

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-76>

УДК: 658.8:005.21:338.2

**САВЧЕНКО Тетяна**

Одеський національний технологічний університет  
<http://orcid.org/0000-0001-7990-1570>  
[savchenko1802@ukr.net](mailto:savchenko1802@ukr.net)

**БУРЯЧЕНКО Юрій**

Одеський національний технологічний університет  
<http://orcid.org/0009-0005-4154-5327>  
[fiat\\_sto@ukr.net](mailto:fiat_sto@ukr.net)

**КРИВЕНОК Андрій**

Одеський національний технологічний університет  
<http://orcid.org/0009-0008-8794-8289>  
[krivenok@greentechtrade.com.ua](mailto:krivenok@greentechtrade.com.ua)

**КРУЛКОВСЬКИЙ Костянтин**

Одеський національний технологічний університет  
<http://orcid.org/0009-0004-0713-4674>  
[kyaroslavovich@gmail.com](mailto:kyaroslavovich@gmail.com)

## **МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Статтю присвячено дослідженню маркетингових аспектів розробки конкурентної стратегії підприємства та оцінюванню його конкурентоспроможності. Метою статті є встановлення етапності визначення конкурентної стратегії підприємства та оцінки його конкурентоспроможності, враховуючи маркетингові аспекти управління діяльністю підприємства.*

*У статті розглянуто етапність розробки конкурентної стратегії підприємства та встановлення його конкурентоспроможності. Охарактеризовано фактори, що впливають на встановлення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто теоретичні підходи до визначення видів конкуренції. Встановлено фактори та вихідні дані, що впливають на формування конкурентної стратегії підприємства. Запропонована структурно – логічна схема визначення конкурентної стратегії підприємства. Охарактеризовано методологічний апарат, що використовується на окремих етапах оцінювання конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентної стратегії.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні позиції, конкурентна стратегія, маркетингові дослідження, маркетингове середовище, методи оцінювання.*

**SAVCHENKO tetiana, BURYACHENKO Yuriy,  
KRYVENOK Andrii, KRULIKOVSKY Kostyantyn**

Odesa National University of Technology

## **MARKETING ASPECTS OF DEVELOPING A COMPETITIVE STRATEGY FOR A COMPANY AND ASSESSING ITS COMPETITIVENESS**

*The article examines the stages of developing a company's competitive strategy and establishing its competitiveness. Factors affecting the establishment of the company's competitiveness are characterized: globalization of markets, rapid technological changes, constant change in consumer preferences, competition in the industry, growing importance of marketing. Theoretical approaches to the definition of types of competition, such as behavioral, structural and functional approaches, are considered. Factors and initial data influencing the formation of the company's competitive strategy have been established. The formation of the company's competitive strategy is impossible without the analysis of external and internal factors of the company's marketing environment, this process involves the definition and comparative characteristics of factors that have both positive and negative effects on the company's environment. The proposed structural-logical scheme for determining the company's competitive strategy. The formation of the company's competitive strategy is considered according to the stages of strategic planning. The competitive strategy of the enterprise is a set of competitive strategies, which differ among themselves in the breadth of coverage of management decisions, the level of responsibility and the stage of strategic planning at which a certain competitive strategy is formed.*

*The first level is corporate strategy: it is determined based on the analysis of competitive positions or the economic state of the enterprise. The second level is business strategy: this strategy involves the development of measures aimed at strengthening competitiveness and preserving competitive advantages; formation of a response mechanism to external changes, etc. The third level is the functional strategy (business level): taking into account the general level of competitiveness of the enterprise, the competitive positions of individual business divisions are determined. The fourth level - operational strategy: focuses on specific strategic initiatives and approaches to the management of key operational units when solving daily operational tasks that have strategic importance, the competitiveness of individual products is determined.*

*The methodological apparatus used at individual stages of assessing the competitiveness of the enterprise and determining its competitive strategy is characterized.*

