

ology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2), 88–110. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.02.04>

Voitsekhivska, Yu. V. (2023). Metodichni ta praktychni aspekty kredytnoi pidtrymky onovlennia osnovnykh zasobiv promyslovykh pidpriemstv [Methodologi-

cal and practical aspects of credit support for industrial enterprises' fixed assets renewal]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series «Problems of Economics and Management»], 7(2), 79–90. <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.079>

УДК 658.012

JEL Classification: G34; M12; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-513-520>

## НОВІ ВИКЛИКИ ТА ІМПЕРАТИВИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛИБИННОЇ ЗОВНІШНЬОЇ КРИЗИ: АСПЕКТИ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

© 2025 САБЕЦЬКА Т. І., СТЕФАНИШИН Л. С.

УДК 658.012

JEL Classification: G34; M12; O32

**Сабецька Т. І., Стефанишин Л. С. Нові виклики та імперативи у забезпеченні конкурентоспроможності організації в умовах глибокої зовнішньої кризи: аспекти якості менеджменту**

У статті розглядається проблематика ефективного менеджменту організацій, зокрема його адаптації до складних реалій нестабільності та глибокої зовнішньої (відносно суб'єкта господарювання) кризи. Аналізується проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства як його здатності не тільки вижити в складних умовах сьогодення (повномасштабної війни), але й зберегти при цьому свою стійкість, ефективно господарювати та перемагати конкурентів у доступі до ресурсів і ринків, купівельних фондів споживача, зберегти та навіть розширювати ринкові позиції. На таких засадах метою дослідження визначено ідентифікацію й узагальнення нових викликів, а також обґрунтування адаптаційних імперативів та інструментарію досягнення високого рівня якості менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності організації в умовах глибокої зовнішньої кризи. Аргументовано, що навіть за високого рівня турбулентності з боку топ-менеджменту підприємства було б помилкою обирати стратегію виживання, а слід орієнтуватися лише на розвиток та конкурентоспроможність. Узагальнено найбільш актуальні виклики гарантування конкурентоспроможності підприємства у складних зовнішніх обставинах. Показано, яким чином глибока зовнішня (стосовно організації) криза позначається на різних аспектах функціонування та розвитку підприємств. Доведено потребу в дотриманні високого рівня якості менеджменту за ситуації кризи та необхідності втримання високих конкурентних позицій підприємства. Визначено імперативи управління, а також цілі та завдання, аспекти інструментарію забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства у кризових ситуаціях. Зроблено висновок, що ідентифікація нових викликів та імперативів служить первинним етапом під час формування цілісного інструментарію проактивної політики підприємства у сфері збереження його конкурентних позицій.

**Ключові слова:** менеджмент організацій, управління підприємствами, конкурентоспроможність, імперативи, інструменти забезпечення, виклики та загрози, війна, нестабільність, криза, якість менеджменту.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 11.

**Сабецька Тетяна Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент, заступник директора Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету (вул. Дністровська, 32, Івано-Франківськ, 76015, Україна)

**E-mail:** [t.sabetska@wunu.edu.ua](mailto:t.sabetska@wunu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5742-2595>

**Researcher ID:** JKI-7658-2023

**Стефанишин Лілія Стефанівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту, Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету (вул. Дністровська, 32, Івано-Франківськ, 76015, Україна)

**E-mail:** [l.stefanyshyn@wunu.edu.ua](mailto:l.stefanyshyn@wunu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1163-7782>

**Sabetska T. I., Stefanyshyn L. S. New Challenges and Imperatives in Ensuring the Competitiveness of an Organization in Conditions of a Deep External Crisis: Aspects of Management Quality**

