

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.137>

УДК 339.137

*Б. Л. Можарський,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6913-4891>*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ

*B. Mozharskyi,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management*

FORMATION OF A STRATEGY FOR COMPETITIVE INTERACTION OF ENTERPRISES

У статті розглянуто вибір стратегії або поєднання стратегій (інтеграційної стратегії та стратегії монополізації) здійснюється підприємствами залежно від рольової та змістовної функції підприємства у процесі конкурентної взаємодії. Запропоновано відповідно до змістовної функції підприємства можна виділити такі типи конкурентів: велике високотійке підприємство, що здійснює масове виробництво; спеціалізоване підприємство, що закріплюється в конкретних нішах і досягає успіхів виключно в цих рамках; дрібні та середні компанії, які займаються експериментальним виробництвом, завдяки чому випереджають суперників у нововведеннях; дрібні універсальні компанії, що використовують ефект

гнучкості та високої маневреності у конкуренції з іншими. Зазначено, що на поверхні конкурують товари, але поза зовнішньою оболонкою явища виступає сутність конкуренції, конкуренція виробників. Саме ця конкуренція, де функціонують величезні маси грошей, борються наукові та технічні фахівці та колективи. Створюються рекламні стратегії та формуються збутові мережі саме вона впливаю на думку та вибір споживача. Подвійна природа конкуренції відображається у найважливішій характеристиці товару на ринку, його конкурентоспроможності. У ній концентровано виражаються вміння компанії, її можливості та рівень майстерності її маркетологів. Іншими словами, конкурентоспроможність товару є проявом конкурентоспроможності підприємства. Предметом конкуренції є товар чи послуга за допомогою яких компанії суперники прагнуть завоювати визнання та гроші споживача. У широкому значенні це задоволення потреби. Об'єктом є споживач. Саме цей поділ предмета та об'єкта і показує що в конкурентній боротьбі не одна а дві сфери впливу товар і споживач, а значить і різні методи та прийоми конкурентної боротьби та різний їхній вплив.

The article considers the choice of strategy or combination of strategies (integration strategy and monopolization strategy) carried out by enterprises depending on the role and substantive function of the enterprise in the process of competitive interaction. It is proposed that, according to the substantive function of the enterprise, the following types of competitors can be distinguished: a large highly stable enterprise that carries out mass production; a specialized enterprise that is established in specific niches and achieves success exclusively within these frameworks; small and medium-sized companies that are engaged in experimental production, thanks to which they are ahead of rivals in innovations; small universal companies that use the effect of flexibility and high maneuverability in competition with others. It is noted that on the surface, goods compete, but beyond the outer shell of the phenomenon, the essence of competition, competition of

manufacturers, stands out. It is this competition, where huge masses of money function, scientific and technical specialists and teams fight. Advertising strategies are created and sales networks are formed, it is this that influences the opinion and choice of the consumer. The dual nature of competition is reflected in the most important characteristic of a product on the market, its competitiveness. It is a concentrated expression of the company's skills, its capabilities and the level of skill of its marketers. In other words, the competitiveness of a product is a manifestation of the competitiveness of an enterprise. The subject of competition is a product or service with the help of which rival companies seek to win the recognition and money of the consumer. In a broad sense, this is the satisfaction of a need. The object is the consumer. It is this division of the subject and object that shows that in competition there are not one but two spheres of influence - the product and the consumer, and therefore different methods and techniques of competitive struggle and their different impact.

Ключові слова: конкурентна взаємодія, рекламні стратегії, збутові мережі, конкурентоспроможність, задоволення потреби, конкурентна боротьба.

Keywords: competitive interaction, advertising strategies, sales networks, competitiveness, satisfaction of needs, competition.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Вибір стратегії або поєднання стратегій (інтеграційної стратегії та стратегії монополізації) здійснюється підприємствами залежно від рольової та змістовної функції підприємства у процесі конкурентної взаємодії. На думку класика маркетингу Ф.Котлера у конкурентній боротьбі існує чотири ролі, залежно від того, яку частку ринку контролює підприємство.

Відповідно до рольової функції підприємства можна назвати такі типи конкурентів:

- лідери (40% частки на ринку);
- претенденти на лідерство (30%);
- ведені (20%);
- новачки (10%).

Відповідно до змістовної функції підприємства можна виділити такі типи конкурентів:

- велике високостійке підприємство, що здійснює масове виробництво;
- спеціалізоване підприємство, що закріплюється в конкретних нішах і досягає успіхів виключно в цих рамках;
- дрібні та середні компанії, які займаються експериментальним виробництвом, завдяки чому випереджають суперників у нововведеннях;
- дрібні універсальні компанії, що використовують ефект гнучкості та високої маневреності у конкуренції з іншими.