*Keywords: enterprise competitiveness, competitive positions, competitive strategy, marketing research, marketing environment, evaluation methods.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розробка його конкурентної стратегії є невід'ємною складовою управління маркетинговою діяльністю підприємства. В сучасному світі є неможливим планування ефективної маркетингової стратегії без врахування конкурентної ситуації на ринку, оцінки конкурентоспроможності підприємства та проведення порівняльного аналізу діяльності основних конкурентів. Саме за результатами таких досліджень будується як конкурентна стратегія підприємства, так і його загальна маркетингова стратегія як різновид функціональної. Але залишається відкритими питання щодо послідовності проведення етапів такого дослідження та обґрунтування вибору методів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства та визначення конкурентної стратегії підприємства.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств у різних аспектах досліджувалися видатними вченими-економістами, такими як Барабась Д.О. [2], Вакуленко А.В. [2], Герасимчук Т. [4], Дуброва О.С. [2], Каламан О. [4], Карий О. [4], Кладова О. [8], Клименко С.М. [2], Лагодієнко В. [4], Лаготюк В.О. [0], Лорві І. [4], Носань Н. [8], Огієнко М. [4], Омеляненко Т.В. [2], Попко О. [6], Сергієнко О. [7], Філатов В. [6] та іншими. В свої дослідження вони розкрити ґрунтовні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств за сучасних умов господарювання. Незважаючи на широке висвітлення теоретичних аспектів конкурентного функціонування підприємств, деякі питання не розкриті в повній мірі, та потребують ґрунтового аналізу, систематизації та узагальнення.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є встановлення етапності визначення конкурентної стратегії підприємства та оцінки його конкурентоспроможності, враховуючи маркетингові аспекти управління діяльністю підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах постійних змін у споживчих уподобаннях, технологічних інновацій, зростаючої глобалізації та інших факторів, оцінка конкурентоспроможності підприємства і розробка конкурентної стратегії стають ключовими завданнями для його успішності на ринку.

До основних передумов важливості врахування рівня конкурентоспроможності підприємства при плануванні маркетингової діяльності можна віднести [0, с. 78]:

1. Глобалізація ринків. Підприємства зіштовхуються з конкуренцією не лише на внутрішніх ринках, але й на міжнародному рівні. Для виживання і успішності на міжнародних ринках вони повинні адаптувати свої маркетингові стратегії до місцевих умов та конкурентного середовища.

2. Швидкі технологічні зміни. Технологічний прогрес швидко змінює ринкові умови, тому підприємства повинні постійно оновлювати свої стратегії, використовуючи нові інструменти та підходи у маркетингу.

3. Постійна зміна споживчих уподобань. Смаки та потреби споживачів постійно еволюціонують. Підприємства повинні бути готові адаптуватися до цих змін, розробляючи продукти та послуги, які відповідають сучасним вимогам ринку.

4. Конкуренція в індустрії. Ринкове середовище є динамічним, і підприємства постійно змагаються за увагу споживачів та підтримку на ринку. Розуміння конкурентної ситуації та реагування на неї є критичним для досягнення успіху.

5. Зростання важливості маркетингу. Маркетинг стає все більше стратегічною функцією для підприємств. Використання маркетингових інструментів для аналізу конкурентоспроможності і розробки конкурентних стратегій допомагає підприємствам ефективно взаємодіяти зі своїм середовищем та досягати поставлених цілей.

Усі ці фактори свідчать про те, що вивчення маркетингових аспектів оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розробки його конкурентної стратегії є надзвичайно важливим для сучасних бізнес-організацій.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розробка конкурентної стратегії є критичними аспектами в сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку є надзвичайною. Маркетинг відіграє важливу роль у цих процесах, оскільки він надає інструменти для аналізу ринку, розуміння потреб споживачів і визначення стратегій просування продуктів або послуг.

У сучасній науковій дискусії щодо конкуренції виділяються три основні теоретичні підходи, кожен з яких має свої особливості та методику дослідження [2, с. 15]:

- поведінковий підхід зосереджений на аналізі конкретних дій підприємств у процесі здобуття конкурентної переваги. Вчені, що віддають перевагу цьому підходу, досліджують стратегії та тактики боротьби за ринкові позиції, адже вони вважають, що саме ці дії визначають успіх або невдачу підприємства;

- структурний підхід включає в себе аналіз ринкових структур та їх вплив на конкуренцію. Дослідники, які прихильні до цього підходу, звертають увагу на типи ринків і формування їхніх структур, що відіграють важливу роль у формуванні рівня конкуренції;

- функціональний - розгляд конкуренції з погляду виконуваних в економіці функцій, що спричиняють якісні зміни окремих галузей та економіки в цілому.

В сучасному світі, насиченому ринковою конкуренцією, оцінка конкурентоспроможності підприємства стала критично важливою для його успіху. Цей процес включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на позицію підприємства на ринку.

Процеси визначення конкурентоспроможності підприємства та формування його маркетингової стратегії тісно пов'язані між собою. Фактично визначення конкурентної стратегії підприємства не можливе без проведення оцінки конкурентних позицій підприємства та його конкурентоспроможності.

