УДК 338.45:366.1
JEL Classification: L21, L60, M31, O32

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

ЮРЧИК Галина[1], МІЩУК Галина[2]
[1] Національний університет водного господарства та природокористування
https://orcid.org/0000-0003-1013-6940
e-mail: g.m.urchik@nuwm.edu.ua
[2] Національний університет водного господарства та природокористування
https://orcid.org/0000-0003-4520-3189
e-mail: h.y.mischuk@nuwm.edu.ua

В статті досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на основі адаптації їхніх бізнес-моделей до сучасних трансформацій бізнес-середовища. Систематизовано вектори впливу позитивних та негативних очікувань покупців на конкурентні переваги підприємства за ключовими елементами комплексу маркетингу. На основі аналізу емпіричних даних НБУ та консалтингової компанії Deloitte виявлено ключові трансформації споживчого ринку протягом 2022-2026 рр., серед яких: стрімкий розвиток електронної комерції, проінфляційні настрої, жорстка прагматизація і патріотична спрямованість купівельних пріоритетів. Доведено, що для забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості промислові підприємства мають постійно досліджувати зміни в бізнес-середовищі, зокрема очікування покупців, і враховувати поточні ринкові тренди у своїй виробничо-збутовій діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, промислові підприємства, бізнес-середовище, бізнес-модель, стратегічне управління, управління продажами.

https://doi.org/10.31891/mdes/2026-22-27

Стаття надійшла до редакції / Received 27.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 24.10.2026
Опубліковано / Published 12.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ЮРЧИК Галина, МІЩУК Галина

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні промислові підприємства постають перед потребою докорінного переосмислення традиційних моделей стратегічного управління конкурентоспроможністю. Це обумовлено безпрецедентною ринковою турбулентністю, цифровою трансформацією та безпековими ризиками (Якименко & Артеменко, 2025). У сучасній архітектурі ринків ключовим драйвером змін стає трансформація очікувань споживачів, інвесторів, партнерів і держави. Сьогодні вони вимагають від бізнесу відмови від суто цінової конкуренції на користь соціальної відповідальності перед суспільством, забезпечення рівних можливостей (інклюзивності) для працівників і клієнтів, а також цифрової гнучкості та екологічної сталості.

Промисловий сектор є базовою ланкою економіки, проте класичні підходи, орієнтовані виключно на статичні конкурентні переваги та внутрішню ресурсну базу підприємства, втрачають ефективність. Сучасні умови вимагають формування адаптивних і проактивних систем стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств (Бочко & Кожушко, 2024). Для України дослідження цієї проблематики набуває критично важливого значення, оскільки вітчизняні промислові підприємства функціонують в умовах макроекономічних викликів та безпекових ризиків, що кардинально трансформували бізнес-середовище. У цих реаліях інвестори, держава, партнери та покупці висувають принципово нові вимоги до життєздатності бізнесу. Сучасні бізнес-очікування покупців орієнтовані на здатність підприємства демонструвати високу інституційну резильєнтність, прозорість, готовність до паритетного партнерства та збалансованість економічних цілей із суспільними запитами. Відтак, об'єктивна необхідність адаптації вітчизняного промислового сектору до бізнес-очікувань ринкового середовища, брак комплексного інструментарію проактивного менеджменту, а також висока практична значущість розроблення новітніх моделей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств актуалізують відповідний вектор наукового дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств має високий ступінь наукової розробленості, однак сучасна динаміка ринкових

трансформацій актуалізує потребу в її концептуальному перегляді. Попри вагомий масив накопичених теоретико-прикладних знань, масштабні економічні виклики сьогодення змушують наукову спільноту безперервно оновлювати управлінський інструментарій. Науковці доводять, що тривала конкурентна перевага промислового підприємства в сучасних реаліях не може базуватися лише на володінні статичними ресурсами (машинами, будівлями, капіталом). Конкурентоспроможність визначається здатністю менеджменту своєчасно виявляти загрози, захоплювати ринкові можливості та здійснювати реконфігурацію внутрішніх бізнес-процесів відповідно до мінливих зовнішніх вимог (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Сардак & Крупський, 2017).

Основний контур конкурентоспроможності підприємства в сучасних наукових публікаціях розглядається як багатовимірна система, яка трансформується під впливом сучасних викликів. Дослідники виділяють різні домінанти формування цього контуру — від внутрішніх ресурсів та потенціалу до зовнішніх екосистемних взаємодій. В наукових публікаціях чітко простежується ресурсно-динамічний контур формування конкурентоспроможності промислових підприємств. Вказаний контур детермінується наявністю унікального спектра стратегічних ресурсів (Tadesse Bogale, Addisalem, 2023; Воронкова, 2006) та рівнем розвитку динамічних спроможностей (Семенчук, 2014; Khalina, Kolbasynskyi & Kravchenko, 2025; Васильців & Лупак, 2024). Останні інтерпретуються як системна здатність підприємства до проактивної адаптації, інтеграції та реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на турбулентність та деструктивні чинники ринкового середовища.

Інший вектор наукових досліджень розглядає контур конкурентоспроможності підприємств через цифрову трансформацію їх бізнес-діяльності, яка сьогодні виходить далеко за межі окремої компанії. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності перебуває в центрі уваги цілого ряду наукових досліджень (Коломоєць, 2024; Кайда, 2025; Данилюк & Кушпетюк, 2026). У межах цього підходу акцент зміщується на синергію від інтеграції бізнесу в цифрові екосистеми (Пархуць & Довгань, 2025). Сучасні ринкові переваги підприємства формуються завдяки ефективному масштабуванню технологій штучного інтелекту, інструментів Big Data та хмарних рішень (Галін, 2026).

Інноваційно-ціннісний контур формування конкурентоспроможності підприємств базується на концепції ціннісної інновації, де межі конкурентоспроможності визначаються не боротьбою на перенасичених ринках, а створенням нового, вільного від конкуренції ринкового простору (Hurzhyi & Mishustina, 2021; Pulgarin, Sergio & Guerrero, 2017).

