

Н. Я. Петришин<sup>1</sup>, Л.С. Ноджак<sup>2</sup>, М.О. Давидчак<sup>3</sup>  
ORCID: <sup>1</sup> (0000-0003-4642-1778), <sup>2</sup> (0000-0002-8908-4241), <sup>3</sup> (0000-0002-7948-7207)  
Національний університет “Львівська політехніка”

## ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ

<https://doi.org/>

© Петришин Н. Я., Ноджак Л.С., Давидчак М. О., 2023

У статті досліджуються сутність конкурентоспроможності та вибору ефективної конкурентної стратегії на основі літературних джерел, наукових досліджень, а також чинних нормативно-правових актів. Авторами розглядаються проблеми вибору та реалізації стратегії конкурентоспроможності з якими зустрічається підприємство в умовах сьогодення, розробляються плани розв'язку існуючих проблем та шляхи їх вирішення. У статті також надається обґрунтування результативності рекомендованих заходів та переваги й недоліки від їх впровадження.

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, стратегічне управління.

### Постановка проблеми

У сучасному світі дуже важко досягнути конкурентоспроможності у сфері підприємництва, особливо коли ринок товарів та послуг переповнений компаніями, які здійснюють схожий вид діяльності та активно конкурують між собою. Тому, кожне підприємство дотримується своєї конкурентної стратегії.

При виборі та реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства також зустрічаються з багатьма труднощами. Деякі з них потребують втручання фахівців, на деякі виклики підприємство взагалі немає впливу. Наприклад, для більшості організацій досить значною проблемою є обмежений бюджет, адже реалізація стратегії конкурентоспроможності вимагає значних фінансових вкладень на дослідження, розвиток нових продуктів та послуг, заходи з маркетингу тощо.

ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» є консалтинговою компанією, яка надає юридичні та бухгалтерські послуги для різних груп підприємств, окремих підприємців та приватних осіб. Для даного підприємства інтенсивна конкуренція на ринку в свою чергу може призвести до скорочення маржі прибутку та складності проникнення на нові ринки за кордоном, де підприємство активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Тому, ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» повинне бути готовим змагатись з іншими гравцями та забезпечити вигоду для споживачів.

Згідно аналізу структури менеджменту у ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ», видно що підприємство має чітку структуру управління функціональними підрозділами, де кожен працівник здійснює роботу за своєю сферою відповідальності. Проблемою може стати невдале управління змінами, так як впровадження стратегії конкурентоспроможності може потребувати значних змін в організаційній структурі підприємства, бізнес-процесах та культурі підприємства. Можливо для цього прийдеться виділити окремий підрозділ чи групу працівників, таким чином змінивши структуру управління.

Наявність регуляторного середовища та законодавчих обмежень може також викликати труднощі у підприємства при виборі та реалізації стратегії конкурентоспроможності. Законодавчі вимоги можуть обмежувати можливості підприємства щодо впровадження інновацій, маркетингових стратегій або розширення на нові ринки, проте регулювання цієї проблеми не залежить від підприємства, так як всі рішення приймаються на законодавчому рівні і підприємство немає влади над даною проблемою.

Тому варто розглядати існуючі проблеми, які ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» може самостійно вирішити, шляхом впровадження певних заходів та змін, наприклад проблему недостатнього розуміння ринку і його тенденцій та проблема недовірливої існуючої конкурентної стратегії.

#### **Актуальність дослідження**

Вибір стратегії конкурентоспроможності на підприємстві є надзвичайно актуальним у сучасному бізнес-середовищі. На це є багато причин, а саме зростання конкуренції, так як з'являються нові гравці на ринку та технології швидко розвиваються і це ставить перед підприємством завдання знайти способи вирізнятися від конкурентів і привернути більшу кількість клієнтів. Іншою причиною є зміни у поведінці споживачів, які стають все вимогливішими і інформованими та шукають якість, інновації та персоналізований підхід.

