

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

(за матеріалами Торгово-промислової палати України, м. Київ)

Студента 4 курсу, 14 групи,
факультету міжнародної
торгівлі та права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» ОП
«Міжнародний бізнес»

Шпака Святослава
Всеволодовича

_____ *підпис*

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

Дугінець Ганна
Володимирівна

_____ *підпис*

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежепькова Вікторія
Геннадіївна

_____ *підпис*

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,

ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

« » 2023 р

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Шпак Святослав Всеволодович

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Конкурентна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Затверджена наказом ректора від « » 20 р. №

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту)

Збір, аналіз та засвоєння інформаційного матеріалу і розширення теоретичних та практичних знань по темі конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта у міжнародному бізнесі.

Об'єкт дослідження – Ринкова діяльність українських та західних компаній.

Предмет дослідження – Теорія конкурентної стратегії та практичний досвід її застосування закордонними та вітчизняними компаніями на зарубіжних ринках.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

Розділ 1. Теорія та аналіз елементів конкурентної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу

- 1.1. Сутність конкурентної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу
- 1.2. Огляд та аналіз конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта у міжнародному бізнесі

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Формування конкурентної стратегії зарубіжними та українськими підприємствами на зовнішніх ринках

- 2.1. Конкурентна стратегія світових та вітчизняних лідерів
- 2.2. Роль Торгово-промислової палати України у реалізації конкурентної стратегії національних підприємств

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 10.04.2023	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 20.05.2023	
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 26.05.2023	
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2023	
7	Попередній захист ВКР	30.05.– 10.06.2023	
8	Захист ВКР	за графіком з 13.06.2023	

8. Дата видачі завдання « ___ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Дугінець Г.В. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежешкокова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Шпак С.В. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи на тему Конкурентна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, виконаної на матеріалах Торгово-промислової палати України, м. Київ.

В роботі проведено дослідження конкурентних стратегій зарубіжних та українських компаній у різних галузях з використанням класичних теоретичних інструментів.

На основі огляду статистичної бази, ринкової інформації та діяльності Торгово-промислової палати України, була розроблена система аналізу галузі по всім складовим структури ринку. В роботі обгрунтовано підхід до дослідження ринку і формування, на основі результатів аналізу, конкурентної стратегії, що відповідає умовам галузі і ресурсам підприємства-суб'єкта.

Випускна кваліфікаційна робота є комплексною, розкриває обрану тематику, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до публичного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Шпака Святослава Всеволодовича може бути допущена до публичного захисту.

Керівник освітньої програми

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р

АНОТАЦІЯ

Шпак Святослав Всеволодович. Конкурентна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу (на матеріалах Торгово-промислової палати України, м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена проблематиці конкурентної стратегії та її формуванню у сучасних умовах міжнародних ринків.

У роботі проведено дослідження конкурентних стратегій зарубіжних та українських компаній у різних галузях з використанням класичних теоретичних інструментів.

На основі огляду статистичної бази, ринкової інформації та діяльності Торгово-промислової палати України, була розроблена система аналізу галузі по всім складовим структури ринку. В роботі пропонується детальний підхід до дослідження ринку і формування, на основі результатів аналізу, конкурентної стратегії, що відповідає умовам галузі і ресурсам підприємства-суб'єкта. Потрібно аналізувати сім ринкових сил: покупці, постачальники, діючі конкуренти, загроза появи нових конкурентів, товари-субститути, держава та культура. Насичена інформаційна база по кожному із цих елементів надасть фундамент для будування раціональної конкурентної стратегії.

Ключові слова: конкурентна стратегія, міжнародний бізнес, аналіз галузі, підприємство, конкуренція.

ANNOTATION

Shpak Svyatoslav. Competitive strategy of enterprise-subject in international business (based on materials of The Ukrainian Chamber of Commerce and Industry, Kyiv).

The final qualification work is focused on the problem of competitive strategy and its forming in modern conditions of international markets.

The research about competitive strategies of foreign and ukrainian companies in different industries, using classical theoretical instruments, was made in the work.

On the basis of statistics, market information and the activity of The Ukrainian Chamber of Commerce and Industry, the system of analysis of all elements of market structure was created. The work proposes detailed method of market research and forming, by using the analysis' results, a competitive strategy, which meets actual conditions of a market and enterprise-subjects' resources. It's necessary to analyse seven market forces: consumers, suppliers, active competitors, the risk of new competitors appearance, substitutes, government and culture. A saturated information base about each of these elements will give the fundament of building rational competitive strategy.

Keywords: competitive strategy, international business, industry analisys, enterprise, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ	5
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО	
БІЗНЕСУ	
1.1. Сутність конкурентної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу	5
1.2. Огляд та аналіз конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта у міжнародному бізнесі	13
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	21
ЗАРУБІЖНИМИ ТА УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	
НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	
2.1. Конкурентна стратегія світових та вітчизняних лідерів	21
2.2. Роль Торгово-промислової палати України у реалізації конкурентної стратегії національних підприємств	33
Висновки до розділу 2	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

Вступ

Актуальність проблематики конкурентної стратегії існує сьогодні завдяки класичним аспектам торгівельної та економічної діяльності учасників ринків (національних та міжнародних) і новим викликам у вигляді пандемії COVID-19 та Війни в Україні.

З точки зору практики, огляд питання конкурентної стратегії у міжнародному бізнесі є життєво важливим, адже правильність та раціональність стратегії гарантує стабільний прибуток і сильну ринкову позицію. Будь-якій компанії слід уважно дослідити цю тему, щоб досягти успішних економічних результатів.

У цій роботі будуть розглянуті праці українських та зарубіжних дослідників цієї теми і пов'язаних з нею сфер. Також ми знайдемо спільні думки, бачення та висновки, що представлені в їх дослідженнях.

Метою цього дослідження стоїть збір, аналіз та засвоєння інформаційного матеріалу і розширення теоретичних та практичних знань по темі конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта у міжнародному бізнесі, що дозволить використати їх при вирішуванні тих чи інших задач, пов'язаних із даною проблематикою.

Завдання полягає у аналізі інформації, у систематизації спеціалізованих знань і у формуванні підходів по створенню та реалізації конкурентної стратегії у міжнародному бізнесі на основі зібраного матеріалу. Результати повинні надати чітке та логічне уявлення про те, як будувати і впроваджувати стратегію будь-якого підприємства на світових ринках будь-яких галузей при різних умовах. Також розглядається формування конкурентної стратегії в умовах війни.

Об'єктом дослідження виступає ринкова діяльність українських та західних компаній і Торгово-промислова палата України. Розглядається її участь у формуванні конкурентної стратегії національних підприємств у міжнародному бізнесі.

Предметом випускної роботи є теорія конкурентної стратегії та практичний досвід її застосування закордонними та вітчизняними компаніями на зарубіжних ринках. Враховуються класичні та сучасні аналітичні і теоретичні публікації, праці та доповіді багатьох дослідників.

Були використані наступні методи дослідження: аналіз, узагальнення, зіставлення/порівняння, дедукція і вивчення висновків експертів та результатів діяльності.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ТА АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність конкурентної стратегії суб'єктів міжнародного бізнесу

Конкуренція як явище оглядають з часів XVIII сторіччя. Зокрема Адам Сміт у своїй відомій праці “Дослідження про природу і причини багатства народів”, у главі 6, писав^[1]: *“Зі збільшенням у країні капіталів неминуче зменшується прибуток, що його можна отримати від використання їх у ділі. Поступово стає дедалі важче знайти в межах країни вигідний спосіб застосування для нового капіталу. Внаслідок цього виникає конкуренція між різними капіталами, причому власник одного намагається оволодіти галуззю, що зайнята іншим”*. Вже тоді, в силу бурхливого розвитку капіталізму та перших ознак промислової революції, питання щодо ведення міжнародного бізнесу становилось актуальним.

З поширенням глобалізації та освоєнням нових ринків з'явилась потреба у дослідженні саме конкурентної стратегії. Вперше сам термін “конкурентної стратегії” був введений у 70-х роках XX століття економістом Майклом Юдженом Портером, який написав фундаментальну книгу “Конкурентна стратегія”. Після нього цю тему розглядали Філіп Котлер, Жан-Жак Ламбен та інші.

Для початку розглянемо сам термін “стратегія”. Тлумачний словник української мови^[7] вказує нам, що це спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь. Якщо звернутись до більш спеціалізованих джерел, то можемо знайти таке^[2, с. 15] тлумачення: *“Конкурентну стратегію можна визначити як довгостроковий план дій, розроблений компанією для досягнення конкурентної переваги над своїми конкурентами після вивчення сильних і слабких сторін останніх і порівняння їх із своїми власними”*.

Тобто, враховуючи вище сказане, можна стверджувати, що **конкурентна стратегія** – це план або послідовний ряд дій, які спрямовані на отримання

компанією більш сильної позиції на ринку, аніж у конкурентів, враховуючи свої сильні та слабкі сторони.

Конкурентна стратегія тісно пов'язана із маркетингом, адмініструванням та інвестуванням. Вона стосується усієї діяльності підприємства, бо саме конкурентна стратегія вирішує загальний спосіб, або філософію, за яким будуть працювати департаменти тієї чи іншої фірми. Саме конкурентна стратегія вирішує всі ключові завдання на початку бізнесу (інвестуванні) та на етапі його ліквідації.

Майкл Портер пропонує^[3, с. 11] розпочинати формування конкурентної стратегії з аналізу галузі. Тобто, дослідивши її, порівняти підприємство із ринковим середовищем, яке має безпосередній вплив на діяльність фірми. Він виділяє **5 ринкових сил**, які встановлюють умови галузі:

1. Покупці;
2. Постачальники;
3. Діючі конкуренти;
4. Загроза появи нових конкурентів;
5. Товари-субститути (замінювачі).

У першій частині своєї роботи Майкл Портер надає певний ряд областей галузі для аналізу перед тим, як виходити на ринок зі сформованою конкурентною стратегією. Пропонуємо коротко розглянути їх, надавши повний огляд в наступному параграфі.

1 область, як зазначено вище, полягає у аналізі структури галузі (всі п'ять ринкових сил). Автор вважає, що потрібно детально розглянути діяльність діючих гравців ринку, їх інфраструктуру поставок та збуту, тенденції ринку щодо цін та характеристик товару, вірогідність заходу нових учасників галузі і заміщення всієї галузі товарами-субститутами.

2 область – це конкуренти. Портер приділяє цієї області окрему увагу та надає 4 показника, за якими слід вивчати кожного значущого конкурента: його майбутні цілі (на всіх рівнях правління компанії), діюча стратегія, уявлення (про себе та всю

галузь) і потенційні можливості (сильні та слабкі сторони). Для цього потрібно отримувати інформацію з відкритих та закритих джерел.

3 область – сигнали ринку. Іншими словами, він має на увазі дії, заяви, виступи компаній та все те, що, так чи інакше, додає більше уявлень про політику компанії та надає певні підказки щодо її майбутніх дій. За його словами, знаючи можливі дії конкурентів, потрібно будувати власну стратегію.