Формування конкурентної стратегії підприємства перш за все спирається на аналіз маркетингового середовища підприємства [3, с. 143]. Як правило для її побудови використовують інструментарій той самий, що й для оцінювання конкурентних позицій підприємства. Тобто, формування конкурентної стратегії підприємства є неможливим без аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів маркетингового середовища підприємства, цей процес припускає визначення та порівняльну характеристику факторів як позитивного так і негативного впливу на середовище підприємства (рис. 1).

Фактори зовнішнього середовища		Фактори внутрішнього середовища	
Можливості	Загрози	Сильні сторони	Слабкі сторони
Конкурентні переваги та конкуренти вразливості			
Конкурентні позиції підприємства			
Конкурентна стратегія			

Рис. 1. Фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: систематизовано авторами за [0-3]

Початковий етап оцінки конкурентоспроможності передбачає аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. Це включає в себе оцінку його фінансового стану, технічної бази, якість кадрів, інноваційний потенціал та інші фактори, що дозволяють підприємству ефективно конкурувати на ринку.

Після внутрішнього аналізу настає зовнішній огляд, в якому оцінюються фактори, що знаходяться поза контролем підприємства, такі як економічні тенденції, політичні чинники, конкуренція та технологічні зміни. Аналізується також поведінка та стратегії конкурентів.

На основі здійсненого аналізу розробляється конкурентна стратегія підприємства. Це включає в себе визначення цілей, вибір напрямків розвитку, планування маркетингових заходів та ресурсного забезпечення для досягнення поставлених завдань.

Визначення етапів послідовності проведення конкурентного аналізу носить дискусійний характер внаслідок необхідності впорядкування процедури оцінювання та вибори методів для оцінювання [4, с.5221]

При формуванні порядку оцінювання необхідно враховувати, що загальне планування маркетингової діяльності підприємства розпочинається з визначення стратегічних альтернатив та перспектив розвитку підприємства, а значить з визначення його корпоративної стратегії (рис. 2) [5, с. 70].

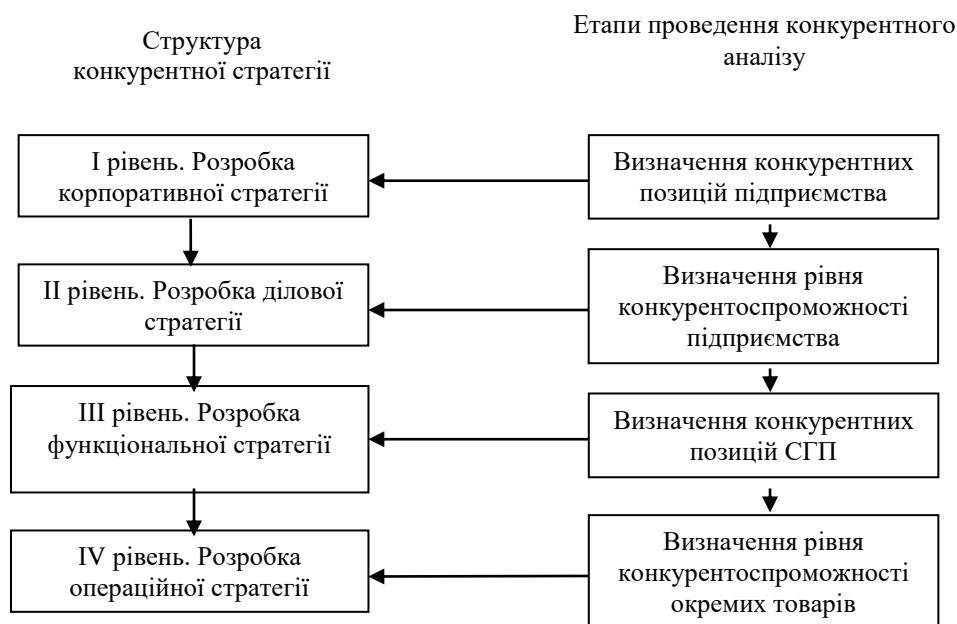


Рис. 2. Структурно – логічна схема визначення конкурентної стратегії підприємства

Джерело: авторська розробка

На основі зрізу найпоширенішої системи чотирьохрівневого планування, узявши до уваги його ієрархічну природу, пропонується наступна послідовність формування конкурентної стратегії підприємства:

Перший рівень - корпоративна стратегія: визначається на підставі аналізу конкурентних позицій або економічного стану підприємства. На основі стратегії визначаються основні ринки збуту продукції, можливість проведення SWOT і PESTEL аналізів. Для характеристики економічного стану використовуються такі стратегії, як зростання, стабілізація, або виживання.