Причиною впровадження стратегії є глобалізація ринків. З розвитком технологій і міжнародних зв'язків ринки стають все більш глобальними, тому підприємствам доводиться змагатися не тільки з місцевими конкурентами, але й зі світовими гравцями. Вибір стратегії конкурентоспроможності допомагає підприємству знайти свою нішу на глобальному ринку і залучити міжнародних клієнтів.

#### **Формулювання мети та завдань**

Метою дослідження є розроблення заходів щодо удосконалення вибору та реалізації стратегій конкурентоспроможності у контексті забезпечення розвитку ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» на європейських ринках. Для досягнення цієї мети спрямовані такі завдання як дослідження поняття конкурентоспроможності підприємства та вибору стратегії конкурентоспроможності, сутність стратегії, її види та значущість, визначення шляхів вирішення проблем вибору та реалізації стратегії конкурентоспроможності ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» та розроблення й надання рекомендацій ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» щодо вирішення цих проблем з обґрунтуванням їхньої ефективності.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Поняття конкурентоспроможності досліджувалось та досі досліджується багатьма науковцями та економістами.

Згідно трактувань А. Сміта, конкуренція - це вільне, загальне суперництво між суб'єктами ринку за найбільш вигідні умови продажу і покупки товарів. Особливість такого трактування полягає в тому, що конкуренцію досягають як довгострокову тенденцію [1]. Цю теорію конкуренції доповнив Д. Рікардо, який продовжив ідею А. Сміта про цінове регулювання ринку за допомогою конкуренції. Автор створив теоретичну модель досконалої конкуренції в межах функціонування ринкової системи в довгостроковому періоді, враховуючи те, що ціни формуються під впливом попиту та пропозиції у конкурентній боротьбі [2].

В іноземних дослідженнях науковці Ф. Котлер та Г. Армстронг [3] трактують поняття конкурентної переваги над конкурентами через нижчу ціну або через надання більшої кількості переваг за вищу ціну. А. Салуї [4], Д. Делері та Д. Румпі [5] підтримують практику управління людськими ресурсами для створення конкурентної переваги на підприємстві.

Для підвищення конкурентоспроможності Л. Мельничук, О. Хізніченко пропонують розробити детальний аналіз споживачів та їхніх потреб, диференціювати продукти та послуги, модернізувати процес виробництва чи надання послуг [6].

Всі думки вчених збігаються в тому, що для ефективного результату діяльності підприємства у конкурентній галузі необхідно створити власну стратегію управління конкурентоспроможністю.

Згідно досліджень А. Чандлера [7] стратегія – це формування довгострокових цілей та завдань, а також розроблення плану дій і розподілу ресурсів, які будуть використовуватись при досягненні цих цілей. М. Портер у своїх працях називає стратегію конкурентоспроможності захисними діями, які охороняють підприємство від впливу п'яти конкурентних сил - нові конкуренти, ринкова сила постачальників, ринкова сила покупців, доступність товарів-замінників, суперництво конкурентів [8].

У своїх працях зарубіжні дослідники [9] найчастіше виділяють такі стратегії: стратегія лідерства, яка надає перевагу витратам над конкурентами та можливості стати постачальником доступних товарів на ринку; стратегія індивідуалізації, що спрямована на надання унікальної продукції та послуг підприємства; стратегія концентрації, яка зосереджує свою увагу на обмеженому секторі ринку; стратегія найкращої вартості поєднує низькі витрати та високу якість продукції; стратегія інновацій та стратегія фокусування, яка спеціалізуються на одному сегменті ринку.

Оскільки існує безліч варіантів вибору стратегії конкурентоспроможності, доцільно ретельніше дослідити дану тематику.

### **Виклад основного матеріалу**

Найбільшими проблемами підприємства, які перешкоджають вибору та реалізації стратегій конкурентоспроможності у контексті забезпечення розвитку ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» на європейських ринках є:

1) Відсутність необхідної інформації про зовнішній ринок консалтингових послуг, що перешкоджає обґрунтованому вибору стратегій конкурентоспроможності та утруднює їх реалізацію у контексті забезпечення розвитку ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» на європейських ринках.

2) Неєфективність діючої конкурентної стратегії фокусування ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» у контексті забезпечення розвитку на європейських ринках.

