DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.3)

УДК 330: 338.054.23

*С. О. Тульчинська,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-1409-3848*

*М. О. Дергалюк,
к. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-9244-1625*

*Д. О. Радкевич,
магістр,
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-0023-7310*

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*S. Tulchynska
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and
Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky KPI Department of
Economics and Entrepreneurship
M. Dergalyuk
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical
University of Ukraine Igor Sikorsky KPI Department of Economics and Entrepreneurship
D. Radkevich
Master's degree of the International Science and Technology,
University named after academician Yuri Bugai*

STRATEGY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN PRODUCERS IN THE WORLD MARKET IN CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY

В статті розкрито теоретичні та практичні аспекти реалізації конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку в умовах глобалізації. На основі досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців було виділено базові стратегії підвищення конкурентоспроможності: стратегія лідерства на основі низьких витрат; стратегія індивідуалізації; стратегії концентрації на ринковій ніші; стратегія найкращої вартості; стратегія інновацій; стратегія фокусування. На основі досліджень вітчизняних і

зарубіжних вчених-економістів можна виділити наступні базові стратегії підвищення конкурентоспроможності: стратегія лідерства; стратегія індивідуалізації; стратегії концентрації на ринковій ніші; стратегія найкращої вартості; стратегія інновацій; стратегія фокусування. Досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід формування конкурентної стратегії на зовнішньому ринку в сучасних умовах. З'ясовано, що характерними тенденціями у сфері інновацій, що роблять суттєвий вплив на конкурентоспроможність ТНК, є більша відкритість компаній у рамках міжфірмової кооперації в сфері науки й технологій, а також перенесення значної частини досліджень у зарубіжні країни. Конкурентоспроможність ТНК в сфері виробництва забезпечується побудовою глобальної виробничої системи, досягненням технологічного лідерства за інноваційними товарам на обраних ринках, удосконаленням логістичної політики, забезпеченням високої якості та зростання продуктивності праці, повним задоволенням запитів споживачів. Доведена ефективність поєднання різних конкурентних стратегій для отримання значних переваг від діяльності на зовнішньому ринку. Визначено, щодо українських компаній, то дедалі частіше національні виробники для отримання конкурентоспроможності на зарубіжному ринку використовують інтеграційну стратегію.

The article reveals the theoretical and practical aspects of the implementation of the competitive strategy of the enterprise in the foreign market in the context of globalization. Based on the research of domestic and foreign scientists, the basic strategies of increasing competitiveness were identified: leadership strategy based on low costs; individualization strategy; niche market concentration strategies; best value strategy; innovation strategy; focusing strategy.

Based on research by domestic and foreign economists, the following basic strategies can be identified to increase competitiveness: leadership strategy based on low costs, ie cost advantage over competitors, as well as the opportunity to become a supplier to the market of cheaper goods; individualization strategy, involves the desire to make the company's products unique; niche market concentration strategies aimed at focusing on a narrow market segment; the best value strategy, which offers a combination of low cost and high quality; innovation strategy, through the practical use of ideas and inventions leads to the creation of better products and technologies; a focus strategy that targets a specific range of customers and is most often used by small and small businesses.

The foreign and domestic experience of formation of competitive strategy in the foreign market in modern conditions is investigated. It was found that the characteristic trends in the field of innovation, which have a significant impact on the competitiveness of TNCs, are the greater openness of companies in the framework of inter-firm cooperation in science and technology, as well as the transfer of much research abroad. The competitiveness of TNCs in the field of production is ensured by building a global production system, achieving technological leadership in innovative products in selected markets, improving logistics policy, ensuring high quality and increasing productivity, full satisfaction of consumer demands.

The effectiveness of combining different competitive strategies to obtain significant benefits from activities in foreign markets has been proven. It is determined that for Ukrainian companies, more and more often domestic producers use an integration strategy to gain competitiveness in the foreign market.

Ключові слова: конкуренція; конкурентоспроможність; світовий ринок; стратегія; конкурентоспроможності.

Keywords: competition; competitiveness; world market; strategy; competitiveness.

Постановка проблеми. Структура міжнародного ринку постійно змінюється. З ряду особливостей його сучасного розвитку слід виділити найбільш важливу – процес глобалізації. Глобальна економіка базується на конкурентоспроможності, підвищення якої в умовах глобалізації дає можливість підприємцю не тільки

утримати свої позиції на міжнародному ринку, а й розширити сферу впливу.

На даний момент конкурентоспроможність українських підприємств в умовах динамічного розвитку світового ринку є актуальною проблемою для нашої держави. Нестабільна політична ситуація, економічний занепад не дають можливості звернути увагу на відтік кваліфікованих кадрів, уповільнення науково-технічних досліджень, невідповідність якості продукції міжнародним стандартам, наповнення вітчизняного ринку імпортними товарами, недосконалість механізму управління і гальмування розвитку міжнародного конкурентного потенціалу українського виробничого комплексу. Все це викликає втрату конкурентних позицій підприємств України на зовнішньому ринку.

