

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.28>

УДК 334.02

М. В. Мальчик,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

В. В. Василів,

здобувач вищої освіти третього рівня кафедри маркетингу,

Національний університет водного господарства та природокористування

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0004-1161-2827>

**СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

M. Malchyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing,

National University of Water and Environmental Engineering

V. Vasylyv,

Higher education applicant third level of higher education of the Department of

Marketing, National University of Water and Environmental Engineering

**STRATEGIC IMPERATIVES FOR ENSURING THE MANAGEMENT OF
COMPETITIVE ADVANTAGES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER
MARTIAL LAW IN UKRAINE**

The relevance of this research is driven by the fact that Russia's full-scale war against Ukraine has created unprecedented challenges for the industrial sector. In these conditions, businesses must quickly adapt to new realities and develop effective strategies to maintain competitive advantages for survival and growth. Therefore, researching the strategic imperatives that set priorities for building competitive advantages for industrial enterprises in the current conditions is essential. Thus, this article aims to develop a systematic perspective on the strategic imperatives for managing the competitive advantages of industrial enterprises under martial law in Ukraine. The conducted research demonstrates that strategic imperatives for Ukrainian industrial enterprises in the context of martial law are urgent requirements or principles that arise in response to radical changes in factors, circumstances, and demands affecting their operations. The study substantiates the relevance of examining the content of managing competitive advantages for industrial enterprises, focusing on its role in creating and sustaining resilient customer value. To achieve this goal, enterprises implement a range of strategic initiatives that, based on their specific impact on value creation, can be classified into fundamental and specific initiatives. It has been proven that fundamental strategic imperatives establish a solid foundation for implementing the process of developing a value-creation strategy for the enterprise. This foundation defines the objective prerequisites that enable an enterprise not only to remain competitive but also to provide a basis for justifying all strategic decisions. It has been proven that the unique nature of specific strategic imperatives shapes an individualized value creation strategy profile for each enterprise, which continually evolves in response to changes in the external environment and internal conditions. An individualized value-creation strategy profile is a unique set of characteristics and actions an enterprise employs to create value for its customers, shareholders, and other stakeholders.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що повномасштабна війна Росії проти України створила безпрецедентні виклики для промислового сектору. В таких умовах підприємствам необхідно оперативно адаптуватися

до нових реалій та розробляти ефективні стратегії для збереження конкурентних переваг, що є важливим для виживання і розвитку. Тому важливим є дослідження стратегічних імперативів, які визначають пріоритети формування конкурентних переваг промислових підприємств в поточних умовах. Відтак, метою статті є формування системного погляду на стратегічні імперативи управління конкурентними перевагами промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні.

Проведене дослідження демонструє, що стратегічні імперативи в для українських промислових підприємств контексті воєнного стану є нагальними вимогами або принципами, які виникають перед бізнесом у відповідь на радикальні зміни факторів, обставин та вимог, які впливають на їх діяльність. Доведена доцільність розгляду змісту управління конкурентними перевагами промислових підприємств фокусуючись на його ролі у створенні та підтримці стійкої цінності для клієнтів. Для досягнення цієї мети підприємства реалізують комплекс стратегічних ініціатив, які (відповідно до специфіки впливу на створення цінності) можна класифікувати на фундаментальні та специфічні. Доведено, що фундаментальні стратегічні імперативи створюють міцний фундамент для реалізації процесу розробки стратегії створення цінності підприємства. Цей фундамент визначає об'єктивні передумови, які дозволяють підприємству не тільки залишатися конкурентоспроможним, але й забезпечують основу для обґрунтування всіх стратегічних рішень. Доведено, що унікальний характер специфічних стратегічних імперативів формує для кожного підприємства індивідуальний профіль стратегії створення цінності, що постійно еволюціонує у відповідь на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов. При цьому індивідуальний профіль стратегії створення цінності – це унікальний набір характеристик і дій, які підприємство використовує для того, щоб створювати цінність для своїх клієнтів, акціонерів та інших стейкхолдерів.