Логічним доповненням зазначених підходів у сучасних реаліях є безпеково-інституційний контур формування конкурентоспроможності підприємств, який набуває критичного значення в умовах макроекономічної нестабільності та військових дій. У межах цього контуру конкурентоспроможність підприємства розглядається через призму його стратегічної стійкості (resilience), спроможності до антикризового маневрування та забезпечення економічної безпеки (Горюк & Лепейко, 2026; Гнилицька & Бірюк, 2026). Ринкові переваги суб'єкта господарювання за такої парадигми детермінуються не лише комерційною ефективністю, а й рівнем адаптивності логістичних ланцюгів, диверсифікацією ризиків та здатністю зберігати функціональність під дією деструктивних чинників зовнішнього середовища. Водночас інституційна складова цього контуру передбачає ефективний комплаєнс, відповідність принципам ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) та інтеграцію в європейський економічний простір (Швиданенко, 2026), що відкриває підприємству доступ до міжнародних капіталів та закладає підґрунтя для довгострокового випереджального розвитку.

Попри те, що проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств детально досліджена, теоретико-методичні засади адаптації стратегічних рішень до мінливих бізнес-очікувань покупців залишаються фрагментарними. Більшість наявних досліджень акцентують увагу на тактичному реагуванні на вже наявні зміни середовища, ігноруючи потенціал проактивного управління. Відтак постає нагальна потреба у розробці випереджальних контурів управління конкурентоспроможністю, які дозволять промисловим підприємствам не лише протидіяти деструктивній турбулентності, а й конвертувати бізнес-очікування покупців у стійкі конкурентні переваги.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств

на основі адаптації їхніх виробничо-збутових моделей до трансформації споживчих трендів, пріоритетів та бізнес-очікувань покупців.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проактивне управління конкурентоспроможністю промислових підприємств передбачає безперервний моніторинг бізнес-очікувань потенційних та дійсних покупців, а також превентивне врахування їхніх поточних та перспективних запитів (Savenko & Nesterenko, 2019). В свою чергу, бізнес-очікування покупців інтегруються у бізнес-очікування самого підприємства, виступаючи базисом для формування вектору його стратегічного управління. Сама ця синергія дозволяє компанії синхронізувати свій внутрішній потенціал із майбутніми трендами ринкового середовища.

Врахування бізнес-очікувань покупців у промисловому секторі є стратегічним пріоритетом, оскільки це безпосередньо впливає на ринкову стійкість, фінансову стабільність та довгостроковий розвиток підприємства в умовах високої конкуренції та мінливого середовища. Вектори впливу бізнес-очікувань покупців на конкурентоспроможність промислового підприємства доцільно структурувати за ключовими елементами маркетингового комплексу - продукт, ціна, логістика, сервіс, бренд і комунікації (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив позитивних та негативних бізнес-очікувань споживачів на конкурентоспроможність промислового підприємства

Позитивні очікування та їх вплив на конкурентоспроможність	**Негативні очікування та їх вплив на конкурентоспроможність**
Товар (Product)	
Очікування: інноваційність, покращені характеристики, кастомізація під потреби	Очікування: страх отримати брак, невідповідність ДСТУ/ISO, швидкий знос
Вплив: робить підприємство технологічним лідером, дозволяє продавати з високою маржою	Вплив: невідповідність веде до зменшення продажів /повного виключення з тендерів
Ціна / витрати (Price / cost)	
Очікування: зниження ціни / загальних витрат на експлуатацію за рахунок енергоефективності чи довговічності	Очікування: страх прихованих платежів, різкого підвищення ціни, збитків через високу ціну
Вплив: пріоритет у виборі продавця за ціновим критерієм	Вплив: програш конкурентам за ціновим критерієм; репутація «дорогого продавця / постачальника»
Зручність / доступність (Place / convenience)	
Очікування: поставка точно в строк (Just-in-Time), легка інтеграція в ланцюг замовника	Очікування: страх затримок на митниці, зривів графіку поставок, дефіциту товарів на складі
Вплив: підприємство стає пріоритетним, інтегрованим у бізнес-процеси клієнта	Вплив: перехід покупця до конкурентів; простій виробничих ліній
Сервіс та обслуговування (Customer service)	
Очікування: проактивний сервіс	Очікування: страх залишитися без запчастин, довгого очікування сервісного обслуговування
Вплив: формує залежність клієнта від сервісу	Вплив: повна втрата довіри; клієнт шукає заміну, яка гарантує швидкий час реакції
Бренд та репутація (Brand image & trust)	
Очікування: приналежність до клієнтів лідера ринку, гордість за партнерство, екологічність та дотримання ESG-стандартів підприємством-продавцем	Очікування: страх зв'язатися з «фірмою-одноденкою», токсичність репутації, ризик банкрутства продавця
Вплив: підтримання / посилення статусу бренду-лідера, соціально відповідального бізнесу	Вплив: відмова під покупки; зменшення продажів
Комунікація та маркетинг (Promotion/ communication)	
Очікування: отримання консультативної підтримки та супроводу при купівлі (клієнтоорієнтований маркетинг)	Очікування: страх нав'язливого «агресивного маркетингу», спаму, недостовірної інформації в буклетах
Вплив: пріоритет у виборі продавця за клієнтоцентрованістю	Вплив: перехід покупця до конкурентів; зменшення продажів

Джерело: побудовано автором.

Крім того, бізнес-очікування покупців варто розглядати за так званим позитивним та негативним ключем:

1. Позитивні очікування (драйвери) передбачають орієнтацію споживачів на прогнозовану / доступне ціну, інновації, енергоефективність, доставку «точно в строк», проактивний сервіс, дотримання підприємством ESG-стандартів та клієнтоорієнтованість. Вони забезпечують підприємству статус технологічного лідера, ціновий пріоритет, високу маржу та лояльність клієнтів.