4 область – відношення із покупцями та постачальниками. Дослідник вказує, що партнери компанії, які приймають участь у реалізації та збуту товарів, теж можуть впливати на діяльність підприємства-суб'єкта (позитивно або негативно). Через це він вказує на ключові аспекти партнерства, які можливо використати на свою користь, як то: вертикальна інтеграція, домовленість щодо унікальних поставок, спільні підприємства. Автор підкреслює, що постачальник може стати вашим союзником та пропонувати більш вигідні позиції при умові проведення грамотної та вигідної політики. Щодо покупців Портер пише, що їх потрібно обирати за 4 критеріями: потреба у закупівлях по відношенню до можливостей компанії, потенціал росту покупця, структурна позиція та вартість обслуговування покупця. Звісно, ці 4 показника можуть давати суперечливий погляд на клієнта. До того ж, не всі ринки дають можливість підприємству обирати споживачів (наприклад, при умовах моносонії). Тому Майкл Портер пропонує створювати “гарних” покупців шляхом формування витрат перемикання (вони мають як й технологічний, так й психологічний характер), які пов’язані з дифференціацією, про що буде йтися пізніше.

5 область – внутрішньо-галузевий аналіз, який полягає у формуванні стратегічних груп. Ці групи повинні об’єднувати діючі компанії за спільними властивостями їх стратегій, що полегшує аналіз конкурентів та всієї галузі. Як правило, у параметри можна включити спеціалізацію виробництва та вертикальну інтеграцію, ключовий напрямок стратегії та цільовий сегмент покупців, репутацію та структуру каналів збуту.

Друга частина роботи Майкла Портера присвячена огляду окремих етапів, або станів, галузі, які можна поділити на **етап формування, етап зрілості та етап спаду**. В залежності від них, конкурентна стратегія компанії може відрізнятись та бути направленою на зовсім інші цілі.

У випадку коли галузь є новою, це означає, що немає стандартизації продукції, встановленої інфраструктури реалізації та збуту, чіткого сегменту покупців і правил ведення діяльності. Майкл Портер пропонує у цьому випадку не тільки вийти на ринок та зайняти певну її долю, але й принести свіжий погляд на продукт, який зможе змінити галузь та створити сильну позицію компанії. Звісно, якщо це можливо з боку технологій, держави, де збирається вести свою діяльність компанія, і її власних ресурсів.

Під час етапу зрілості тут має місце скорочення продажів, прибутку, асортименту продукції та підвищення рівня дифференціації. При таких умовах потрібно розробити можливі сценарії розвитку галузі. Якщо немає шансів виходу на етап підйому шляхом зміни підходів до розробки продукту, маркетингу та реклами – в цій ситуації потрібно або готувати бізнес до продажу, або готуватись до поглинання більш слабких підприємств, які не зможуть пережити етап спаду.

Якщо галузь знаходиться у стані спаду, коли деякі учасники покидають ринок, а середній ринковий рівень прибутку падає, то, за словами Портера, фірма повинна задіяти одну з чотирьох стратегій: стратегія лідерства (заняття лідируючої долі ринку), стратегія заняття ниші (створення/захист позиції в певному сегменті), стратегія збирання врожаю (вигідне вилучення капіталів) та стратегія швидкого виходу (ліквідація основних активів при перших ознаках спаду).

Однак, наприклад, у деяких випадках, як стверджує Джошуа Крігер^[8], компанія може вкласти свої сили у виробництво, яке було невдало реалізовано у конкурента, бо це може принести додаткові прибутки та укріпити власну позицію (і навіть повернути галузь у стан зрілості або підйому); або, маючи технологію, реалізувати її на інших ринках, де вона може мати попит; або, спостерігаючи за

іншими національними ринками, використати нову технологію для ринку, де веде свою діяльність дана компанія.

Дослідник, не дивлячись на різні види галузей, виділяє три основні стратегії, які можуть бути застосовані будь-якою компанією:

- 1) Фокусування;
- 2) Лідерство у витратах;
- 3) Дифференціація.

Фокусування – це зосередження на більш вузькій меті, що приносить певні наслідки для діяльності всіх функціональних сфер бізнесу. Стратегія фокусування полягає в обслуговуванні окремого сегменту більш ефективно та продуктивно, змушуючи більш диверсифіковані фірми покинути цей сегмент. Використання цієї стратегії потребує уваги на нюанси виробництва продукції, ціну, специфічні потреби того чи іншого сегменту.

На думку Майкла Портера, стратегія фокусування може мати елементи стратегії лідерства у витратах та дифференціації. В першому варіанті передбачається створення найнижчої ціни в одному сегменті, яку не можуть запропонувати інші компанії. А в другому варіанті компанія, що застосовує цю стратегію, може надавати більш широкий спектр послуг для одного сегменту клієнтів: індивідуальні замовлення, додаткові і специфічні особливості товару, окреме гарантійне обслуговування та інше. Також можливо успішно комбінувати обидві ці стратегії, направляючи їх на задоволення потреб певного сегменту.

Лідерство у витратах означає створення таких низьких цін, які зумовлені економічними заходами компанії щодо її ланцюга виробництва, і які ледве можуть собі дозволити конкуренти. Тут може йтися про криву навчання, економію на масштабі, технологічний розвиток тощо. Тобто, про все те, що забезпечує зниження ціни до допустимого рівня.

Ця стратегія надає можливість компанії бути більш адаптивною до вимог покупців та постачальників. Наприклад, вона може пропонувати більш низькі ціни для компаній, які є чутливими до них. Під час кризисного стану галузі дана фірма

може зберігати стабільний рівень доходів. Також стратегія лідерства у витратах захищає позиції підприємства від товарів-субститутів, адже більш знайомі для споживачів продукти, які дешевше за нові, виглядають привабливіше.

Дифференціація – це створення певних властивостей товару, які виділяють його серед інших та наділяють характер унікальності. В деякому сенсі дифференціація повинна давати ефект “фіолетової корови”, який представив Сет Годін.

У свою чергу, Портер відмічає, що стратегія дифференціації не означає відмову від скорочення витрат. Пріоритет лежить у створенні тієї характеристики, якої немає у конкурентів. Це може бути спосіб виробництва, методи ведення маркетингової компанії, обслуговування клієнтів, дизайн продукції, дилерська мережа і так далі.

Доречно зауважити про **бар’єри входу**. Щоб вийти на ринок, компанія повинна мати певний об’єм капіталу, потрібні активи та фахівців. Формуючи конкурентну стратегію, підприємство має вирішити наступне: чи потрібно долучатись до певної стратегічної групи або слід створити власну?

В першому випадку, як стверджує Майкл Портер, компанія повинна тримати у формі об’єм основного та оборотного капіталу, підтримувати якість продукції та рівень цін. Стратегічні групи відрізняються не тільки своєю політикою, але й прибутком. До цього ж, кожна стратегічна група має власну конкуренцію, окрім загальноринкової.

В другому випадку, компанії слід розробити таку продукцію, яка б носила інноваційний характер. Тобто, спровокувати еволюцію галузі своїм появленням на ринку, що може змінити правила гри, методи виробництва і інші складові бізнесу. Це дає більше перспектив для отримання лідируючої позиції та більш високого прибутку, у порівнянні з конкурентами. В ідеальному сценарії, компанія може перейти існуючі бар’єри ринку і створити власну сильну позицію в одній із стратегічних груп, розраховуючи на перехід у наступні групи. Це зумовлює доходи, що вищі за середній ринковий рівень. І тоді компанія отримає переваги **“першого**

кроку”^[4, с. 80]. Проте, слід пам’ятати й про ефект “останнього кроку”, про який пише Майкл Портер: *“Однак існує також «перевага останнього ходу»: ті, хто пізніше виходять на ринок, можуть отримати вигоду, купуючи новітнє обладнання або уникаючи високих витрат на освоєння ринку та розробку продукту, тобто витрат, які змушені нести гравці, які роблять перший хід”*. Також обидва ефекта мають й негативні наслідки.

Але “комбінування” і “невизначення” є різними термінами. У випадку, наприклад, стратегії фокусування компанія може використовувати підходи реалізації стратегії лідерства у витрат або дифференціації. Головне – мета. Компанія спрямована на заняття своєї (сильної) ніші у певному сегменті саме таким шляхом. Проте, коли компанія не може визначитись, яку використовувати стратегію, вона безсистемно починає брати на озброєння зовсім різні методи, що призводить до витрат і “застрягання на середині”, коли немає чіткої мети, а отже, й результату.

Тим не менш, в будь-якому випадку, конкурентна стратегія ділиться на два типи:

- 1) Наступальна;
- 2) Оборонна.

Перший тип означає стратегію, що направлена на експансію на конкурентні долі ринку. Вона є більш ризиковою, але й більш вдалою у разі виграшу. Даний тип припускає справжню боротьбу за споживачів та, у деяких випадках, постачальників. Як правило, наступальна стратегія проявляється у цінових війнах, інтенсивних рекламних кампаніях та у судових справах.

Другий тип – це методи, які використовує компанія для того, щоб зайняти лідируючу позицію на ринку для захисту своєї частки ринку від нападів претендентів^[10]. Проте, Стівен Шуган та Джон Хаузер, як і сам Майкл Портер^[3, с. 30], вказують^[5, с. 320], що оборонна стратегія може означати не тільки захват лідируючої позиції, але й утримання власної.

Існує **5** Наступальних та **6** Оборонних стратегій, що наведені в Таблиці 1.1.

Типи конкурентних стратегій

Наступальна	Оборонна
Фронтальна атака	Захист позиції
Флангова атака	Флангова стратегія
Оточувальна атака	Превентивна
Партизанська атака	Контр-наступальна
Обхідна атака	Мобільний захист
	Стратегія скорочення

Джерело: складено автором на основі [5, 9, 10, 11].

Тому, обираючи між трьома основними стратегіями, компанія ще вирішує, чи буде вона проводити експансію чи укріплятись на своїх позиціях.

Враховуючи фактор міжнародного бізнесу, компанії повинні доцільно урахувати роль держави.

Не дивлячись на пануючу неоліберальну економічну школу, не всі країни дотримуються її принципів: відкритість ринків, відсутність субсидування, квотування, ролі державних установ та певних законодавчих норм.

Протекціонізм – це політика захисту національної промисловості від іноземної конкуренції за допомогою різних інструментів: тарифів, імпорتنних квот і субсидій або інших обмежень, накладених на імпорт іноземних конкурентів. Як правило, держави реалізують протекціоністську політику задля покращення національної економічної діяльності в основному, але така політика також може бути результатом занепокоєння уряду або результатом зростаючого скептицизму щодо багатосторонніх торговельних угод^[12].

Підприємству-суб'єкту слід також аналізувати закони, інститути та внутрішню і зовнішню політику тих країн, на ринки яких воно збирається реалізовувати свій товар. І, як показав недавній досвід, слід розраховувати вірогідність появи деструктивних явищ в їх економіці у коротко- та довгостроковій перспективі.

1.2 Огляд та аналіз конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта у міжнародному бізнесі

Конкурентна стратегія передбачає підготовку ресурсів, підвищення їх якості, аналіз ринку та раціонального підходу до керування активами. Також пильна увага приділяється інформації. Як ми вже писали вище, ціль будь-якої стратегії – ринкова доля, а не прибуток, хоча два цих поняття дуже пов'язані^[13]. Однак, в основному, ринкова доля є важливою метою будь-якої конкурентної стратегії, бо адже лідируюча ринкова доля дає “ключі” від всієї галузі, гарантує визнання бренду і постійний потік клієнтів, підвищує ціни на акції данного підприємства (у випадках з відкритими акціонерними товариствами) і приваблює більше партнерів по збуту та поставкам.