Keywords: *radical changes in factors; justification of strategic decisions; value creation; external environment; resource scarcity; competitors; competitive advantages.*

Ключові слова: *радикальні зміни факторів; обґрунтування стратегічних рішень; створення цінності; зовнішнє середовище; дефіцит ресурсів; конкуренти, конкурентні переваги.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна війна РФ проти України створила безпрецедентні виклики для всього промислового сектору. Основними з них стали численні руйнування інфраструктури, дефіцит ресурсів та енергоносіїв, а також нестабільність ринку, що суттєво ускладнили умови роботи підприємств. Пошкодження транспортних шляхів, енергетичних мереж, портової та дорожньої інфраструктури призвели до проблем у логістичних ланцюгах, зменшення обсягів виробництва та втрати частини ринків збуту. Різкі коливання цін, зміна попиту та непередбачуваність постачання додатково ускладнили ведення бізнесу. Крім того втрати активів підприємств та промисловості станом на лютий 2023 р. становлять мінімум \$13,1 млрд і продовжують зростати. В сучасних умовах підприємства мають оперативно адаптуватися до нових реалій та розробляти ефективні стратегії для збереження конкурентних переваг, що є критично важливим для їхнього виживання та розвитку. Зокрема, системи управління не можуть обмежуватися лише коригуванням цін чи скороченням витрат для підтримання конкурентоспроможності. Тому актуальним є дослідження стратегічних імперативів, які визначають пріоритети формування конкурентних переваг промислових підприємств у поточних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У попередніх дослідженнях [6-7] автори наголошували, що категорія «стратегічний імператив» за останні десятиліття стала одним із ключових понять у сфері стратегічного управління. Вітчизняні та закордонні вчені приділяли значну увагу аналізу цього феномена,

прагнучи зрозуміти його сутність, роль у формуванні та реалізації корпоративних стратегій. Серед провідних науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження стратегічних імперативів, можна назвати Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б., Гусева О.Ю., Андрющенко К.А. та Сагайдака М.П. Їхні праці містять детальний аналіз теоретичних засад та практичних аспектів застосування стратегічних імперативів у діяльності підприємств (у т.ч. промислових). Сфера досліджень стратегічних імперативів хоча й потребує подальшого розвитку, проте вже зараз є невіддільною частиною ефективного управління конкурентними перевагами промислових підприємств, особливо в умовах воєнного стану

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування системного погляду на стратегічні імперативи управління конкурентними перевагами промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні. Для досягнення окресленої мети будуть вирішені наступні дослідницькі завдання: 1) обґрунтований зміст фундаментальних стратегічних імперативів забезпечення управління конкурентними перевагами промислових підприємств; 2) обґрунтований зміст специфічних стратегічних імперативів забезпечення управління конкурентними перевагами промислових підприємств; 3) визначені ключові елементи конкурентних переваг промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У межах дослідження наголошується, що стратегічні імперативи для українських промислових підприємств в умовах воєнного стану можна розглядати як невідкладні вимоги або принципи, які постають перед бізнесом у відповідь на радикальні зміни факторів, умов та вимог, що впливають на їхню діяльність [1-2]. Це своєрідні "правила гри", які визначають нові умови ведення бізнесу та вимагають від підприємств швидкої адаптації й ухвалення рішень, спрямованих на збереження конкурентоспроможності та виживання.

Варто зазначити, що стратегічні імперативи управління конкурентними перевагами є особливо важливими в умовах війни через [5]:

1. Нестабільність і непередбачуваність зовнішнього середовища. Вторгнення РФ в Україну призвело до формування динамічного та непередбачуваного середовища, в якому старі правила перестають діяти. У такому середовищі зміни відбуваються дуже швидко, тому підприємства повинні встигати за ними.

2. Дію правила природного відбору. У бізнес-контексті це правило використовують для опису принципів конкуренції, згідно з якими промислові підприємства, які найкраще адаптуються до змін у ринковому середовищі, отримують переваги і здатні вижити та процвітати.

3. Зміну пріоритетів промислових підприємств. Якщо раніше пріоритетами були розвиток, зростання та розширення ринків, то зараз на перший план вийшли виживання та підготовка до відновлення післявоєнної економіки.

Зазначимо, що забезпечення управління конкурентними перевагами промислових підприємств розглядається через призму його класичного розуміння, а саме як комплекс заходів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток стратегії створення цінності, а також на забезпечення умов для її реалізації. Це включає умови, які дозволяють успішно конкурувати на ринку та досягати стійких конкурентних переваг. Закономірно, звертаючись до наукових праць, що досліджують стратегічні імперативи у сфері управління конкурентоспроможністю промислових підприємств [1-2], можна виокремити два основні їх типи цих, що відбивають специфіку впливу на створення цінності: фундаментальні та специфічні.

