

Економіка

УДК 339.1:339.5

Черевань Ірина Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Cherevan Iryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

Коваленко Ростислав Юрійович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Kovalenko Rostyslav

*second (Master's) Level higher Education Student of the
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

**СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ
STRATEGIES FOR INCREASING THE LEVEL OF
COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE FOREIGN
MARKET**

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей
реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств на
зовнішньому ринку. Проаналізовано підходи до розуміння стратегії*

міжнародної конкурентоспроможності, визначено ключові фактори зовнішнього впливу на діяльність підприємств у глобальному середовищі та специфіку реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішніх ринках. Обґрунтовано передумови формування ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства та базові стратегії підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності, зовнішній ринок, стратегія міжнародної конкурентоспроможності.

Summary. The article is devoted to studying the features of the implementation of strategies for increasing the competitiveness of enterprises in foreign markets. The approaches to understanding the international competitiveness strategy are analyzed, the key factors of external influence on the activities of enterprises in the global environment and the specifics of the implementation of strategies to increase the competitiveness of Ukrainian enterprises in foreign markets are identified. The prerequisites for the formation of an effective international competitiveness strategy for the enterprise and the basic strategies to increase its competitiveness are substantiated.

Key words: competitiveness of the enterprise, strategies to increase competitiveness, foreign markets, international competitiveness strategy.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність підприємства є визначальним показником, який характеризує потенціал та можливості його розвитку в ринковому середовищі. Вихід на зовнішній ринок вимагає від суб'єкту господарювання корінних трансформацій у бізнес-процесах, зумовлених необхідністю пристосування до умов міжнародного середовища, в тому числі змін, які стосуються формування стратегічних

пріоритетів розвитку конкурентного потенціалу. Це передбачає, передусім, розробку ефективних стратегій конкурентоспроможності на зовнішньому ринку, що актуалізує дослідження підходів та інструментів їх реалізації та оптимізації.

Метою статті є дослідження специфіки вибору та реалізації стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку та обґрунтування їх специфіки для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу в глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку, аналіз підходів та інструментів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства досліджується багатьма сучасними українськими науковцями, серед яких Дергалюк М. О., Дзеніс В.О., Дзеніс О.О., Касич А.О., Коваленко Н.В., Мізюк С.Г., Сметанюк Л.А., Соболева Г.Г., Тульчинська С. О., Халімон Т. М., Хачатрян В.В. та ін.

Виклад основного матеріалу. Розробка та реалізація стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку є складним комплексним процесом, покликаним сформувати систему заходів щодо оптимізації позиції підприємства у міжнародному середовищі компаративно до наявних на ринку конкурентів. Тому, фактично, в цьому випадку стратегія підвищення рівня конкурентоспроможності зводиться до формування гнучкої стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства, адаптивний потенціал якої дозволить використовувати доречний набір інструментів. Це вимагає, передусім, дослідження поняття міжнародної конкурентоспроможності.

Зважаючи на те, що міжнародну конкуренцію слід розглядати як форму суперництва суб'єктів світового ринку, що виникає у процесі їх трансграничної взаємодії і спрямована на досягнення цілей їх міжнародної економічної діяльності. Важливою особливістю міжнародної конкуренції є

специфічне економічне, законодавче, політичне, соціокультурне середовище її розвитку [9]. Виходячи з цього, стратегія міжнародної конкурентоспроможності повинна враховувати відповідні фактори зовнішнього середовища, які визначають інструментарій внутрішніх процесів. В цьому зв'язку, вважаємо за доцільне проаналізувати підходи до розуміння поняття стратегії міжнародної конкурентоспроможності з позицій сучасних науковців (табл. 1):