Другий рівень - ділова стратегія: ця стратегія передбачає розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни та інше. Саме на цьому етапі встановлюється рівень конкурентоспроможності підприємства (бажано за допомогою методів, що базуються на системі кількісного оцінювання, що робить її більш об'єктивною).

Третій рівень - функціональна стратегія (рівень бізнесу): враховуючи загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, визначаються конкурентні позиції окремих господарських підрозділів, застосовуючи такі методики, як модель BCG, McKinsey, ADL/LC. Досліджується управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку у певній сфері діяльності.

Четвертий рівень - операційна стратегія: фокусується на конкретних стратегічних ініціативах і підходах до управління ключовими оперативними одиницями при вирішенні щоденних оперативних завдань, які мають стратегічне значення. Тут визначається конкурентоспроможність окремих товарів, рекомендовано застосовувати методику розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товару.

Проведення всіх етапів формування конкурентної стратегії підприємства потребує більш детального розгляду методологічного апарату.

Оцінка конкурентної позиції підприємства є вихідним етапом для планування корпоративної стратегії підприємства. Це допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з його конкурентами на ринку. Нижче наведено деякі основні методи оцінювання конкурентних позицій підприємства:

SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз) - це метод, що допомагає виокремити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на позицію підприємства на ринку.

PESTEL-аналіз є важливим методом оцінки конкурентних позицій підприємства, оскільки дозволяє систематично аналізувати вплив зовнішнього середовища на діяльність організації. Абревіатура «PESTEL» вказує на шість основних груп факторів, які досліджуються в рамках аналізу: політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, правові, економічні.

Аналіз ринку - включає в себе дослідження ринку, його розмірів, динаміки розвитку, основних учасників, їх стратегій та дій, а також рівня конкуренції.

Аналіз конкурентів - це дослідження сильних та слабких сторін конкурентів, їхніх стратегій, ресурсів, інновацій та можливостей, а також прогнозування їхньої майбутньої поведінки на ринку.

Порівняльний аналіз фінансових показників - оцінка фінансової стабільності, прибутковості та ефективності підприємства порівняно з конкурентами.

Аналіз ціноутворення - включає в себе оцінку цінової політики підприємства порівняно з конкурентами, цінових стратегій та можливостей для підвищення конкурентоспроможності через ціноутворення.

Маркетингові дослідження - включають в себе аналіз маркетингових стратегій, бренду та репутації підприємства порівняно з конкурентами.

Аналіз внутрішніх систем та процесів - дослідження ефективності внутрішніх систем управління, виробництва, маркетингу та інновацій для визначення можливостей підвищення конкурентоспроможності.

Ці методи можуть використовуватися окремо або в комбінації залежно від специфіки підприємства та його ринкового середовища. Результати оцінки конкурентної позиції допомагають розробити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку.

Ділова стратегія базується на проведенні оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що передбачає наступні процедури:

- аналіз ринку: маркетингові дослідження допомагають зрозуміти ринкові тенденції, потреби споживачів, поведінку конкурентів та можливості для розвитку продуктів чи послуг;
- аналіз конкурентів: дослідження конкурентів дозволяє зрозуміти їхні стратегії, переваги, недоліки та реакції на зміни на ринку;
- визначення ключових показників успіху (KPI): маркетингові KPI допомагають виміряти ефективність маркетингових заходів та зрозуміти, наскільки підприємство конкурентоспроможне.
- оцінка інновацій: аналіз інноваційних можливостей дозволяє визначити, які нововведення можуть забезпечити конкурентні переваги.

На цьому етапі відбувається і розробка загальної конкурентної стратегії, яка передбачає проведення наступних процедур:

Позиціонування на ринку. Визначення унікальності продукту чи послуги та способів, якими вони відрізняються від конкурентів.

Сегментація ринку. Вибір цільових сегментів ринку, які найбільш підходять для продукту чи послуги підприємства.

Формування маркетингових стратегій. Визначення способів просування продукту, ціноутворення, розподілу та комунікаційних стратегій.

Адаптація до змін. Постійне оновлення стратегій відповідно до змін у ринкових умовах, технологічних та соціокультурних тенденціях.

Маркетингове планування. Розробка конкретних дій та заходів для реалізації стратегій, встановлених на основі оцінки конкурентоспроможності.