2. Негативні очікування (бар'єри) пов’язані зі страхами споживачів щодо браку, прихованих платежів, логістичних збоїв, відсутності запчастин, токсичної репутації продавця та агресивного маркетингу. Вони призводять до репутаційних втрат, виключення з тендерів, простою виробництва, відтоку клієнтів до конкурентів, зменшення продажів.

Комплексне оцінювання бізнес-очікувань споживачів забезпечується завдяки систематичній роботі міжфункціональних робочих груп, до складу яких залучаються маркетологи, менеджери з продажів та інженери-технологи. Результати таких спільних досліджень акумулюються в єдиній CRM-системі підприємства. Надалі ця консолідована інформація спрямовується вищому керівництву для обґрунтування стратегічних рішень щодо: модернізації виробничих потужностей; оптимізації цінової політики; репозиціонування бренду на промисловому ринку.

Виявлення очікувань споживачів здійснюється не лише безпосередньо на підприємстві. До цього процесу можуть активно залучатися зовнішні структури: маркетингові аналітики, спеціалізовані дослідницькі агенції, консалтингові компанії та інші незалежні суб'єкти ринку, які забезпечують бізнес глибокою маркетинговою аналітикою. Держава не займається моніторингом приватних споживчих інтересів чи комерційних настроїв. Єдине опитування, яке проводить держава, — це опитування населення щодо його інфляційних очікувань. Регулярний моніторинг інфляційних очікувань населення, який оприлюднює НБУ, виступає для промислових підприємств зовнішнім орієнтиром під час оцінки майбутнього ринкового попиту.

Аналіз інфляційних очікувань населення України (рис. 1) свідчить, що з 2020 р. інфляційні очікування домогосподарств України дещо зросли та сягнули максимального рівня у 2022 р. (14,3%). Після суттєвого зниження цього показника у 2023 р. до 8,8%, протягом наступних років фіксується стрімке відновлення проінфляційних настроїв. У вересні 2026 р. очікування досягли критичного рівня (14,2%), що фактично повернуло ринок до кризового рівня 2022 р.

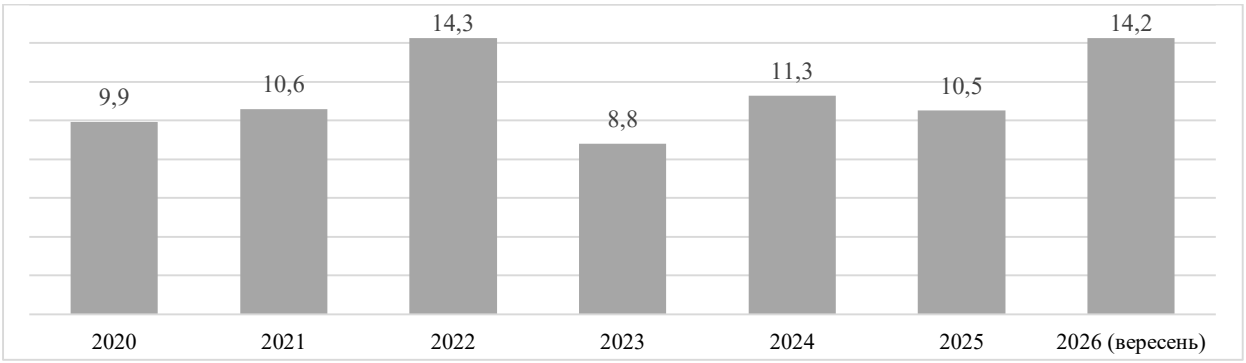


Рис. 1. Інфляційні очікування домогосподарств як ціновий фактор формування споживчого попиту в Україні, % (2020-2025 рр. – дані на кінець року; 2026 р. – дані за вересень)

Джерело: побудовано автором за даними Національного банку України.

Інфляційні очікування споживачів виступають потужним детермінантом конкурентоспроможності промислового підприємства, оскільки вони трансформують еластичність попиту, посилюють чутливість ринку до загальної вартості експлуатації продукту і стимулюють закупівлі «про запас» у періоди макроекономічної нестабільності. За високих інфляційних очікувань ринкову перевагу здобувають виробники, здатні гарантувати негайне відвантаження продукції, пропонувати енергоефективні й довготривалі рішення для мінімізації майбутніх операційних витрат покупців, а також забезпечувати гнучкі фінансові інструменти ціноутворення. Навпаки, недооцінка цих очікувань загрожує підприємству втратою ринкової частки через дефіцит оборотних коштів або руйнацію цінової репутації бренду внаслідок несвоєчасного реагування на інфляцію витрат.

Регулярні опитування щодо споживчих настроїв українців проводить провідна українська аудиторська та консалтингова компанія Deloitte. Аналіз зміни споживчих звичок населення в Україні протягом 2022-2025 рр. за даними Deloitte свідчить про тенденцію до стабілізації споживчої

поведінки після 2022 р.: частка громадян, у яких частота купівель та обсяги витрат залишалися незмінними порівняно з попереднім роком, зафіксувалася на рівні 51-54% та 43-45% відповідно (рис. 2).