The article examines the issues of effective management of organizations, in particular its adaptation to the complex realities of instability and a deep external (relative to the economic entity) crisis. The problem of managing the competitiveness of an enterprise is analyzed as its ability not only to survive in today's difficult conditions (full-scale war), but also to maintain its stability, manage effectively and win over competitors in access to resources and markets, consumer purchasing funds, maintain and even expand market positions. On these principles, the aim of the study is to identify and generalize new challenges, as well as to substantiate adaptation imperatives and achieve a high level of management quality in ensuring the competitiveness of the organization in conditions of a deep external crisis. It is argued that even with a high level of turbulence on the part of the company's top management, it would be a mistake to choose a survival strategy, but should focus only on development and competitiveness. The most relevant challenges of ensuring the competitiveness of the company in difficult external circumstances are summarized. It is shown how a deep external (relative to the organization) crisis affects various aspects of the functioning and development of enterprises. The need to maintain a high level of management quality in crisis situations and the need to maintain high competitive positions of the enterprise is proved. Management imperatives, as well as goals and objectives, aspects of the toolkit for ensuring the proper level of competitiveness of the enterprise in crisis situations are determined. It is concluded that the identification of new challenges and imperatives serves as the initial stage in the formation of a holistic toolkit for the enterprise's proactive policy in the field of preserving its competitive positions.

**Keywords:** organizational management, enterprise management, competitiveness, imperatives, tools for ensuring, challenges and threats, war, instability, crisis, quality of management.

**Fig.: 2. Bibl.: 11.**

**Sabetska Tetiana I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Deputy Director of the Ivano-Frankivsk Scientific and Training Institute of Management West Ukrainian National University (32 Dnistrovsk Str., Ivano-Frankivsk, 76015, Ukraine)

**E-mail:** t.sabetska@wunu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5742-2595>

**Researcher ID:** JKI-7658-2023

**Stefanyshyn Lilia S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Scientific and Training Institute of Management West Ukrainian National University (32 Dnistrovsk Str., Ivano-Frankivsk, 76015, Ukraine)

**E-mail:** l.stefanyshyn@wunu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1163-7782>

Конкурентоспроможність справедливо вважається однією з найбільш комплексних і системних категорій в управлінні підприємствами й організаціями, що характеризує, з одного боку, ефективність їх функціонування та розвитку, спроможність перемагати прямих і опосередкованих конкурентів у боротьбі за ринок і споживача, можливості лідерства; однак, з іншого боку, її можливо досягти лише на засадах якісного та ефективного управління, притому за всіма напрямками та в усіх структурно- і ресурсно-функціональних сферах суб'єкта господарювання. Отже, стабільне функціонування та сталий розвиток суб'єкта бізнесу прямо корелює зі станом його конкурентоспроможності та, що важливіше, якістю менеджменту в цій сфері.

Водночас, управління та забезпечення конкурентоспроможності за ситуації стабільності та глибокої кризи істотно різняться, потребують врахування специфічних чинників і обставин, протидії різного рівня викликам і загрозам, напрацювання та застосування диференційованих механізмів, інструментів і засобів. Абсолютно різною є і складність вирішення поставленого завдання. Адже за високого рівня турбулентності, нестабільності та системної кризи перед управлінською командою

постає виклик спершу протидії зовнішнім змінам і загрозам, стабілізації внутрішньої виробничо-господарської ситуації, гарантування стабільного функціонування та навіть виживання підприємства, а вже надалі – збереження чи покращення його конкурентних позицій.

Нові виклики, які постали перед українськими підприємствами та організаціями під час великої війни, ще будуть детально вивченими й дослідженими в майбутньому, тоді як керівники підприємств мають реагувати на них уже зараз, у режимі реального часу, не говорячи вже про об'єктивно існуючу потребу в їх випередженні та упередженні.

Зазначене актуалізує завдання обґрунтування імперативів та ідентифікації дієвих інструментів і засобів політики менеджменту забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах глибокої зовнішньої кризи, розуміння напрямів і характеру їх трансформації в умовах повномасштабної війни, у тому числі з позиції визначення характеристик, включно із посиленням резильєнтності суб'єкта господарювання – об'єкта якісного менеджменту.

У наукових дослідженнях у сфері управління велика увага приділяється питанню підвищення конкурентоспроможності підприємства, що спо-

нукає до розробки різноманітних інструментів для цього. Це означає використання різних наукових підходів та надання широкого спектра інструментів, у тому числі управлінських, для поліпшення конкурентоспроможності підприємств.

**П**рактика управлінського забезпечення, спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, здебільшого стосується використання існуючих можливостей і ринкових умов та покращення конкурентних позицій і конкурентних переваг підприємства. При цьому управління підприємством спрямоване на розвиток комунікативних відносин, забезпечення їх стабільності та поступове розширення. Це дозволяє і формувати і використовувати конкурентні переваги, підтримувати постійний обмін інформацією, який допомагає ефективно відповідати на потреби споживачів та ринкові тенденції, особливо враховуючи їх нестабільність.

