

УДК 339.137

**Пащук Лідія Віталіївна**

*доктор економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри міжнародної економіки*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Pashchuk Lidia**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,*

*Associate Professor at the Department International Economy*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*ORCID: 0000-0003-1184-1545*

**Свищук Ірина Любомирівна**

*магістр*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Svyshchuk Iryna**

*Master of the*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*ORCID: 0009-0007-8403-1320*

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА  
МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ  
THEORETICAL ASPECTS OF THE PROCESS OF FORMING  
COMPETITIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES IN  
INTERNATIONAL MARKETS**

*Анотація. В статті розглянуто особливості формування конкурентних стратегій українських виробників на міжнародних ринках. Формування конкурентної стратегії є важливим етапом для кожної*

компанії, оскільки вона дозволяє протистояти конкуренції та підтримувати успішність на міжнародному ринку. Також, розглянуто підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» провідними вченими-економістами.

У статті запропоновано розробляти конкурентну стратегію підприємств на міжнародних ринках у п'яти послідовних етапах. Перший етап полягає в аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, де необхідно вивчити поточний стан компанії та ринку, включаючи макросередовище та мікроркетингове середовище (споживачі, конкуренти, постачальники та контактні аудиторії). Другий етап передбачає співставлення сильних сторін підприємства з викликами зовнішнього середовища. Третій етап включає визначення місця компанії на ринку, що допомагає зорієнтуватися в конкурентному середовищі. Четвертий етап - вибір та втілення стратегії - є критичним для досягнення конкурентної переваги. Аналіз мікросередовища включає модель маркетингу 4P (продукт, ціна, місце, просування), що допомагає розробити ефективну стратегію маркетингу. На п'ятому етапі здійснюється оцінка та контроль стратегії, що дозволяє компанії підтримувати лідерські позиції на ринку та забезпечувати успішність.

Узагальнюючи, у статті наголошено на важливості ретельного аналізу ринку та середовища для ефективного формування конкурентної стратегії українських виробників на міжнародних ринках, а також на постійному контролі та оцінці стратегій для забезпечення успішності суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** конкурентні стратегії, міжнародні ринки, макросередовище, мікроркетингове середовище, стратегія, оцінка та контроль стратегії, ринкова конкуренція, конкурентна перевага.

**Summary.** *The article examines the peculiarities of the formation of competitive strategies of Ukrainian manufacturers on international markets. The formation of a competitive strategy is an important stage for every company, as it allows you to face competition and maintain success in the international market.*

*The article proposes to develop a competitive strategy of enterprises on international markets in five successive stages. The first step is to analyze the internal and external environment, where it is necessary to study the current state of the company and the market, including the macro environment and the micro marketing environment (consumers, competitors, suppliers and contact audiences). The second stage involves comparing the company's strengths with the challenges of the external environment. The third stage includes determining the company's place in the market, which helps to navigate in the competitive environment. The fourth stage - choosing and implementing a strategy - is critical for achieving a competitive advantage. Microenvironmental analysis includes the 4P marketing model (product, price, place, promotion) that helps develop an effective marketing strategy. At the fifth stage, the evaluation and control of the strategy is carried out, which allows the company to maintain a leading position in the market and ensure success.*

*Summarizing, the article emphasizes the importance of a thorough analysis of the market and the environment for the effective formation of a competitive strategy of Ukrainian manufacturers on international markets, as well as the constant control and evaluation of strategies to ensure the success of the business entity.*

**Key words:** *competitive strategies, international markets, macro environment, micro marketing environment, strategy, strategy evaluation and control, market competition, competitive advantage.*

**Постановка проблеми.** На початку 2020-х років у зв'язку із глобалізацію та значним поширенням інформаційних технологій

конкуренція на багатьох ринках стає дедалі гострішою. Як наслідок, зростає важливість ефективного управління бізнес-процесами. В таких умовах динамічного розвитку ринку та наростання конкурентної боротьби за споживача, управління бізнес-процесами є досить привабливим аспектом функціональному опису бізнесу.

Визначення конкурентних позицій та розробка правильної конкурентної стратегії дозволяє підприємству краще залучати клієнтів, вести конкурентну боротьбу і зміцнити свої позиції на ринку. Дослідження показують, що компанії, які успішно впроваджують принципи управління безперервністю бізнесу, зазвичай працюють краще та є більш конкурентоспроможними.