Конкурентна стратегія у міжнародному бізнесі має два більш виражених і важливих фактора: **держава** та **культура**. Ці чинники мають великий вплив на зарубіжних ринках, а отже, вони повинні враховуватись, щоб побудувати ефективну стратегію. Також у міжнародному бізнесі потрібно аналізувати набагато більше інформації для правильного формування конкурентної стратегії: все залежить від географічних масштабів реалізації товару.

Проте, перш за все, будь-яка конкурентна стратегія у міжнародному бізнесі підприємства-суб'єкта корелює із поведінкою значущих **конкурентів**. Враховуються їх дії та заяви. Сильна та успішна стратегія потребує детальної та глибокої інформації про своїх конкурентів^[4]. Звісно, ще потрібно вивчати і слідкувати за своїми споживачами, які також мають вплив на конкурентну стратегію, про що буде йтися пізніше.

Майкл Портер^[3, с. 47] стверджує, що потрібно досліджувати ледве не всю інформацію про окремого конкурента. Для цього потрібно провести довгий та складний процес аналізу, який потребує інформації не тільки відкритих джерел, а й, наприклад, думок колишніх робітників даного конкурента, експертів по галузі, аналітичних агентств даного ринку, діючих дилерів конкурента, його постачальників.

Також враховуються інші деталі, які можуть допомогти скласти портрет конкурента. До них входять: хто володіє контрольним пакетом акцій; як ведеться бухгалтерія підприємства і на що приділяється увага; яку освіту та який досвід роботи має нинішній генеральний директор; хто серед менеджерів безпосередньо контролює головні етапи ланцюга виробництва продукції; яких фахівців шукає конкурент (огляд вакансій); чи має конкурент судові справи у минулому; чи є у нього домовленості із місцевою владою (як й на регіональному, так й на державному рівні).

На міжнародних ринках нерідко доведеться мати справу із філіалами диверсифікованих компаній, а тому потрібно збирати додаткову інформацію про наступні аспекти: яку роль виконує даний філіал у всій діяльності фірми; чи є її генеральний директор новим працівником або він до цього працював в даній фірмі; який пріоритет має серед інших філіалів у портфельних інвестиціях материнської компанії (“дойна корова”, “зірка”, “собака”, “знак питання” по матриці БКГ^[3, с. 362]).

В деякому сенсі, конкурентна стратегія суперника показує нам уявлення та цілі даного підприємства, що іноді одразу полегшує роботу по формуванню власної стратегії. Однак не у всіх випадках.

Йозеф Главати та Ян Ліжбетін проводять^[6, с. 1275, 1276, 1279] паралелі із відомою роботою “Мистецтво війни” видатного китайського генерала Сунь-Цзи. Виділяючи **13 елементів** формування конкурентної стратегії, вони пропонують певні принципи, за допомогою яких можливо зрозуміти конкурентну стратегію підприємства-суб’єкта у міжнародному бізнесі та створити власну на тому ж ринку. Ми розглянемо лише **5** з них, які, за нашою думкою, є ключовими.

1. **Бухоблік.** Бухоблік – це перший крок у стратегії. Результат розрахунків визначає сторону зі стратегічною перевагою.
2. **Бюджет.** Конкурентна стратегія повинна будуватись у рамках бюджету фірми, і в багатьох випадках залежить від нього.

3. **Перемога без бою.** Слід атакувати плани конкурента, майже не чіпляючи його активних процесів та всю діяльність, тому що конкурент може й не помітити цього вчасно.
4. **Порівняння.** Порівняння наявних ресурсів продемонструє вірогідність перемоги. Потрібно порівнювати власні економічні та фінансові результати з конкурентними (розмір оборотного капіталу та продажів, прибутковість, резервні ресурси тощо).
5. **Знання.** Для успішної конкурентної стратегії слід знати свого головного конкурента (або декількох). Головною умовою перемоги є чудове знання як себе, так й вашого конкурента.

Надалі розглянемо наступний важливий фактор у міжнародному бізнесі, який може впливати на конкурентну стратегію – **держава**. До цього ми оглядали питання щодо протекціонізму, яке також має відношення до міжнародного бізнесу, але зараз ми розглянемо той випадок, коли конкурент вийшов на міжнародний ринок завдяки, у тому числі, державі країни походження. Цей аспект може покращити розуміння політики конкурента.

Зазвичай, та чи інша фірма існує заради інтересів приватних осіб, які, згідно ідеології капіталізму, хочуть досягти якомога більшого прибутку. Однак є такі підприємства на міжнародному ринку, які презентують зовсім інші наміри.

Уряд країни походження підприємства-суб'єкта іноді відіграє центральну роль у моделюванні шляхів зростання та інвестування компаній, впливаючи на бізнесменів та змушуючи їх робити ті інвестиції, які хоче держава (в обличчі тих чи інших органів регулювання або міністерств), пропонуючи вибіркові субсидії, захист від іноземної конкуренції, допомогу у маркетингу і, в деяких випадках, структурування та пряме інвестування. При цьому фірма може використовуватись як інструмент для досягнення політичних та економічних цілей уряду^[14]. Тому можна виділити одну з основних переваг конкурентної стратегії – **урядову**.

Навпаки: у разі чудового виконання поставлених задач та збільшення репутації, підприємство-суб'єкт може впливати на політичні рішення уряду щодо

своєї діяльності, тим самим становлюючись рівноправним членом договору. Але це не відмінняє взаємозв'язок між підприємством-суб'єктом і владою, як й вплив останнього на конкурентну стратегію першого.

Як відмічає Портер [\[3, с. 278\]](#), в міжнародному бізнесі можна використовувати одну із конкурентних переваг – **ресурсну**. Так як міжнародні галузі складаються з різних за походженням учасників, підприємство-суб'єкт може використовувати ресурсну перевагу своєї країни у виробництві, що одразу може пропонувати зарубіжним клієнтам більш низькі ціни, більш якісну продукцію і, при деяких обставин, більший рівень диференціації. Звісно, це можливо при умові достатньо багатой на потрібні ресурси країни, а також при вигідному розташуванні, що надає **логістичну** перевагу.

Тим не менш, **протекціоністські, ресурсні і логістичні** конкурентні переваги підприємства-суб'єкта можуть формувати інші: виробничі, технологічні, фінансові, маркетингові і так далі [\[3, с. 278-281\]](#). Вони виступають основою для сильних сторін тієї чи іншої фірми.

Споживачі – не менш значущий фактор формування конкурентної стратегії в міжнародному бізнесі. Саме вони купляють товар підприємства-суб'єкта та підтримують його діяльність. Клієнти створюють загальний асортимент продукції та формують попит на нього. Це стосується не тільки фізичних осіб, але й юридичних, у вигляді роздрібних магазинів, виробничих підприємств, урядів держав і так далі.

За споживачами треба стежити не менше, аніж за конкурентами. Під аналіз потрібно підставляти рівень доходів і освіти, смакові уподобання, кількість придбаних продуктів, основну діяльність, цілі тощо [\[3, с. 108\]](#). Міжнародні ринки сформовані набагато більшою кількістю сегментів, що розрізняються за вищезазначеними ознаками. Підприємство-суб'єкт в такому разі має можливість для реалізації, в тому числі, стратегії **фокусування**, якщо, звісно, існують потрібні чинники ринку і вірогідні технології виробництва.

Конкурентна стратегія будь-якого підприємства-суб'єкта у міжнародному бізнесі зумовлена не тільки вищезазначеними чинниками, але й **культурними**. Потрібно аналізувати не тільки пануючу культуру ринку, що сформована споживачами, але й культуру конкурентів. В іншому випадку, не визначивши цього, підприємство-суб'єкт зіткнеться із недорозуміннями^[15] стосовно своїх конкурентів та споживачів, не зрозумівши їх наміри і цілі.

Саме розуміння менталітету, культури та історії того народу, який працює у конкурентній компанії і є більшою часткою клієнтів, може послугувати гарним інструментом для формування конкурентної стратегії в міжнародному бізнесі. Інколи такий фактор може посилити одну з основних конкурентних стратегій (лідерство у витратах, диференціація, фокусування), нейтралізувавши **зовнішні бар'єри**, бо не всі учасники ринку вивчають культуру країн, де вони випускають свій товар, що несе непомітні деструктивні наслідки і винищує можливі прибутки (звісно, не у всіх галузях).

До того ж, не маючи контакту та взаєморозуміння з іноземною культурою, підприємство-суб'єкт може зустріти **внутрішні бар'єри** підчас реалізації конкурентної стратегії у вигляді, наприклад, неефективної роботи персоналу місцевого контингенту, що може підірвати власні плани, навіть маючи ідеальні ресурси, вдалу ситуацію на ринку та детальну інформацію про структуру галузі; або у вигляді зірвання поставок з боку місцевих компаній. Крім того, культурні відмінності можуть надати інші погляди, ідеї та методи у вирішенні загальних проблем із виробництвом, дистрибуцією, маркетингом і так далі^[16].

Нарешті, **постачальники** також мають немалий вплив на конкурентну стратегію. У міжнародному бізнесі підприємство-суб'єкт повинно досліджувати інфраструктуру постачань і встановлювати стабільні зв'язки із постачальниками, що в умовах зарубіжних галузей є доволі непростим процесом через вищезазначені фактори. Також грають роль ще декілька аспектів: ціни на ресурси закордоном, законодавство іноземних урядів і політичні відносини між певними країнами.

Варто пам'ятати, що ланцюг виробництва залежить від постачальників в більшій частині, хоча фірма може задовільняти майже всі свої потреби під час виробництва: матеріали, послуги, логістика, зберігання і так далі. Це стосується, в тому числі, вертикальної інтеграції. Однак, навіть під час реалізації вертикальної інтеграції потрібно підтримувати стосунки із діючими постачальниками. До того ж, не всі компанії мають достатній капітал для виконання таких цілей.

У міжнародному бізнесі є фактор **глобалізації**, а саме можливість створення товару глобальної природи. В залежності від цього, конкурентна стратегія може змінюватись відповідно до окремих вподобань споживачів на різних закордонних ринках. Цей нюанс потребує більш детального огляду як власного, так й конкурентного ланцюга виробництва, а також порівняння фінансових можливостей підприємства-суб'єкта із можливостями інших учасників ринку. В деяких випадках, якщо є простір для випуску продукта з різними характеристиками, підприємство-суб'єкт може задіяти стратегію фокусування, але у разі чіткої стандартизації та навіть контролю з боку держав, потрібно розглядати перспективи реалізації стратегій лідерства у витратах або дифференціації. Тобто, як писав Портер^[3, с. 30], в міжнародному бізнесі конкурентну стратегію можна розглядати як **позиціонування** – зведення оборони проти конкурентних сил чи пошук позицій у галузі, за яких ці сили найслабші.

Щоб уникнути небажаних витрат ресурсів у майбутньому, слід враховувати регулюючі чинники міжнародних ринків. В різних країнах існують різні вимоги до ведення бухобліку і звітності, різні податки та квоти, закони щодо працевлаштування робітників і вплив профспілок. Ігнорування таких важливих факторів може змусити підприємство-суб'єкт виплачувати штрафи, що зменшить конкурентну перевагу серед інших учасників ринку^[17].

