

УДК 339.137.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>**Сарай Н.І.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри філософії та суспільних наук,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8646-5084>

Nataliia Sarai

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

Григорук А.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри філософії та суспільних наук,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4200-4440>

Anatoliy Hryhoruk

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

Литвин Л.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри філософії та суспільних наук,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3850-6587>

Lyubov Lytvyn

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE ON THE INTERNATIONAL MARKET

Анотація. Метою даного дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку та обґрунтування чинників впливу на рівень його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. Методика дослідження. Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: системно-структурного й термінологічного аналізу, групування, систематизації і теоретичного узагальнення, діалектичного підходу. Результати дослідження. Доведено, що екзогенні та ендогенні чинники, які впливають на підприємства в умовах воєнного часу, змушують до пошуку конкурентних переваг та адаптації до вимог ринку. Виявлено, що на економічну ефективність підприємства під час війни негативно діють такі фактори: розрив торговельних зв'язків; втрати людського капіталу; знищення фізичного капіталу; технологічний регрес; політична нестабільність та загальна невизначеність. Обґрунтовано, що джерелами формування конкурентних переваг підприємства на ринку є: кваліфікована робоча сила; сприятливі умови виробництва; диверсифікація продукції та послуг відповідно до вимог ринку; зниження собівартості продукції та її висока якість; оптимальний асортиментний портфель; лояльна цінова політика; соціальна відповідальність. Визначено основні аспекти при формуванні конкурентної переваги підприємства: концентрація на конкурентах; орієнтація на клієнтів; акцент на ринкову перспективу. Проаналізовано обсяги та структуру експортно-імпорتنних операцій України під час повномасштабного вторгнення російської федерації. Обґрунтовано, що для забезпечення конкурентних переваг на міжнародному ринку підприємство має забезпечити відповідність якості товару, упакування, дизайну, реклами міжнародним стандартам, а виробничого процесу – сучасному рівню інноваційного розвитку. Практичне значення одержаних результатів. У статті досліджено, що основними чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку є наступні: цінність для споживачів за рахунок максимального задоволення їх потреб; застосування інноваційних технологій; врахування нових запитів покупців; удосконалення власного виробництва; виведення на ринок нового товару; ефективне використання всіх видів ресурсів. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентне середовище, конкурентоспроможність підприємства, джерела формування конкурентних переваг, міжнародний ринок, війна, фактори конкурентоспроможності.

Abstract. The purpose of this research is the development of theoretical, methodological provisions and practical recommendations for the formation of competitive advantages of the enterprise in the international market and the justification of the factors influencing the level of its competitiveness in the conditions of martial law. Research methodology. The tasks set

in the article were solved using the following general scientific and special research methods: system-structural and terminological analysis, grouping, systematization and theoretical generalization, dialectical approach. Research results. It has been proven that exogenous and endogenous factors affecting enterprises in wartime conditions force them to search for competitive advantages and adapt to market requirements. It was found that the economic efficiency of the enterprise during the war was negatively affected by the following factors: the breakdown of trade ties; loss of human capital; destruction of physical capital; technological regression; political instability and general uncertainty. It is substantiated that the sources of formation of competitive advantages of the enterprise in the market are: qualified workforce; favorable production conditions; diversification of products and services in accordance with market requirements; reduction of the production cost and its high quality; optimal assortment portfolio; loyal price policy; social responsibility. The main aspects in the formation of the competitive advantage of the enterprise are defined: concentration on competitors; customer orientation; emphasis on the market perspective. The volumes and structure of Ukraine's export-import operations during the full-scale invasion of the Russian Federation are analyzed. It is substantiated that in order to ensure competitive advantages on the international market, the enterprise must ensure compliance of product quality, packaging, design, and advertising with international standards, and the production process with the modern level of innovative development. Practical significance of the obtained results. The article examines that the main factors of ensuring the competitiveness of the enterprise on the international market are the following: value for consumers due to the maximum satisfaction of their needs; application of innovative technologies; consideration of new customer requests; improvement of own production; bringing a new product to the market; efficient use of all types of resources. The main scientific provisions of the article can be used in the practice of domestic enterprises.

Keywords: competitive advantages, competitive environment, enterprise competitiveness, sources of competitive advantages, international market, war, competitiveness factors.