Вказані аспекти комплексно та системно розкриваються в публікаціях таких авторів, як Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. А. [1]; Васильців Т. Г. [11], Гриновецька А. В. [2], Єсюнін С. С., Шульгіна А. М. [3], Желіховська М. В. [4], Іляш О. І., Васильців Т. Г., Лупак Р. А. [5]; Лупак Р. А. [6], Олексюк Г. В., Ангелко І. В., Самотій Н. С. [7], Пацалюк К. О. [8], Стеценко В. В. [9], Хмарська І. А. [10] та ін.

Однак, на відміну від цих та інших методичних підходів до дослідження проблематики управління конкурентоспроможністю підприємств і організацій, саме тепер, в умовах глибокої зовнішньої кризи та нестабільності, високе концепційно-прикладне значення має розробка нових підходів у царині якості менеджменту відносно забезпечення конкурентоспроможності організації в середовищі високого рівня нестабільності та турбулентності.

Саме тому, **метою статті** є ідентифікація й узагальнення нових викликів, а також обґрунтування адаптаційних імперативів та інструментарію досягнення високого рівня якості менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності організації в умовах глибинної зовнішньої кризи.

Процеси якісного управління у сфері забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств часто не піддаються достатньому керуванню і, в основному, визначаються обставинами, а не системними цілеспрямованими управлінськими впливами. Це призводить до нерівностей між характеристиками внутрішніх бізнес-процесів підприємств і зростаючими викликами ринкового середовища. Цей факт обумовлений не лише економічними причинами (відсутність стратегічного плану розвитку підприємств, обмеженість ресур-

сів, недостатня ліквідність підприємств, ускладнений доступ до фінансових ресурсів, дисбаланс в організаційній та управлінській структурі суб'єктів господарювання, помилки в політиці співпраці з контрагентами та інше), але й стратегічними та тактичними розбіжностями на різних рівнях управління підприємством, бажаннями, а, отже, діями, орієнтованими на негайне і швидке досягнення стратегічних конкурентних переваг, неповним урахуванням іміджевих аспектів, неякісною системою мотивації працівників підприємства, конфліктами інтересів між учасниками суспільно-ринкового обміну та іншими факторами.

З іншого боку, будь-які управлінські процеси мають своїм початком результати аналізування існуючого стану справ. Таким чином, важливо вказати на ті нові виклики формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в Україні в умовах зовнішньої кризи (*рис. 1*). Саме тому застосування нових теорій і практик ефективного менеджменту організацій має передовсім спиратися на врахування цих обставин і умов, а рішення та дії – спрямовуватися на нівелювання та подолання проблемних аспектів в управлінні конкурентоспроможністю підприємств і організацій.

Виходячи з існуючих реалій, вважаємо, що провідними стратегічними орієнтирами вітчизняних підприємств в аналізованій площині мають стати:

- 1) посилення ресурснезалежності бізнесу;
- 2) цифровізація внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів;
- 3) модернізація стратегій маркетингу;
- 4) трансформація систем просування та збуту продукції;
- 5) посилення резильєнтності бізнесу;
- 6) реалізація нової корпоративної стратегії.

**Н**а досягнення цих пріоритетів слід спрямувати сукупність управлінських інструментів, наведених на *рис. 2*. Безальтернативність управлінських впливів на процеси формування динамічних конкурентних переваг підприємства обумовлена недостатньою чіткістю та передбачуваністю використовувати ресурси і функціональні можливості його інституційно-економічного механізму для забезпечення конкурентоспроможності через невідповідність параметрів цього механізму реальним ринковим вимогам і сучасним потребам, особливо в середовищі невизначеності, обумовленому повномасштабною війною.