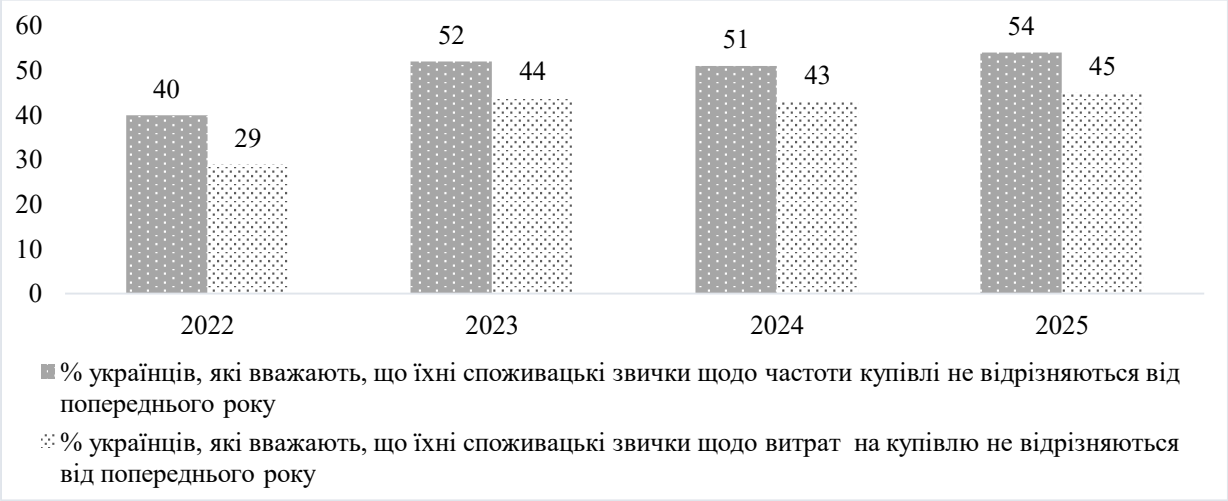


Рис. 2. Зміна споживчих звичок населення в Україні, 2022-2025 рр.
Джерело: побудовано автором на основі даних консалтингової компанії Deloitte.

Отримані результати відображають адаптацію внутрішнього ринку та формування відносно стійких моделей споживання в умовах тривалого макроекономічного напруження та військової турбулентності. Урахування тенденцій стабілізації споживчих звичок дозволяє промисловим підприємствам оптимізувати обсяги виробництва та логістику відповідно до прогнозованого попиту, фокусуючись на утриманні лояльних клієнтів та збереженні стабільної цінової політики.

Систематизація емпіричних даних щодо трансформації споживчої поведінки покупців в Україні у розрізі ключових товарних груп та каналів збуту за період 2022–2025 рр. за даними Deloitte (табл. 1) свідчить про домінантний тренд стрімкого розвитку електронної комерції. Це підтверджується значним зростанням частки онлайн-покупок за більшістю товарних груп, зокрема у сегменті продуктів харчування та алкогольних напоїв.

Таблиця 1

Зміна споживчої поведінки покупців
за основними товарними групами в Україні, 2022-2025 рр.

Показник споживання	**2022**		**2025**			
					% до 2022 р.	
	офлайн	**онлайн**	**офлайн**	**онлайн**	**офлайн**	**онлайн**
Продукти харчування						
Відсоток українців, які купують	99	30	98	42	99,0	140,0*
Середній чек	798	1322	1276	1702	159,9	128,7
Частота покупок протягом місяця	15,3	0,8	14,9	1,6	97,4	200,0
Алкогольні напої						
Відсоток українців, які купують	81	26	75	29	92,6	111,5
Середній чек	488	1124	758	1690	155,3	**150,4****
Частота покупок протягом місяця	3,3	0,6	2,6	0,7	78,8	116,7
Косметичні засоби та парфумерія						
Відсоток українців, які купують	84	55	82	54	97,6	98,2
Середній чек	761	1007	1269	1474	166,8	146,4

Частота покупок протягом місяця	1,2	0,6	1,2	0,7	100,0	116,7
Товари домашнього вжитку та побутова хімія						
Відсоток українців, які купують	96	54	96	55	100,0	101,9
Середній чек	455	597	911	1136	200,2	**190,3**
Частота покупок протягом місяця	2,2	0,7	2,3	1,1	104,5	157,1
Одяг та взуття						
Відсоток українців, які купують	90,2	64,6	90	67	99,8	103,7
Середній чек	1925	1683	2277	2348	118,3	139,5
Частота покупок протягом місяця	0,7	0,5	0,7	0,7	100,0	140,0
Електроніка та побутова техніка						
Відсоток українців, які купують	79	63	74	60	93,7	95,2
Середній чек	4060	3602	5337	5426	131,5	**150,6**
Частота покупок протягом місяця	0,4	0,4	0,6	0,6	150,0	150,0
Меблі та товари для дому						
Відсоток українців, які купують	67	46	64	42	95,5	91,3
Середній чек	3720	2715	4471	4114	120,2	**151,5**
Частота покупок протягом місяця	036	0,4	0,5	0,6	1,4	150,0
Будівельні матеріали, товари для ремонту						
Відсоток українців, які купують	65	37	62	39	95,4	105,4
Середній чек	1857	1921	2612	2849	140,7	**148,3**
Частота покупок протягом місяця	0,6	0,4	0,8	0,6	133,3	150,0
Лікарські засоби						
Відсоток українців, які купують	98	52	96	60	98,0	115,4
Середній чек	602	639	1166	1430	193,7	**223,8**
Частота покупок протягом місяця	3	1,1	3,6	1,7	120,0	154,5

Позначення:

* - *позиції, за якими відбулося зростання у 2025 р. порівняно з 2022 р.*

** - *позиції, за якими темп зростання середнього чека покупки перевищував приріст офіційного рівня інфляції (з 2022 по 2024 рр. склав 47%)*

Джерело: побудовано автором на основі даних консалтингової компанії Deloitte.

Водночас, у традиційному ритейлі (офлайн) спостерігається відносна стабілізація або незначне скорочення охоплення споживачів на тлі суттєвого номінального збільшення середнього чека. Останній показник демонструє виражену інфляційну динаміку, причому в категоріях алкогольних напоїв, товарів домашнього вжитку та лікарських засобів темпи зростання вартості покупок онлайн перевищили кумулятивний рівень офіційної інфляції. Таким чином, виявлені тенденції фіксують структурний зсув споживчих пріоритетів у бік цифрових каналів постачання як інструменту оптимізації купівельних практик в умовах макроекономічної нестабільності.

Трансформація споживчих трендів вимагає від промислових підприємств оперативного переходу до багатоканальних моделей збуту з фокусом на інтеграцію у цифрову комерцію та адаптацію логістики під стандарти маркетплейсів. Стрімке зростання онлайн-сегменту змушує

виробників модифікувати пакування товарів, оптимізуючи його для поштової доставки та гуртових інтернет-замовлень. Водночас випереджаюче зростання середнього чека порівняно з інфляцією за значним переліком товарних груп актуалізує впровадження енергоефективних технологій та автоматизації для стримування витрат виробництва. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у таких умовах прямо залежатиме від їхньої здатності поєднувати гнучке виробництво із жорстким контролем кінцевої ціни для споживача.