Аналіз досліджень і публікацій. Протягом тривалого часу конкуренція виступає об'єктом дослідження багатьох вчених. Теоретичні основи конкуренції почали закладатись ще у період докапіталістичних формацій. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про конкурентну боротьбу і її рушійні сили з'явилися у середині XVIII століття. Величезна заслуга в цьому належить представникам класичної політичної економії А. Сміту, Д. Рікардо. У наступні періоди значного розвитку теорія конкуренції отримала завдяки працям А. Маршалла, Дж. Кейнса, В. Леонтьєва, М. Портера. У своїх роботах вони розглядали економічні основи сучасних міжнародних відносин, тенденції розвитку міжнародного ринку, питання, що стосуються управління міжнародною конкуренцією.

На сьогоднішній день вітчизняні та зарубіжні економісти розробили певну методологію вибору конкурентної стратегії підприємства. Дана проблематика розкрита в дослідженнях багатьох науковців, зокрема: Г.Л. Азоева, Г.Л. Багієва, О.С. Віханського, І.М. Герчикової, Є.П. Голубкова, Г.Я. Гольдштейна, І. Ансоффа, А.А. Марченка, М.І. Книша, Р.А. Фатхутдінова та інших. Поглиблене вивчення наукових робіт вищезазначених науковців дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на різноманіття підходів до розгляду досліджуваної проблеми, в даний час немає комплексної методики оцінки конкурентоспроможності, а також практичних рекомендацій стосовно формування конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку.

Метою даної статті виступає дослідження теоретичних та практичних аспектів реалізації конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку в умовах глобалізації.

Виклад результатів дослідження. В сучасних умовах глобалізації забезпечення конкурентоспроможності – це важлива проблема, вирішення якої пов'язане з вдосконаленням розробки стратегії для формування і підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Думки багатьох вчених [2, с. 44; 6, с. 59] збігаються в тому, що результативна діяльність підприємства у конкурентній сфері полягає у створенні власної стратегії управління. Оскільки «... стратегічне управління – забезпечення стратегічної позиції для майбутньої життєздатності організації в умовах, що змінюються» [3, с. 6], то при стратегічному управлінні відповідальність за побудову і реалізацію стратегії і за процвітання компанії несе керівний склад вищої ланки.

Якість і ефективність стратегії залежить від її поетапної опрацьованості. Початковим етапом стратегічного управління є стратегічне планування, в ході якого формується стратегія, яка представляє собою план дій по завоюванню конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

Як стверджує М. Портер у своїй книзі «Конкурентна стратегія» [8, с. 62], існує п'ять «сил», що створюють конкуренцію: конкуруючі компанії; виробники субститутів (товарів-замінників); загроза виникнення нових конкурентів; постачальники (фактори виробництва); покупці (фактори попиту).

На основі досліджень вітчизняних [3, с. 8; 4, с. 85] і зарубіжних [1, с. 42; 8, с. 70] вчених-економістів можна виділити наступні базові стратегії підвищення конкурентоспроможності:

1. Стратегія лідерства на основі низьких витрат. Тобто перевага у витратах перед конкурентами, а також можливість стати постачальником на ринок більш дешевих товарів. Недолік стратегії проявляється у перешкодженні таких факторів, як інфляція, мінливість законодавства, протекціонізм, обмеженість ресурсів.

2. Стратегія індивідуалізації. Індивідуалізація – це прагнення зробити продукцію підприємства унікальною. Так щоб вона вигідно відрізнялась від товарів конкурентів та за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Стратегія буде успішною у тому випадку, якщо ретельно вивчити потреби споживачів-покупців.

3. Стратегія концентрації на ринковій ніші. Направлена на зосередження уваги на вузькому сегменті (ділянці) ринку. Завдання полягає у кращому, аніж це роблять конкуренти, обслуговуванні покупців обраної ринкової ніші.

4. Стратегія найкращої вартості. При запропонованій стратегії необхідним є поєднання низьких витрат й високої якості. Щоб стати виробником із найкращого вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції та надати їй необхідні якості при більш низьких, порівняно із конкурентами, витратах.

5. Стратегія інновацій. Інновації – це громадський, технічний, економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих продуктів і технологій.

6. Стратегія фокусування. Використовується, найчастіше, невеликими і дрібними підприємствами, які організовують свою діяльність тільки на одному сегменті ринку і розташовані в невеликих регіонах, тобто діяльність спрямована на певне коло покупців.