Фундаментальні стратегічні імперативи забезпечення управління конкурентними перевагами промислових підприємств — це універсальні принципи, які формуються як реакція на виклики, що актуальні для будь-якого промислового підприємства, незалежно від галузі чи розміру [1]. Ці імперативи стосуються базових аспектів управління конкурентоспроможністю, серед яких

адаптація до змін, інновації, ефективність, гнучкість, якість, стійкість та соціальна відповідальність (див. Табл. 1).

Таблиця 1. Обґрунтування змісту фундаментальних стратегічних імперативів забезпечення управління конкурентними перевагами промислових підприємств

Стратегічний імператив	Характеристика принципу забезпечення управління конкурентними перевагами	Напрямки дії стратегічних імперативів у забезпеченні управління конкурентними перевагами
Адаптація до змін	Швидка реакція на зміни ринку, технологій, законодавства та потреб споживачів	Визначення стратегії для підтримки конкурентних переваг.
Інновації	Постійний пошук нових ідей, продуктів, технологій та бізнес-моделей.	Створення інновацій споживчої цінності, що набувають зміст конкурентної переваги.*
Ефективність	Оптимізація виробничих процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці.	Поєднанням аналітичних методів із процесами й індикаторами, що забезпечують ефективність, управління конкурентними перевагами.
Гнучкість	Здатність швидко перебудувати бізнес-процеси та адаптуватися до нових умов	Модульна організаційна структура, гнучкі системи планування, делегування повноважень, розвиток навичок працівників.
Якість	Забезпечення високої якості продукції та послуг, що відповідає очікуванням споживачів	Системи управління якістю (ISO 9001), контроль якості на всіх етапах виробництва, збір відгуків клієнтів.
Стійкість	Здатність протистояти різним викликам, таким як економічні кризи, природні катаклізми, політична нестабільність	Страхування ризиків, створення резервних фондів, диверсифікація діяльності, розвиток партнерських відносин.

Примітка / * інструмент визначає або скоригує шлях створення цінності [1].

Джерело: сформовано автором на основі [1-2; 6]

Зазначимо, що фундаментальні стратегічні імперативи створюють міцний фундамент для розробки стратегії створення цінності підприємства. Цей фундамент визначає об'єктивні передумови, які дозволяють підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним, але й забезпечують основу для обґрунтування всіх стратегічних рішень.

Специфічні стратегічні імперативи забезпечення управління конкурентними перевагами промислових підприємств — це принципи, які

формуються у відповідь на виклики, зумовлені особливостями конкретної галузі та ринку, на якому діє промислове підприємство [1]. Ці імперативи стосуються специфіки продукції, що виробляється, внутрішніх ресурсів підприємства та ринкового оточення (див. Табл. 2).

Унікальний характер специфічних стратегічних імперативів формує для кожного підприємства індивідуальний профіль стратегії створення цінності, який постійно еволюціонує у відповідь на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов.

Таблиця 2. Обґрунтування змісту специфічних стратегічних імперативів забезпечення управління конкурентними перевагами промислових підприємств

Стратегічний імператив	Характеристика принципу забезпечення конкурентними перевагами управління	Напрямки дії стратегічних імперативів у забезпеченні управління конкурентними перевагами
Специфіка продукції, що виробляється	Здатність швидко впроваджувати нові продукти або модифікації чинних продуктів для задоволення мінливих потреб споживачів.	Дозволяє втримати нішу на ринку, зберегти частку ринку та зберегти прибутковість.
Внутрішні ресурси підприємства	Ресурсна здатність до виробництва продукції, яка відповідає високим стандартам якості та надійності, що дозволяє зберегти довіру споживачів.	Забезпечує конкурентну перевагу коштом високої якості продукції та зниження витрат.
Ринкове оточення	Зовнішні умови, які можуть вплинути на конкурентні переваги.	Вимагають постійного моніторингу та адаптації бізнес-моделі.

Джерело: сформовано авторами на основі [2-4]

При цьому індивідуальний профіль стратегії створення цінності — це унікальний набір характеристик і дій, які підприємство використовує для створення цінності для своїх клієнтів.

