

Юлія Богданівна МАЛИНОВСЬКА

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

e-mail: yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

Іван Ігорович ДЖУРА

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9370-3380>

e-mail: Ivan.i.dzhura@lpnu.ua

Володимир Орестович ГОНЧАР

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8920-2188>

e-mail: vobodumyr.o.honchar@lpnu.ua

Сергій Павлович СПІЧЕНКО

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1069-5780>

e-mail: serhii.p.spichenko@lpnu.ua

ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

У статті розглянуто інструментарій розвитку корпоративної стратегії для підприємств на міжнародних ринках з метою досягнення конкурентоспроможності. Авторами акцентовано увагу на ключових елементах стратегії, таких як позиціонування, цілі та завдання, які допомагають підприємствам визначити свою унікальність та спрямованість на досягнення успіху у глобальному бізнес-середовищі. Запропоновано комплексний підхід до розроблення стратегії та наведено набір принципів та інструментів, включаючи аналіз ринку, SWOT аналіз, визначення ціннісної пропозиції, стратегію виходу на ринок, експлуатаційні елементи, стратегічне партнерство та вимірювання продуктивності.

Ключові слова: інструментарій, конкурентоспроможність, корпоративна стратегія, міжнародний ринок, підприємство

ВСТУП

У сучасному світі зростаюча глобалізація економіки та розвиток Інтернет-технологій створюють унікальні можливості для підприємств розширити свою діяльність за межами національних кордонів [1; 2]. Відкриваються нові міжнародні ринки зі значним споживачьким потенціалом, які приваблюють підприємства з різних країн бажанням здобути свою нішу та забезпечити стабільний розвиток. Зростання світової торгівлі, інвестицій та міграції підприємств призводять до збільшення конкуренції на міжнародних ринках. Кожен бізнес, який бажає успішно функціонувати на міжнародному рівні, повинен ретельно вивчати стратегічні підходи для забезпечення своєї конкурентоспроможності [3]. Країни з ринком, що розвивається, такі як Китай, Індія, Бразилія тощо, стають все більш привабливими для бізнесу і пропонують значний потенціал для збільшення обсягів продажів, але вимагають специфічних стратегій для входження в ці ринки. Постійний розвиток технологій ставить підприємства перед необхідністю змінюватися та пристосовуватися до середовища. Розроблення ефективних корпоративних стратегій може допомогти підприємствам застосовувати нові технології та інновації для забезпечення конкурентної переваги. Суспільство стає все більше усвідомленим стосовно впливу бізнесу на навколишнє середовище та суспільство. Підприємства, які успішно інтегрують екологічні та соціальні аспекти у свою стратегію, здобувають підтримку споживачів та інвесторів.

Однак відкриття нових можливостей також приносить й виклики. Завойовувати міжнародні ринки пот-

рібно з обачливістю та глибоким розумінням умов та особливостей кожного регіону. Шлях від визначення стратегії до успішної реалізації на міжнародних ринках – це складний та відповідальний процес, який потребує цілеспрямованих зусиль та чіткого інструментарію. Отже, розвиток корпоративної стратегії, спрямованої на конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках, є актуальною і важливою темою для сучасних бізнес-лідерів та менеджерів.

МЕТА статті – розроблення інструментарію розвитку корпоративної стратегії задля конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні здебільшого застосовано загальнонаукові методи, такі як: системний підхід, теоретичне узагальнення та наукового абстрагування, порівняння, збір та оброблення. Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці іноземних та вітчизняних вчених, матеріали періодичних видань, конференцій та Інтернет-ресурси.

РЕЗУЛЬТАТИ

Конкуренція на міжнародних ринках стає дедалі сильнішою, тому кожен бізнес повинен ретельно вивчати стратегічні підходи для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Входження на ринки, що розвиваються, може бути перспективним, але вимагає специфічних стратегій, адаптованих до умов і особливостей кожного регіону. Постійний розвиток технологій також змушує підприємства змінюватися та присто-

совуватися до змінного середовища. Розроблення ефективних корпоративних стратегій дає змогу підприємствам застосовувати нові технології та інновації для забезпечення конкурентної переваги.

У контексті розроблення ефективних корпоративних стратегій для успішного функціонування на міжнародних ринках необхідно дотримуватись відповідних принципів (табл. 1).