Проте, недостатньо аналізувати лише ті країни, на ринки яких виходить підприємство-суб'єкт. Галузь не обмежується територією лише тієї країни, де реалізовується продукт^[3, с. 32]. Щоб посилити переваги та саму конкурентну стратегію у довгостроковій перспективі, підприємство-суб'єкт повинно

аналізувати країни значущих конкурентів. Окрім вищенаведених економічних аспектів, слід також аналізувати наступні: політичні відносини між країною походження конкурента та країною, де він реалізовує товар; торгові та інші договори між країною походження конкурента та країною, де він реалізовує товар, і їх вплив на галузь (ці чинники також потрібно порівнювати між країною, де реалізовується товар, та країною підприємства-суб'єкта відповідно); внутрішня політика країни конкурента; економічна та політична стабільність країни, де реалізовується товар, і країни конкурента.

Існує один спільний фактор, який притаманний не тільки національному ринку, – це **корупція**. Навіть маючи переваги у бізнесі, конкуренти можуть швидко та досить дешево вирішувати питання щодо перевірки та тестування товару, інспектування і так далі, що дає їм значну перевагу, хоча й нечесним шляхом.

Виокремлюють 3 основні форми корупції в уряді:

1. **Вимагання:** державні службовці використовують свою посаду для отримання багатства;
2. **Крадіжка:** державні службовці привласнюють державні активи для особистої вигоди;
3. **Захоплення:** компанії платять урядовцям за вплив на прийняття політичних рішень заради отримання прибутку.

Основною формою корупції, яка впливає на бізнес, виступає саме захоплення.

Існує багато випадків впливу компаній на політичні рішення уряду певної країни у свою користь, надаючи їм явну конкурентну перевагу. Також є окремі приклади лобіювання тих чи інших законів, які можуть створити нові перешкоди для всіх учасників ринку, зокрема зацікавленої у цьому компанії^[18]. Наряду з цим, окремі фірми можуть мати зв'язки в іноземних урядах, які надають їм інсайди, що створює для них конкурентну перевагу у вигляді підготовки до, наприклад, майбутніх обмежувальних дій з боку держави. І вірогідність таких явищ у міжнародному бізнесі дуже відрізняється: все залежить від уряду окремої країни та її політичної обстановки. Слід досліджувати та враховувати подібні аспекти під час формування

конкурентної стратегії, а також розуміти, що не завжди конкурентна перевага у міжнародному бізнесі базується виключно на технологічних або інших досягненнях, як це має місце й на національному ринку.

Висновки до розділу 1

Провівши характеристику конкурентної стратегії в міжнародному бізнесі, ми можемо зробити певні висновки щодо цього.

Як зазначено, конкурентна стратегія, в першу чергу, починається з аналізу галузі, який складається з огляду п'яти ринкових сил: **покупці, постачальники, діючі конкуренти, загроза появи нових конкурентів та товари-субститути.**

Насичена та детальна інформація про них допоможе полегшити процес формування конкурентної стратегії. Але слід додати ще два елемента, які впливають на структуру міжнародного ринку: **держава та культура.** Адже законодавчі норми, регулюючі органи і політика уряду впливають та іноді навіть будують базу конкурентної стратегії тих чи інших підприємств, які можуть бути потенційними суперниками. Це є важливим моментом у разі ведення підприємницької діяльності на закордонних ринках.

У міжнародному бізнесі ці два елемента дуже сильно впливають на стан галузі, а отже – й на конкурентну стратегію. Їх потрібно ретельно аналізувати і враховувати під час формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта, тому що їх вплив доволі по-різному проявляється на іноземних ринках і несе різноманітні економічні наслідки.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАРУБІЖНИМИ ТА УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1. Конкурентна стратегія світових та вітчизняних лідерів

Конкурентна стратегія існує у будь-якого підприємства, навіть якщо воно займає пасивну позицію на ринку. Як вказувалось у минулому розділі, конкурентна стратегія складається з багатьох елементів, які, у тому числі, включають зовнішні та внутрішні фактори. Наразі ми розглянемо актуальні приклади реалізації стратегій світовими та вітчизняними лідерами у своїх галузях.

Почнемо із зарубіжних компаній. Під наш аналіз підпаде одна з нових галузей за останні 30 років – ринок електронних пристроїв. Як нам відомо, станом на 2022 рік, лідерами на цьому ринку виступають Apple, Microsoft, Sony та Samsung^[19]. Ми розглянемо лише Apple, Microsoft і Samsung.

Apple завжди мала стратегію інноваційності: у 1977-му вони презентували комп'ютер Apple II, у 1999-му компанія випустила планшет iBook, у 2001-му році на ринок вийшов iPod, у 2007-му році був представлений перший iPhone, а у 2014-му році – Apple Watch^[20]. Всі ці товари об'єднує інноваційність, що є головною ознакою стратегії Apple на ринку.

У якості підтвердження фінансової успішності цієї стратегії ми можемо переглянути графік росту виручки Apple з 2005-го року^[41] на Рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Графік виручки Apple у млн доларів США

Джерело: складено автором на основі ^[41].

З 2005-го року відбувається безпрецедентний зріст прибутку компанії (на 67,5%, порівнюючи із 2004-м роком), бо саме тоді їх онлайн-магазин музики, iTunes, став одним із лідерів на ринку музикальних платформ: це є успішним результатом застосування диверсифікації – одного із елементів конкурентної стратегії Apple. До цього щорічний зріст складав 8-10%.

З 2007-го року ми спостерігаємо зростання прибутку Apple після початку продажів першого покоління iPhone (29 червня 2007 року). Не дивлячись на світову фінансову кризу 2008-го року, прибуток виріс з 24 млрд доларів до 32,5 млрд доларів (на 35,4 %). У 2009-му році, порівнюючи із 2007-м, цей показник виріс майже вдвічі за такий короткий період, що спостерігалось з 2003-й по 2005-й роки: до 42,9 млрд доларів.

Із виходом Apple Watch у 2014-му прибуток компанії збільшився на 27,9% у 2015-му році (зі 182 млрд доларів до 233 млрд доларів). Для порівняння: з 2012 по 2014 роки цей показник збільшувався у 7-9%.

З тих пір зріст щорічного прибутку Apple буде коливатись, в основному, від 35% до 50%. І, не дивлячись на зміну основної конкурентної стратегії у 2017-му році, про яку буде йтися далі, тенденція збільшення не зникне навіть під тиском економічних наслідків COVID-19.

Зараз конкурентна стратегія цієї компанії є іншою, у порівнянні з її минулою тактикою. З 2017-го року ми не спостерігаємо певних революційних або інноваційних кроків з боку Apple. З тих пір компанія робить акцент не на нових товарах, а на дифференціації: замість нової моделі iPhone (або MacBook, або iPad), Apple щорічно випускає лише оновлену з технічної точки зору модель, яка не має нових можливостей, функцій чи дизайну; виробник пропонує лише більш професійну камеру, більш потужний процесор, а також різні кольори корпусу на вибір і моделі із різними розмірами екрану та батареї^[21]. Слід додати про безкоштовне гарантійне обслуговування техніки з терміном на 1 рік і безплатну підтримку онлайн.

Всі ці факти вказують, що Apple останні 5 років реалізовує іншу стратегію – дифференціація. І, до того ж, є ознаки й стратегії диверсифікації – розширення асортименту продукції фірми.

У вересні 2016-го року Apple презентувала нове покоління власних навушників – Apple AirPods, які стали продовженням стандартних дротових EarPods, що входять у ціну iPhone і продаються разом із зарядним пристроєм.

Компанія була першою на ринку, що почала випускати спеціальні навушники, які із легкістю та максимальною зручністю працюють не тільки зі смартфонами Apple, але й з її комп'ютерами, планшетами і так далі. Хоча Apple за 2 роки до цього викупила Beats, компанію-виробника аудіотехніки^[22], це був перший випадок випуску навушників не тільки під їх маркою, але які, в свою чергу, були певним доповненням до основної продукції. Це говорить нам, звісно, не тільки про диверсифікацію, але й про дифференціацію, яка може реалізовуватись різними шляхами^[3, с. 37].

Таким чином, ми бачимо, що Apple, через випуск допоміжної продукції та зі збільшенням рівня дифференціації, підвищує бар'єри входу не тільки на сам ринок гаджетів, але й у стратегічну групу, де також знаходяться Samsung, Sony та Xiaomi Corporation, і змушує своїх конкурентів робити такі самі кроки, щоб утримати своїх споживачів і не втратити свою долю ринку.

Microsoft, що на рік старше за Apple, завжди пропонувала дешевші, але більш слабкі ПК. Зіставляючи нинішні ціни на комп'ютери цих обох компаній, ми бачимо, що Apple потребує більш високу ціну, у той час як комп'ютери на ОС Windows від Microsoft коштують набагато дешевше^[24], що робить їх більш доступними для звичайних користувачів.

Розглянемо, наприклад, конкурентну стратегію Microsoft і Apple на ринку персональних комп'ютерів. Microsoft використовує більш дешевші чіпи для своїх ПК від Intel, у той час як Apple закупляє процесори від TSMC (Apple Silicon M1), які виробляються виключно для Apple^[25]. Також матеріали комп'ютерів Windows, з яких робиться сам комп'ютер, є менш якісними.

Проте, зазначимо, що Microsoft займається більше поставками не самих ПК, а операційної системи Windows (ліцензій), чого не пропонує Apple. Як вказано в Таблиці 2.1.^[44, 45, 46, 47, 48], Microsoft не займає значну частку серед виробників комп'ютерів.

Таблиця 2.1

Поставки комп'ютерів на світових ринках за останні 5 років

Компанія	Q1 2017 Поставки (у млн)	Q1 2017 Доля ринку	Q1 2018 Поставки (у млн)	Q1 2018 Доля Ринку
Lenovo	15,7	22%	16,6	24,2%
HP Inc.	16,1	22,4%	15,4	22,4%
Dell	10,8	15%	10,9	16%
Apple	5,1	7,1%	4,9	7,2%
ASUS	4,7	6,6%	4,2	6,1%
Acer	4,7	6,6%	3,8	5,6%
Інші	14,6	20,3%	12,7	18,5%
Загалом	71,7	100%	68,5	100%
Компанія	Q1 2019 Поставки (у млн)	Q1 2019 Доля ринку	Q1 2020 Поставки (у млн)	Q1 2020 Доля Ринку
Lenovo	17,5	24,8%	21,5	27,1%
HP Inc.	16,1	22,8%	15,7	19,8%
Dell	12,1	17,2%	13,2	16,6%
Apple	5,3	7,5%	6,9	8,7%
Acer	3,9	5,7%	4,7	6%
ASUS	4,1	5,8%	4,6	5,8%
Інші	11,6	16,4%	12,8	16,1%
Загалом	70,6	100%	79,4	100%
Компанія	Q1 2021 Поставки (у млн)	Q1 2021 Доля Ринку	Q1 2022 Поставки (у млн)	Q1 2022 Доля ринку
Lenovo	20,8	25%	18,5	23,8%
HP Inc.	19,3	23,1%	15,9	20,4%
Dell	13	15,6%	13,8	17,7%
Apple	6,5	7,7%	7	9%
ASUS	4,6	5,6%	5,6	7,2%
Acer	5,8	7%	5,5	7,1%
Інші	13,4	16%	11,5	14,8%
Загалом	83,4	100%	77,8	100%

Джерело: складено автором на основі [44, 45, 46, 47 та 48]

Поставку ліцензій можна віднести до методів диференціації, бо на більшу частину нових комп'ютерів можливо офіційно встановити ліцензовану ОС

Windows. Таким чином, не обов'язково купувати саме комп'ютер від Microsoft, щоб користуватись їх продукцією: є інші виробники ПК, які пропонують вже встановлену ОС на їх пристроях. Звідси виходить цікаве положення Microsoft: вона захопила більшу частину ринку шляхом продажу ліцензій ОС стороннім виробникам, тим самим оточивши Apple іншими компаніями, і Microsoft не витрачає значних коштів на виробництво власних комп'ютерів.

