

УДК 334:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>**Сапотницька Н.Я.**

кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі,  
логістики та готельно-ресторанної справи  
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-0660>

**Nataliia Sapotnitska**

Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute

**Козак В.Є.**

магістрант  
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту

**Vladyslav Kozak**

Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute

## СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ СИНЕРГІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

## STRATEGIES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE AND THEIR SYNERGY IN THE CONDITIONS OF WAR

**Анотація.** У статті акцентовано увагу на популярні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто п'ять важливих стратегій конкурентоспроможності підприємств: зосередження на основних компетенціях підприємства; залучення та утримання необхідних талантів; максимальна орієнтація на клієнта; зменшення витрат; вихід за межі внутрішнього ринку. Розглянуто такий фактор впливу як війна, який впливає на умови та способи реалізації будь-якої стратегії підприємства. Початкова стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути удосконалена, докорінно видозмінена або синергована з декількома іншими задля збільшення її ефективності. Схематично наведено систему конкурентних стратегій підприємства та синергію декількох з них. Показано результати дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану, 61% опитаних представників бізнесу переконані, що війна стала фактором швидкого зростання та розвитку України.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, синергія, війна.

**Abstract.** The article focuses on the main and popular strategies for increasing the competitiveness of the enterprise. Five important strategies for the competitiveness of enterprises are considered: focusing on the main competencies of the enterprise; attraction and retention of necessary talents; maximum customer orientation; cost reduction; going beyond the domestic market. In addition, is considered such an influencing factor as war, which affects the conditions and methods of implementation of any enterprise strategy. An initial strategy for increasing competitiveness can be improved, radically changed, or synergized with several others to increase its effectiveness. Practically oriented strategies are also given for increasing competitiveness: know everything about your customer, constantly add value to the product, invest in innovation and technology, train the team, be open to communication, be able to define responsibilities, prioritize strategic partnership. The article mentions the means, directions, ways and tasks of strategies for increasing competitiveness. The system of competitive strategies of the enterprise is shown schematically and the synergy of cooperative, differentiation and focusing strategies with product-market, resource-market, technological and social strategies is considered. In order to obtain a synergistic effect, it is advisable to implement these strategies comprehensively in various combinations, which will allow reducing risks for the enterprise as much as possible, taking into account the peculiarities of the domestic market in the conditions of war. Facts about the synergy of several strategies for increasing competitiveness in the activities of enterprises will be made public later after the victory, by the enterprises themselves, when their condition stabilizes. The results of a study of the state and needs of Ukrainian business during martial law are shown, according to which 33.4% of enterprises have already adapted and have an action strategy. And 93.4% of enterprises are involved in helping the country during the war. 61% of the interviewed business representatives are convinced that the war became a factor in the rapid growth and development of Ukraine.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, strategies to increase the competitiveness of the enterprise, synergy, war.

**Постановка проблеми.** Із розвитком економіки та підприємництва усі загальновідомі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств удосконалюються у співвідношенні до реалій. Стратегії видозмінюються через вплив таких факторів зовнішнього та внутрішнього середовища: рівень розвитку країни

та її економічно-фінансовий стан, середні доходи населення, потреби та менталітет, розмір ніші на ринку, кількість споживачів, конкуренти та конкурентна політика на підприємстві, зв'язки із контрагентами, ціни, форс-мажорні обставини (пандемія, війни та ін.). Науковці завжди, паралельно із теоретично-методо-

логічними розробками, наводять прикладні аспекти впровадження тої чи іншої стратегії із врахуванням певного фактору впливу на конкретну стратегію. В наукових працях останніх двох років спостерігався такий фактор впливу на стратегію конкурентоспроможності як світова пандемія. Але вимогою сьогодення для вітчизняних науковців є фактор, який вплинув на усі без винятку сфери діяльності, – це повномасштабне вторгнення РФ в Україну.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ряд дослідників представили своє бачення та надали переконливі пропозиції щодо нюансів розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема: Гамова О. В., Дибчук Л., Ільченко І., Костриченко В. М., Мельничук Л. С., Хізніченко О. О., Стадник В., Соколюк Г., Шарко В., Дж. Манзелла та ін.

Зокрема, Костриченко В. М. виокремлює три головні підходи при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності: мінімізація сукупних витрат; диференціація (технологічна перевага, підвищення якості, якісне обслуговування тощо); зосередження (фокусування) на окремій частині ринку (на основі більш якісної продукції та послуг в порівнянні з конкурентами та задоволенні особливих потреб споживачів) [3].