Сама конкуренція можлива лише у вільному суспільстві. На поверхні конкурують товари, але поза зовнішньою оболонкою явища виступає сутність конкуренції, конкуренція виробників. Саме ця конкуренція, де функціонують величезні маси грошей, борються наукові та технічні фахівці та колективи. Створюються рекламні стратегії та формуються збутові мережі саме вона впливає на думку та вибір споживача. Подвійна природа конкуренції відображається у найважливішій характеристиці товару на ринку, його конкурентоспроможності [1, с.8]. У ній концентровано виражаються вміння компанії, її можливості та рівень майстерності її маркетологів. Іншими словами, конкурентоспроможність товару є проявом конкурентоспроможності підприємства. Предметом конкуренції є товар чи послуга за допомогою яких компанії суперники прагнуть завоювати визнання та гроші споживача. У широкому значенні це задоволення потреби. Об'єктом є споживач. Саме цей поділ предмета та об'єкта і показує що в конкурентній боротьбі не одна а дві сфери впливу товар і споживач, а значить і різні методи та прийоми конкурентної боротьби та різний їхній вплив [2, с.46]. Явними конкурентами виступають компанії виробники аналогічних товарів,

що надходять на даний ринок. Дуже поширена конкуренція товарів заміників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності та формування стратегії конкурентної взаємодії підприємств на ринку розглядалися у працях багатьох науковців, зокрема В. Абрамова, І. Брикова, В. Гайдука, М. Варченко, Ю. Іванова, О. Ковтуна, С. Клименко, Г. П'ятницької, І. Смолейчука, Н. Радченко та ін.

Формулювання цілей статті(постановка завдання). Метою статті є виявлення ключових факторів формування стратегії конкурентної взаємодії підприємств на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийнято виділяти цінову та нецінову конкуренцію. При ціновій конкуренції основним способом суперництва є зниження ціни товари порівняно з цінами аналогічну продукцію інших виробників. При цьому можливе таке:

1. Можливість зниження ціни без вплив на рівень прибутку яку створюють нижчі витрати виробництва. На рівень витрат впливають як техніка та організація виробництва, так і національні умови виробництва (рівень зарплати, витрати на соцстрах тощо).

2. У світовій практиці застосовується система знижок. Найбільш поширені з них: знижки оптовим покупцям; на торгівлю; за готівку (сконто); за велику партію товару; за оборот протягом року (бонусна знижка); дилерські знижки; знижка за позасезонну купівлю; спеціальні знижки (пробна партія, невідомий товар).

3. Використання демпінгу Він спрямований на розорення існуючих конкурентів та перешкоду виникненню нових. Після досягнення мети монополія підвищує ціну та компенсує втрати, понесені у процесі реалізації демпінгу [3, с.116].

У сучасних умовах багато говорять про нецінову конкуренцію як найважливіший елемент боротьби за ринки. Вона складається з: Конкуренція якості.

Підвищення якості продукту без зміни ціни означає зниження його вартості споживача. Компанія, що володіє монополією якості, має можливість продавати свою продукцію набагато дорожче продукції того ж призначення, але найгіршої якості.

Для будь-якої компанії організація технічного обслуговування є дуже складною, але дуже прибутковою справою. Капіталовкладення в техобслуговування та виробництво запасних частин, наприклад, приносять вдвічі більший прибуток, ніж у основне виробництво [4]. Продовжує зростати частина товарообігу здійснювана з урахуванням кредиту. Поставки машин та устаткування до країн, що розвиваються, до 90% здійснюються з урахуванням кредиту. Здавання обладнання в оренду. Купівля дорогого устаткування означає заморожування капіталу. Здача обладнання в оренду вигідна і орендарю та орендодавцю. Застосовуються два види оренди: короткострокова (до 6 місяців) та довгострокова (лізинг). Консультування та інжиніринг.

Велика кількість зарубіжних консультаційних компаній надають виробникам товарів послуги типу інжиніринг, які включають проектування нових підприємств та технологічних процесів [5, с.68].

Зі змістовної сторони поняття конкуренції включає ряд важливих для розуміння суті дослідження моментів.

1. Мова йде про ринкову конкуренцію.
2. Конкуренція ведеться за обмежений обсяг платоспроможного попиту.
3. Ринкова конкуренція розвивається лише з доступних сегментах ринку [6, с.233].

Можна визначити загальні трактування сутності конкуренції:

1. Поведінкова (визначальна методи конкурентної боротьби, принципи вибору стратегії поведінки підприємства на ринку і все, що впливає з основних робіт М. Портера [7].

2. Структурна (її витoki сягають робіт А. Курно, Дж. Робінсона, Е. Чемберліна та інших науковців, що заклали фундамент теорії чотирьох типів ринків). При структурному підході акцент зміщується з боротьби компаній друг з одним на аналіз структури ринку України і тих умов, які панують у ньому.

3. Функціональна (визначальна роль конкуренції в економіці).

Можна виділити вертикальні та горизонтальні види конкуренції.

До перших відноситься боротьба товаровиробників у різних секторах ринку (на ринках засобів виробництва, предметів споживання, цінних паперів, ідей, валют, робочої сили і т. д.)

До других суперництво (міжтериторіальне, міжгалузеве та внутрішньогалузеве).