Тобто, ми розуміємо, що Microsoft, у більшій частині, використовує стратегію лідерства у витратах, приділяючи меншу увагу інноваційності та якості продукту і не витрачаючи стільки ж оборотного капіталу на виробництво цілого комп'ютера, як це робить Apple. Однак, в її діяльності також спостерігається певний рівень диференціації.

Це проявляється на ринку програмних забезпечень. Microsoft займає не менш лідируючу позицію, у порівнянні з Apple, через, у тому числі, співробітництво із Adobe, Inc., продукції якої інтегровані у Windows, що перетворює роботу в її програмах у більш зручну на Windows, аніж на MacOS, за рахунок оптимізації.

Apple, у свою чергу, також пропонує свої програми, які є аналогами додатків Windows. Деякі з них (наприклад, Logic Pro X) створюють сильні позиції і приносять дохід, але є й ті, які не можуть повністю задовільнити потреби користувачів на професійному рівні (Apple Motion, Pages тощо). Такий момент можна внести до конкурентної переваги Microsoft перед Apple. Завдяки продажу ліцензій ОС стороннім компаніям-виробникам ПК, Microsoft розширила аудиторію, створила основну категорію споживачів і захопила одну з лідируючих долей ринку. Також така стратегія дала зелене світло для виробників програм, які потім почали виходити раніше на Windows, а вже згодом на MacOS.

Індустрія відео-ігор дуже пов'язана із ринком персональних комп'ютерів, і тут Microsoft має більш сильні позиції, ніж Apple: на Windows було розроблено приблизно 20 000 ігор, а на MacOS – 7 000^[23]. До того ж, вказується, що комп'ютери з ОС Windows мають більше можливостей для встановлення сторонніх

компонентів: материнська плата, відео-карта, процесори та інше. Apple не надає цієї можливості.

Низька ціна, менший ступінь якості і більш широкий асортимент програм та додатків свідчать про комбінування стратегії диверсифікації і стратегії лідерства у витратах, бо більша частина споживачів не в змозі сплачувати високі ціни за MacBook чи iMac, і тому вони обирають комп'ютери на базі Windows, що може встановлювати більш широкий вибір додатків, хоч і маючи менш потужний процесор і більш нестійку систему. Microsoft фокусується на середньому класі користувачів, які не потребують занадто потужного процесора і дуже якісних матеріалів. Проте, фірми NVIDIA, ASUS та інші пропонують компоненти та комп'ютери, які мають встановлену Windows, але сильний процесор, на відміну від звичайних моделей.

Однак, повертаючись до Apple, ми можемо зазначити, що ця корпорація застосовує стратегію фокусування у галузі комп'ютерів: їх продукція розроблена для більш купівельно спроможного класу споживачів, які потребують кращої якості, більшого гарантованого часу експлуатування продукції і більшої стабільності роботи пристрою, без додаткових закупівель різних компонентів та обладнань у інших компаніях. Тобто, Microsoft робить ставку на розповсюдження своєї ОС на всіх ПК (від дешевих до дорогих) шляхом постачання ліцензії, а Apple – на власне виробництво потужних, надійних та більш інтуїтивно зрозумілих для використання комп'ютерів, що не потребують додаткового технічного покращення через придбання обладнань з третьої сторони. І останнє підтверджується долею ринка комп'ютерів у 9%, що більша за Microsoft.

Підсумовуючи, ми можемо зробити висновок, що на ринку персональних комп'ютерів Microsoft, в основному, використовує стратегію лідерства у витратах з елементами дифференціації, а Apple – стратегію фокусування.

Samsung – одна із старших компаній серед зазначених у цій роботі. Заснована у 30-х роках ХХ століття, її вихід на ринок електронних пристроїв відбувся у 80-х роках. Ця корпорація є більш диверсифікованою по секторам: окрім

електропристроїв, Samsung займається виробництвом власних чіпів, карток пам'яті, комплектуючих до ПК; не кажучи про виробництво кондиціонерів, телевізорів та іншої техніки^[26]. У свою чергу, ми розглянемо її конкурентну стратегію на ринку гаджетів.

У цій галузі Samsung має схожу політику з Microsoft: більш доступні ціни, широкий асортимент та менш якісні матеріали виробництва. Порівнюючи її продукцію з Apple, ми можемо помітити, що з появою iPhone Samsung намагається копіювати дизайн смартфона: перший iPhone був реалізований за 3 роки до появи першого смартфона Galaxy S. Така ситуація спостерігалась до 2017 року, поки Samsung не випустила свій Galaxy S8 майже за півроку до появи революційного iPhone X, який був дуже схожий по дизайну із продукцією Samsung^[27].

Слід підкреслити, що Apple, як мінімум, у той час, замовляла постачання комплектуючих для своїх смартфонів від Samsung, і через це остання заробляла набагато більше, порівнюючи із власними продажами^[28]. Це може бути певною домовленістю між двома корпораціями, адже немає ніяких свідчень або розслідувань щодо плагіату з боку Apple.

Як вказувалось раніше, Apple проводить політику дифференціації на ринку гаджетів. Samsung також це робить: вслід за своїм конкурентом корпорація 3 роками пізніше, у 2019 році, випустила Galaxy Buds – бездротові навушники, які також виконують функцію додаткової техніки для своєї лінійки смартфонів та планшетів (аналог Apple AirPods). З цього ми робимо висновок, що Samsung реалізовує стратегію дифференціації, хоч й більш дешевими методами.

І це є певним відображенням її основної стратегії лідерства у витратах: відомий факт, що гаджети від Samsung виступають у ролі більш доступних, у плані ціни, аналогів Apple^[29]. Більш того, менш оптимізована ОС Android, що нестійка перед вірусними ураженнями^[30], і неякісні матеріали, через які смартфони Galaxy вибухали у руках користувачів^[31], свідчать про економію на масштабі, що є однією з ознак стратегії лідерства у витратах.

Не дивлячись на те, що система смартфонів Apple (IOS) є більш безпечною, оптимізованою та якісною (як і в плані додатків, так і в плані використання), асортимент Samsung є більш детальним і доступним для всіх класів споживачів, у той час як Apple продає смартфони тільки за дорогу ціну, в основному. До того ж, як вказують експерти, система IOS звужує можливості творчого вираження користувачів, у той час як Samsung надає набагато більше можливостей для цього^[32]. Ця стратегія має багато спільних ознак із конкурентною стратегією Microsoft на ринку персональних комп'ютерів.

Зіставимо Apple та Samsung по показникам поставок та долі ринку у Таблиці 2.2 ^[42, 49, 50, 51, 52].

Таблиця 2.2

Поставки смартфонів на світових ринках за останні 5 років

Компанія	Q1 2017 Поставки (у млн)	Q1 2017 Доля ринку	Q1 2018 Поставки (у млн)	Q1 2018 Доля Ринку
Samsung	78,7	20,7%	78,6	20,5%
Apple	52	13,7%	54,1	14,1%
	Q1 2019 Поставки (у млн)	Q1 2019 Доля ринку	Q1 2020 Поставки (у млн)	Q1 2020 Доля Ринку
Samsung	71,6	19,1%	55,3	18,5%
Apple	44,6	12%	41	13,7%
	Q1 2021 Поставки (у млн)	Q1 2021 Доля Ринку	Q1 2022 Поставки (у млн)	Q1 2022 Доля ринку
Samsung	76,5	22%	73,7	24%
Apple	52,4	15%	56,5	18%

Джерело: складено автором на основі ^[42, 49, 50, 51 та 52]

Не дивлячись на стратегію фокусування Apple на ринку смартфонів, яку ми розглянемо пізніше, вона все одно має одну із найбільших долей ринку, яка поступово зростає в останні роки. Але це не є ствердженням, що більшість споживачів є гарно забезпеченими особами, бо нерідко iPhone купують у кредит. Також юридичні особи (магазини техніки, смартфонів тощо) займають немалу частину серед основних покупців продукції Apple. Це є визнанням високої якості товарів цієї компанії, тому що клієнти йдуть на оформлення кредитів або на умови

регулярних виплат, щоб отримати її продукцію. Хоча це можна сказати й про Samsung: різниця лише в кількості продажів.

Підсумовуючи вищенаведене, ми можемо стверджувати, що на ринку смартфонів Apple та Samsung обидві реалізують стратегію диференціації. Проте, як й у випадку з Microsoft на ринку ПК, Samsung виробляє дешевші, але більш гнучкі смартфони у сенсі ОС, що свідчить про стратегію лідерства у витратах. Apple пропонує продукцію кращої якості, вищої безпечності і довшої тривалості експлуатування, реалізуючи, в основному, стратегію фокусування (більш забезпечені клієнти), елементи та ознаки якої ми можемо аналогічно спостерігати у її конкурентній стратегії на ринку комп'ютерів.

Тепер розглянемо українські підприємства, що виходять на міжнародні ринки. Для цього ми оберемо дві компанії – Віол та Кондитерська Корпорація “Рошен”.

Віол – підприємство, що спеціалізується на виробництві литого алюмінієвого посуду та чавуну (сковородки, каструлі тощо). Компанія поставляє свою продукцію на ринки країн СНД і Європи.

Даній компанії доводиться конкурувати із європейськими виробниками: de Buyer, Tefal, GreenPan та інші. Порівнюючи ціни, наприклад, сковорідок, ми бачимо, що Віол робить акцент на більш доступній вартості – 20 євро^[33], у той час як de Buyer пропонує свою аналогову продукцію за 65 євро^[34]. Проте, Віол має й більш якісну та дорогу продукцію, що є ознакою диверсифікації. Однак вона притаманна й de Buyer, Любава тощо.

Вищенаведені ціни взяті за 2021 рік, тому що у 2022-му році Віол не виходила активно на зовнішні ринки через війну в Україні. Основною причиною є погіршення економічних умов в країні, зривання поставок для ланцюга виробництва і закриття повітряного простору.

Слід додати, що Віол не має широкого асортименту, якщо порівнювати його із асортиментом конкурентів. Більша частина виробів зроблена з чавуну, у той час як de Buyer виробляє й алюмінієві, й чавунні сковородки з різними формами

поверхні. Тобто, це можливо віднести до ознак стратегії фокусування: купляють ті споживачі, які обирають прості вироби із чавуну.