Таблиця 1 – Принципи розвитку корпоративної стратегії задля конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках

Принцип	Сутність
Аналіз і орієнтація на зовнішнє середовище	Вивчення тенденцій, конкуренції, законодавства, соціокультурних особливостей та економічних умов країн, де планується розширення, допоможе розуміти умови ринку та можливості для бізнесу.
Позиціонування та унікальність	Визначення унікальної цінності, яку підприємство пропонує клієнтам, і розробка унікальної позиції на ринку допомагають вирізнятися серед конкурентів.
Визначення міжнародної стратегії	Вибір оптимальної стратегії для входження на міжнародні ринки, такої як експорт, спільне підприємство, прямі інвестиції або франчайзинг, вплине на успіх на зовнішньому ринку.
Гнучкість та адаптивність	Корпоративна стратегія повинна бути гнучкою, щоб враховувати зміни в зовнішньому середовищі та змінні умови на міжнародних ринках.
Інновації та технології	Залучення інновацій та новітніх технологій допомагають підтримувати конкурентоспроможність та розробляти продукти і послуги, які задовольняють потреби міжнародних споживачів.
Соціальна та екологічна відповідальність	Врахування соціальних та екологічних аспектів у стратегії може покращити репутацію підприємства та сприяти підтримці споживачів та інвесторів.
Партнерства та локалізація	Розгляд можливостей партнерства з місцевими підприємствами або локалізації продукції та послуг у відповідних країнах допоможе підприємству краще зрозуміти місцевий ринок та забезпечити більшу прихильність місцевих клієнтів.

Ці принципи можуть варіюватися залежно від галузі, типу бізнесу та специфічних умов кожного підприємства, але загалом вони допомагають створити міцну основу для успішного входження та функціонування на міжнародних ринках.

Розроблення ефективної корпоративної стратегії на міжнародних ринках стає ключовим фактором успіху для підприємств у сучасному конкурентному бізнес-середовищі, проте розроблення такої стратегії вимагає комплексного підходу. Хоча універсального набору інструментів немає, можемо окреслити набір ключових елементів і міркувань, які допоможуть скерувати процес розроблення стратегії (рис. 1).



Рис. 1. Інструментарій розвитку корпоративної стратегії задля конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках (побудовано авторами)

Розглянемо елементи детальніше:

1. Аналіз ринку:

– визначення цільових ринків: оцінювання потенційних міжнародних ринків на основі таких факторів, як потенціал зростання, розмір ринку, конкуренція та культурна відповідність;

– сегментація ринку: розділення цільових ринків на сегменти на основі демографічних показників, поведінки споживачів тощо;

– аналіз конкуренції: оцінювання сильних та слабких сторін конкурентів, частки ринку та стратегії на цільових ринках.

2. SWOT аналіз:

– проведення SWOT-аналізу для оцінювання внутрішніх можливостей підприємства та умови зовнішнього ринку;

– визначення основних компетенцій: виокремлення унікальних сильних сторін та можливостей підприємства, які можуть забезпечити конкурентну перевагу на міжнародних ринках;

– пом'якшення слабких сторін: розроблення стратегії для усунення внутрішніх слабких сторін і подолання будь-яких перешкод для міжнародної конкурентоспроможності.

3. Ціннісна пропозиція:

– визначення чіткої ціннісної пропозиції: виділення унікальної цінності, яку товари чи послуги пропонують клієнтам на цільових ринках;

– стратегія диференціації: визначення, як підприємство може виділитися серед конкурентів і створити стійку конкурентну перевагу;

– адаптація до місцевих ринків: налаштування ціннісної пропозиції відповідно до конкретних потреб і переваг клієнтів на міжнародних ринках.

4. Стратегія виходу на ринок:

– обрання режиму входу на ринок: наприклад, експорт, ліцензування, створення спільних підприємств, придбання або заснування дочірніх компаній, виходячи з характеристик ринку, ресурсів і схильності до ризику;

– час входу: визначення оптимального часу для виходу на певні міжнародні ринки на основі ринкових умов, попиту та конкурентного середовища.

5. Експлуатаційні елементи:

– оптимізація ланцюжка поставок: розроблення стратегій для забезпечення ефективного пошуку, виробництва та розповсюдження продуктів або послуг на міжнародних ринках;

– локалізація: виокремлення локалізації товарів, маркетингових повідомлень і підтримки клієнтів, щоб адаптуватися до культурних відмінностей і переваг місцевого ринку;

– управління ризиками: впровадження ризик-менеджменту, пов'язаного з міжнародними операціями, як-от політична нестабільність, коливання валют, дотримання законодавства та захист інтелектуальної власності.