Для вирішення завдань дослідження на підставі наявного документального матеріалу розглянуто докладніше конкуренція на ринку предметів споживання. У США розрізняють внутрішньогалузеву чисту конкуренцію та внутрішньогалузеве суперництво. Перша спостерігається у тих галузях, де багато компаній виробляють аналогічні продукти та послуги. Якщо ж у галузі менше ніж 20 виробників, то конкуренція протікає по-іншому і характеризується як суперництво. Війна цін характерна для конкурентної боротьби, проте нині вона ведеться дещо іншими методами шляхом підвищення якості та розширення асортименту продукції, покращення обслуговування, організації рекламних кампаній, просування товарів та послуг. Конкуренція починається задовго до появи товару у продажу: підприємці можуть боротися за придбання сировини, матеріалів та обладнання за нижчою ціною; за найбільш вдале розташування заводів та цехів; за поліпшення структури оптової та роздрібної торгівлі; за кращі інженерні та робочі кадри і т.д. Останнім часом зросла боротьба за швидкість просування нового товару ринку чи виконання замовлень.

Боротьба може вестися не лише за кількісні, а й за якісні показники, що породжує такі види конкуренції як: внутрішньофірмова чи бухгалтерська

конкуренція, предметна, видова та функціональна. У міру того, як необхідність ефективної конкуренції ставала все більш очевидною, центр уваги стратегічного напрямку перемістився з програмних проєктів на рівень підприємств. Проблеми управління підприємствами мають зовсім інший характер і стратегія, спрямована на створення конкурентних переваг, дозволяє їм досягти поставлених цілей.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

При цьому на стадії ініціалізації (початкова стадія розробки інноваційної стратегії) та стадії впровадження найбільшу цінність становлять: високий рівень індивідуалізму, низький рівень стандартних рішень і низький рівень уникнення невизначеності. На стадії зростання, зрілості та спаду – низький ступінь індивідуалізму, велика глибина владних повноважень, високий ступінь стандартизації рішень та високий рівень уникнення невизначеності. Ґрунтовність перетворень, що проводяться, необхідні на всіх стадіях інновації.

Стратегію основних конкурентів вивчають тими самими методами, якими досліджують ринки. У разі, коли ринок є базою, фундаментом економіки державне чи монопольне регулювання може лише частково видозмінити напрям чи силу конкуренції, але повністю керувати нею чи регулювати її може. У ринковій економіці діють закони жорстокої конкуренції і тому можна і потрібно застосовувати низку правил військової стратегії: май план дій (напади та захисту); накопичуй невеликі переваги; нападай там, де є перевага в силах; шукай слабку ланку в ланцюзі; пам'ятай про захист (мінімальний ризик втрат) обмежуй дії супротивника; оточуй по можливості; залишай противнику шлях для відступу; нападай здалеку (обережно). ; захищайся близько (активно).

Література

1. Вініченко І. І., Дідур К. М., Лінник Є. В. Стратегічні напрями забезпечення продовольчої безпеки України. *Агросвіт*. 2024. No. 22. С. 4-12.

2. Діденко Є. О., Ткаченко А. Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. *Технології та дизайн*. К.: КНУТД, 2014. No. 4 (13). С. 43-52.

3. Журило І. В., Хіміч Ю. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. Центрально український науковий вісник. *Економічні науки*, 2022. вип. 8 (41). С. 113-128. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).113-128](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).113-128)

4. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2020, No. 8. URL: <http://www.eco-nomy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118>.

5. Лагодієнко О. В. Імплементация методу оптимізації ESG-портфеля підприємств України в умовах невизначеності. *Агросвіт*. 2024. No. 17. С. 65-70. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.17.65

6. Ломовських Л. О., Єфремова Н. О., Ковальова О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Економіка та управління підприємством*. 2019. Випуск 29. С. 231-235.

7. Bourguignon D. Closing the loop: New circulareconomy package. Brussels: European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2016\)573899](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2016)573899)

References

1. Vinichenko, I.I., Didur, K.M. and Linnyk, Ye.V. (2024), "Strategic directions for ensuring food security in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 4-12.

2. Didenko, Ye.O. and Tkachenko, A.H. (2014), "Managing the competitiveness of a law firm based on identifying key success factors in a highly competitive environment", *Tekhnolohii ta dyzajn*, vol. 4 (13), pp. 43-52.

3. Zhurylo, I.V. and Khimich, Yu.A. (2022), "Strategic management of the

competitiveness of an electrical installation services company", *Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 8 (41), pp. 113-128. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.-2022.8\(41\).113-128](https://doi.org/10.32515/2663-1636.-2022.8(41).113-128).

4. Kryvitska, V. and Zianko, V. (2020), "Mechanism of management the competitiveness of enterprise in the conditions of instability", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?-op=1&z=8118> (Accessed 20 Jul 2025).

5. Lahodiienko, O.V. (2024), "Implementation of the method of optimizing the ESG portfolio of Ukrainian enterprises in conditions of uncertainty", *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 65-70. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.17.65

6. Lomovs'kykh, L.O., Yefremova, N.O. and Koval'o-va, O.V. (2019), "Strategic management of the competitiveness of production and commercial activities of agricultural enterprises", *Ekonomika ta upravlinniapidpriemstvom*, vol. 29, pp. 231-235.

7. Bourguignon, D. (2016), "Closing the loop: New circular economy package", European Parliament, available at: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2016\)573899](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2016)573899) (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.