Конкурентна стратегія є основою конкурентної поведінки компанії на ринку і є своєрідним схематичним описом забезпечення конкурентних переваг компанії на ринку. Конкурентна стратегія фокусується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням, спрямованих на встановлення та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку в одній певній сфері бізнесу в довгостроковій перспективі

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Особливостям формування конкурентних стратегій на міжнародних ринках, методологічним положенням їх формування присвячено наукові праці таких вітчизняних вчених як: Ансофф І., Артимонова І.В., Бергер Р., Бікхофф Н., Бондаренко С. М., Длігач А. О., Котлер Ф., Портер М., Саєнко М.Г., Старостіна А.О. та інших [1-10].

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на високий науковий інтерес до особливостей формування конкурентних стратегій українських виробників на міжнародних ринках, потребують удосконалення методичні підходи до механізму розробки конкурентної стратегії суб'єктом господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні умови ринкової діяльності висувають до компаній нові вимоги. Вони обумовлені як конкуренцією і високими вимогами до якості товарів, а й необхідністю гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку. У бізнес діяльності підприємств стратегія є одним із основних концепцій стратегічного управління. Це така складова стратегічного управління, яка дозволяє компанії досягти чітко поставлених бізнес-цілей, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, тобто домогтися того, щоб стан компанії був таким, щоб він міг успішно діяти в складних ринкових умовах [3].

В даному аспекті варто розглянути підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» у роботах вчених-економістів. Зокрема, Ансофф І. визначає конкурентну стратегію як «стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)» [1].

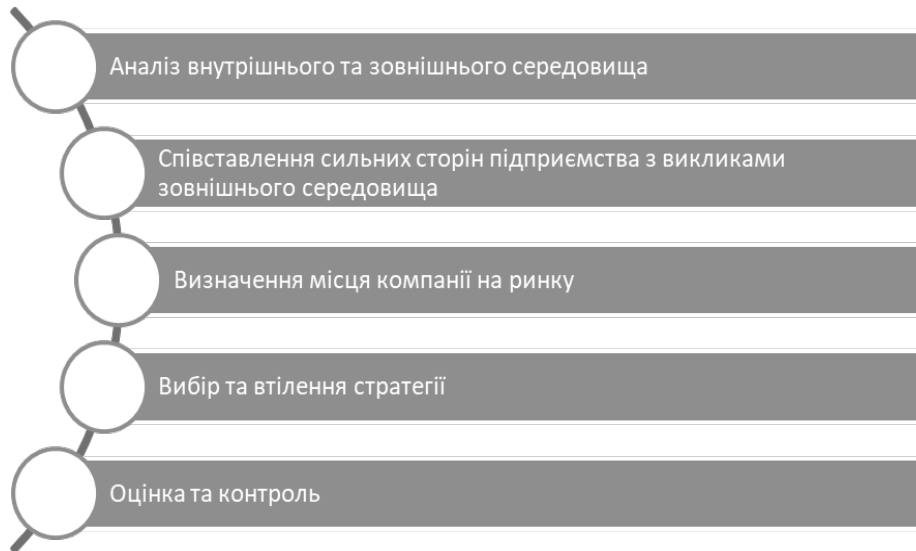
Котлер Ф. розглядає поняття, як «процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку» [5].

На противагу цьому, Портер М. визначає конкурентну стратегію, як «стратегію окремого підприємства, направлену на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [6-7].

Як бачимо, існують певні розбіжності до визначення поняття, зокрема, дослідники Ансофф І., Портер М. розглядають поняття як стратегію [1; 6; 7], а дослідник Котлер Ф. – як процес [5].

Конкурентна стратегія передбачає планування та впровадження набору дій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги підприємства в рамках його промислової галузі або ринкового сегменту. Натомість формування конкурентної стратегії на міжнародному ринку - це

процес, який слід втілювати в кожній компанії, щоб мати можливість протистояти конкуренції на міжнародному ринку та підтримувати її успішність. Для формування конкурентної стратегії необхідно виконати деякі етапи (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи розробки конкурентної стратегії підприємства**

*Джерело:* складено автором на основі [8; 10]

Розглянемо детальніше кожен із наведених вище етапів.

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: на даному етапі необхідно дослідити поточний стан компанії та ринку на якому вона працює.

На даному етапі розглядаються складові макромаркетингового та мікромаркетингового середовища.

У таблиці 1 розглянемо фактори, які відносяться до маркетингових середовищ на даному етапі.

*Таблиця 1*

**Фактори маркетингового середовища**

Макросередовище	Мікросередовище
Політико-правові фактори	Споживачі
Економічні фактори	Конкуренти
Демографічні фактори	Постачальники
Культурні фактори	Контактні аудиторії
Науково-технічні фактори	
Природні фактори	

*Джерело:* складено автором на основі [9]

З таблиці 1 ми бачимо, що макросередовище включає 6 груп факторів.

