правильно обрана стратегія може не дати очікуваного ефекту, тоді як адаптивна, ресурсно забезпечена та антикризово орієнтована стратегія забезпечує підприємству вищі шанси на збереження і розвиток конкурентних переваг [3].

В цілому, специфіка реалізації конкурентної стратегії підприємства в умовах воєнних ризиків полягає у зміні її змістовного навантаження: із засобу ринкового зростання вона перетворюється на інструмент одночасного забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності, безпеки та економічної стійкості. За таких умов особливого значення набувають антикризова орієнтація стратегії, гнучкість управлінських рішень, цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація каналів постачання і збуту, підтримка персоналу та системний моніторинг зовнішніх загроз. Саме комплексне поєднання цих елементів створює підґрунтя для збереження ринкових позицій підприємства та формування його нових конкурентних переваг у воєнний і повоєнний періоди.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Савранський А. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 60-65. DOI: 10.32782/2786-765X/2025-8-8.

2. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23-31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.23.

3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658> (дата звернення до ресурсу 24.04.2026)

УДК 005.32:331.101.3

**Лангазо Олександра**  
студентка групи МЕНзм-12  
Західноукраїнський національний університет

**Фалович Наталія**  
к. е. н., доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу  
Західноукраїнський національний університет

### **АДАПТИВНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Воєнна нестабільність істотно змінює умови функціонування українських підприємств, впливаючи не лише на виробничо-господарські процеси, а й на поведінку, потреби та трудову активність персоналу. У таких умовах традиційна система мотивації, що ґрунтується переважно на матеріальному стимулюванні, вже не забезпечує належного рівня залученості працівників, їхньої лояльності та продуктивності. Підвищення рівня тривожності, загострення безпекових ризиків, зміна життєвих пріоритетів, труднощі комунікації та необхідність швидкої адаптації до кризових змін вимагають від підприємств перегляду наявних підходів до мотивації персоналу.

За сучасних умов мотивація працівників має розглядатися не як сукупність окремих заохочень, а як цілісний організаційний механізм, що поєднує управлінські рішення, інструменти комунікації, заходи безпеки, матеріальні та нематеріальні стимули, соціально-психологічну підтримку і постійний моніторинг потреб персоналу. Саме така логіка дає змогу забезпечити стійкість трудового колективу та підтримати результативність діяльності підприємства в умовах воєнної нестабільності [1, с. 105-106].

В умовах війни відбувається трансформація структури трудової мотивації працівників. Якщо за стабільного функціонування підприємства визначальне значення мають заробітна плата, преміювання, кар'єрне просування та індивідуальні бонуси, то в умовах воєнної нестабільності пріоритетного значення набувають базові потреби працівника, зокрема безпека, стабільність зайнятості, психологічний комфорт, зрозумілість управлінських рішень, підтримка з боку керівництва та відчуття причетності до спільної справи [2, с. 231].

У зв'язку з цим реформування системи мотивації працівників підприємства доцільно здійснювати на основі адаптивного організаційного механізму. Його сутність полягає у цілеспрямованому впорядкуванні елементів мотиваційної системи відповідно до нових умов діяльності підприємства та змінених очікувань персоналу. Такий механізм включає: діагностику потреб працівників; перегляд наявних мотиваторів; поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; запровадження інструментів безпекової, соціальної та психологічної підтримки; забезпечення постійної комунікації між керівництвом і трудовим колективом; оцінювання ефективності мотиваційних заходів [3, с. 404].

Організаційний механізм мотивації в умовах війни не може бути статичним, а його результативність визначається здатністю підприємства швидко реагувати на зміну ситуації, коригувати стимули, змінювати пріоритети кадрової політики та підтримувати довіру працівників. Саме тому увага акцентується на гнучкості системи винагород, розвитку