Для вирішення даних проблем можна запропонувати такі заходи:

1) Впровадження моніторингу зовнішнього ринку консалтингових послуг у контексті вибору стратегії конкурентоспроможності та забезпечення розвитку ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» на європейських ринках.

2) Впровадження конкурентної стратегії глибокого проникнення на європейські ринки ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ».

За допомогою моніторингу ринку підприємство зможе отримати більше інформації про конкурентів, їхні стратегії, цінову політику, нові продукти та послуги. А також, моніторинг допоможе виявити нові тенденції, зміни в потребах споживачів та вимогах ринку, передбачити зміни в економічному середовищі, ринкові тенденції або законодавство, що дозволить зменшити ризики та швидко адаптуватися до змін. Для того щоб досягнути цих ефектів потрібно провести маркетингове дослідження ринку, розробити послідовний процес моніторингу та залучити спеціалістів маркетингового відділу.

Конкурентна стратегія фокусування, яку використовувало підприємство виявилась застарілою та недієвою, тому виникла потреба у впровадженні нової ефективної стратегії. Нова стратегія зможе виділити підприємство серед конкурентів і привернути увагу споживачів внаслідок надання унікальних послуг, продуктів або інновацій, які задовольняють потреби клієнтів.

Підприємство також зможе збільшити попит на свої послуги шляхом покращення якості, зниження ціни, розширення асортименту послуг, збільшення зручності для клієнтів тощо та розширити свої ринки або сегменти, включаючи географічне розширення, збільшення цільової аудиторії або введення нових послуг. Для цього потрібно проаналізувати, яка стратегія буде найбільш ефективною для підприємства та розробити технологію впровадження обраної стратегії.

Перший рекомендований захід - впровадження моніторингу зовнішнього ринку консалтингових послуг у контексті вибору стратегії конкурентоспроможності та забезпечення розвитку ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» на європейських ринках полягає в систематичному зборі, аналізі та оцінці інформації про зовнішній ринок послуг, включаючи конкуренцію, тенденції, споживачів, технології та інші фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Перевагами моніторингу зовнішнього ринку послуг перед іншими можливими заходами є актуальність інформації, адже моніторинг ринку дозволить отримувати актуальну інформацію про ринок, що допоможе приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних; впевненість у стратегічних рішеннях - збирання та аналіз інформації про ринок послуг допоможе знизити ризики прийняття неправильних рішень та забезпечить ефективну реалізацію конкурентної стратегії; конкурентна перевага, яка полягає виявленні нових можливостей та прогалів на ринку, що допоможе підприємству розробляти та впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення конкурентної переваги.

На рис. 1 відображено рекомендовану технологію реалізації моніторингу зовнішнього ринку консалтингових послуг у контексті вибору стратегії конкурентоспроможності та забезпечення розвитку ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» на європейських ринках.