Якість сировини, з якої Віол виробляє сковорідки, значно не відрізняється від конкурентних. Більший вплив має техніка сплаву і якість виготовлення. Віол, на відміну від Любави чи Tefal, заощаджує на цьому етапі виробництва, про що свідчить її відсутність у рейтингу найкращих сковорідок із будь-яким покриттям^[35].

Отже, спостерігаючи за такою політикою Віол, ми можемо зазначити, що її основна конкурентна стратегія базується на лідерстві у витратах, що відображається і на ціні, і на якості сплаву (тобто, скоріш за все, має місце економія на масштабі). Як правило, асортимент цієї компанії розрахований на сегмент менш купівельно спроможних клієнтів, хоча є більш дорогі позиції, які пропонують кращу якість, більшу тривалість експлуатування і більш стійке покриття, але ці товари не є лідерами по популярності споживання серед покупців Віол. Інакше кажучи, Віол виробляє чавунні сковородки за низькою ціною, зосереджуючи увагу на сегменті менш забезпечених покупців.

“Рошен” є найбільшим експортером шоколаду та солодощів в Україні^[36]. Згідно діаграми на Рисунку 2.2, ця компанія займає перше місце по об’єму експорту від загального серед інших українських виробників шоколаду.

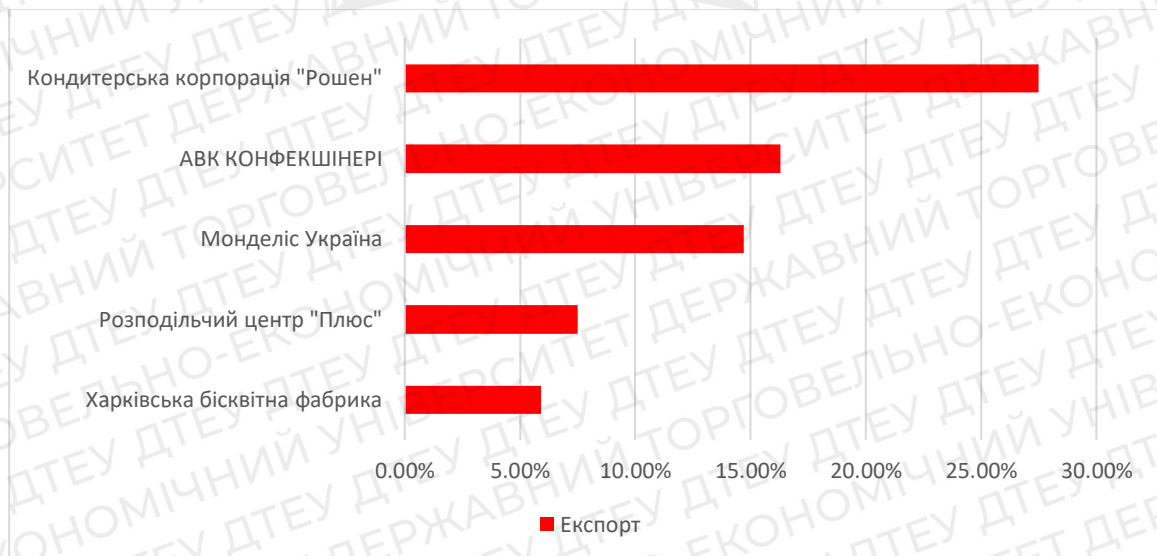


Рисунок 2.2. Топ-5 експортерів шоколаду в Україні станом на 2018 рік

Джерело: складено автором на основі ^[36].

У Європі цій компанії доводиться конкурувати із Teuscher, Varlhona, Godiva Chocolatier, Richart та Puccini Bomboni.

Не дивлячись на збройну агресію РФ, “Рошен” продовжує реалізовувати свою продукцію на європейських ринках. Як ми розглянемо нижче, її конкурентна стратегія, що використовує, в першу чергу, метод лідерства у витратах, не змінилась.

Якщо порівнювати по показнику ціни, то “Рошен” пропонує свої шоколадні цукерки за більш низьку ціну, аніж французька Varlhona: на це впливає якість матеріалу, який у українського виробника гірший, що вказує про орієнтацію на сегмент тих споживачів, які не потребують дуже якісного шоколаду. Однак, “Рошен” має більш широкий асортимент, у той час як Varlhona виробляє виключно шоколадні вироби без горіхів або інших начинок, пропонуючи тільки різні види самого шоколаду^[37].

“Рошен” також виробляє набори цукерок, які теж мають меншу якість, але дешеву ціну: майже у два рази, порівнюючи з Godiva Chocolatier^[38]. Це є проявом загальної політики української корпорації – лідерство у витратах, що відображається на цінах. “Рошен” заощаджує на сировині і в той же час пропонує широкий вибір продукції. Тобто, її товари підпадають під категорію тих солодошів, які споживачі купують на регулярній основі: про це свідчить й якість, й ціна. Але Varlhona, Teuscher та Godiva Chocolatier не виробляють продукцію, що нижча по рівню якості від їх основної лінійки товарів.

Звідси ми можемо зробити висновок, що “Рошен” реалізовує конкурентну стратегію фокусування. Її ціль – забезпечення регулярного попиту споживачів, які купують солодоші на регулярній основі, але не для важливих подій (свята і так далі), і які не прагнуть дорогої продукції. Завдяки більш низькій якості продукції, що зумовлює більш низькі ціни серед інших учасників ринку, корпорація захоплює значну долю ринку серед сегменту менш забезпечених споживачів. У 2022-му році “Рошен” знаходилась на 10 місці серед всіх компаній-виробників солодошів у Європі (детальний список представлений у Таблиці 2.3^[43]), тому що рівень

купівельної спроможності у Європі значно вищий, аніж в Україні, через що європейські споживачі купують більш дорогую продукцію, а сегмент менш забезпечених споживачів не виступає значною частиною покупців.

Таблиця 2.3

Рейтинг виробників солодощів у Європі по об'єму продажів

Компанія	Обсяг продажів (2022 рік)
1. Ferrero Group	14,5 млрд \$
2. Nestle S.A.	7,7 млрд \$
3. Chocoladefabriken Lindt & Sprungli AG	5,2 млрд \$
4. Pladis	4,1 млрд \$
5. Haribo GmbH & Co. K.G	3,3 млрд \$
6. Perfetti Van Melle	3,1 млрд \$
7. August Storck KG	2 млрд \$
8. Delica AG	1,1 млрд \$
9. Cémoi	968 млн \$
10. "Рошен"	800 млн \$

Джерело: складено автором на основі [\[43\]](#)

До цього "Рошен" не входила до першої десятки компаній-виробників солодощів на європейському ринку^[56].

Обсяг продажів менший ніж у 1 млрд доларів, як й вище наведені ознаки, доводить тезис про те, що "Рошен" притримується стратегії фокусування із елементами лідерства у витратах, намагаючись захопити значну долю відповідного сегменту ринку і у той же час займаючи нові позиції в більш платоспроможних сегментах: про це говорить її безпрецедентне 10-те місце серед рейтингу із 55-ти компаній-виробників солодощів по об'єму продажів і більш дорогі позиції серед власного асортименту. Маючи більш дешеве виробництво, у порівнянні із європейськими коонкурентами, для "Рошен" прибуток у 800 млн доларів (тобто, сукупний дохід можливо оцінити приблизно у 2,4 млрд доларів) є задовільним.

2.2 Роль Торгово-промислової палати України у реалізації конкурентної стратегії національних підприємств

Торгово-промислова палата України – це некомерційна державна організація, діяльність якої спрямована на захист інтересів національних підприємств, створення можливостей для розвитку бізнесу і регулювання відносин між підприємствами та державою. В Україні існує тільки одна Торгово-промислова палата України, що розташована в Києві. Немає будь-яких інших Торгово-промислових палат, що спеціалізуються на певних галузях.

Ми розглянемо лише ті послуги, що надаються Торгово-промисловою палатою, які мають пряме відношення до конкурентної стратегії підприємства^[39]:

1. Підтримка експорту;
2. Інформаційно-аналітичні послуги;
3. Оцінка майна;
4. Сертифікація товарів та послуг;
5. Сприяння інвестиціям.

Тобто, Торгово-промислова палата України покликана допомагати вітчизняним підприємствам виходити та вести діяльність на міжнародних ринках. Її роль має консультативний та інформативний характер.

Безумовно, Торгово-промислова палата України значно впливає на конкурентну стратегію національних підприємств. Як зазначав Майкл Портер^[3, с. 107], в конкурентній стратегії інформація є одним із найважливіших елементів, без якого майже неможливо сформулювати надійну та стійку стратегію у довгостроковому плані. Саме цей елемент надає ця державна організація. Однак, щоб розібратись у тому, яким чином Торгово-промислова палата України грає роль у будівництві конкурентної стратегії, ми розглянемо 5 вищенаведених послуг, які вона надає.

Підтримка експорту. На офіційному сайті^[40] Торгово-промислової палати України вказується, що ця послуга надається структурним підрозділом (Центр підтримки експорту) через систему торгово-промислових палат України, що

розташовані по всіх регіонах країни. Сам Центр надає наступні послуги: перевірка іноземного контрагента, організація торгових місій та поставок, вибір і дослідження ринку експорту (зарубіжного), експертиза відповідності продукції, сертифікація та надання консультацій щодо експортної діяльності. Також цей підрозділ пропонує навчання у Школі експорту, де відбувається обмін досвідом, залучення зовнішніх експертів та навчання робітників – іншими словами, функція тренінгу.

Цей центр виконує пошук ринку для експорту продукції, аналізує його, проводить експортний аудит і консультації щодо вимог до товару. Даний підрозділ виступає, в тому числі, майданчиком для зустрічей із клієнтами та міжнародними партнерами по бізнесу (B2C та B2B відповідно). Під час реалізації товару за кордон Центр підтримки експорту надає консультації, супроводжує під час перемовин і сприяє підготовці комерційних пропозицій.

Отже, Центр підтримки експорту налагоджує експорт вітчизняної компанії на міжнародні ринки, надаючи аналітичні, консультаційні та організаційні послуги, що дуже важливо для конкурентної стратегії і її формування.

Інформаційно-аналітичні послуги. Ця послуга виконує функцію арбітражу, яка полягає у оцінці якості та вартості товару у разі суперечок між контрагентами і учасниками ринку, тендерів, торгів тощо. Видання довідок про єдиного виробника та щодо повноважень і компетенції українського суб'єкта господарської діяльності – все це відноситься до більше юридичної функції.

Більший вплив мають дві основні функції – інформаційна та аналітична. Підрозділ може надавати доступ до статистичної, економічної, фінансової та іншої інформації щодо того чи іншого суб'єкта, проводити моніторинг щодо наявності певного товару в Україні, аналізувати закордонні ринки, проводити маркетингове дослідження і інформаційний моніторинг, що дуже допомагає у формуванні конкурентної стратегії, бо саме інформація такого роду є основним стовпом у конкурентній стратегії підприємства.

Оцінка майна. Ця послуга не є однією з найвпливовіших у формуванні конкурентної стратегії. Можна лише зазначити, що Торгово-промислова палата України може здійснювати оцінку основного капіталу підприємства (нерухомість, машини і обладнання, дорожні транспорти, літальні і судоплавні засоби та рухомі речі), що дуже впливає на рішення банку щодо кредитування того чи іншого бізнесу. Іншими словами, вона виконує консультативну функцію. Це важливо для конкурентної стратегії лише з точки зору фінансів та їх обсягів.