Прикладами успішних конкурентоспроможних глобальних інноваційних компаній є, зокрема такі ТНК, як американські Apple, Google 3M Corporation, Microsoft, IBM, Cisco, Intel і Boeing, японські Sony Corporation, Toyota Motor і Honda, німецькі BMW й Siemens, південнокорейська Samsung та фінська Nokia. Конкурентоспроможні міжнародні компанії володіють високим інноваційним потенціалом у найважливіших

сферах діяльності: у маркетингу, у розробці продуктів, в управлінні взаємовідносинами із клієнтами, у виробництві, логістиці, управлінні персоналом і т.д. [2, с. 86].

Як доводить світова практика, найважливішим для конкурентоспроможності ТНК напрямом інноваційної діяльності є проведення НДДКР, на котрі підприємства виділяють значні фінансові ресурси

Характерними тенденціями у сфері інноваційної діяльності, що здійснюють суттєвий вплив на конкурентоспроможність ТНК, є більша відкритість та активність компаній у рамках міжфірмової кооперації в сфері науково-технічної та інноваційної, а також перенесення значної частини досліджень у зарубіжні країни. Усе більшого поширення набуває практика поглинання найбільшими ТНК компаній, які володіють інноваційним продуктом чи технологією. Проте, вирішальний внесок в забезпечення інноваційності ТНК вносять материнські компанії.

Як доводить світова практика, більшість ТНК для досягнення високої конкурентоспроможності реалізують стратегію лідерства у витратах, підлаштовуючи виробничо-технологічну систему під максимальне зменшення витрат на випуск товарів й надання послуг. Конкурентоспроможність найбільших нефінансових ТНК, а тих, що здійснюють саме виробничу діяльність, впродовж останніх років усе більше пов'язана із різким зростанням інтернаціоналізації операцій та створенням глобальних ланцюжків доданої вартості, заснованих на поєднанні власного виробництва й аутсорсингу.

Конкурентоспроможність в сфері виробництва ТНК забезпечується побудовою глобальної виробничої системи, досягненням технологічного лідерства за новітніми товарам на обраних ринках, удосконаленням логістики, забезпеченням високої якості й продуктивності праці, повним задоволенням запитів споживачів. Джерелом конкурентних переваг для ТНК виступає оптимальна конфігурація глобальної виробничої системи. Наприклад, глобальна виробнича система Toyota Motor включає в себе 53 дочірні виробничі компанії в 27 країнах, а також 15 заводів і 19 дочірніх виробничих компаній в Японії загальною потужністю близько 10 млн. автомобілів в рік [11].

Що стосується українських компаній, то дедалі частіше національні виробники для отримання конкурентоспроможності на зарубіжному ринку використовують інтеграційну стратегію, яка передбачає горизонтальну інтеграцію з придбанням чи створенням підприємств на території іншої країни (переважно країн ЄС), що в свою чергу дозволяє знижувати в подальшому витрати на мито, уникати експортних обмежень для сільгоспвиробників, та отримувати інші переваги.

Варто зазначити, що вітчизняний бізнес на світових ринках представлений переважно експортом сировини, товарів та послуг, що безумовно не є позитивним для України. Корпорацій родом з України, котрі мають виробничі потужності за кордоном, - одиниці. Проте кількість компаній, які виступають інвесторами проєктів за кордоном, зростає, що засвідчує існування тіньової економіки в Україні.

Після підписання угоди про зону вільної торгівлі із ЄС вітчизняні компанії активізувалися й частина з них вирішила придбати чи побудувати власні виробничі потужності в ЄС. В першу чергу, такі проєкти цікаві виробникам аграрної продукції й представникам харчової промисловості.

Європейський ринок – доволі закритий, він захищає своїх виробників за допомогою багатьох методів. Кожній українській компанії, котра має амбіції бути широко представленою на ринку ЄС, підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку, рано або пізно доведеться відкривати там виробництво.

Нові потужності в ЄС можуть мати на меті збільшення доданої вартості. Собівартість виробництва в ЄС зростає несуттєво через високий ступінь автоматизації та навіть дозволяє зекономити на логістичних витратах завдяки невеликим відстаням й відкритим кордонам між країнами ЄС.

Для українських виробників власні фабрики в Польщі або Литві дозволяють позиціонувати себе як компанії ЄС та відчиняти двері на інші ринки.

Львівське ТОВ "Кормотех" (Kormotech LLC) – найбільший виробник кормів для домашніх тварин в Україні. Компанія бачить себе серед 50 найбільших виробників кормів для котів та собак у світі й будує завод із виробництва вологих кормів у Литві для налагодження контактів із скандинавськими країнами. Після його запуску до обсягу загального виробництва компанії додасться ще 5 тис. тонн продукції щорічно [5].