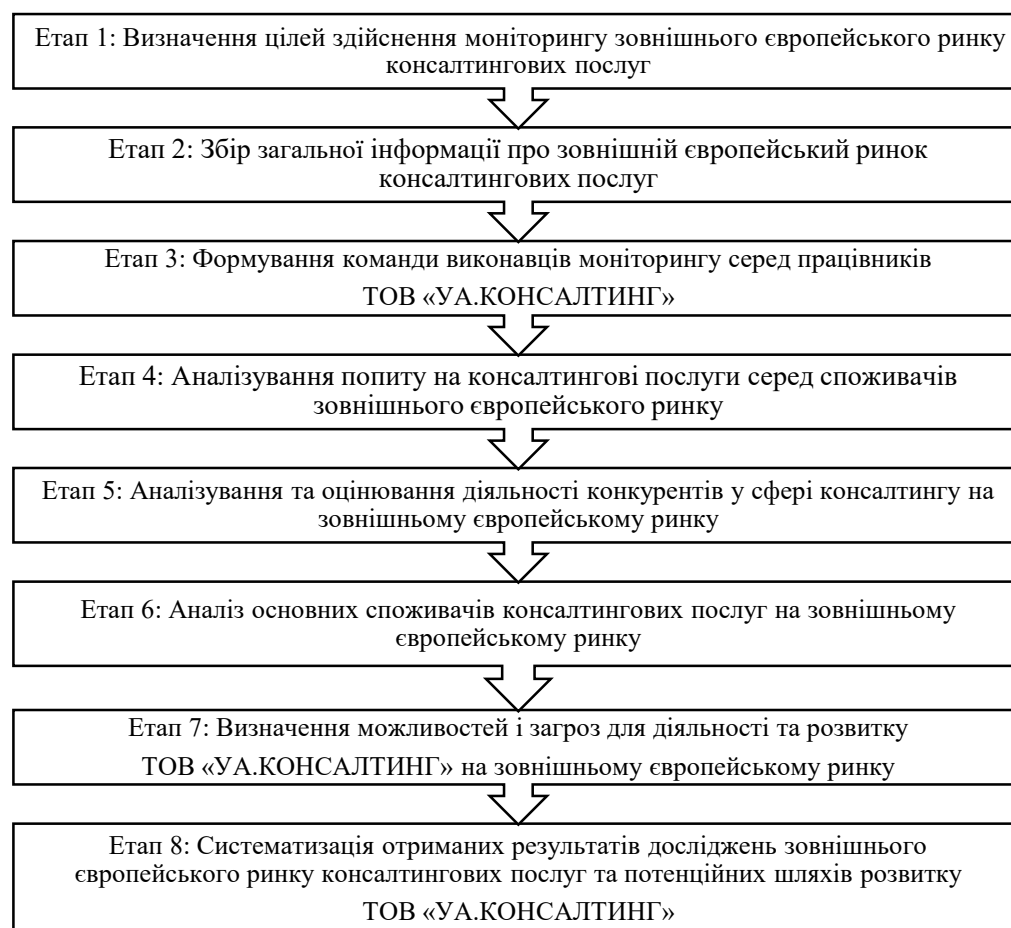


Рис. 1. Рекомендована технологія реалізації моніторингу зовнішнього ринку консалтингових послуг у контексті вибору стратегії конкурентоспроможності та забезпечення розвитку ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» на європейських ринках

Для початку підприємство має встановити конкретні цілі здійснення моніторингу ринку, що він хоче отримати від результатів моніторингу, для чого він його здійснює. На другому етапі моніторингу підприємство приймає рішення про здійснення маркетингового моніторингу зовнішнього

ринку та його основних тенденцій і збирає загальну інформацію про ринок. Джерела інформації, які підприємство буде використовувати для моніторингу ринку можуть включати внутрішні дані підприємства (наприклад, звіти про ринкову частку), зовнішні джерела (статистичні дані, дослідження ринку, засоби масової інформації), конкурентна інформація (аналіз діяльності конкурентів, спостереження за їхніми стратегіями). Інформація з вибраних джерел може включати аналіз статистичних даних, проведення опитувань споживачів, спостереження за ринковими трендами та діяльністю конкурентів. Збирати інформацію потрібно систематично, регулярно або здійснюватися за потребою, коли виникає необхідність отримати конкретні дані.

Третій етап передбачає формування команди, яка буде здійснювати моніторинг та брати участь у дослідженнях ринку. Команда буде включати в себе працівників маркетингового відділу, а саме заступника керівника відділу маркетингу і трьох маркетологів. Відповідальним за здійснення моніторингу буде один із маркетологів, який використовуватиме для цього спеціальне програмне забезпечення для маркетингового дослідження, за допомогою якого, учасники дослідження зможуть визначити привабливі сегменти ринку, оцінити послуги, які найпривабливіші на ринку, а також послуги конкурентів, виявити можливості для розвитку та росту.

Четвертий етап полягає в аналізуванні послуг, які надаються на зовнішньому ринку та яким попитом вони користуються. Спочатку необхідно ідентифікувати основні послуги, які надаються на ринку. Далі потрібно вивчити ринкові дослідження, провести опитування або фокус-групу, аналіз продажів та статистичних даних тощо. А також, можна оцінити зміни у споживацьких уподобаннях, ідентифікацію ключових факторів, що впливають на прийняття рішень споживачами, проаналізувати популярність конкретних послуг та оцінити сезонність або циклічність попиту.