У зв'язку з цим очевидно, що недосконалість компонентів управлінського механізму забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств вимагає розробки стратегічних нап्रा-



**Рис. 1. Нові виклики забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в Україні в умовах зовнішньої кризи**

**Джерело:** авторська розробка.

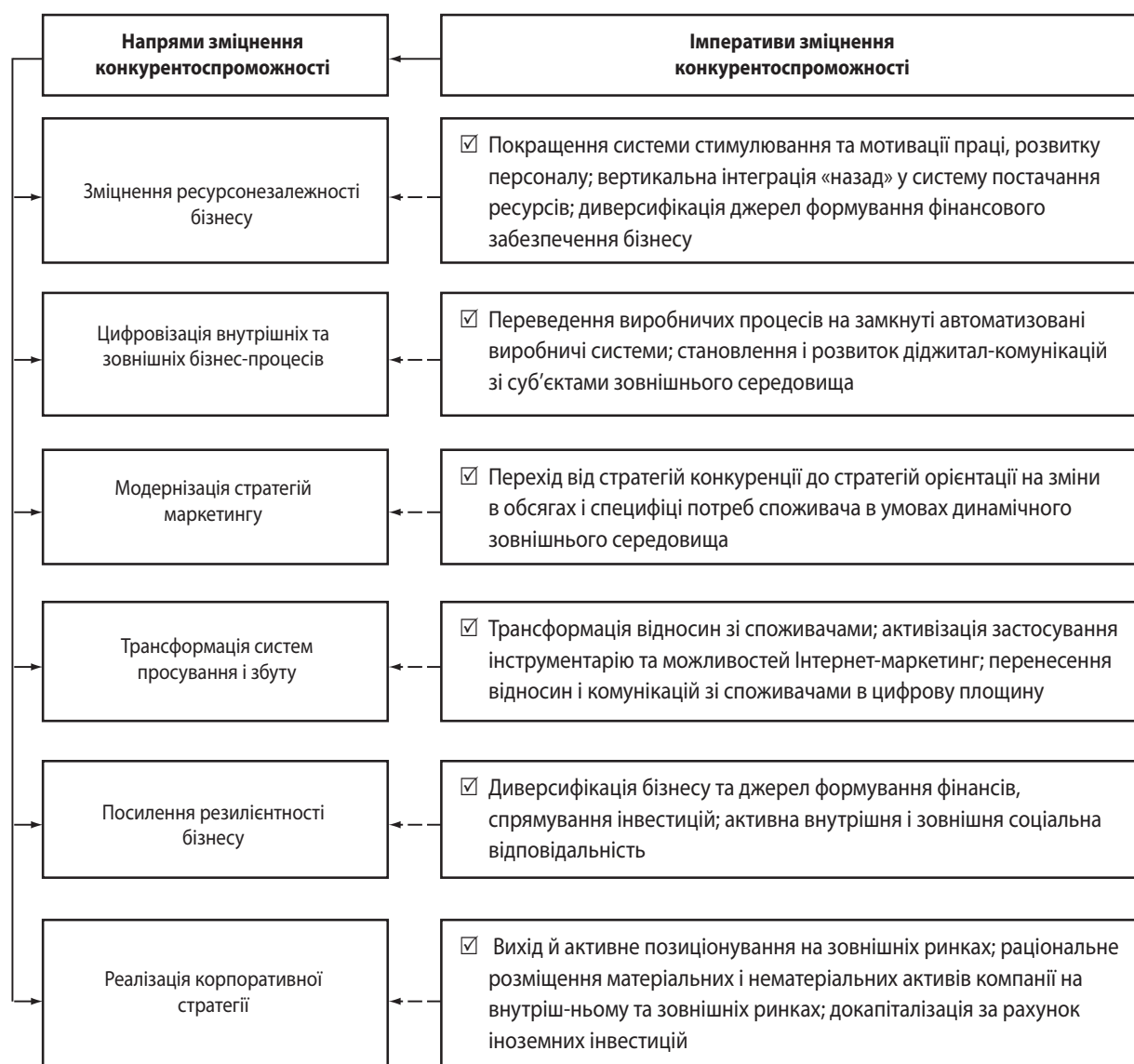
мів його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів і можливостей, що виникають внаслідок зростаючих можливостей на стадії повоєнної відбудови країни.

**П**ереважний аспект для покращення ефективності управління розвитком підприємств полягає у визначенні основних пріоритетів змін у їхній структурі та економічному становищі, що водночас сприятиме зміцненню їх конкурентоспроможності. Перетворення в бізнесі мають бути спрямовані на адаптацію підприємств до вимог і можливостей, які постають у контексті процесів збереження національної економіки та її подальшої відбудови.