ПАТ "Миронівський хлібопродукт", котрий більшість українців знають за брендом "Наша Ряба", вже давно є найбільшим виробником курятини в Україні.

В 2016 р. компанія відкрила підприємство MHP BV в Голландії із головним офісом в місті Венендал. До Голландії надходить сировина із України. Там вона переробляється, упаковується й потрапляє до кінцевого споживача. В основному компанія співпрацює з сектором HoReCa, однак її продукція потрапляє й у інші канали продажів. Із Голландії продукція МХП направляється у Німеччину, Велику Британію, Бельгію, Нідерланди, Люксембург, Францію, Іспанію, Португалію [5].

У 2018 р. ПАТ "Миронівський хлібопродукт" оголосив про свої плани інвестувати близько 200 млн. євро у виробничу базу компанії Perutnina впродовж найближчих 4-5 років, щоб зміцнити існуючу бізнес-модель, інвестувати у розвиток й технології, а також в сильні бренди Perutnina. Підприємство робить стратегічний крок із розширення діяльності, який принесе компанії додану вартість й посилить її позиції як глобального гравця [5].

Висновки. Таким чином, придбання європейських підприємств чи будівництво власних відкриває для українських виробників нові можливості збуту, знижує валютний ризик та підвищує їхню конкурентоспроможність.

У дослідженні було виокремлено основні досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців було виділено

базові стратегії підвищення конкурентоспроможності: стратегія лідерства на основі низьких витрат; стратегія індивідуалізації; стратегії концентрації на ринковій ніші; стратегія найкращої вартості; стратегія інновацій; стратегія фокусування. Саме ці стратегії дають можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку та отримати бажаний результат.

Підсумовуючи, варто зазначити, що на практиці найчастіше використовується сукупність конкурентних стратегій у вигляді їх раціонального поєднання. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма параметрами. Тому необхідна чітка розстановка пріоритетів і розробка конкурентних стратегій, що найбільшою мірою відповідають умовам ринкової ситуації й сприяють розвитку сильних сторін підприємства – конкурентних переваг.

Список використаних джерел.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Изд-во «Питер», 1999. 416 с.
2. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: наук зб.* 2013. Вип. 2-3. С. 200-208.
3. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2014. № 2 (12). С. 6-13.
4. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2016. Вип. 1. С. 84-90.
5. Экспорт заводов. Як українські компанії "пускають коріння" в Європі URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/02/5/644962/> (дата звернення 12.11.2020)
6. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. під ред. О. М. Тищенко. Х.: ВД «ИНЖЕК», 2011. 384 с.
7. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К: Видавничий Дім «Слово», 2014. 168с.
8. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
9. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка.* 2012. № 29. С. 86-93.
10. Шемет Я. В., Тульчинська С. О. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених. 2013. Вип. 7. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf> (дата звернення 10.11.2020)
11. Toyota Motor. URL: <https://global.toyota/en/> (дата звернення 20.11.2020)

References.

1. Ansoff, I. (1999), *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. Izd-vo "Piter", Saint Petersburg, Russia.
2. Barabas, D.O. (2013), "Competitive strategies of the enterprise. Strategy of economic development of Ukraine", *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: nauk zb*, vol. 2-3, pp. 200-208.
3. Beltiukov, Ye.A., Nekrasova, L.A. (2014), "Competitive strategy of the enterprise: the essence and formation based on the assessment of the level of competitiveness", *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, vol. 2, pp. 6-13.
4. Hranovska, V.H. (2016), "Competitive strategies for the development of agricultural enterprises in a globalized world", *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia "Ekonomika i menedzhment"*. vol. 1, pp. 84-90.
5. Export of factories. How Ukrainian companies "take root" in Europe URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/02/5/644962/> (access date 12.11.2020)
6. Ivanova, Yu.B. (2011), *Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical foundations of competitive strategy of the enterprise] VD «INZhEK», Kharkiv, Ukraine.
7. Kotelnikov, D.I., Zadorozhna, S.M. (2014), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu* [Competitiveness Management] Vydavnychiy Dim «Slovo», Kiev, Ukraine.
8. Porter, E. (2005), *Majkl Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Michael Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
9. Smoleniuk, P.S. (2012), "Substantiation of competitive strategy of enterprises" *Innovatsiina ekonomika*, vol. 29, pp. 86-93.
10. Shemet, Ya.V., Tulchynska, S.O. (2013), Suchasni pidkhody do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. "Actual problems of economy and management: coll. Science. etc. young scientists" *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zb. nauk. pr. molodykh vchenykh*. vol. 7, available at: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf> (Accessed 10 November 2020).
11. Toyota Motor. available at: <https://global.toyota/en/> (Accessed 20 November 2020).