Усі ці кроки дозволяють підприємству ефективно визначити свої конкурентні переваги, ризики та можливості, щоб розвиватися та успішно функціонувати на ринку.

Функціональна конкурентна стратегія передбачає визначення конкурентних стратегій для окремих стратегічних конкурентних підрозділів. Як правило, пропонуються конкурентні стратегії для окремих товарних груп. В певному сенсі на цьому етапі планування розробка конкурентних стратегій відповідає за рівнем планування операційним стратегіям. На загальний конкурентний стан підприємства впливають окремі позиції товарних груп на конкретних ринках, при цьому навіть достатньо успішне підприємство, що має високий конкурсний статус може програвати за певними товарними групами і мати слабкі конкурентні позиції на певних ринках.

Конкурентна стратегія, яка планується на рівні операційної відповідає за систему планування системи конкурентних ходів для просування на ринку окремих видів товарів. Особлива увага у цьому випадку приділяється стадії життєвого циклу на якому знаходиться конкретний товар.

Таким чином, ми з'ясували, що конкурентна стратегія підприємства представляє собою набір конкурентних стратегій, що відрізняється між собою широтою охопленням управлінських рішень, рівнем відповідальності та етапом стратегічного планування на якому формується певна конкурентна стратегія.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Конкурентна стратегія підприємства формується спираючись на результати дослідження маркетингового середовища підприємства, аналізу конкурентів та визначення його конкурентних позицій. Побудова конкурентної стратегії підприємства не можливе без оцінювання конкурентоспроможності як самого підприємства, так і окремих видів продукції підприємства. Планування конкурентної стратегії підприємства представляє собою чотириохривневий процес, протягом якого формуються конкурентні стратегії, що відповідають за стратегічними рівнями корпоративній, діловій, функціональній та оперативній стратегії.

#### Література

1. Лаготюк В.О. Особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва залежно від купівельної спроможності споживачів. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 77–82.
2. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
3. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142-148.
4. Lagodiienko V., Karyu O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I, Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019, Vol. 8, no. 3. P. 5220-5225. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5868.098319>
5. Савченко Т.В. До питання про місце конкурентного аналізу в процесі стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук. праць. Економічні науки*. 2012. №4 (16). С. 68 – 72.
6. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>
7. Сергієнко О. Нові маркетингові технології просування товару. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2021. № 1 (87). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.5>
8. Носань Н., Кладова О. Продакт-плейсмент як сучасний прийом маркетингу. *Вісник науки та освіти*. 2022. № 3(3). С. 286–294.

#### References

1. Lagotiuk, V. O. (2020). Osoblyvosti formuvannya stratehii zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv haluzi ptakhivnytstva zalezno vid kupivelnoyi spromozhnosti spozhyvachiv [Features of strategy formation for ensuring the competitiveness of poultry enterprises depending on consumers' purchasing power]. *Ahrosvit [Agrosvit]*, (1), 77–82.

2. Klymenko, S. M., Omelianenko, T. V., Barabas, D. O., Dubrova, O. S., & Vakulenko, A. V. (2006). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management]. Kyiv: KNEU.
3. Savchenko, T. V. (2015). Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyshcha na systemu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [The impact of external environment factors on the competitiveness management system of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu [Scientific Bulletin of the National Mining University]*, (5), 142–148.
4. Lagodiienko, V., Karyy, O., Ohiienko, M., Kalaman, O., Lorvi, I., & Herasimchuk, T. (2019). Choosing effective internet marketing tools in strategic management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 5220–5225. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5868.098319>
5. Savchenko, T. V. (2012). Do pytannia pro mistse konkurentnoho analizu v protsesi stratehichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstv [On the role of competitive analysis in the strategic planning process of enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: zbirnyk naukovykh prats. Ekonomichni nauky [Bulletin of Zaporizhzhia National University: Collection of Scientific Papers. Economic Sciences]*, (4)(16), 68–72.
6. Popko, O., & Filatov, V. (2023). Personalizatsiia v suchasnomu marketynhu ta yii vplyv na loyality klientiv [Personalization in modern marketing and its impact on customer loyalty]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>
7. Serhiienko, O. (2021). Novi marketynhovi tekhnolohii prosuvannia tovaru [New marketing technologies for product promotion]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (1)(87), 29–34. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.5>
8. Nosan, N., & Kladova, O. (2022). Produkt-plisment yak suchasnyi pryiom marketynhu [Product placement as a modern marketing technique]. *Visnyk nauky ta osvity [Bulletin of Science and Education]*, (3)(3), 286–294.