Основним завданням є стабілізація діяльності та обмеження негативного впливу неформального середовища на ухвалення управлінських рішень підприємств. Ці структурні зміни допомагають підвищити результативність управління для забезпечення конкурентоздатності підприємств, а також зменшити невизначеність у їх функціонуванні, скоротити витрати на трансакції та покращити цінові та якісні параметри продукції.

Трансформація інституційного блоку досліджуваного механізму має бути спрямована на поліпшення його здатності вирішувати проблеми, які виникають через недоліки в зовнішньому середовищі, в якому, власне, і функціонує підприємство. Ці проблеми можуть бути пов'язані зі структурни-





**Рис. 2. Нові виклики забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в Україні в умовах зовнішньої кризи**

Джерело: авторська розробка.

ми прогалинами в законодавстві, що регулює ринки і галузь.

Здебільшого такі проблеми полягають у відсутності чіткого регулювання ринку землі, недоліках у законодавстві про оренду, а також у відсутності надійних механізмів контролю якості виробництва. У сфері оподаткування також багато недоліків, які спричиняють незручності для вітчизняного бізнесу. Крім того, існують проблеми загального лобювання інтересів корпорацій, складності доступу до державних закупівель, зростання недобросовісної конкуренції, дисбалансів у галузевій структурі виробників продукції. Перетворення інституційних структур у досліджуваному механізмі повинні сприяти зміні традиційних уявлень керівників вітчизняних підприємств і наближенню їх до європейського підходу та системи цінностей.

Своєю чергою, це вимагає перегляду основних принципів розвитку корпоративної культури, впровадження заходів для створення позитивного іміджу у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вдосконалення методів управління конфліктами та забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, покращення системи мотивації працівників. Поліпшення неофіційної інституційної бази для підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволить впровадити європейські принципи конкуренції та позиціонування на ринку.

**П**еретворення економічного блоку забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачають зміну старих підходів у виробничій та збутовій сферах за до-

помогою інноваційної модернізації технологічних процесів, логістичних потоків та маркетингової стратегії, включно з адаптацією до зростаючих цін на ресурси. Пріоритетні напрями вдосконалення економічного блоку управлінського механізму посилення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств зосереджуються на комплексних внутрішньогосподарських зрушеннях. Насамперед це передбачає розширення виробничо-збутового потенціалу, ефективніше використання наявних природно-ресурсних можливостей, а також удосконалення галузевої та виробничої структури шляхом її оптимізації. Важливим завданням є формування нових сегментів у ланцюзі створення доданої вартості.

**К**рім того, особлива увага приділяється раціоналізації фінансової, ринкової та кадрової політики підприємств, наближенню виробничо-технологічних норм і стандартів до вимог та найкращих практик країн Європейського Союзу. Серед ключових пріоритетів – екологізація виробництва, створення замкнених циклів виробництва продукції та переробки його відходів, впровадження автоматизованих систем управління виробничо-технологічними процесами.

Не менш важливими є заходи з формування ефективної системи моніторингу та контролю виробничо-збутової діяльності, а також активізація інтеграційних процесів на основі рівноправного кооперативного партнерства між підприємствами.

Зокрема, йдеться про поступове витіснення ручної праці з виробничих процесів шляхом впровадження сучасної техніки, високотехнологічного обладнання та автоматизованих систем управління.

Зазначені заходи мають надзвичайну актуальність не лише в контексті потреби в підвищенні продуктивності та розширенні масштабів господарської діяльності, що зумовлено загостренням конкуренції з боку іноземних виробників, але й у зв'язку з необхідністю дотримання жорстко регламентованих термінів виконання виробничих операцій. Ці терміни визначаються сучасними науково обґрунтованими технологічними картами з урахуванням галузевої специфіки виробництва, яка, своєю чергою, значною мірою залежить від сезонного характеру бізнесу.

У цьому контексті економічний блок управлінського механізму повинен виконувати не лише суто функціональну роль у забезпеченні зростання економічної результативності діяльності підприємств. Він також має трансформувати досягнутий економічний ефект у ширший соціальний та еколо-

гічний вимір. Це необхідно для формування передумов сталого розвитку вітчизняних підприємств, що в довгостроковій перспективі сприятиме зміцненню економічної безпеки України.