П'ятий етап включає оцінку конкурентів на ринку. Зовнішній ринок заповнений великими корпораціями та меншими підприємствами, з яким ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» потенційно вестиме конкурентну боротьбу. Спочатку необхідно ідентифікувати головних конкурентів на ринку, які пропонують схожі послуги, мають подібну цільову аудиторію або конкурують за однією ринковою нішою. Далі потрібно зібрати інформацію про конкурентів. Це може включати вивчення рекламних матеріалів, веб-сайтів, прес-релізів, звітів про фінансові результати, аналіз продуктів або послуг, які вони надають, а також збір інформації про їхніх клієнтів і ринки, на яких вони працюють.

На шостому етапі аналізують основну цільову аудиторію консалтингових послуг. Спочатку доцільно провести сегментування ринку, тобто розбити ринок на групи клієнтів зі схожими потребами, характеристиками та вимогами. Це дозволяє підприємству краще сприймати свою цільову аудиторію і зрозуміти різницю між різними сегментами споживачів послуг. Наступним кроком можна зібрати дані про споживачів послуг за допомогою анкетування, спостереження, фокус-груп, аналізу даних з різних джерел (наприклад, соціальних медіа), а також використання сторонніх досліджень і звітів.

На сьомому етапі підприємство визначає можливості та загрози ринку, з якими може зустрітись, на основі зібраної інформації та проведених етапів моніторингу.

Завершальний етап моніторингу полягає у систематизації даних, що дозволяє організувати та обробити отриману інформацію з метою формування висновків. На цьому етапі проводять класифікацію та категоризацію зібраних даних за певними критеріями, такими як ринкові сегменти, географічні регіони, вікові групи, поведінкові патерни тощо. Для ефективного використання даних важливо також визначити такі показники, як ринкова частка, обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів, конкурентна позиція, а також виявити залежності, тенденції, аномалії та можливості на ринку.

Для кращого здійснення моніторингу та отримання ефективних результатів, система моніторингу, яку здійснюватиме ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» має відповідати певним принципам, які представлені на рис. 2.



Рис. 2. Рекомендовані принципи реалізації моніторингу зовнішнього ринку консалтингових послуг у контексті забезпечення розвитку ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» на європейських ринках

Другий захід - впровадження конкурентної стратегії глибокого проникнення на європейські ринки ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» полягає у зміні підходу до конкуренції на ринку з метою досягнення конкурентної переваги. Тобто, ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» повинне розробити і впровадити новий вид послуг, який дозволить йому відрізнитися від конкурентів і привертати більше клієнтів.

Для ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» найоптимальнішим вибором буде стратегія інтенсивного росту, яка спрямована на збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку підприємства шляхом максимального використання його існуючих ресурсів. Вона базується на розвитку та посиленні позицій на існуючих ринках із застосуванням різних методів та інструментів.

Основні принципи рекомендованої стратегії інтенсивного росту для ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» включають глибоке проникнення на ринок за допомогою розширення каналів дистрибуції; покращення маркетингу та реклами; поліпшення якості наданих послуг, а також захоплення нових сегментів ринку; пошук нових ринків збуту для існуючих послуг через залучення нових клієнтів; введення продукції на нові географічні ринки або розширення ринкової присутності; розвиток нових компетенцій, навичок та знань, що дозволяють підприємству створювати нові конкурентні переваги і входити на нові ринки або розширювати свою діяльність на існуючих ринках.

Успішна реалізація стратегії інтенсивного росту вимагає детального аналізу ринку, конкурентного середовища, потреб споживачів та внутрішніх ресурсів підприємства. Вона також потребує ефективного управління, внутрішньої координації та впровадження відповідних маркетингових, операційних та фінансових стратегій.

Розрізняють три альтернативні варіанти стратегії інтенсивного росту, які відображені рис. 3.