Зазначимо, що створення цінності — це процес, під час якого промислове підприємство виготовляє продукт, що задовольняє потреби клієнтів і приносить їм користь.

Відтак, забезпечення управління конкурентними перевагами таких підприємств, виходячи з змісту фундаментальних та специфічних стратегічних імперативів, має сформувану індивідуальну стратегію створення цінності, яка може базуватися на таких ключових елементах, як (рис. 1): посилення бренду,

оптимізація витрат, реструктуризація бізнесу, ефективна експлуатація масштабів виробництва, побудова довгострокових партнерств, використання унікальних компетенцій та інших.

Впливаючи на ці елементи або їх комплекс, кожне промислове підприємство формує стратегію створення цінності. Разом із цим, погоджуючись з Ільченком І. Ю. [1], К.А. Андрющенком та М.П. Сагайдаком [2], можна стверджувати, що в умовах воєнного стану не існує універсального підходу до розробки таких стратегій, оскільки кожен стратегічний імператив взаємодіє з іншими, а ефективність створення цінності залежить як від елементів цінності, так і від безлічі факторів, що на них впливають.

Ключові елементи конкурентних переваг			
Посилення бренду (фактори: якість, унікальність, комунікація)	Оптимізація витрат (фактори: структура витрат, структура виробничих процесів)	Реструктуризація бізнесу (фактори: можливості для розвитку, передумови для кризи)	Ефективна експлуатація масштабів виробництва (фактори: середні витрати, шляхи економії).
	<u>Конкурентні переваги — це те, що відрізняє підприємство від конкурентів, дозволяє залучати та утримувати клієнтів, збільшувати прибуток і досягати успіху.</u> Ці переваги визначають: їх фундаментальні властивості: змінність, інноваційність, ефективність, гнучкість, якість, стійкість; їх специфічні властивості: внутрішні ресурси, продукція, ринкове оточення.		
Побудова довгострокових партнерств (фактори: сервіс, програми лояльності, зворотний зв'язок)	Цифрова трансформація (фактори: розвиток e-commerce, цифрові маркетингові інструменти. Аналітика даних)	Міжнародна експансія (фактори: вихід на нові ринки, локалізація, співпраця)	Використання унікальних компетенцій (фактори: ноу-хау, команда, бренд, партнерські відносини)
Ключові елементи конкурентних переваг			

Рис. 1. Ключові елементи конкурентних переваг промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні

Джерело: сформовано авторами на основі [1-2; 4; 6]

Отже, вибір стратегії створення цінності для промислових підприємств вимагає всебічного аналізу умов їх функціонування, включаючи внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та потенційні стратегічні напрямки розвитку. Саме такий підхід демонструє представлений авторами аналіз підприємств

харчової промисловості, в результаті якого були ідентифіковані стратегічні імперативи та відповідні стратегії створення цінності (див. табл. 3).

Таблиця 3. Результати ідентифікації стратегічних імперативів та властивих їм стратегій створення цінності промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні, станом на квітень 2024 р.