В залежності від розміру та інтенсивності впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство, його початкова стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути удосконалена, докорінно видозмінена або синергована з декількома іншими задля збільшення її ефективності. Проте, отримані результати відомих науковців щодо рекомендацій впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств неможливо автоматично й у повному обсязі впровадити у діяльність вітчизняних підприємств, оскільки війна докорінно змінила пріоритети ведення бізнесу.

Постановка завдання полягає у дослідженні популярних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх синергія в діяльності вітчизняних підприємств в період війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність змушує ринок розвиватись і стимулює підприємництво. Але, водночас, вимагає від підприємств розробки стратегій, щоб вижити та виділитись в конкурентній боротьбі та ефективно і економічно задовольняти потреби та очікування клієнтів.

Дж. Манзелла, відомий американський спікер та міжнародний оглядач глобального бізнесу, торговельної політики та економічних тенденцій, виділив п'ять важливих стратегій конкурентоспроможності підприємств [1]:

- зосередження на основних компетенціях підприємства – дозволяє підприємству краще зосередитись на своєму основному продукту і передати несуттєві функції іншому бізнесу;

- залучати та утримувати необхідні таланти – потрібні висококваліфіковані працівники, здатні критично мислити, вирішувати складні аналітичні проблеми та маніпулювати складними технологіями. Підприємствам доцільно створити більш привабливі умови праці, більше інвестувати в програми навчання працівників, постійно оновлювати та підвищувати кваліфікацію працівників, а також співпрацювати з місцевими університетами та коледжами;

- максимальна орієнтація на клієнта – підприємства повинні стати більш орієнтованими на клієнта та задовольняти мінливі потреби та бажання покупців більшою мірою, ніж будь-коли.

- зменшення витрат – підприємства повинні продовжувати вдосконалювати процеси та оптимізувати роботу, заохочувати більшу комунікацію та координацію між усіма відділами компанії, оскільки більша економія, яка передається споживачам, забезпечить підприємству конкурентну перевагу;

- вихід за межі внутрішнього ринку через експорт або інвестиції – у багатьох випадках створення стратегічних альянсів і партнерств є правильною стратегією для розуміння конкретних потреб ринку та демографічних тенденцій, які часто виявляють смаки споживачів і звички витратити.

Загалом, підприємствам можна запропонувати такі практико орієнтовані стратегії для підвищення конкурентоспроможності: знати все про свого споживача, постійно додавати цінність до товару, інвестувати в інновації та технології, навчати команду, бути відкритим для спілкування, вміти визначати обов'язки, мати за пріоритет стратегічне партнерство [2].

Будь-які підприємства в умовах глобальної конкуренції, рецесії, новітніх тенденцій в НТП та потребах і очікуваннях споживачів, видозмінюють, удосконалюють або кардинально змінюють стратегію своєї діяльності, щоб утримати чи збільшити свої позиції на ринку.

В одну систему можна поєднати весь широкий діапазон конкурентних стратегій (рис. 1).

На основі цієї системи доцільно навести декілька прикладів засобів, напрямів та шляхів вітчизняних науковців щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. запропонували такі засоби підвищення конкурентоспроможності: модернізація обладнання його техніко-економічних і якісних характеристик; детальне вивчення запитів споживачів і постійний аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; диференціація продукції; всебічне зниження витрат та ін. [4].

Гамова О.В. основними завданнями при використанні стратегії підвищенні конкурентоспроможності підприємств виділяє: стимулювання та фінансове забезпечення інноваційної діяльності; виробництво нової продукції та розширення асортименту; слідкування та впровадження новітніх технологій; вдосконалення програмного забезпечення; аналіз попиту споживачів та діяльності конкурентів; аналіз результатів діяльності підприємства та відповідне корегування стратегії розвитку; виявлення сильних та слабких місць, можливостей та загроз [5].