Таблиця 1

**Підходи до розуміння поняття стратегії міжнародної
конкурентоспроможності**

Автор	Трактування поняття стратегії міжнародної конкурентоспроможності
Дзеніс В. О., Дзеніс О. О.	спроможність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, що відповідає стандартам якості внутрішнього та зовнішнього ринків, пропонувати конкурентну ціну та забезпечити ефективну віддачу від ресурсів, що використовуються у процесі виробництва
Колесник Ю. В.	здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку
Коваленко Н. В., Мізюк С.Г.	проявляється у досягненні підприємством конкурентних переваг у міжнародному суперництві
Хачатрян В. В.	узагальнюючий показник діяльності підприємства, що включає здатність підприємства виявляти, ефективно використовувати власні та формувати нові конкурентні переваги на міжнародному ринку у процесі виробничої, організаційної, фінансової, інвестиційної, маркетингової, інноваційної діяльності з урахуванням сучасних умов обмеженості ресурсів
Касич А. О.	спроможність підприємства на основі постійного розвитку внутрішнього стратегічного потенціалу формувати переваги, які вирізняють компанію на світовому ринку, та забезпечують їй стійкі ринкові позиції

Джерело: складено автором на матеріалах [1; 3; 4; 9]

Тобто, для реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємству необхідно створювати і удосконалювати свої конкурентні переваги, які дадуть змогу найкраще застосовувати ресурси в умовах

конкретного зовнішнього середовища. Її доцільно розглядати як багатовимірну концепцію довгострокової присутності на ринку підприємства, яке володіє рядом конкурентних переваг, що дозволяють йому досягати високих економічних результатів і головною властивістю якої має бути адаптивність конкурентних переваг і фінансових результатів відносно основних конкурентів [1].

Передумовами формування ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності є наступні (рис. 1):

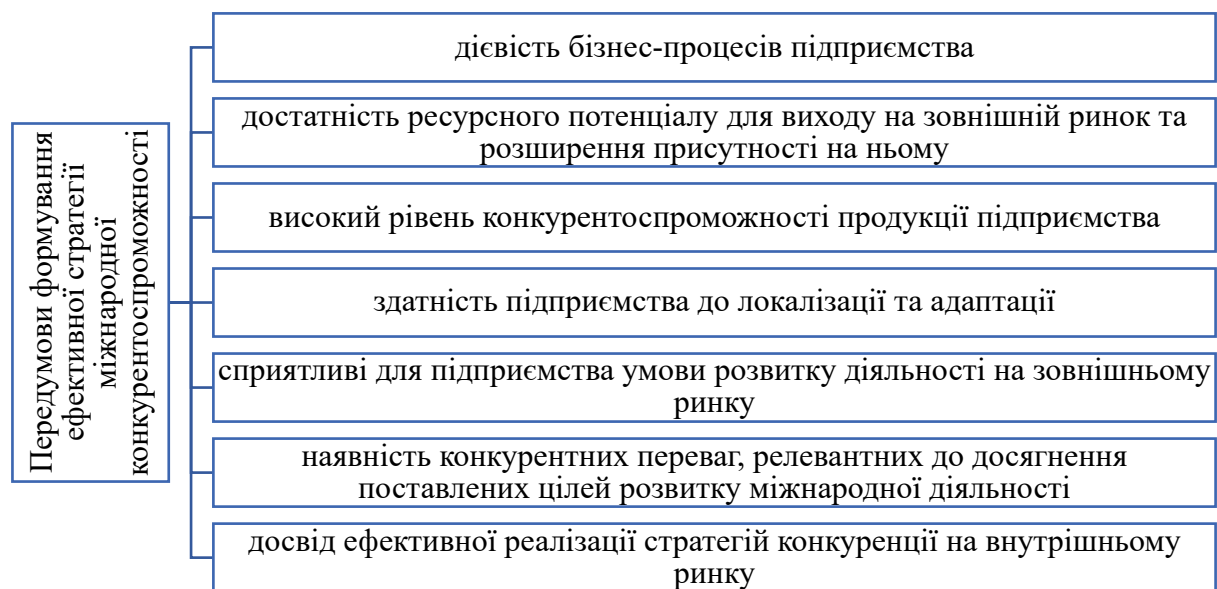


Рис. 1. Передумови формування ефективної стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на матеріалах [4; 5; 7]

Значною мірою стратегія конкуренції при виході на зовнішній ринок буде залежати від факторів зовнішнього впливу, в тому числі, політико-правових обмежень і стимулів, рівня попиту, купівельної спроможності потенційної цільової аудиторії, рівня конкуренції на ринку та в галузі, особливостей побудови логістичної взаємодії із зовнішнім ринком.