Політико-правові фактори. Аналіз правових факторів зумовлює вивчення законів та інших нормативних актів, що встановлюють правові норми та межі відносин, дає організації можливість самостійно визначати допустимі межі діяльності у відносинах з іншими юридичними особами та допустимі способи відстоювання своїх інтересів. У цьому слід звернути увагу також на дієздатність правової системи [9].

Найважливішими елементами, які розглядаються в аналізі політико-правового середовища є: законодавчі акти, постанови урядів країни, а також впливові верстви населення [9].

Вивчення політичних чинників повинно включати визначення того, які програми намагаються реалізувати різні партійні структури, які наміри уряду стосовно окремих галузей економіки, а також регіональна політика країни. Розгляд групи факторів також повинен включати аналіз законодавчих змін в нормативно-правових актах, які можливі в результаті прийняття нових законів і правил економічних процесів, і також варто врахувати, яка політична ідеологія визначає політику уряду, наскільки стійкий уряд і наскільки він здатний проводити свою політику, який ступінь соціального невдоволення та наскільки сильні опозиційні політичні структури.

Економічні фактори. До економічних чинників відносяться ті, що впливають на купівельну спроможність населення, рівень їх доходів та витрат. В даному аспекті досліджуються такі показники, як: значення валового внутрішнього продукту, інфляційний та дефляційний тиск, рівні зайнятості та безробіття населення, рівень зайнятості та безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, податкові ставки та ін. При вивченні цих факторів важливо дивитися на такі складові, як загальний рівень економічного розвитку, тип та рівень розвитку конкурентних відносин [9].

Демографічні фактори. До даної групи факторів відносяться такі показники, як: загальна чисельність населення, його географічне розміщення, вікова структура, міграційні потоки, темпи народжуваності та смертності. Значення демографічних чинників дуже важливо, оскільки вони істотно впливають інші чинники макросередовища і загальний стан підприємства [9].

Культурні фактори. Вивчення культурних факторів пов'язане з визначенням впливу на підприємство таких соціальних явищ і процесів, як ставлення людей до праці та якості життя, звички та переконання, що склалися в суспільстві. Дослідження даних факторів є важливим, оскільки суспільство кожної країни складається з груп людей із різними культурними особливостями (ставлення до підприємництва, роль жінки у суспільстві тощо). В даному аспекті досліджуються соціальні класи, соціальні групи, культура, субкультура [9].

Науково-технічні фактори. Рівень науково-технічного прогресу дозволяє виробляти нову продукцію та здійснювати ефективну маркетингову діяльність (доставка продукції споживачеві, наявність сервісного та після продажного обслуговування на основі постійного впровадження нових технологій, а також використання інформаційних баз даних) [9].

Аналіз технологічних факторів дозволяє вчасно виявити сприятливі аспекти, які з'являються на ринку з розвитком науково-технічного прогресу задля впровадження нової продукції, задля вдосконалення продукції та модернізації технології виготовлення та реалізації продукції. Процес розвитку науки і техніки приховує великі можливості і водночас великі небезпеки для бізнесу. Багатьом організаціям не вдається скористатися новими знаннями, тому що технологічні можливості для запровадження фундаментальних змін в більшості випадків створені за межами галузі функціонування конкурентного підприємства. Основні показники, як



віднесені в цю групу: введення нових технологій, напрями концентрації технологічних зусиль, нова продукція.

Природні фактори. При виборі стратегії та тактики необхідно враховувати кліматичні та географічні умови. Основні показники, як віднесені в цю групу: екологія, наявність та доступність сировинних ресурсів, природних копалин [9].

Загалом, при вивченні факторів макросередовища важливо враховувати такі аспекти:

1. Усі компоненти макросередовища перебувають у стані сильного взаємного впливу. Зміни одних факторів обов'язково призведуть до змін інших факторів макросередовища. Тому їх вивчення та аналіз слід проводити не окремо, а системно зі спостереженням за змінами не тільки всередині окремої групи, але й з визначенням того, як ці зміни вплинуть на інші фактори макросередовища.

2. Ступінь впливу окремих чинників макросередовища на підприємство різний та варіюється в залежності від розміру компанії, її галузевого та територіального розташування.

Серед ключових компонентів мікрорекламного середовища варто виділи такі 4 групи:

- Споживачі
- Конкуренти
- Постачальники
- Контактні аудиторії

Аналіз споживачів передбачає складання профілю тих, хто купує продукт, що продається компанією. Дослідження споживачів дозволяє компанії визначити, який продукт буде найбільш популярний у споживачів, на який обсяг продажів компанія може розраховувати, якою мірою покупці віддають перевагу продукції цієї конкретної компанії, наскільки можна

розширити коло потенційних покупців, які чекають на продукцію в майбутньому і т.д. [4].