6. Стратегічне партнерство:

– визначення потенційних партнерів: дослідження можливостей для стратегічних альянсів, спільних підприємств або партнерства з місцевими компаніями на цільових ринках, задля запровадження їх знання ринку, мережі дистрибуції або додаткових можливостей;

– альянси та співпраця: будова відносин з галузевими асоціаціями, торговельними організаціями чи державними установами, щоб отримати інформацію про ринок, доступ до ресурсів та орієнтуватися в нормативних рамках.

7. Вимірювання продуктивності:

– ключові показники ефективності (KPI): встановлення KPI задля відстеження ефективності та прогресу міжнародної ринкової стратегії;

– регулярне оцінювання: постійне відстежування та оцінювання результативності стратегії, внесення необхідних коректив та навчання як на успіхах, так і на невдачах.

Цей набір інструментів є відправною точкою, проте специфіка суб'єкта господарювання та цільових ринків вимагатиме адаптації.

Розгляд ключових елементів стратегії, таких як позиціонування, цілі та завдання, є важливою частиною процесу розвитку корпоративної стратегії підприємства для міжнародних ринків. Кожен з цих елементів визначає стратегічний курс підприємства та його спрямованість на досягнення успіху на глобальній арені.

Позиціонування – це унікальна ідентичність або образ підприємства у свідомості споживачів і конкурентів. Позиціонування може бути засноване на низці факторів, таких як якість продукції, цінова стратегія, інновації, обслуговування клієнтів, стиль маркетингу та брендова ідентичність [4]. Важливо, щоб позиціонування було унікальним і відповідало цінностям та потребам цільової аудиторії.

Визначення чітких й амбітних цілей є фундаментальним етапом розроблення корпоративної стратегії. Цілі повинні бути спрямовано на досягнення позиціонування та конкурентних переваг на міжнародних ринках. Цілі повинні бути реалістичними, вимірюваними, досяжними та часово обмеженими (SMART-критерії) [5].

Завдання – це конкретні кроки й дії, які підприємство планує здійснити для досягнення своїх цілей. Ці завдання повинні відповідати стратегічному курсу та враховувати ресурси, якими володіє підприємство. Важливо, щоб завдання були чіткими, взаємодіючими та спрямованими на досягнення стратегічних цілей.

Зв'язок між позиціонуванням, цілями та завданнями допомагає підприємствам розробляти цільові та ефек-

тивні стратегії для досягнення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Чітко визначені елементи стратегії сприяють її успішному впровадженню та контролю, а також дають змогу підприємству реагувати на змінні умови ринку і зберігати свою перевагу над конкурентами.

Розвиток корпоративної стратегії для міжнародних ринків повинен враховувати роль працівників й їхню важливість у впровадженні стратегії та досягненні успіху підприємства. Роль працівників є критичною у забезпеченні виконання стратегії [6]. Працівники є ключовим ресурсом для успіху підприємства на міжнародних ринках. Їхня мотивація, залученість та готовність працювати в умовах міжнародної діяльності грають вирішальну роль у реалізації стратегії та досягненні конкурентних переваг. Тому важливо створити сприятливі умови для працівників та забезпечити їхню підтримку та розвиток у виконанні стратегії.

ВИСНОВКИ

Результати розвитку корпоративної стратегії на міжнародних ринках демонструють важливість комплексного підходу та адаптації до умов глобального бізнес-середовища. Наведений у дослідженні інструментарій, що включає аналіз ринку, SWOT аналіз, визначення ціннісної пропозиції, стратегію виходу на ринок, експлуатаційні елементи, стратегічне партнерство та вимірювання продуктивності, визнано як важливий компонент у побудові ефективної стратегії. Аналіз ринку дає змогу отримати об'єктивну картину реального стану ринкових умов, тенденцій та конкурентного середовища. SWOT аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають на міжнародних ринках. Ціннісна пропозиція визначає унікальність підприємства та те, як воно сприймається споживачами та конкурентами. Стратегія виходу на ринок визначає оптимальний спосіб та послідовність розширення діяльності на нові території. Експлуатаційні елементи охоплюють різноманітні практичні кроки та заходи для реалізації стратегії у діяльності підприємства. Стратегічне партнерство відкриває можливості для спільних проєктів та залучення нових ресурсів для досягнення спільних стратегічних цілей. Вимірювання продуктивності допомагає оцінити ефективність впровадження стратегії та досягнення поставлених цілей. Ці засоби та підходи дають змогу підприємствам бути гнучкими, прогнозувати зміни у ринкових умовах та ефективно адаптуватися до них.