Сертифікація товарів та послуг. Сертифікація продукції є різновидом організаційної функції Торгово-промислової палати України. З боку виробництва цей процес є важливим тільки на етапі реалізації товару, коли йде мова щодо оформлення сертифікатів походження товару або послуги, а також щодо визначення походження того чи іншого товару. В деяких випадках, ця послуга може допомогти позбавитись негативних наслідків від неправильних поставок або підчас вирішення спорів, що впливає на стратегію з постачальниками, яка є важливою частиною конкурентної стратегії.

Сприяння інвестиціям. Ця послуга включає інформаційні, організаційні та консультативні функції, до складу яких входять аналіз ринків товарів та послуг за певним напрямом, аналіз законодавства у відповідному сегменті ринку, допомога міжнародним компаніям щодо пошуку актуальних інвестиційних проектів в Україні та по аналізу ринку України щодо конкретних секторів. Також Палата шукає міжнародних інвесторів, фонди і компанії для реалізації українських проектів. В свою чергу, це впливає на конкурентну стратегію з боку бюджету, адже його об'єм впливає на ресурси підприємства, які враховуються підчас формування конкурентної стратегії.

Ці 5 послуг Торгово-промислової палати України демонструють нам наступні функції цієї організації, які пов'язані із конкурентною стратегією:

1. Інформаційна;
2. Аналітична;
3. Організаційна.

Більш детальний перелік всіх можливих функцій по окремим послугам наданий у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Функції ТПП України

Послуга	Функції
Підтримка експорту	1. Функція тренінгу 2. Консультаційна 3. Інформаційна
Інформаційно-аналітичні послуги	1. Інформаційна 2. Аналітична 3. Арбітражна
Оцінка майна	1. Консультаційна
Сертифікація товарів та послуг	1. Організаційна
Сприяння інвестиціям	1. Інформаційна 2. Організаційна 3. Консультаційна

Джерело: складено автором на основі [39]

Як бачимо, послуги мають спільні функції. Однак, це не означає, що вони переслідують одні й ті ж цілі. Наприклад, консультаційна функція Підтримки експорту та консультаційна функція Сприяння інвестиціям мають різний характер: в першому випадку вона надає допомогу підчас перемовин та супровід підчас реалізації товару на зарубіжних ринках, а в другому випадку – надання інформації щодо міжнародних ринків і консультація по питанням законодавства тощо.

Організація відіграє роль постачальника інформації, в тому числі аналітичної. Вона пропонує моніторинг закордонних ринків, інформаційного простору і дослідження ринку. Для аналізу галузі, або ринку, це є дуже корисним аспектом, як вже зазначалось раніше.

Зазвичай, щоб зібрати статистичну, економічну та фінансову інформацію про структуру ринку, для цього аналітики тієї чи іншої компанії, яка розробляє власну конкурентну стратегію, звертаються до приватних агентств, органів влади тих країн, де реалізується їх товар, або власноруч займаються збиранням даних. Торгово-промислова палата України, у свою чергу, бере цю роль на себе у разі звернення з боку підприємства. У результаті вітчизняна компанія отримує потрібну їй інформацію і на її основі будує власну конкурентну стратегію. Але головне те,

що підприємство може отримати деякі внутрішні дані щодо певного конкурента. Більш того, Палата пропонує консультації та супровід під час виходу на міжнародні ринки, який складається з оформлення документів, налагодження інфраструктури поставок та збуту і інвестуванням у основний капітал.

Слід виділити організаційну функцію. Через сертифікацію товарів та послуг, що включає, в тому числі, визначення походження того чи іншого товару, Палата допомагає із виявленням того, чи є даний товар оригінальним.

Нажаль, випадки недоречних дій з боку постачальників, які надають пошкоджену або фальшиву продукцію, не є рідким явищем. Іноді з самого початку партнерства це складно помітити, що призводить до проблем по всьому ланцюгу виробництва. З точки зору конкурентної стратегії, така ситуація може підірвати плани підприємства і нашкодити його діяльності. Тому роль Торгово-промислової палати України у цьому випадку є організаційною, бо вона може завчасно позбавитись можливих негативних наслідків і допомогти сформувати вигідну стратегію по відношенню до постачальників потрібних для виробництва матеріалів.

Ми відзначили, що Торгово-промислова палата України може направляти інвестиції у вітчизняне підприємство (в тому числі, іноземні). Це не є її основною функцією, проте, навіть для конкурентної стратегії компанії це важливо, бо у разі збільшення обсягів всіх можливих ресурсів завдяки новим інвестиціям, з'являються нові можливі варіанти реалізації різних стратегій, що надає більше шансів у зайнятті значної долі ринку і можливостей створення запасних планів у випадках форс-мажорів або провалу основної стратегії.

В умовах війни в Україні Торгово-промислова палата надає^[53] безоплатні консультаційні послуги по наступним галузям:

1. Сільське господарство;
2. Харчова промисловість;
3. Громадське харчування;
4. Профільне машинобудування;

5. Гуртова та роздрібна торгівля продукцією сільського господарства та харчової промисловості.

Безумовно, це підпадає під консультаційну функцію ТПП. З точки зору конкурентної стратегії, це може допомогти вітчизняним підприємствам, по-перше, знаходити вірну інформацію про ринки, по-друге, отримувати більш чітке бачення щодо потенційних суперників і, по-третє, максимально, виходячи із власних ресурсів, нейтралізувати економічні та фінансові наслідки від збройної агресії РФ.

ТПП разом із регіональними відділами створила мережу координаційних центрів підтримки бізнесу “Разом до відновлення”. Цей центр виконує^[54] інформаційну та організаційну функцію: він контролює онлайн-платформи B2B для того, щоб українські виробники сільськогосподарської продукції могли швидко постачати свій товар за кордон.

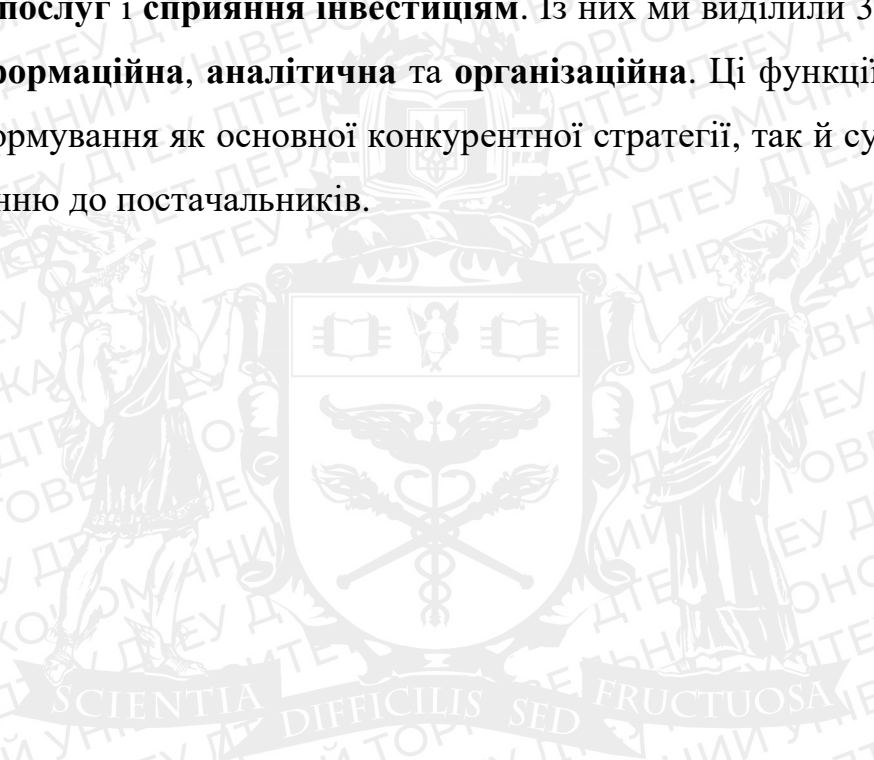
Для формування конкурентної стратегії це є корисним інструментом, тому що він прискорює аналіз споживачів того чи іншого ринку і процес фокусування на певній категорії споживачів.

Висновки до розділу 2

Зробивши огляд діяльності трьох закордонних корпорацій, ми побачили певні ознаки основних стратегій: **фокусування та лідерства у витратах**. Можна остаточно стверджувати, що формування конкурентної стратегії зарубіжними та українськими підприємствами на зовнішніх ринках значно не відрізняється: їх розділяє лише певні умови та характер ринку, що впливає на методи досягнення головної цілі конкурентної стратегії. Наприклад, “Рошен”, як й Apple, проводить **стратегію фокусування**, але перша робить це шляхом економії на масштабі, а друга – шляхом підвищення якості продукції (не говорячи про різні рівні споживачів). Однак є й спільні ознаки: Biol та Samsung об’єднує **стратегія**

фокусування на менш забезпечених клієнтах, до складу якої входять елементи лідерства у витратах.

В другому параграфі ми проаналізували діяльність Торгово-промислової палати України. Серед її послуг ми виокремили лише 5, які мають безумовне відношення до конкурентної стратегії того чи іншого підприємства: **підтримка експорту, інформаційно-аналітичні послуги, оцінка майна, сертифікація товарів та послуг і сприяння інвестиціям.** Із них ми виділили 3 головні функції Палати: **інформаційна, аналітична та організаційна.** Ці функції мають великий вплив на формування як основної конкурентної стратегії, так й суміжної стратегії по відношенню до постачальників.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В цій роботі були розглянуті класичні та сучасні теоретичні роботи щодо питання формування конкурентної стратегії.

В першому розділі, спираючись на Майкла Портера, ми виокремили п'ять ринкових сил, що враховуються під час складання конкурентної стратегії: **покупці, постачальники, діючі конкуренти, загроза появи нових конкурентів та товари-субститути**. Також, дослідивши інші наукові праці, ми додали ще дві сили: **держава та культура**.

Були згадані три основні конкурентні стратегії: **фокусування, лідерство у витратах та дифференціація**. Але ми ще зазначили **наступальні та оборонні** стратегії, які поділяються на різні види, що представлені у першому розділі, у параграфі першому.

Крім цього, ми розглянули роль та вплив держави на конкурентну стратегію підприємства-суб'єкта, його суперника і на структуру галузі загалом. Також провели огляд фактора культури на зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства-суб'єкта у міжнародному бізнесі.

В другому розділі нами був проведений аналіз економічної активності українських та західних компаній і діяльності Торгово-промислової палати України.

В першу чергу, ми розглянули корпорації Apple, Samsung та Microsoft, знайшли основні ознаки певних класичних конкурентних стратегій і виділили їх особливості на базі досвіду цих фірм. Після цього ми дослідили діяльність Вiol та "Рошен", а саме їх положення до та після збройної агресії РФ. Більш того, нами був проведений огляд їх елементів конкурентної стратегії.

Зробивши це, ми знайшли спільні риси конкурентних стратегій між західними та українськими компаніями, що доводить думку про системність формування стратегій: вони відрізняються згідно умовам ринку.