## ВИСНОВКИ

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах війни й обумовленої нею нестабільності породило комплекс нових викликів забезпечення їх конкурентоспроможності, як-от: труднощі із залученням ресурсів, особливо трудових, матеріально-технічних та енергетичних; дестабілізація фінансово-економічного стану та ефективності у функціонуванні; погіршення конкурентоспроможності продукції та послуг; скорочення інвестицій та передових технологій; ускладнення логістики та збутових мереж; збільшення воєнних ризиків і загроз; посилення фіскального та соціального навантаження на бізнес; зростаючі загрози релокації та міграції бізнесу тощо.

Отже, з метою забезпечення високого рівня якості менеджменту задля нівелювання викликів і загроз та спрямування власних зусиль на посилення конкурентоспроможності бізнесу слід спланувати, організувати та реалізувати систему заходів, що орієнтуються на вирішення таких завдань: покращення системи стимулювання та мотивації праці; вертикальна інтеграція в систему постачання ресурсів; диверсифікація джерел формування фінансового забезпечення бізнесу; формування замкнених автоматизованих виробничих систем; становлення та розвиток діджитал-комунікацій із суб'єктами зовнішнього середовища; застосування стратегій орієнтації на зміни в обсягах і специфіці потреб споживача в умовах динамічного зовнішнього середовища; активізація застосування інструментарію інтернет-маркетинг; диверсифікація бізнесу та джерел спрямування інвестицій; активна внутрішня та зовнішня соціальна відповідальність; вихід на зовнішні ринки збуту; раціональне розміщення матеріальних і нематеріальних активів та ін.

Реалізація зазначених інструментів дозволить отримати такі результати (головним чином пов'язані зі зростанням якості менеджменту організацій у сфері управління конкурентоспроможністю бізнесу), як зміцнення ресурснезалежності бізнесу, цифровізація його внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, модернізація стратегій маркетингу, трансформація систем просування та збуту продукції (послуг), посилення резильєнтності бізнесу, реалізація корпоративної стратегії зростання в умовах турбулентності.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є вдосконалення методики аналізування конкурентоспроможності підприємства / організації та якості менеджменту в цій сфері. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 52–57. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_1/7.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/7.pdf)
2. Гриневецька Л. В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2010. Вип. 38. С. 248–252.
3. Єсюнін С. С., Шульгіна Л. М. Маркетингові комунікації як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. № 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/index.php/2410-4973/article/view/66883>
4. Желіховська М. В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2009. № 4. Т. 2. С. 225–227. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_2/pdf/225-227.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/225-227.pdf)
5. Іляш О. І., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Теоретико-методичні засади бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 3. С. 13–19. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/121/108>
6. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів : Львівська комерційна академія, 2008. 230 с.
7. Олексюк Г. В., Ангелко І. В., Самотій Н. С. Івент-індустрія: розвиток та проблеми в Україні. *Регіональна економіка*. 2020. № 3. С. 120–130. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-13>
8. Пацалюк К. О. Складові елементи системи маркетингових комунікацій. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 346–349. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_3\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_3_75)
9. Стеценко В. В. Соціально-економічна сутність маркетингових комунікацій підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 213–217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_43\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_45)
10. Хмарська І. А. Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6. Т. 2. С. 114–118. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_2/114-118.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/114-118.pdf)

11. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : ТзОВ «Ліра Прес», 2008. 385 с.

## REFERENCES

- Hrynevetska, L. V. (2010). Rezervy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Reserves for increasing enterprise competitiveness]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 38, 248–252.
- Iliash, O. I., Vasylytsiv, T. H., & Lupak, R. L. (2017). Teoretyko-metodychni zasady biznes-planuvannia realizatsii stratehii konkurentospromozhnosti pidpriemstv na vnutrishnomu rynku Ukrainy [Theoretical and methodological foundations of business planning for the implementation of enterprise competitiveness strategy in the domestic market of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 3, 13–19. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/121/108>
- Khmarska, I. A. (2011). Sutnist ta znachennia kompleksu marketynhovykh komunikatsii pidpriemstv [The essence and significance of the marketing communications complex of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, 6(2), 114–118. [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_2/114-118.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/114-118.pdf)
- Lupak, R. L. (2008). *Konkurentospromozhnist torhovelnoho pidpriemstva ta mekhanizm yii zabezpechennia* [Competitiveness of a trading enterprise and the mechanism of its provision] [Unpublished doctoral dissertation]. Lvivska komertsiiina akademiia.
- Oleksiuk, H. V., Anhelko, I. V., & Samotii, N. S. (2020). Ivent-industriia: rozvytok ta problemy v Ukraini [Event industry: development and problems in Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, 3, 120–130. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-13>
- Patsaliuk, K. O. (2013). Skladovi elementy systemy marketynhovykh komunikatsii [Components of the marketing communications system]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3, 346–349. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_3\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_3_75)
- Stetsenko, V. V. (2013). Sotsialno-ekonomichna sutnist marketynhovykh komunikatsii pidpriemstva [Socio-economic essence of enterprise marketing communications]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 43, 213–217. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_43\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_45)
- Vasylytsiv, T. H. (2008). *Ekonomiczna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia: monohrafiia* [Economic security of Ukrainian entrepreneurship: strategy and mechanisms of strengthening: monograph]. TzOV «Liha Pres».
- Vasylytsiv, T. H., Horodnia, T. A., & Lupak, R. L. (2017). *Ekonomiczni aspekty dyversyfikatsii pidpriemstva z vykorystanniam innovatsiinykh investytsii* [Economic aspects of enterprise diversification using innova-