Умови функціонування підприємств	Концептуальні підходи до розробки стратегії з урахуванням специфічних стратегічних імперативів	Фундаментальні стратегічні імперативи	Специфіка забезпечення управління конкурентними перевагами
ТОВ Люстдорф (високий рівень експлуатації масштабів виробництва*, можливості для завоювання нових споживчих сегментів та позиціонування)	Можливість позиціонування підприємства (коштом створення унікального місця для вашого бізнесу у свідомості споживачів). Позиціонування на енергії та халяльному харчуванні.	Фокусування на ідентифікації привабливих споживчих сегментів. Фокус на створенні цінності через ефективну експлуатацію масштабів виробництва.	Формування цінних ресурсів стратегічного (якими є матеріальні активи, нематеріальні активи, компетенції, можливості) характеру, їх розвиток та підтримку
Nemiroff (наявність різноманітних внутрішніх ресурсів (що забезпечують гнучке виробництво)**, відмітного бренду та висока присутність на ринку)	Можливість застосування конкурентних переваг, що ґрунтуються на стратегії «блакитного океану» (коштом створення досвіду співтворчості). Споживачів запрошують до створення нових смаків горілок (через онлайн-платформи, де вони можуть голосувати за ідеї, створювати власні рецепти).	Розробка «інновацій досвіду», тобто використання знань і досвіду споживачів у процесі створення продукту. Фокус на створенні цінності через посилення бренду	
Мукачівська пивоварня Heming (наявність різноманітних внутрішніх ресурсів**, відмітного бренду та присутність на локальному ринку)	Можливість використання сукупності знань, навичок, досвіду та якостей, які відрізняють суб'єкта господарювання від конкурентів.	Розвиток таких компетенціях продукту, як унікальний смак, висока якість, соціальна відповідальність, емоційний зв'язок. Фокус на створенні цінності через активне використання унікальних компетенцій та сильний бренд.	
Ямпільський маслозавод (низький рівень експлуатації масштабів виробництва, відсутність можливостей для завоювання нових споживчих сегментів)**	Ресурсно-орієнтований підхід та ідентифікація ключових компетенцій базуються на використанні внутрішніх ресурсів підприємства як основного джерела конкурентної переваги	Створення інновацій споживчої цінності – поєднання скорочення витрат і зростання доходів коштом позитивної реакції споживачів на зниження ціни продуктів. Фокус на створенні цінності через оптимізацію витрат).	

Примітка

* Підприємство має здатність досягати зниження середніх витрат на одиницю продукції шляхом збільшення обсягів виробництва.

** Підприємство має здатність створювати нові ринки та продукти, які не мають прямих конкурентів.

*** Підприємство має здатність зосередитися на зовнішньому середовищі, акцентуючи увагу на можливостях, які є всередині.

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання

Таким чином, за представленими даними очевидно, що стратегії створення цінності кожного з виділених у таблиці промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні є неповторними. Наприклад, ТОВ "Люстдорф" буде орієнтуватися на створення цінності через ефективну експлуатацію масштабів виробництва, зокрема, зниження середніх витрат на одиницю продукції шляхом збільшення обсягів виробництва. Компанія Nemiroff (ТОВ "ЛВН Лімітед") застосує стратегію створення цінності через посилення бренду, запрошуючи споживачів до створення нових смаків горілки. Ямпільський маслозавод застосує стратегію створення цінності через оптимізацію витрат, орієнтуючись на впровадження автоматизованих систем управління виробництвом. Це дозволить знизити людський фактор, підвищити точність процесів та зменшити кількість браку. Мукачівська пивоварня Neming практикує створення цінності через якість, традиції, екологічну відповідальність і сильний бренд. Крім того власником пивоварні особливий акцент робиться на використанні місцевого солоду та хмелю (що надає пиву особливий смак і аромат, характерний для регіону) та автентичність.

Наявні відмінності формують різниці в умовах функціонування окреслених суб'єктів. Крім того, за наведеними прикладами очевидно, що забезпечення управління конкурентними перевагами промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні спрямовано не лише на формування цінних ресурсів стратегічного характеру, а й на їх розвиток та підтримку [1-3]. Ці процеси ґрунтуються на різноманітних методах вимірювання та аналізу того, як бізнес задовольняє потреби клієнтів і створює для них цінність. При цьому в системі управління важливо обрати саме ті методи, які будуть найбільш інформативними, що очевидно з даних таблиці 4.

Таблиця 4. Основні методи оцінки створення цінності промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні

Метод	Принцип	Методика	Переваги застосування для управління конкурентними перевагами
Аналіз вартості-цінності:	Порівнює вартість створення продукту або послуги з його сприйнятою клієнтами цінністю.	Обраховуються всі витрати, пов'язані з виробництвом і доставленням продукту до клієнта. Оцінюється, яку саме цінність отримує клієнт від продукту.	Дозволяє виявити невідповідності між витратами та сприйнятою цінністю, що може вказувати на необхідність оптимізації процесів або зміни пропозиції. Застосовується за значеної динамічності категорій витрат і складників цінності
Метод балансу скорингів	Оцінює різні аспекти створення цінності за допомогою шкали оцінок	Визначаються ключові фактори, що впливають на створення цінності, і кожному фактору присвоюється вага.	Дозволяє отримати більш детальну картину створення цінності, ніж аналіз вартості-цінності. Застосовується якщо оцінюється, наскільки добре підприємство справляється з кожним фактором.
Аналіз життєвого циклу клієнта або LTV	Оцінює загальну цінність, яку клієнт приносить компанії протягом усього періоду взаємодії.	Розраховується сумарний дохід, який підприємство отримує від клієнта за весь час його співпраці, мінус витрати на залучення та утримання клієнта.	Дозволяє оцінити ефективність маркетингових кампаній і програм лояльності. Застосовується якщо система управління прагне до зіставної оцінки цінності
Метод нетто-промоутерського балу NPS)	Оцінює лояльність клієнтів і їхню готовність рекомендувати продукт або послугу іншим.	Клієнтам задається одне питання: "Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте наш продукт/послугу своїм друзям або колегам за шкалою від 0 до 10?"	Простий і ефективний метод оцінки лояльності клієнтів. Застосовується якщо потрібний максимально простий метод оцінки вартості.