Постановка проблеми. Вже два роки поспіль Україна живе у стані війни. Два роки жахливих руйнувань, зневіри, стресу, страху зумовили важкі наслідки для нашої держави. Українська економіка опинилася у глибокій кризі. Руйнування інфраструктури, знищення напрацьованих бізнесових зв'язків, ліквідація логістичних ланцюгів змусили вітчизняні підприємства шукати будь-які можливості для відновлення свого функціонування.

Оговтавшись від першого шоку, підприємці в складних умовах продовжують працювати, досягають успіху, демонструючи небачену стійкість, яка стала обличчям нашої нації. А успішним в сучасних умовах є таке підприємство, яке володіє конкурентними перевагами та диверсифікує свої продукти та послуги відповідно до вимог ринку. Вихід на нові ринки, в тому числі й на міжнародні, забезпечить українському бізнесу ефективне функціонування та фінансову стабільність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем, пов'язаних із вивченням конкурентних переваг підприємства, займалися чимало вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, зокрема: Л.В. Запашук [3]; О.І. Сім'ячко, А.М. Савчук, А.М. Танасійчук [6]; Т.Р. Цалко, Т.О. Харченко, А.М. Хондока [8]; Д.Р. Цьвок, Н.П. Яворська [9].

Питання функціонування вітчизняних підприємств під час війни та передумови їх інтеграції у міжнародну площину порушували у своїх наукових пошуках вчені І.В. Закрижевська, В.М. Полозова [2]; Д. Одреч, П. Момтаз, Г. Мотузенко, С. Вісмара [4]; Є.Ю. Салій, О.О. Салій [5]; С.В. Скрипник, О.С. Процевят, О.В. Воронова [7].

Разом з тим вивчення й аналіз опублікованих за даною проблематикою праць дозволили зробити висновок про те, що питання формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку трактується неоднозначно, недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах та потребують подальшого дослідження.

Метою статті є розробка теоретичних, методологічних положень і практичних рекомендацій щодо шляхів формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку та виявлення факторів впливу на рівень його конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Реалії сьогодення диктують суб'єктам господарювання нові правила у виснажливій конкурентній боротьбі. Негативний вплив російської агресії на вітчизняну економіку спонукає підприємства використовувати свої адаптаційні можливості для подолання щоденних викликів та загроз. Екзогенні та ендогенні чинники, які впливають на підприємства, змушують до пошуку конкурентних переваг та адаптації до вимог ринку. Звісно, що реалізація продукції та послуг на міжнародних платформах забезпечить фірмі фінансову стабільність та достатній для ефективного функціонування рівень конкурентоспроможності.

На початковому етапі воєнних дій близько половини підприємств припинили або майже припинили свою роботу, а загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу становили 83 млрд. дол. Майже 10 мільйонів українців, тобто близько 25% населення, змушені були покинути своє помешкання, з них 8 мільйонів виїхали за межі країни. Рівень безробіття перевищив 30%, а заробітна плата знизилася на 58%. Загалом, за оцінками Міністерства економіки України, падіння ВВП у 2022 році становило 30,4% [1].

Війна знижує економічну ефективність діяльності будь-якого підприємства багатьма способами:

- через розрив торговельних зв'язків;
- через втрати людського капіталу;
- шляхом знищення фізичного капіталу;
- через технологічний регрес;
- через політичну нестабільність та загальну невизначеність.

Цілковито погоджуємося з твердженням дослідників Д. Одреча, П. Момтаза, Г. Мотузенко, та С. Вісмара, що війна знижує підприємницьку активність, оскільки впливає на зовнішні чинники підприємницького вибору (свободу, обмеження, невизначеність і вдосконалення) таким чином, що спонукає підприємців відмовлятися від своїх проектів та утримує латентних підприємців від початку підприємницької діяльності [4].

З огляду на вищезазначене формування конкурентних переваг є необхідною передумовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, а під час війни – запорукою його виживання.

Вважаємо абсолютно аргументованою думку науковиці Л.В. Запашук, яка вважає джерелами формування

конкурентних переваг підприємства кваліфіковану робочу силу, сприятливі умови виробництва, диверсифікація продукції та послуг відповідно до вимог ринку, істотне зниження собівартості продукції, її висока якість, оптимальний асортиментний портфель, що відповідає споживацьким запитам, лояльна до споживача цінова політика, високий рівень соціальної відповідальності [3, с. 304–305].