Промисловим підприємствам вкрай важливо детально аналізувати та враховувати безпосередні мотиви своїх покупців, оскільки саме вони визначають вектор споживчої поведінки та логіку формування ринкового попиту. Результати дослідження ключових чинників, що спонукають суб'єктів ринку до здійснення покупок у сучасних умовах за даними консалтингової компанії Deloitte, узагальнено на рис. 3.

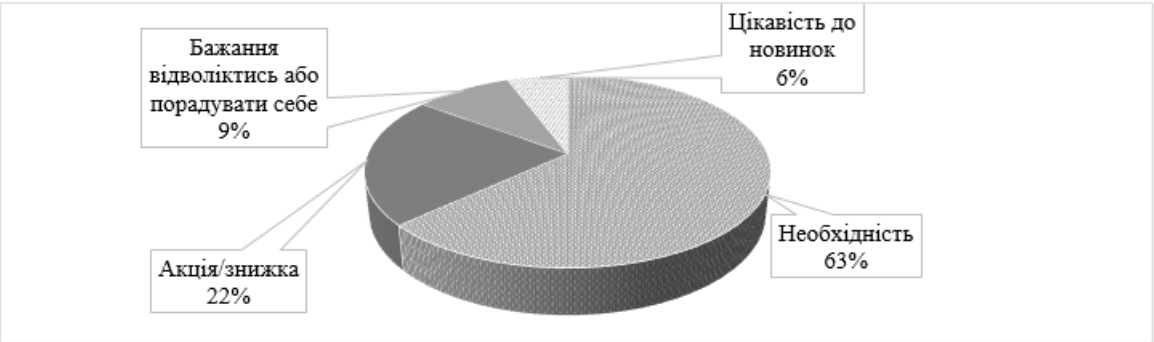


Рис. 3. Розподіл респондентів за відповіддю на запитання «Що найчастіше мотивує вас здійснювати покупки зараз?» (2025 р.), %
Джерело: побудовано автором на основі даних консалтингової компанії Deloitte.

Очевидно, що для забезпечення конкурентоспроможності промислові підприємства мають орієнтуватися на домінування раціональної моделі споживання, де сумарно 85% попиту формують виважені покупки, зумовлені безпосередньою необхідністю (63%) та наявністю акцій чи знижок (22%). Така структура ринку вимагає від виробників жорсткої оптимізації собівартості товарів першої потреби та впровадження гнучких інструментів цінового стимулювання, оскільки прагматизм споживача стає визначальним. Водночас емоційні покупки, пов'язані з бажанням порадувати себе (9%) чи інтересом до новинок (6%), хоч і займають нішеву позицію, мають розглядатися підприємствами як дієвий засіб диференціації товарного портфеля. У підсумку, стійку ринкову перевагу отримають компанії, які зможуть поєднати ефективне масове виробництво для задоволення обдуманого попиту з точковим емоційним маркетингом для стимулювання додаткових продажів.

Показовим є прогностичний вектор опитування покупців, що дозволяє промисловим підприємствам заздалегідь адаптувати свої стратегії до реальних намірів споживачів через призму планування ними великих покупок на 2026 рік (рис. 4). Найбільш вагомим трендом є те, що значна частина респондентів (42%) взагалі не планує великих витрат, що свідчить про високий рівень стриманості та ощадливості на ринку.

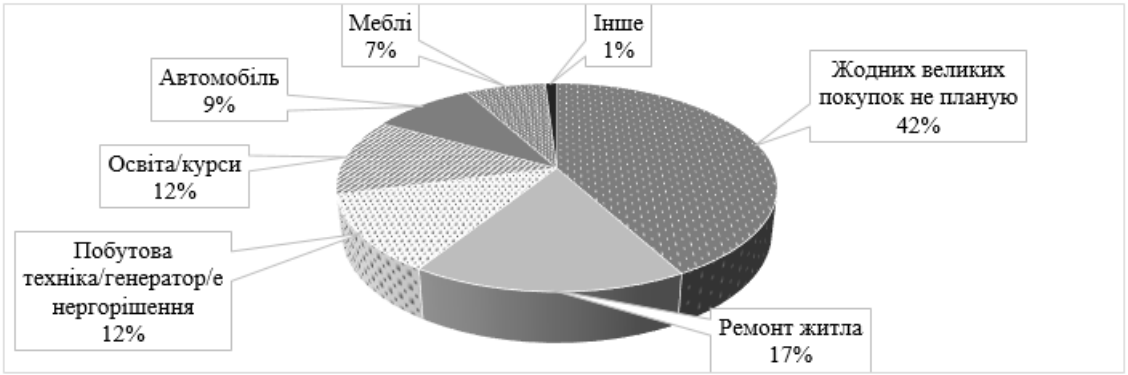


Рис. 4. Розподіл респондентів за відповіддю на запитання «Які великі покупки або інвестиції ви плануєте у 2026 році?», %
Джерело: побудовано автором на основі даних консалтингової компанії Deloitte.

Серед категорій громадян, які виявляють готовність до покупок, спостерігається виражене зміщення пріоритетів у бік життєзабезпечення та оптимізації побуту: 17% опитаних орієнтовані на ремонт житла, а 12% — на придбання побутової техніки, генераторів та інших енергорішень. В той же час, купівля автомобілів (9%) та меблів (7%) характеризується нижчим рівнем споживчої затребуваності на найближчий час. Ураховуючи зазначені прогностичні орієнтири, промисловим підприємствам задля підвищення конкурентоспроможності доцільно переформатувати виробничі програми на задоволення критичних побутових потреб споживачів, оскільки ринковий попит остаточно трансформується від преміального споживання до прагматичного збереження та облаштування життєвого простору.