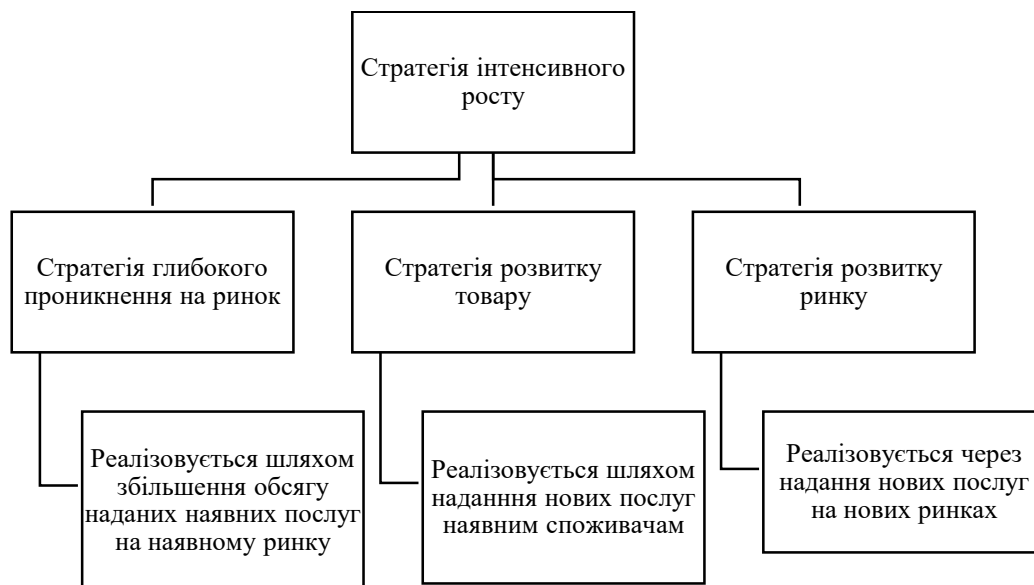


Рис. 3. Рекомендовані альтернативні варіанти стратегій інтенсивного росту на європейських ринках ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ»

Для ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» доцільно буде реалізувати такий різновид стратегії інтенсивного росту як стратегію глибокого проникнення на ринок, шляхом збільшення обсягу наданих послуг.

У табл. 1 наведено сутність конкурентної стратегії глибокого проникнення на ринок, а також переваги та ризики внаслідок її використання.

Таблиця 1

**Сутність рекомендованої конкурентної стратегії глибокого проникнення на європейські ринки ТОВ «УА. КОНСАЛТИНГ»**

Сутність стратегії глибокого проникнення на ринок	Переваги від використання стратегії глибокого проникнення на ринок	Ризики від використання стратегії глибокого проникнення на ринок
<p>Стратегія глибокого проникнення на ринок досягається за рахунок зростання обсягів наданих послуг та ринкової частки підприємства, без змін у його товарно-ринковій структурі.</p> <p>Основна сутність стратегії глибокого проникнення на ринок полягає в тому, щоб здобути значну частку ринку шляхом проникнення на масовий ринок. Зазвичай, це відбувається шляхом встановлення низької ціни, яка залучає споживачів і стимулює їх вибір послуги проти конкурентів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення ринкової частки через захоплення більшої кількості клієнтів;</li> <li>- Збільшення обсягів збуту, що дозволяють знизити поточні витрати підприємства;</li> <li>- Створення бар'єрів для конкурентів завдяки значній ринковій частці;</li> <li>- Підвищення лояльності клієнтів за допомогою низьких цін і конкурентних переваг;</li> <li>- Швидке насичення ринку завдяки активному входу на ринок і привабливим цінам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Значні витрати на маркетинг, рекламу для залучення більшої кількості клієнтів;</li> <li>- Втрати при зниженні цін, що можуть призвести до зниження прибутків підприємства;</li> <li>- Конкуренти можуть відреагувати на стратегію глибокого проникнення на ринок шляхом зниження своїх цін або запуску конкуруючих продуктів;</li> <li>- Втрата вартості послуг через сприйняття споживачами послуг за зниженими цінами, як менш якісних.</li> </ul>

Рекомендовану технологію вибору та реалізації конкурентної стратегії відображено на рис. 4.