Джерело: сформовано автором на основі [1-2; 4]

Хоча існує багато методів обрахунку LTV (Lifetime Value), його значення є найбільш інформативним, оскільки для стейкхолдерів підприємства важливо враховувати сумарний дохід, який підприємство отримує від клієнта. Це підтверджує досвід компанії Nemiroff (ТОВ "ЛВН Лімітед"), де LTV розраховується для всіх клієнтів за наступним алгоритмом:

$$LTV = (\text{Середній дохід на одного клієнта за рік} * \text{Середня тривалість життя клієнта в роках}) - \text{Вартість залучення клієнта} \quad (1):$$

Наприклад, розглянемо Алко-Маркет Закарпаття. Якщо середній дохід від одного клієнта за рік становить 500 000 грн, середня тривалість взаємодії з клієнтом – 3 роки, а витрати на залучення нового клієнта (CAC) дорівнюють 100 000 грн, то LTV для такого клієнта складе 1 400 000 грн. Це означає, що конкретно цей клієнт приносить компанії Nemiroff в середньому 1 400 000 грн прибутку за весь період співпраці. Враховуючи, що такий же розрахунок проводиться для всіх клієнтів компанії Nemiroff., сумарний LTV демонструє, що основним джерелом прибутку є саме наявні клієнти. Тому компанія повинна зосередитися на утриманні наявних клієнтів шляхом створення цінності через посилення бренду (див. Рис. 2).

значення LTV компанії Nemiroff



Клієнт	Договір	LTV (2022-2024 рр.), тис. грн.		LTV (2019-2021 рр.), тис. грн.		LTV (2016-2018 рр.), тис. грн.	
		Тривалість життя клієнта	Сумарний дохід від клієнта	Тривалість життя клієнта	Сумарний дохід від клієнта	Тривалість життя клієнта	Сумарний дохід від клієнта
Алко-Маркет (до реорг. ФОП Светасв)	3429	3 роки	140000	3 роки	131000	3 роки	100119
goodwine та Bad Wo (до реорг. ФОП Іванченко)	3897	3 роки	120000	3 роки	90000	н/д	н/д
....	
Разом			3 950 000		3 120000		2 300000

Рис. 2. Фрагмент обрахунку та аналогічного обліку значення LTV компанії Nemiroff (ТОВ "ЛВН Лімітед")*

Примітка * / Тривалість життя клієнта встановлено відповідно до умов дог

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання

Значення LTV пріоритетні, оскільки їх регулярний розрахунок і аналіз дозволяє своєчасно виявляти зміни в цінності клієнта та коригувати маркетингову стратегію для оптимізації результатів. За даними табл. 4 очевидно, що промислові підприємства також використовують інші методи, такі як аналіз вартості-цінності, метод балансу скорингів та NPS. Це демонструє, що ці методи можуть бути корисними, але лише в залежності від конкретної ситуації.