Від початку повномасштабного вторгнення країни агресора на території України за попередніми даними було пошкоджено та зруйновано більше 120 підприємств. 30% підприємств припинили свою діяльність, а 45% – частково розпочинають налагоджувати свою діяльність [6]. Частина підприємств, які налаштовані на діяльність за будь-яких умов, використали стратегію «релокації» [7], тобто перенесли частково або повністю свої потужності в інші безпечніші регіони країни. Такий крок є важким, оскільки багато труднощів виникає із переміщенням (місце розташування, шляхи сполучення, розміщення відходів,

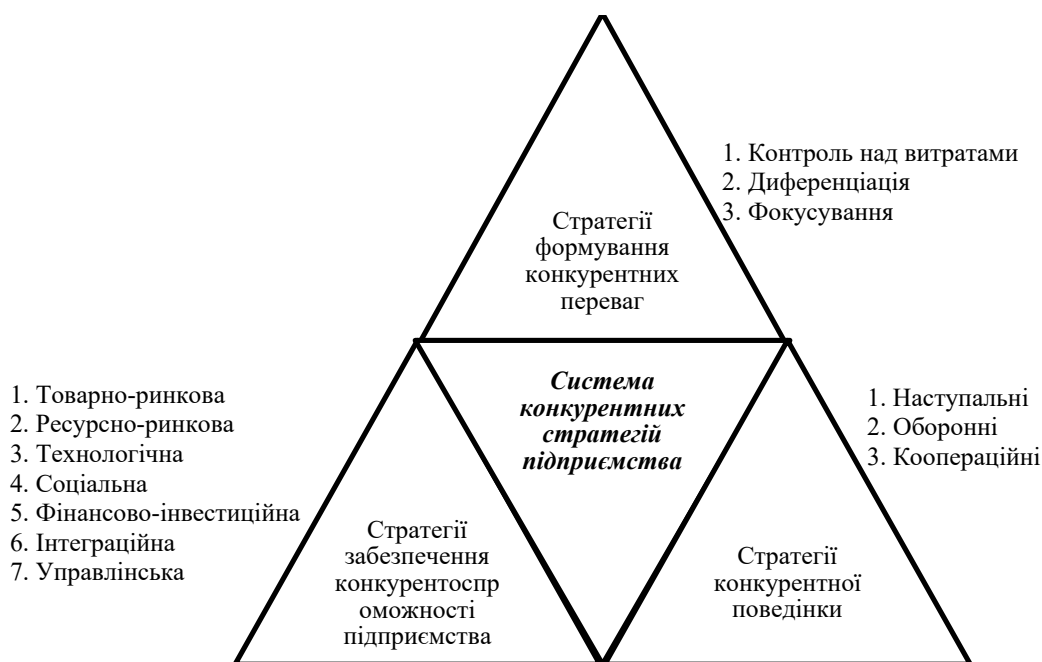


Рисунок 1 – Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

вартість оренди, пошук додаткових працівників та ін.), але він максимально позитивно вплине на імідж підприємства, дозволить виокремитись серед конкурентів і швидко, ніж зазвичай, відновити логістичні ланцюги.

Згідно дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану (проводилось в травні-червні 2022 р. Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія.Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу та в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України) 93,4% підприємств залучені в допомогу країні під час війни [8], тобто бізнес усвідомлює важливість своєї діяльності, утримання позицій на ринку та повноцінного функціонування. Водночас, 33,4% підприємств – вже адаптувалися та мають стратегію дій; 50,5% – у процесі обдумування та інтуїтивного управління; 11,1% – не бачать сенсу в розвитку бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій [8].

Враховуючи всю інформацію, наведену вище, та використовуючи систему конкурентних стратегій (рис. 1) можна навести наступні факти синергії між стратегіями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Серед стратегій конкурентної поведінки доцільно виділити коопераційні, оскільки вітчизняні підприємства в умовах війни інтенсивно почали працювати із органами влади, конкурентами, громадами, військовими частинами, контрагентами для виготовлення надважливих товарів.

Із стратегій формування конкурентних переваг підприємства активно використовують стратегії диференціації та фокусування. Багато вітчизняних підприємств змінили специфіку своєї діяльності або звузили асортимент на декількох важливих позиціях товару (швейні цехи з пошиття термобілизни та одягу для

військових, заготівля сухпайків, виготовлення желетів, переобладнання автомобілів для військових потреб, здавання в оренду власних площ або транспорту та ін.). Акцент на фокусуванні змінює підходи підприємства в роботі з постачальниками та клієнтами, мало-прибуткові чи затратні процеси для підприємства або виводять з діяльності або передають на аутсорсинг, тим самим звужуючи коло ділових відносин для його ж стабільності.

З-поміж стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства активно використовуються товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна та, особливо, соціальна. Усі ці стратегії зорієнтовані на тісну співпрацю із контрагентами, оскільки більшість вітчизняних підприємств зіткнулась із проблемами відтермінування поставок, пошкодження складів та шляхів, проблеми з перетином кордонів, недостатність транспорту, зростання цін на паливо, відсутність електроенергії та ін.