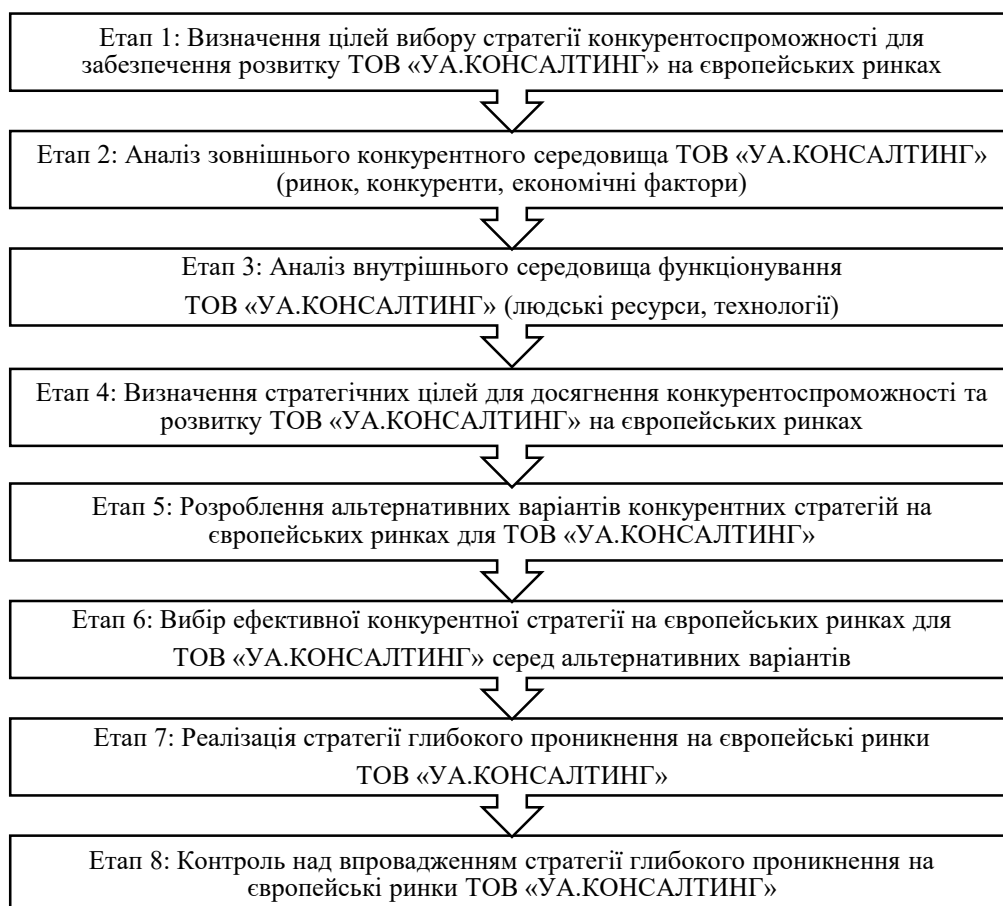


Рис. 4. Рекомендована технологія вибору і реалізації конкурентної стратегії глибокого проникнення на європейські ринки ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ»

Технологія вибору і реалізації стратегії конкурентоспроможності є комплексним процесом, що складається з восьми етапів. Під час першого етапу визначається з якою метою підприємство вибирає та впроваджує нову стратегію конкурентоспроможності.

Другий етап полягає у зборі та аналізі інформації про зовнішнє середовище, таке як ринок, конкуренти, технологічні зміни, політичні та економічні фактори та внутрішнє середовище. Такий аналіз дасть зрозуміти поточну ситуацію на ринку та визначити можливості та загрози.

Третій етап включає оцінку внутрішніх ресурсів, компетенцій та обмежень підприємства, включаючи аналіз фінансових показників, операційних процесів, управлінської команди, маркетингових зусиль та інших факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство формулює стратегічні цілі, що є четвертим етапом. Цілі визначають бажаний напрямок розвитку та досягнення конкурентних переваг та повинні відповідати SMART-принципу. Тобто бути специфічними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі.