Процеси оцінки створення цінності перетворюють управління конкурентними перевагами на постійний цикл вдосконалення. Завдяки регулярній оцінці підприємства можуть оперативно реагувати на зміни ринку, коригувати свою стратегію створення цінності та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження демонструє, що стратегічні імперативи в для українських промислових підприємств контексті воєнного стану є нагальними вимогами або принципами, які виникають перед бізнесом у відповідь на радикальні зміни факторів, обставин та вимог, які впливають на їх діяльність. При цьому загальний зміст отриманих результатів дозволив авторам окреслити низку наступних висновків:

1. Доведена доцільність розгляду змісту управління конкурентними перевагами промислових підприємств фокусуючись на його ролі у створенні та підтримці стійкої цінності для клієнтів. Для досягнення цієї мети підприємства реалізують комплекс стратегічних ініціатив, які (відповідно до специфіки впливу на створення цінності) можна класифікувати на фундаментальні та специфічні.
2. Доведено, що фундаментальні стратегічні імперативи створюють міцний фундамент для реалізації процесу розробки стратегії створення цінності підприємства. Цей фундамент визначає об'єктивні передумови, які дозволяють підприємству не тільки залишатися конкурентоспроможним, але й забезпечують основу для обґрунтування всіх стратегічних рішень.

3. Доведено, що унікальний характер специфічних стратегічних імперативів формує для кожного підприємства індивідуальний профіль стратегії створення цінності, що постійно еволюціонує у відповідь на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов. При цьому індивідуальний профіль стратегії створення цінності – це унікальний набір характеристик і дій, які підприємство використовує для того, щоб створювати цінність для своїх клієнтів, акціонерів та інших стейкхолдерів.

Проведене дослідження підтвердило, що стратегічні імперативи є рушійною силою створення цінності для українських підприємств в умовах війни, визначаючи як фундаментальні основи, так і індивідуальні шляхи розвитку, що відкриває перспективи для подальших досліджень щодо механізмів взаємодії між різними типами імперативів та їх впливу на довгострокову конкурентоспроможність.

Література

1. Ільченко І. Ю. Обґрунтування стратегічних імперативів підприємств. Ефективна економіка. 2010. № 5. URL.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=220>
2. Імперативи розвитку підприємництва в контексті інноваційної економіки: колективна монографія. За заг. ред. К.А. Андрющенко, М.П. Сагайдака. Київ: ДУІТ, 2019. 272 с.
3. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 221–226
4. Гусева О.Ю. Імперативи стратегічного управління торговельними підприємствами з урахуванням макротрендів бізнесу». Теоретичні і практичні аспекти економіки. 2015. № 2. С. 154-160.
5. Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану, *Бізнес-Інформ*. 2023. № 5. С. 134-140.

6. Мальчик М., Василів В. Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. *Економічний простір*. 2024. № 191, С. 81-86.

7. Мальчик М. Рефлексивне управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: монографія; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2010. 215 с.

8. Україна швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Public Disclosure Authorized. 2023. URL.: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf>

References

1. Ichenko, I. Yu. (2010), “Justification of strategic imperatives of enterprises”, *Efektivna ekonomika*, Vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=220> (Accessed 4.04.2024).

2. Andryushchenko, K.A. and Sagaidaka, M.P. (2019), *Imperatyvy rozvytku pidpryyemnytstva v konteksti innovatsiynoyi ekonomiky: kolektyvna monohrafiya* [Imperatives of entrepreneurship development in the context of innovative economy], DUIT, Kyiv, Ukraine.

3. Ilyina M.V., Shpilyova Yu.B. (2017), “Theoretical foundations of the formation of imperatives for the economic development of society”, *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 221–226.

4. Guseva, O.Yu. (2015), “Imperatives of strategic management of trading enterprises taking into account macro-trends of business”, *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky*, vol. 2, pp. 154-160.

5. Kozlova, I. M., Velyka, O. Yu. and Kozlov, N. V. (2023), “Peculiarities of the strategic development of enterprises in the conditions of martial law”, *Business-Inform*, vol. 5, pp. 134-140.

6. Malchyk, M. and Vasylyv, V. (2024), “Modern problems of formation of competitive advantages by domestic industrial enterprises”, *Ekonomichnyy prostir*, vol. 191, pp. 81-86.

7. Malchyk, M. (2010), *Refleksyvne upravlinnya konkurentospromozhnistyu promyslovykh pidpryyemstv: monohrafiya* [Reflexive management of industrial enterprises competitiveness: monograph], NAN Ukrayiny, In-t ekonomiky promyslovosti. Donetsk, Ukraine

8. Public Disclosure Authorized (2023), “Ukraine, Sweden, assessment of existing vehicles and requirements for renewal”, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf> (Accessed 4.04.2024).

Стаття надійшла до редакції 31.10.2024 р.