Для отримання синергічного ефекту дані стратегії доцільно впроваджувати комплексно в різних комбінаціях, що дозволить максимально зменшити ризики для підприємства, враховуючи особливості вітчизняного ринку в умовах війни. Факти щодо синергії декількох стратегій підвищення конкурентоспроможності у діяльності підприємств будуть оприлюднені згодом після перемоги, самими підприємствами, коли їх стан стабілізується.

**Висновки.** За період повномасштабного вторгнення РФ в Україну бізнес чи не щодня адаптується до нових викликів: відтік кадрів, знищення та пошкодження потужностей, проблеми з паливом та електроенергією, зменшення доходів населення та ін. Проте, 61% опитаних представників бізнесу переконані, що війна стала фактором швидкого зростання та розвитку України. Після перемоги розпочнеться новий етап в економіці країни: прихід іноземних інвестицій, від-

криття нових зовнішніх ринків та зростання експорту, цінність вітчизняних товарів та людського капіталу, відбудова пошкодженого за кращими технологіями та ін. Актуальними стануть дослідження науковців щодо

теоретико-методологічних підходів вдалого виходу підприємств із кризової ситуації, спричиненої війною, та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

#### Бібліографічний список:

1. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness> (дата звернення: 13.01.2023).
2. 7 tips to improve your company's competitiveness. URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company-s-competitiveness> (дата звернення: 13.01.2023).
3. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623> (дата звернення: 14.01.2023).
4. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues\\_2016\\_275\\_263\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18) (дата звернення: 14.01.2023).
5. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf> (дата звернення: 15.01.2023).
6. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES\\_2022\\_Vasyliuk\\_J-Competitiveness\\_in\\_conditions\\_166-167.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf) (дата звернення: 16.01.2023).
7. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів. URL: [https://biz.ligazakon.net/analitics/210804\\_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vidokremlenikh-pdrozdliv](https://biz.ligazakon.net/analitics/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vidokremlenikh-pdrozdliv) (дата звернення: 16.01.2023).
8. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> (дата звернення: 17.01.2023).

#### References:

1. John Manzella. Five Essential Strategies to Enhance Competitiveness. Available at: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness> (accessed 13 January 2023).
2. 7 tips to improve your company's competitiveness. Available at: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company-s-competitiveness> (accessed 13 January 2023).
3. Kostryshchenko V. M. (2019) Praktychni aspekty pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Practice aspects of the enterprise competitiveness increase]. *Visnyk NUVGP Ekonomichni nauky*, no. 1 (85), pp. 90–103. Available at: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623> (accessed 14 January 2023).
4. Melnychuk L.S., Hiznichenko O.O. (2016) Shljahy pidvyshhennja konkurentospromozhnosti ukrai'ns'kyh pidpryjemstv [Ways to increase the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Naukovi praci Chornomors'kogo derzhavnogo universytetu imeni Petra Mogyly kompleksu «Kyjevo-Mogylyans'ka akademija»*. Serija: Ekonomika. T. 275, vyp. 263, pp. 102–105. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues\\_2016\\_275\\_263\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18) (accessed 14 January 2023).
5. Gamova O. V. (2020) Shljahy ta naprjamy pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv mashynobuduvannja v konteksti strategichnogo rozvytku [Ways and directions of increasing the competitiveness of machine-building enterprises in the context of strategic development]. *Visnyk Hmel'nyts'kogo nacional'nogo universytetu*, no. 3, pp. 11–15. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf> (accessed 15 January 2023).
6. Tymoshyk N., Vasyliuk J. (2022) Konkurentospromozhnist' v umovah voennogo stanu [Competitiveness in conditions of wartime]. Available at: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES\\_2022\\_Vasyliuk\\_J-Competitiveness\\_in\\_conditions\\_166-167.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf) (accessed 16 January 2023).
7. Biznes v umovah vijny: zupynennja dijal'nosti vidokremlenykh pidrozdiliv [Business in conditions of war: stopping the activities of separate units]. Available at: [https://biz.ligazakon.net/analitics/210804\\_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vidokremlenikh-pdrozdliv](https://biz.ligazakon.net/analitics/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vidokremlenikh-pdrozdliv) (accessed 16 January 2023).
8. Stan ta potreby biznesu v umovah vijny: rezul'taty opytuvannja [State and needs of business in war conditions: survey results]. Available at: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> (accessed 17 January 2023).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2023