Як зазначає авторка, джерела формування конкурентних переваг підприємства в теперішній час можна розглядати з позицій трьох концепцій: інституційної, ринкової та ресурсної. Кожна з них пояснює причину стратегічного успіху підприємства в довгостроковому періоді. Так, інституційна концепція джерелом конкурентної переваги вважає умілу адаптацію фірми до оточуючого бізнес-середовища, входження в інформаційне поле та в систему галузевих і ринкових зв'язків, які сприяють успішній соціалізації. В основі ринкової концепції лежать постулати про те, що ймовірність підприємства до володіння конкурентними перевагами залежить від специфіки галузі, виду та масштабу конкуренції, а також від його поведінки на ринку. Джерело конкурентних переваг ця концепція вбачає в ефективній галузевій та ринковій позиції суб'єкта, обраній з урахуванням його специфіки. Ресурсний підхід ґрунтується на твердженні, що визначальним чинником стійкої ринкової позиції підприємства є унікальне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми та ефективний менеджмент, тому джерелом конкурентних переваг є вдала комбінація його оригінальних та специфічних видів ресурсів. Ми погоджуємося, що саме ресурсна концепція передбачає пріоритет фірми, а не галузі в конкурентному середовищі. [3, с. 304–305].

Заслужують на увагу наукові дослідження Д.Р. Цьвока та Н.П. Яворської щодо поділу конкурентних переваг підприємства на внутрішні та зовнішні. На думку авторів, саме внутрішні конкурентні переваги є головною рушійною силою для досягнення фірмою конкурентоспроможності на ринку, адже характеризують внутрішній потенціал суб'єкта господарювання. До внутрішніх конкурентних переваг науковці цілком аргументовано відносять виробничі; технологічні; кваліфікаційні; організаційні; управлінські; інноваційні; економічні та географічні. Зовнішні конкурентні переваги спрямовані на якнайповніше задоволення потреб споживачів та з огляду на це забезпечують стійкі позиції у жорсткому конкурентному середовищі [9, с. 144].

У процесі формування конкурентної переваги підприємство може зосередити свою увагу на наступних аспектах:

- концентрація на конкурентах, що базується на порівнянні фірми з її найближчими конкурентами;
- орієнтація на клієнтів і на задоволення їх потреб, коли найбільше значення має думка споживачів про те, яку позицію займає дане підприємство відносно своїх конкурентів.
- основний акцент на ринкову перспективу, за якого звертається увага як на покупців, так і на конкурентів [8].

Конкурентні переваги підприємства залежать від ряду чинників. На думку науковців О.І. Сім'ячко, А.М. Савчука та А.М. Танасійчук, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства на

міжнародному ринку можливе при комплексній дії певних рушійних сил (рис. 1) [6, с. 210].

Варто зауважити, що формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку – завдання доволі непросте і багатоглядне. Міжнародний ринок – це надзвичайно складне утворення. Він характеризується значною місткістю, що забезпечує істотні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до маркетингу.

Доволі слушною в даному контексті є думка науковців І.В. Закрижевської та В.М. Полозової, що підприємство має забезпечити відповідність якості товару, упакування, дизайну, реклами міжнародним стандартам, а виробничого процесу – сучасному рівню інноваційного розвитку. Особливі вимоги ставляться й до персоналу. Працівники мають уміти налагоджувати тісні зв'язки із закордонними партнерами та організовувати на високому професійному рівні міжнародні аукціони, торги, виставки, ярмарки, конференції тощо. Таким чином, експортно-імпортна політика підприємства вимагає специфічного підходу до підтримання конкурентоспроможності як з кількісних, так і з якісних параметрів [2, с. 212].

Аналіз обсягів та структури експортно-імпорتنних операцій України свідчить, що у 2022 році відбулися кардинальні зміни. Дослідження, проведені науковцями Є.Ю. Салій та О.О. Салій демонструють, що згідно з прогнозами Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) і Світової продовольчої організації (Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO), протягом 10 років з 2020 по 2029 роки, Україна мала укріпити своє становище на світовому ринку та увійти в ТОП-5 країн-експортерів зернових, охопивши близько 14% ринку. З огляду на це в кінці десятиріччя на ринку пшениці Україна займала б 6 місце з виробництва пшениці, і розділила б з Канадою 4 місце за обсягом її експорту. Разом з тим, Україна мала збільшити обсяги експорту кукурудзи до 31 млн. тонн та зайняти 4 місце в світі. Схожа ситуація прогнозувалася й стосовно інших зернових. Так, в Україні очікувалося збільшення експорту ячменю, вівса та жита з 5,2 млн тонн в 2019 році до 6,4 млн. тонн в 2029 році. За таких обставин наша країна посіла б 5 місце в світі. Однак повномасштабне вторгнення спровокувало загрозу повної відсутності України на зовнішніх ринках [5, с. 59].