В кінці даної роботи була розглянута роль Торгово-промислової палати України. Ми виокремили 3 її основні функції, що допомагають будувати конкурентну стратегію: **інформаційна, аналітична та організаційна.**

Окрім цього, ми визначили її послуги підчас кризисних явищ в економіці України через війну: виділено 2 безкоштовні послуги Торгово-промислової палати України, які надають детальну інформацію по галузі на міжнародних ринках.

Виходячи з цих спостережень, ми можемо запропонувати чітку систему аналізу конкурентів, що виступає базою для конкурентної стратегії, і яка може використовуватись в сучасній світовій економіці. Потрібно аналізувати не тільки **5 ринкових сил**, але й **державу та культуру** тієї країни, на ринку якої реалізовується товар. До того ж, як ми зазначили на прикладі українських компаній, слід аналізувати політичну обстановку країн, де реалізовується продукція, і країни-виробника. Треба оглядати всю інформацію про внутрішній та зовнішній стан кожного вагомого конкурента: від бухобліку до освіти генерального директора; від вакансій до структури цінних паперів; від партнерів-постачальників до судових справ. Слід налагоджувати ті зв'язки із постачальниками та покупцями, що або виключають, або мінімізують витрати перемикання у разі завершення ділових відносин.

Маючи велику інформаційну базу про структуру ринку, підприємство-суб'єкт має всі потрібні ресурси для того, щоб отримати правильне бачення своєї позиції у галузі і об'єктивно оцінити свої сили, що є підґрунтям для конкурентної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адам Сміт, “Дослідження про природу і причини багатства народів”, видавництво “Наш формат”, 2018 р.
2. Дугінець Г., Колесникова О., “Конкурентні стратегії компаній на зовнішньому ринку”, 2021, №3, С. 12-22. Серія. Економічні науки.
3. Michael Porter, “Competitive Strategy”, Free Press, 1998.
4. Michael Porter, “Competitive Advantage”, Free Press, 1998.
5. John R. Hauser and Steven M. Shugan, “Defensive Marketing Strategies”, Marketing Science, 2008.
6. Jozef Hlavatý, Ján Ližbetin “The Use of the Art of War Ideas in the Strategic Decision-making of the Company”, Transparation Research, “Elsevier”, 2021
7. Портал української мови та культури, “Стратегія” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=Стратегія>
8. Harvard Business School, “When a Competitor Abandons the Market, Should You Advance or Retreat?” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbswk.hbs.edu/item/when-a-competitor-abandons-the-market-should-you-advance-or-retreat>
9. Socila Network Linkedin, Patrick Mutabazi, “Market Challenger Strategies” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/market-challenger-strategies-explained-patrick-mutabazi?trk=pulse-article>
10. University Monash, Marketing Dictionary [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.monash.edu/business/marketing/marketing-dictionary/d/defence-strategies>
11. Organization “Lucidity”, “How to Successfully Create a Great Position Defense Strategy” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://getlucidity.com/strategy-resources/position-defense-strategy-guide/>
12. International Law Firm Gowling WLG, “Protectionism” article [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gowlingwlg.com/en/topics/protectionism/>

13. Harvard Business Review, Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan, “Market Share – a Key to Profitability” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/1975/01/market-share-a-key-to-profitability>
14. RAUSP, Management Journal, Marina Amado Bahia Gamo, Rodrigo Bandeira-de-Mello, Juliano Danilo Spuldaro, “Political strategy and the growth of business groups” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.redalyc.org/journal/5538/553856531007/html/>
15. European Journal of Business and Management Research, Gentisa Furxhi, “International Business and Country’s Culture Impact” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/719/407>
16. The Society for Human Resource Management, “Understanding Foreign Culture Can Boost Productivity” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/foreigncultureproductivity.aspx>
17. Association of International Certified Professional Accountants, Mark Weil, “5 factors that make international business complex” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fm-magazine.com/news/2019/oct/international-business-complexity-201921740.html>
18. Harvard Business Review, Michael Boyles, “Understanding How Politics Can Affect Your Business” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://online.hbs.edu/blog/post/politics-and-business>
19. Digital retail platform “Shopify”, Holly Stanley, “Consumer Electronics Ecommerce: Market Size, Trends and Insights” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.shopify.com/enterprise/consumer-electronics-trends>
20. Library of Congress, Angelique Richardson, “The Founding of Apple Computer, Inc.” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://guides.loc.gov/this-month-in-business-history/april/apple-computers-founded>

21. Tom's Guide, Mark Spoonauer, "Apple iPhone 14 review: Everything you need to know" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tomsguide.com/reviews/iphone-14>
22. Appleinsider, William Gallagher, "The surprisingly long history of the Apple AirPods" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://appleinsider.com/articles/18/09/07/the-surprisingly-long-history-of-the-apple-airpods>
23. Techloot, Cathy Trimidal, "Mac vs. PC: Which Is Better for Gaming?" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://techloot.co.uk/gaming/mac-vs-pc-gaming/>
24. Diffen, "Mac vs. PC" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.diffen.com/difference/Mac_vs_PC
25. MacRumors, Juli Clover, "Apple M1 Chip: Everything You Need to Know" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.macrumors.com/guide/m1/>
26. Britannica, Peter Bondarenko, "Samsung" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.britannica.com/topic/Samsung-Electronics>
27. Pocket-int, Rik Henderson, "From Galaxy S to Galaxy S23, here's a timeline of Samsung's flagship Android phones in pictures" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pocket-lint.com/phones/news/samsung/136736-timeline-of-samsung-galaxy-flagship-android-phones-in-pictures/>
28. ІТС, Володимир Скрипін, "На компонентах для Apple iPhone X компанія Samsung зможе заробити значительно більше, ніж на компонентах для власного Galaxy S8" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itc.ua/news/na-komponentah-dlya-apple-iphone-x-kompaniya-samsung-smozhet-zarabotat-znachitelno-bolshe-chem-na-komponentah-dlya-sobstvennogo-galaxy-s8/>
29. Make Use Of, Ayush Jalan, "iPhone vs. Samsung Phones: Which Is Better?" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.makeuseof.com/iphone-vs-samsung/>

30. EXPRESS, Antony Ashkenaz, “Samsung Galaxy users must switch off this WiFi setting now! Urgent alert issued by Google” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.express.co.uk/life-style/science-technology/1747716/Samsung-galaxy-security-bug-google-wifi-setting>
31. Wired, Tim Moynihan, “Samsung Finally Reveals Why the Note 7 Kept Exploding” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wired.com/2017/01/why-the-samsung-galaxy-note-7-kept-exploding/>
32. Tom’s Guide, Jordan Palmer, “iPhone vs. Android: Which is better for you?” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tomsguide.com/face-off/iphone-vs-android>
33. BioBaltic Shop, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biolbaltic.lv/en/product/cast-iron-grill-pan-240mm-with-cast-handle/>
34. Офіційний сайт de Buyer, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.debuyer-brandshop.com/en/de-Buyer-Mineral-B-Element-Pro-Round-Frypan/20744>
35. MY KITCHEN, Мелніченко В., “Кращі сковорідки 2023 року: огляд з якого матеріалу та якої фірми сковорідку краще купувати” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mykitchen.net.ua/krashhi-skovoridky-year-roku-oglyad-z-yakogo-materialu-ta-yakoyi-firmy-skovoridku-krashhe-kupuvaty/>
36. Аграрне інформаційне агентство “Agravery”, “ТОП-5 експортерів шоколаду з України у 2018 році” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-5-eksporteriv-sokoladu-z-ukraini-u-2018-roci>
37. Ubuy shop, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ubuy.fr/en/search/?ref_p=ser_tp&q=Varlhona
38. Ubuy shop, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ubuy.fr/en/search/?ref_p=ser_tp&q=Godiva+Chocolatier
39. Офіційна сторінка Торгово-промислової палати України, “Послуги” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua/services>

40. Офіційна сторінка Торгово-промислової палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua>
41. Dazeinfo, “Apple Revenue by Year: FY 1990 – 2020” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dazeinfo.com/2019/08/01/apple-revenue-by-year-worldwide-graphfarm/>
42. Canalys, “Global smartphone market shrinks 11% in Q1 2022 as regional headwinds bite” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://canalys.com/newsroom/worldwide-smartphone-market-Q1-2022>
43. Candy Industry, “The top candy companies in Europe” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.snackandbakery.com/candy-industry/top-companies-europe#entireList>
44. Gartner, “Gartner Says Worldwide PC Shipments Declined 6.8% in First Quarter of 2022” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-04-11-gartner-says-worldwide-pc-shipments-declined-7-percent-in-first-quarter-of-2022>
45. Gartner, “Gartner Says Worldwide PC Shipments Declined 4.3 Percent in 4Q18 and 1.3 Percent for the Year” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-10-gartner-says-worldwide-pc-shipments-declined-4-3-perc>
46. Gartner, “Gartner Says Worldwide PC Shipments Grew 2.3% in 4Q19 and 0.6% for the Year” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-01-13-gartner-says-worldwide-pc-shipments-grew-2-point-3-percent-in-4q19-and-point-6-percent-for-the-year>
47. Gartner, “Gartner Says Worldwide PC Shipments Grew 10.7% in Fourth Quarter of 2020 and 4.8% for the Year” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-01-11-gartner-says-worldwide-pc-shipments-grew-10-point-7-percent-in-the-fourth-quarter-of-2020-and-4-point-8-percent-for-the-year>

48. Gartner, “Gartner Says Worldwide PC Shipments Declined 5% in Fourth Quarter of 2021 but Grew Nearly 10% for the Year” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-01-12-gartner-says-worldwide-pc-shipments-declined-5-percent-in-fourth-quarter-of-2021-but-grew-nearly-10-percent-for-the-year>
49. Gartner, “Gartner Says Worldwide Sales of Smartphones Grew 9 Percent in First Quarter of 2017” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-05-23-gartner-says-worldwide-sales-of-smartphones-grew-9-percent-in-first-quarter-of-2017>
50. Gartner, “Gartner Says Worldwide Sales of Smartphones Returned to Growth in First Quarter of 2018” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-05-29-gartner-says-worldwide-sales-of-smartphones-returned-to-growth-in-first-quarter-of-2018>
51. Gartner, “Gartner Says Global Smartphone Sales Declined 2.7% in First Quarter of 2019” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-05-28-gartner-says-global-smartphone-sales-declined-2-7--in>
52. Gartner, “Gartner Says Global Smartphone Sales Declined 20% in First Quarter of 2020 Due to COVID-19 Impact” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-06-01-gartner-says-global-smartphone-sales-declined-20--in->
53. Офіційна сторінка Торгово-промислової палати України, “Можливості для підприємців сектору агрі-фуд” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua/press-center/business-news/mozhливosti-dlia-pidpriemtsiv-sektoru-agri-fud>
54. Офіційна сторінка Торгово-промислової палати України, “Огляд онлайн-платформ для пошуку партнерів та проведення В2В-перемовин” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucci.org.ua/press-center/business-news/ogliad-onlain-platform-dlia-poshuku-partneriv-ta-provedennia-v2v-peremovin>

55. Global Ranking & Finance Review, “Europe Premium Chocolate Market Share 2021: Industry Report, Size, Trends, Growth, Analysis and Forecast Till 2026”

[Електронний ресурс]. — Режим доступу:

<https://www.globalbankingandfinance.com/europe-premium-chocolate-market-share-2021-industry-report-size-trends-growth-analysis-and-forecast-till-2026/>