Базові стратегії підвищення конкурентоспроможності різняться підходами до концентрування та адаптації конкурентних переваг, інструментами та методами конкурентної боротьби та ступенем залежності

очікуваних результатів від наявного конкурентного потенціалу підприємства. Серед стратегій підвищення конкурентоспроможності доцільно виділити наступні (рис. 2):



Рис. 2. Базові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на матеріалах [3; 6]

Зазначені стратегії різняться підходами до концентрування та адаптації конкурентних переваг, інструментами та методами конкурентної боротьби та ступенем залежності очікуваних результатів від наявного конкурентного потенціалу підприємства. Вибір стратегічних орієнтирів в цьому випадку визначається, насамперед, сукупністю детермінант конкурентної позиції підприємства на внутрішньому ринку та його потенціалу щодо розвитку міжнародних операцій, специфічними умовами розвитку зовнішнього ринку, діяльність на якому є пріоритетом для підприємства, регіональною та продуктовою спрямованістю його діяльності.

Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішніх ринках на сучасному етапі має свої специфічні особливості, зумовлені впливом повномасштабної військової агресії, яка трансформує умови їх функціонування та розвитку і вимагає

зміни підходів до реалізації конкурентних переваг. Нагальна ситуація, з одного боку, зумовлює появу численних викликів, зокрема, логістичних обмежень, нестабільності енергопостачання, зниження внутрішнього попиту, браку трудових ресурсів, а з іншого – створює додаткові орієнтири для розширення присутності на зовнішніх ринках. Йдеться про пільгові умови для розвитку експортних операцій з країнами ЄС та іншими країнами світу, потужну допомогу міжнародних партнерів, що створює нові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності на основі участі у міжнародних програмах підтримки бізнесу, зокрема, грантової підтримки [2, 8]. Зважаючи на це, основними складовими стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі стає підвищення операційної стійкості та гнучкості, реорганізація логістичних процесів, впровадження інструментів модернізації технологій організації та управління бізнес-процесами, орієнтація на використання переваг репутаційного потенціалу українського бізнесу.

Висновки. Формування та реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку є комплексним процесом, який потребує ґрунтовного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, специфічних умов зовнішнього середовища та складових конкурентної поведінки учасників визначеного ринку. Стратегію міжнародної конкурентоспроможності, яка узагальнює результати зазначеного аналізу, варто розглядати як довгострокову концепцію, спрямовану на створення, розвиток і підтримку конкурентних переваг у глобальному економічному середовищі.

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішніх ринках мають ґрунтуватися на забезпеченні операційної стійкості та гнучкості бізнес-моделей, диверсифікації та оптимізації логістичних ланцюгів, впровадженні технологічної та організаційної модернізації, використанні репутаційного

потенціалу українського бізнесу. Тому стратегія підвищення їх конкурентоспроможності у площині розвитку зовнішньоекономічних операцій повинна включати антикризові інструменти, що буде сприяти підвищенню рівня гнучкості та адаптивності бізнес-процесів.

Література

1. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 62-70. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/11.pdf (дата звернення: 05.11.2025).
2. Експорт без хаосу: як українському бізнесу масштабуватися на міжнародні ринки у 2025 році. URL: <https://mind.ua/openmind/20296691-eksport-bez-haosu-yak-ukrayinskomu-biznesu-masshtabuvatisya-na-mizhnarodni-rinki-u-2025-roci> (дата звернення: 06.11.2025).
3. Касич А.О., Асцатрян А.А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>
4. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). С. 26-30.
5. Круглянко А.В. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2024. № 1 (93). С. 51-64. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>
6. Соболева Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. *International Science Journal of*

Management, Economics & Finance. 2024. № 3. С. 19-26. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240303.03

7. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493> (дата звернення: 08.11.2025).

8. Український бізнес в умовах війни: де знайти ресурси для розвитку. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/09/12/719207/> (дата звернення: 08.11.2025).

9. Хачатрян В.В. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Т.2, № 5. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1349/1376> (дата звернення: 09.11.2025).