Результати досліджень, проведених науковцями С.В. Скрипник, О.С. Процевят та О.В. Вороновою, свідчать, що сучасні події в Україні мають не локальний, а глобальний характер, а це викликає демотивуючий вплив на динаміку, характер та економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародна взаємодія та тісне переплетення національних економічних систем є чинником ефективного розвитку кожної із країн світу. З огляду на це Україна як держава, яка володіє потужним потенціалом та має амбітні плани стосовно розвитку національної економічної системи, змушена звертати особливу увагу на процеси регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни задля відновлення власної економіки, міжнародної бізнес-активності та здобуття високого рівня конкурентоспроможності на світовому ринку [7].

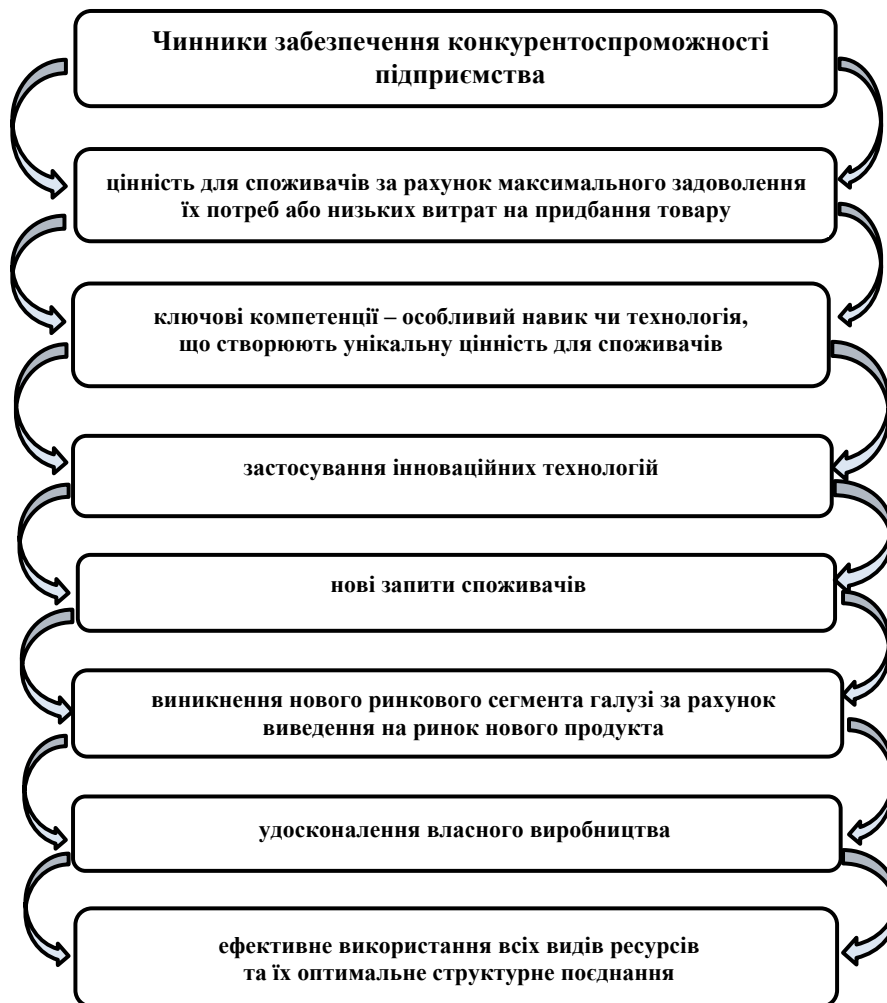


Рисунок 1 – Чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Висновки. Підсумовуючи, зауважимо, що Україна перебуває у надскладних умовах воєнного стану. Занепад національної економіки, викликаний війною, вимагає дієвих інструментів управління економічними процесами та забезпечення конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Передумовою для підвищення фінансової стійкості суб'єктів господарювання має стати вихід на нові ринки збуту, пошук міжнарод-

них торговельних каналів, реалізація інноваційно-орієнтованої високоякісної продукції та послуг. Власне це зумовлює важливість продовження досліджень в контексті забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках та вдосконалення практики регулювання зовнішньоекономічної діяльності під час війни й у період пост-воєнного відновлення економіки.