Профіль споживача може бути складений за такими характеристиками:

- географічне положення споживача, місцевість, де він проживає;
- характеристики демографічного середовища (вік, освіта);
- соціальні та психологічні характеристики споживача (стиль поведінки, уподобання);
- ставлення споживача до товару (чому він купує цей товар, як його оцінює тощо).

Вивчення конкурентів включає вивчення тих, з ким підприємству доводиться конкурувати за сировину і ринки збуту, щоб забезпечити своє існування. В даному аспекті дослідження спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін компанії, у порівнянні із конкурентами і, виходячи з цього, побудова конкурентної стратегії [4].

Варто вказати, що конкурентне середовище формують не тільки внутрішньогалузеві конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію та реалізують її на одному ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є ті підприємства, які можуть вийти на ринок, а також ті, що виробляють продукцію-замінник. Крім них, на конкурентне середовище підприємства значний вплив мають його покупці і постачальники, які, володіючи торговельною силою, можуть значно послабити позиції підприємства.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення аспектів діяльності суб'єктів господарювання, які забезпечують підприємство сировиною, напівфабрикатами, енергетичними та інформаційними ресурсами, від яких залежить ефективність підприємства, собівартість і якість продукції, виробленої підприємством [4].

Є ситуації, коли постачальники сировини та матеріалів мають значний вплив на діяльність компанії та роблять її більш залежною. Тому при виборі

постачальників їхня діяльність вивчається всебічно і ретельно, щоб вибудувати з ними відносини, що надають підприємству максимальної сили у співпраці з постачальниками.

Контактні аудиторії - це групи осіб, які проявляють інтерес до діяльності компанії та можуть впливати на досягнення цілей. Є сім контактних груп:

- внутрішні, що включають акціонерів компанії, раду директорів, різні профспілки, а також трудовий колектив співробітників компанії;
- географічні контактні аудиторії, що включають жителів певного регіону, ради, наприклад ветеранів;
- фінансові, до складу яких відносяться службовці банків, фінансові аналітики та консультанти, брокери;
- державних установ, що включають податкових службовців, статистичні органи, інспекції, наприклад санітарно-епідемологічну;
- засобів масової інформації, що включають оглядачів, журналістів, співробітників рекламного відділу [4].

Відносини з контактною громадськістю необхідно будувати за схемою: максимальне стимулювання до співпраці одних (спонсорів, консультантів, журналістів) та врахування можливих дій інших (інспекторів, пожежної інспекції, санітарно-епідемологічного нагляду та ін.).

Аналіз мікросередовища також включає визначення 4 П.

4Р - це модель маркетингу, яка включає чотири основні елементи, які допомагають підприємствам розробляти ефективну стратегію маркетингу для продукту або послуги. Ці елементи включають продукт (Product), ціну (Price), місце (Place) та просування (Promotion) [1].

Продукт (Product) - це те, що підприємство пропонує споживачам, такі як товари або послуги. У рамках моделі 4Р, підприємство повинно розглядати всі аспекти свого продукту, включаючи якість, дизайн, упаковку,

функціональність та інші характеристики, які впливають на його споживачів [2].

Ціна (Price) - визначається вартістю продукту або послуги, яку підприємство пропонує споживачам. У моделі 4P, ціна повинна відповідати якості продукту та конкурентному середовищу, де діє підприємство [2].

Місце (Place) - це розташування або канали розповсюдження продукту або послуги. У моделі 4P, місце має велике значення, оскільки підприємство повинно забезпечити легкий доступ до свого продукту або послуги для своїх споживачів [2].

Просування (Promotion) - це способи, які використовуються для просування продукту або послуги, щоб залучити більше споживачів та збільшити продажі. У моделі 4P, просування включає в себе рекламу, продаж, зв'язки з громадськістю та інші способи маркетингу, які допомагають підприємству залучати нових та повторних споживачів [2].

Всі чотири елементи моделі 4P мають важливе значення для розробки ефективної маркетингової стратегії [2].

2. Співставлення сильних сторін підприємства з викликами зовнішнього середовища

На даному етапі доцільним є застосування SWOT-аналізу підприємства, який дозволяє наочно відобразити сильні та слабкі сторони компанії, її загрози та можливості.

3. Визначення місця компанії на ринку: дана процедура дозволяє здійснити оцінку компанії у порівнянні із потенційними конкурентами на зарубіжному ринку.