Наведений інструментарій, хоча й не є універсальним рішенням для всіх підприємств, забезпечує фундаментальні елементи, необхідні для розроблення ефективної корпоративної стратегії. Відповідна адаптація цих інструментів до специфіки підприємства та ринкових умов дає змогу досягти успішності на міжнародних ринках та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Муқан О.В., Шарук А.М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип. 3. № 2. С. 91–98.
2. Мельник О.Г., Муқан О.В., Злотнік М.Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. Вип. 1. № 2. С. 33–42.
3. Mukan O., Hanas L., Tsyb Y. Formation of corporate strategy by the enterprise engaged in foreign economic activity. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2018. Vol. 5. № 2. 6 p.

4. Hrinchenko Y., Robul Yu., Zalubinska M. Development of price strategies to support brand positioning: strategic issues for marketing policies. *Economic Innovations*. 2018. Issue 20(4(69)). pp. 44-54.
5. Bashynska I. Methodological principles of smartization: determination of priority directions. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2022. Issue 9. 11 p.
6. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. Issue 15(13).

References

1. Mukan O.V., Sharuk A.M. Conceptual principles of assessing the competitiveness of the enterprise in terms of entry into new international markets. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2021. Issue 3. No. 2. pp. 91–98. (in Ukrainian).
2. Melnyk O.H., Mukan O.V., Zlotnik M.L. Peculiarities of enterprise business process modeling and their optimization in the context of international activities. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2019. Issue 1. No. 2. pp. 33–42 (in Ukrainian).
3. Mukan O., Hanas L., Tsyb Y. Formation of corporate strategy by the enterprise engaged in foreign economic activity. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2018. Vol. 5. № 2. 6 p.
4. Hrinchenko Y., Robul Yu., Zalubinska M. Development of price strategies to support brand positioning: strategic issues for marketing policies. *Economic Innovations*. 2018. Issue 20(4(69)). pp. 44-54.
5. Bashynska I. Methodological principles of smartization: determination of priority directions. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2022. Issue 9. 11 p.
6. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. Issue 15(13).

Yuliia MALYNOVSKA

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>
e-mail: yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

Ivan DZHURA

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9370-3380>
e-mail: Ivan.i.dzhura@lpnu.ua

Volodymyr HONCHAR

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8920-2188>
e-mail: volodymyr.o.honchar@lpnu.ua

Serhii SPICHENKO

postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1069-5780>
e-mail: serhii.p.spichenko@lpnu.ua

THE TOOLKIT FOR THE DEVELOPMENT OF A CORPORATE STRATEGY FOR THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE ON INTERNATIONAL MARKETS

Introduction. In today's world, the growing globalization of the economy and the development of Internet technologies create unique opportunities for enterprises to expand their activities beyond national borders. However, opening up new opportunities also brings challenges. Developing a corporate strategy for the enterprise's competitiveness in international markets is a relevant and important topic for modern business leaders and managers.

The purpose of the paper is to develop tools for developing corporate strategy for the enterprise's competitiveness in international markets.

Results. The paper examines the toolkit of corporate strategy development for enterprises on international markets to achieve competitiveness. The authors emphasize the key elements of strategy, such as positioning, goals, and objectives, which help businesses define their uniqueness and focus on achieving success in the global business environment. The paper offers a comprehensive approach to strategy development. It provides a set of tools, including market analysis, SWOT analysis, value proposition definition, go-to-market strategy, operational elements, strategic partnerships and performance measurement. These tools help businesses adapt to changing market conditions and respond effectively to competitive pressures. The outlined toolkit serves as an essential starting point for developing a strategy in international markets. Still, the paper also emphasizes the need to adapt these tools to each enterprise's specific needs and characteristics. Focusing on the role of employees in strategy implementation is another important aspect of the paper. The authors emphasize the importance of engaging, motivating and developing employees as a critical resource for success in international markets.

Conclusion. The results of developing corporate strategy in international markets demonstrate the importance of a comprehensive approach and adaptation to the conditions of the global business environment. Although it is not a universal solution for all enterprises, the toolkit provides the fundamental elements necessary to develop an effective corporate strategy. Appropriate adaptation of these tools to the specifics of the enterprise and market conditions allows the company to succeed in international markets and ensures the competitiveness of the company.

Keywords: toolkit, competitiveness, corporate strategy, international market, enterprise