tive investments]. *Intelekt XXI*, 1, 52-57. [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_1/7.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/7.pdf)  
Yesiunin, S. S., & Shulhina, L. M. (2016). Marketynhovi komunikatsii yak faktor vplyvu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [Marketing communications as a factor influencing enterprise competitiveness]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 10. <http://ape.fmm.kpi.ua/index.php/2410-4973/article/view/66883>

Zhelikhovska, M. V. (2009). Rozrobka stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Development of a strategy to increase enterprise competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 4(2), 225-227. [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_2/pdf/225-227.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/225-227.pdf)

УДК 338.5:658:339.13  
JEL Classification: D49; M31  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-520-526>

## ВПЛИВ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© 2025 БУБЕНЕЦЬ І. Г., РЕЗНІК Д. П.

УДК 338.5:658:339.13  
JEL Classification: D49; M31

### Бубенець І. Г., Резнік Д. П. Вплив ціноутворення на формування конкурентної стратегії підприємства

Успішна підприємницька діяльність у сучасних умовах цифрової трансформації економіки та бізнесу вимагає глибокого розуміння взаємозв'язку між ціноутворенням і конкурентною стратегією. Ці два аспекти ділової діяльності є ключовими для досягнення стійкого положення на ринку. Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів з питань ціноутворення, конкурентної стратегії, трансформації бізнесу в умовах цифровізації економіки та суспільства, обґрунтування впливу ціноутворення на формування конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації бізнес-процесів та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження у свою діяльність сучасних методів і інструментів ціноутворення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. У статті проаналізовано, як ціноутворення впливає на конкурентну стратегію підприємства в умовах цифровізації. Відзначено, що використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам підтримувати конкурентну перевагу та ефективно управляти своїми ресурсами, що, своєю чергою, сприяє сталому розвитку бізнесу в глобальній цифровій економіці. Обґрунтована актуальність впровадження сучасних методів ціноутворення в діяльність підприємства, які сприяють формуванню конкурентної стратегії підприємства в цифрову епоху. Підприємства, що інвестують у розробку та впровадження динамічних моделей ціноутворення, отримують можливість не тільки максимізувати прибуток, але й створювати додаткову цінність для своїх клієнтів, гнучко реагувати на зміни та забезпечити вигідну позицію на ринку. Запропоновано інструменти оптимізації процесу ціноутворення для забезпечення формування конкурентної стратегії підприємства. Наведено основні характеристики, методи та інструменти динамічного ціноутворення, які можуть допомогти автоматизувати процеси аналізу ринку. Доведено, що такий підхід набуває особливої актуальності, забезпечуючи гнучкість, оперативність і максимально точне використання ринкових можливостей. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є вивчення світового та вітчизняного досвіду формування конкурентних стратегій в цифровому середовищі.

**Ключові слова:** ціноутворення, конкурентні стратегії, цифровізація, інструменти та методи динамічного ціноутворення.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

**Бубенець Ірина Георгіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [bubirag8@gmail.com](mailto:bubirag8@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4893-6118>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58302850800>

**Резнік Дмитро Петрович** – аспірант кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [dmitrij.reznik.pb@gmail.com](mailto:dmitrij.reznik.pb@gmail.com)