Бібліографічний список:

1. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. *Payoneer*. 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (дата звернення: 08.01.2024).
2. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 09.01.2024).
3. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 303–308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf (дата звернення: 08.01.2024).
4. Одреч Д., Момтаз П., Мотузенко Г., Вісмара С. Як війна впливає на розвиток підприємництва: висновки з російсько-українського конфлікту. *Вокс Україна*. 22 травня 2023. URL: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosijsko-ukrayinskogo-konfliktu> (дата звернення: 08.01.2024).
5. Салій Є.Ю., Салій О.О. Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3(14). С. 58–71. URL: https://www.researchgate.net/publication/373906460_ZMINI_U_ZOVNISNOEKONOMICNIJ_DIALNOSTI_UKRAINI_V_UMOVAN_VIJNI (дата звернення: 13.01.2024).

6. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf> (дата звернення: 12.01.2024).

7. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 08.01.2024).

8. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 08.01.2024).

9. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск № 5(61). С. 141–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf (дата звернення: 10.01.2024).

References:

1. Vsuperech obstavynam: Yak ukrayins'kyu biznes protsvitaye pid chas viyny (2023). Payoneer. [Against the odds: How Ukrainian business thrives during the war] Available at: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (accessed January 8, 2024).

2. Zakryzhevskaya I. V. and Polozova V. M. (2021) Osoblyvosti vykhodu firmy na mizhnarodni rynky [Peculiarities of the company's entry into international markets]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*, no. 6, vol. 2, pp. 211–215. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (accessed January 9, 2024).

3. Zapashchuk L. V. (2018) Formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva shlyakhom pidvyshchennya yoho enerhoefektyvnosti [Formation of competitive advantages of the enterprise by increasing its energy efficiency]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and society*, vol. 15, pp. 303–308. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf (accessed January 8, 2024).

4. Odrech D., Momtaz P., Motuzenko G. and Vismara S. (2023) Yak viyna vplyvaye na rozvytok pidpryyemnytstva: vysnovky z rosiys'ko-ukrayins'koho konfliktu [How war affects the development of entrepreneurship: conclusions from the Russian-Ukrainian conflict]. *Voks Ukrayina*. Available at: <https://voxukraine.org/yak-vijna-vplyvaye-na-rozvytok-pidpryyemnytstva-vysnovky-z-rosiysko-ukrayinskogo-konfliktu> (accessed January 8, 2024).

5. Saliy E. Yu. and Saliy O. O. (2023) Zminy u zovnishn'oekonomichnyy diyal'nosti Ukrayiny v umovakh viyny [Changes in Ukraine's foreign economic activity during the war]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen' – Journal of strategic economic research*, vol. 3(14), pp. 58–71. Available at: https://www.researchgate.net/publication/373906460_ZMINI_U_ZOVNISNOEKONOMICNIJ_DIYALNOST_UKRAINI_V_UMOVAH_VIJNI (accessed January 13, 2024).

6. Simyachko O. I., Savchuk A. M. and Tanasiychuk A. M. (2020) Formuvannya konkurentnykh perevah na mizhnarodnomu rynku [Formation of competitive advantages in the international market]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*, vol. 5, pp. 208–212. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf> (accessed January 12, 2024).

7. Skrypnyk S. V., Protsevyat O. S. and Voronova O. V. (2022) Osoblyvosti rehulyuvannya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of regulation of foreign economic activity in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (accessed January 8, 2024).

8. Tsalko T.R., Kharchenko T.O. and Khondoka A.M. (2019). Osoblyvosti formuvannya konkurentnykh perevah na pidpryyemstvi [Peculiarities of the formation of competitive advantages at the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 9. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (accessed January 8, 2024).

9. Tsvok D. R. and Yavorska N. P. (2017) Formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva [Formation of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy – Economics and enterprise management*, vol. 5(61), pp. 141–147. Available at: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf (accessed January 10, 2024).

Стаття надійшла до редакції 19.02.2024