Важливим аспектом прогнозування споживчої активності є оцінка впливу безпекового фактора на поведінку покупців (рис. 5).

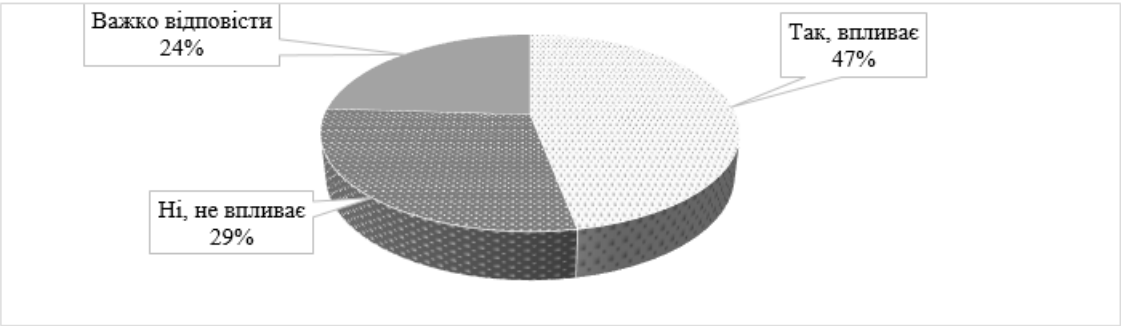
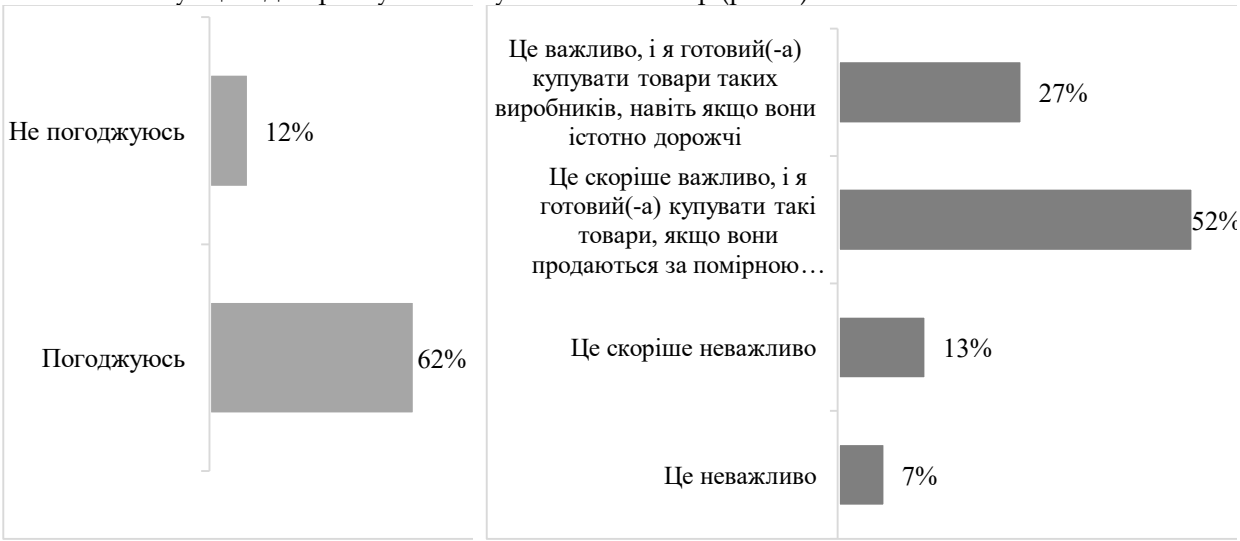


Рис. 5. Розподіл респондентів за відповіддю на запитання «Чи впливає безпекова ситуація у вашому регіоні на рішення робити великі покупки?» (2025 р.), %

Джерело: побудовано автором на основі даних консалтингової компанії Deloitte.

Майже половина респондентів (47%) підтвердили безпосередній детермінуючий вплив безпекової ситуації в регіоні на рішення щодо здійснення великих покупок. Водночас, 29% опитаних заперечують таку залежність, а 24% не визначилися з відповіддю. Це засвідчує високий рівень регіональної диференціації попиту та вимагає від промислових підприємств гнучкої географічної адаптації збутової діяльності для збереження власної конкурентоспроможності.

Важливим вектором формування споживчих настроїв в Україні є рівень соціальної відповідальності бізнесу за так званим «патріотичним» напрямком, що безпосередньо впливає на лояльність покупців і детермінує їхній купівельний вибір (рис. 6).



а) запитання: «Наскільки ви погоджуєтеся з твердженням «Не купую товари, продавець/виробник яких не залишив ринок рф»?» (варіант «нейтрально» не презентується)

б) запитання: «Наскільки особисто для вас важливо бачити, що дії бізнесу/виробника товарів направлені на допомогу ЗСУ та/або подолання наслідків війни (зокрема, через внески до благодійних фондів чи участь у зборах донатів)?»

Рис. 6. Розподіл відповідей респондентів щодо оцінювання значимості соціальної відповідальності бізнесу за так званим «патріотичним» вектором (респондентам пропонувалося запитання а та б), 2025р.

Джерело: побудовано автором на основі даних консалтингової компанії Deloitte.

Емпіричні дані свідчать про критичну значущість громадянської позиції виробника для українського суспільства: 62% респондентів принципово відмовляються від купівлі товарів брендів, які не залишили ринок рф, а 79% опитаних вважають важливим фінансову підтримку ЗСУ з боку бізнесу, висловлюючи готовність купувати таку продукцію. Для промислових підприємств цей тренд трансформується у новий критерій ринкової конкурентоспроможності, де повна ліквідація зв'язків із країною-агресором та корпоративне донорство стають обов'язковими елементами бізнес-діяльності. Ігнорування цих патріотичних орієнтирів загрожує виробникам репутаційними кризами та стрімкою втратою ринкової частки, тоді як прозора благодійна активність забезпечує підприємствам довгострокову лояльність споживачів навіть в умовах інфляційного тиску.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проактивне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства критично залежить від його здатності безперервно моніторити та інтегрувати бізнес-очікування покупців у стратегічне управління власною діяльністю. Систематизація цих очікувань за класичними елементами маркетингового комплексу дозволяє чітко розмежувати ринкові драйвери та бар'єри, трансформуючи суб'єктивні запити споживачів у конкретні орієнтири для модернізації виробництва, оптимізації цінової політики та репозиціонування бренду.