На даному етапі беруться два ключові конкуренти на закордонному ринку та здійснюється всебічний аналіз та порівняння компанії та її конкурентів.

При цьому, можуть братися до уваги такі критерії, як: ціни, дизайн товарів, якість, упакування, термін зберігання, норми безпеки, виробничі

витрати, сервісне обслуговування, маркетингові заходи, імідж, терміни постачання, ринкова частка, система розподілу тощо.

Після цього формується експертна бальна оцінка за обраними критеріями та будується ромб конкурентоспроможності, на основі якого можна визначити конкурентні переваги компанії перед компаніями-конкурентами на закордонному ринку, а також ті місця, які компанії потрібно покращити задля зайняття більш кращої позиції на ринку.

4. Вибір та втілення стратегії: на даному етапі визначається конкурентна стратегія компанії та плани на її реалізацію.

Варто вказати, що не існує єдиної методології вибору конкурентної стратегії, на даному етапі варто врахувати галузеві особливості та особливості діяльності підприємства.

5. Оцінка та контроль: на даному етапі здійснюється оцінка конкурентної стратегії, пропонуються методи контролю реалізації стратегії задля того щоб досягти максимальних результатів.

Таким чином, формування конкурентної стратегії включає в себе аналіз ринку, визначення потенційних конкурентів, вибір та втілення стратегії, оцінювання стратегії, що допомагає компанії вийти на лідерські позиції на ринку та підтримувати успішність.

Відповідно, задля ефективного формування конкурентної стратегії українськими виробниками на міжнародних ринках, рекомендовано:

- проводити ретельний аналіз ринку та середовища;
- визначити сильні та слабкі сторони компанії;
- обрати оптимальну конкурентну стратегію, при цьому враховуючи модель 4P;
- зберігати гнучкість та адаптовуватись до міжнародних ринків;
- вдосконалювати взаємодію із контактними аудиторіями;
- здійснювати постійну оцінку та вдосконалення стратегії.

**Висновки.** Розробка конкурентної стратегії є важливим кроком для будь-якого суб'єкта господарювання, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності його діяльності та забезпечує конкурентний рівень розвитку в умовах сучасного ринку. Запропонований підхід сприятиме більш ефективному формуванню конкурентних стратегій українськими виробниками на міжнародних ринках, дозволить їм підтримувати успішність на міжнародних ринках та зайняти лідерські позиції в своїх галузях.

### Література

1. Ansoff I. Strategic management. Wiley, New York, 1979.
2. Артимонова І.В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4. С. 94-101.
3. Готь О. Я., С. М. Бондаренко Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 08.08.2023)
4. Длігач А.О., Старостіна А.О. та ін. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підруч. / за заг. ред. А. О. Старостіної. К. : Знання, 2009. 1070 с.
5. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management. Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995.
6. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.
7. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К. : Основи, 1998. 390 с.
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.

9. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : Підручник. К. : ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. С. 262.
10. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.

### References

1. Ansoff I. Strategic management. Wiley, New York, 1979.
2. Artimonova I.V. Kontseptsiia marketynh-miksu yak osnova prohramno-tsilovoho pidkходу do orhanizatsii marketynhovoї diialnosti pidpryiemstva // Aktualni problemy ekonomiky. 2010. № 4. S. 94-101.
3. Hot O. Ya., S. M. Bondarenko Stratehiia pidpryiemstva yak chynnyk yoho konkurentospromozhnosti. Efektyvna ekonomika. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (date of access: 08.08.2023)
4. Dlihach A.O., Starostina A.O. ta in. Marketynh: teoriia, svitovyї dosvid, ukrainska praktyka : pidruch. / za zah. red. A. O. Starostinoi. K. : Znannia, 2009. 1070 s.
5. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management. Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995.
6. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y. : Free Press, 1985. 592 p.
7. Porter M. Stratehiia konkurentsii / Per. z anhl. A. Oliinyk, R. Silskyi. K. : Osnovy, 1998. 390 s.
8. Saienko M.H. Stratehiia pidpryiemstva: pidruchnyk. Ternopil : «Ekonomichna dumka». 2006. 390 s.

9. Starostina A.O. *Marketynhovi doslidszhennia natsionalnykh i mizhnarodnykh rynkiv* : Pidruchnyk. K. : TOV «Lazaryt-Polihraf», 2012. S. 262.
10. *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva* : Navch. posib. / S.M. Klymenko, T.V. Omelianenko, D.O. Barabac, O.S. Dubrova, A.V. Vakulenko. K. : KNEU, 2008. 520 s.