Виявлена тенденція стрімкого зростання проінфляційних настроїв домогосподарств (із досягненням критичних 14,2% у вересні 2026 р.) виступає потужним макроекономічним детермінантом, що посилює чутливість ринку до загальної вартості продукції та вимагає від підприємств підвищеної фінансової та логістичної гнучкості. Аналіз динаміки споживчих настроїв в Україні протягом 2022–2025 років демонструє поступову адаптацію внутрішнього ринку до кризових реалій через формування стійких і виважених моделей купівельної поведінки. Ключовим структурним зрушенням цього періоду став стрімкий розвиток електронної комерції та зростання середнього чека. У відповідь на ці виклики промислові підприємства повинні оперативно впроваджувати багатоканальні моделі збуту, автоматизувати виробничі лінії для стримування собівартості та адаптувати логістику й пакування під стандарти інтернет-торгівлі.

Прогностичні орієнтири на 2026 р. підтверджують абсолютне домінування раціонально-прагматичного попиту та високий рівень ощадливості покупців, оскільки переважна більшість громадян фокусується виключно на товарах першої необхідності, підтримці енергонезалежності та покращенні критичних побутових умов. За таких обставин емоційні покупки та преміальний сегмент втрачають свої позиції, залишаючи виробникам лише вузькі ніші для товарної диференціації. На тлі високої територіальної залежності попиту від безпекової ситуації в регіонах забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств остаточно зміщується з площини агресивного маркетингу новинок у площину внутрішньої операційної ефективності. Довгострокову ринкову стійкість здобудуть лише ті промислові підприємства, які зможуть поєднувати гнучке дрібносерійне виробництво із жорстким контролем кінцевої ціни базового продукту, одночасно демонструючи відкриту соціально-патріотичну позицію, що є критично важливим для сучасного українського суспільства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Hurzhyi Nataliia & Mishustina Tetiana & Kulinich Tetiana & Iryna Dashko & Harmider, Larysa & Taranenko Iryna. The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. Postmodern Openings. 2021. 12. 141-152. DOI:10.18662/po/12.4/365
2. Khalina B. , Kolbasynskyi Ю., & Kravchenko B. Dynamic Competitiveness Management: Adaptation of Enterprises to Changes in Conditions of Uncertainty. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. 2025. (19). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10
3. Pulgarin-Molina, Sergio-Andres & Guerrero Natalia. Innovation and competitiveness: organizational culture and business model. Dimensión Empresarial. 2017. 15. 15-25. DOI:10.15665/rde.v15i2.1023
4. Savenko Volodymyr & Nesterenko Iryna & Klyuyeva Victoriya. Enterprise competitiveness management in modern business conditions. Ways to improve construction efficiency. 2019. 66-76. 10.32347/2707-501x.2019.42.66-76
5. Tadesse Bogale, Addisalem, and Chalchissa Amentie Kero. A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. International Journal of Sustainable Development and Planning, 2023. https://doi.org/10.18280/IJSDP.181016

6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. 18(7), 509-533
7. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2021. 47, 16–31. https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031
8. Бочко О., & Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82
9. Васильців Т., Лупак Р., & Микитин О. Методико-прикладні аспекти управління ресурсним забезпеченням в системі економічної безпеки промислових підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.2025. 338(1), 64-68. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-8
10. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія і практика: монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, Н. В. Мазурова. Харків: ІНЖЕК, 2006. 448 с.
11. Галін А. Формування конкурентоспроможності підприємств під впливом цифрових технологій: теоретико-методологічний підхід. Сталий розвиток економіки. 2026. (2 (59), 951-956. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-128
12. Гнилицька Л., Бірюк О., Кошець О., Булкот Г., & Свистун А. Економічна безпека бізнесу крізь призму стійкості в контексті війни та післявоєнного відновлення: досвід України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2026. 3(68), 411–422. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.68.2026.5153
13. Горюк Є.І., Лепейко Т.І. (2026). Стратегічна резильєнтність підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення: сутність та управлінські рішення. Український журнал прикладної економіки та техніки.1.11. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-3
14. Гофман М., Пекна Г., & Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вчені записки Університету «КРОК».2024. (4(76), 44–51. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51
15. Данилюк Т., & Кушпетюк О. Тенденції цифрової трансформації промислового сектору україни в умовах сталого розвитку. Сталий розвиток економіки.2026. (2 (59), 66-73. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-9
16. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103
17. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2024. (4(51), 72-80. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10
18. Пархуць Є., Довгань О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі моделей цифрової трансформації. *European Journal of Management Issues*. 2025. 33.2. 75–87. DOI: 10.15421/192507
19. Сардак С. Е., Крупський О. П. Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір. *European Journal of Management Issues*. 2017. 25 (1). 36-42. DOI: 10.15421/191706
20. Семенчук А. О. Концепція динамічних здатностей конкурентоспроможного підприємства. Ефективна економіка. 2014. 5. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef0bfc33-c663-46f7-ae93-85299c61b07e/content
21. Швиданенко Г., & Швиданенко Г. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. Київський економічний науковий журнал. 2024. (6), 146-153. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20
22. Якименко Є. Ю., & Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук. 2025. (14). https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950

REFERENCES:

1. Hurzhyi Nataliia & Mishustina Tetiana & Kulinich Tetiana & Iryna Dashko & Harmider, Larysa & Taranenko Iryna (2021). The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. Postmodern Openings. 12. 141-152. DOI:10.18662/po/12.4/365
2. Khalina B., Kolbasynskyi Ю., & Kravchenko B. (2025). Dynamic Competitiveness Management: Adaptation of Enterprises to Changes in Conditions of Uncertainty. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. (19). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10

3. Pulgarin-Molina, Sergio-Andres & Guerrero Natalia (2017). Innovation and competitiveness: organizational culture and business model. Dimensión Empresarial. 15. 15-25. DOI:10.15665/rde.v15i2.1023
4. Savenko Volodymyr & Nesterenko Iryna & Klyuyeva Victoriya. Enterprise competitiveness management in modern business conditions. Ways to improve construction efficiency. 2019. 66-76. 10.32347/2707-501x.2019.42.66-76
5. Tadesse Bogale, Addisalem, and Chalchissa Amentie Kero (2023). A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. International Journal of Sustainable Development and Planning, https://doi.org/10.18280/IJSDP.181016
6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 18(7), 509-533
7. Bortnik A.M. (2021). Digital Transformation of an Enterprise's Business Model. Strategy of Economic Development of Ukraine. 47, 16–31. https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031
8. Bochko O., & Kozhushko P. Theoretical Approaches to the Definition of «Enterprise Competitiveness» (2024). Economy and Society. 2024. (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82
9. Vasyltsiv T., Lupak R., & Mykytyn O. (2025). Methodological and Applied Aspects of Resource Provision Management within the Economic Security System of Industrial Enterprises. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 338(1), 64-68. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-8
10. Voronkova A.E. (2006). Strategic Management of Enterprise Competitiveness: Theory and Practice: Monograph/ A.E. Voronkova, M.M. Babiak, E.N. Koreniev, N.V. Mazurova. Kharkiv: INZHEK, 448 p.
11. Halin A. (2026). Formation of Enterprise Competitiveness Under the Influence of Digital Technologies: A Theoretical and Methodological Approach. Sustainable Economic Development. (2 (59), 951-956. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-128
12. Hnylytska L., Biriuk O., Koshets O., Bulkot H., & Svystun A. (2026). Economic Security of Business Through the Lens of Resilience in the Context of War and Post-War Recovery: The Experience of Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 3(68), 411–422. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.68.2026.5153
13. Horiuk Ye. I., Lepeiko T. I. (2026). Strategic Resilience of Enterprises Amidst War and Post-War Recovery: Essence and Managerial Decisions. Ukrainian Journal of Applied Economics and Engineering.1.11. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-3
14. Hofman M., Pekna H., & Moroz Ya. (2024). Management of Enterprise Competitiveness. Scientific Notes of KROK University. (4(76), 44–51. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51
15. Danyliuk T., & Kushpetiuk O. (2026). Trends in the Digital Transformation of Ukraine's Industrial Sector in the Context of Sustainable Development. Sustainable Economic Development. (2 (59), 66–73. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-9
16. Kaida I. (2025). Digital Transformation as a Key Factor in Enhancing the Competitiveness of Ukrainian Business. Economy and Society. (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103
17. Kolomoiets Ye. (2024). Digital Business Transformation as a Foundation for Enhancing Competitiveness. Sustainable Economic Development. (4(51), 72–80. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10
18. Parkhuts Ye., Dovhan O. (2025). Ensuring Enterprise Competitiveness Based on Digital Transformation Models. European Journal of Management Issues. 33.2. 75–87. DOI: 10.15421/192507
19. Sardak S.E., Krupskyi O.P. (2017). Dynamic Capabilities of an Enterprise: Theoretical and Applied Foundations, Scope of Application, and Measurement. European Journal of Management Issues. 25 (1). 36-42. DOI: 10.15421/191706
20. Semenchuk A.O. (2014). The Concept of Dynamic Capabilities of a Competitive Enterprise. Effective Economy. 5. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ef0bfc33-c663-46f7-ae93-85299c61b07e/content
21. Shvydanenko H., & Shvydanenko H. (2024). Substantiation and Formation of a Company's Development Strategy under Conditions of Instability. Kyiv Economic Scientific Journal. (6), 146-153. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20
22. Yakymenko Ye. Yu., & Artemenko L. P. (2025). Strategic Management of Enterprise Competitiveness under Conditions of Uncertainty. Current Issues in Economic Sciences. (14). https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AMIDST THE TRANSFORMATION OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

YURCHYK Halyna, MISHCHUK Halyna
National University of Water and Environmental Engineering

The article examines the theoretical and practical aspects of strategic competitiveness management in industrial enterprises, focusing on adapting business models to contemporary customer expectations. It systematises how positive and negative customer expectations shape an enterprise's competitive advantages across key elements of the marketing mix. The rapid rise in pro-inflationary sentiment among households, reaching a critical 14.2% in September 2026, serves as a powerful macroeconomic determinant. It heightens market sensitivity to overall product costs and demands greater financial and logistical flexibility from enterprises. An analysis of consumer sentiment dynamics in Ukraine between 2022 and 2025 reveals the domestic market's gradual adaptation to crisis conditions through the development of stable, measured purchasing patterns. A key structural shift during this period has been the rapid expansion of e-commerce alongside an increase in the average transaction value. In response, industrial enterprises must quickly implement multichannel sales models, automate production lines to control costs, and adapt logistics and packaging to meet online retail standards. Projections for 2026 point to the dominance of rational, pragmatic demand and a high degree of consumer frugality; most citizens are focusing on essential goods, maintaining energy independence, and improving critical living conditions. Under these circumstances, impulse purchases and the premium segment are losing ground, leaving manufacturers with only narrow niches for product differentiation. Given that demand depends heavily on the security situation in specific regions, industrial enterprises are shifting their focus from aggressive new-product marketing to internal operational efficiency to stay competitive. Long-term market resilience will come only from industrial enterprises that can combine flexible, small-batch production with strict control over the final price of their core products while also demonstrating an overt, socially patriotic stance, which is critically important in contemporary Ukrainian society.

Keywords: competitiveness, business environment, business model, industrial enterprises, strategic management, sales management.