Далі підприємство розглядає різні варіанти стратегій, що можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Наприклад, стратегії розширення, диференціації, ціноутворення, контролю над витратами, альянсів тощо. На цьому етапі потрібно використати творчий підхід та врахувати унікальні особливості підприємства та зовнішнього ринку.

Під час шостого етапу, на основі аналізу та оцінки різних стратегічних варіантів підприємство вибирає найбільш оптимальну стратегію, яка найкращим чином відповідає його цілям та реалізації



конкурентоспроможності. Такою стратегією є стратегія глибокого проникнення на європейські ринки.

Сьомий етап передбачає розробку плану дій та впровадження обраної стратегії глибокого проникнення на європейські ринки в роботу підприємства. Це може включати перерозподіл ресурсів, зміну організаційної структури, розробку маркетингових кампаній, впровадження технологічних ініціатив тощо.

На завершальному етапі здійснюється контроль та оцінювання над впровадженням стратегії глибокого проникнення на європейські ринки. Підприємство повинно визначати ключові показники продуктивності, встановлювати системи відстеження прогресу та аналізувати результати для виявлення потреби в коригуванні та вдосконаленні стратегії.

### **Висновки**

У статті досліджено проблеми вибору та реалізації стратегій конкурентоспроможності у контексті забезпечення розвитку ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» на європейських ринках. Внаслідок аналізу та детального вивчення проблем були надані чіткі рекомендації, які допоможуть у їх вирішенні.

За допомогою першого рекомендованого заходу - моніторингу зовнішнього ринку консалтингових послуг, ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» зможе виявити нові ринкові ніші, тенденції та зміни у потребах споживачів, можливості для введення нових послуг на ринок та забезпечення конкурентними перевагами. Окрім цього, підприємству вдасться визначити стратегії, які використовують конкуренти і на основі цієї інформації виявити їхні слабкі місця та розробити ефективні заходи для збільшення своєї частки на ринку. За допомогою виявлення змін у вимогах та поведінці споживачів, підприємство зможе вчасно відреагувати на ці зміни та адаптувати свою стратегію для забезпечення конкурентоспроможності.

Другий захід забезпечить ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» новою ефективною конкурентною стратегією, яка сприятиме збільшенню питомої частки підприємства на ринку, проникненню в нові сегменти ринку, залученню нових клієнтів та розширенню існуючої клієнтської бази. Стратегія також надасть підприємству унікальності і відрізнятиме від конкурентів.

Отже, підсумовуючи наведені результати, реалізація запропонованих заходів спричинить позитивні зміни діяльності ТОВ «УА.КОНСАЛТИНГ» та дозволить досягнути таких ефектів: технологічний ефект, який полягатиме у підвищенні ефективності управлінських процесів та технологій управління завдяки впровадженню рекомендованих технологій моніторингу зовнішнього ринку та технології вибору стратегії глибокого проникнення на ринок; економічний ефект - зростання доходу підприємства внаслідок впровадження стратегії глибокого проникнення на ринок, яка забезпечить зростання обсягу діяльності на зовнішніх ринках та сприятиме ефективному використанню ресурсів підприємства; інформаційний ефект – підвищення рівня достовірності та своєчасності отриманої інформації про зовнішні ринки консалтингових послуг завдяки здійсненню моніторингу.

### **Перспективи подальших досліджень**

Зважаючи на те, що проблеми вибору стратегії конкурентоспроможності у літературі недостатньо широко розглянуто, надалі увагу слід приділити розробленню технології управління конкурентоспроможністю підприємств, а також рекомендацій щодо її застосування на практиці.

### **Список літератури**

1. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. *Атлант*. 2013. С. 680.
2. Ткачук Г. Ю. Дослідження методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Стратегічні питання світової науки*. 2007. Т. 4. С. 94–97.
3. Котлер Ф., Амстронг Г. Принципи маркетингу. *Pearson Education Limited*. 2018. С. 55.

4. Салуй А. Оцінка продуктивності працівників зі стратегією управління людським капіталом. *Журнал Академії підприємництва*. 2021. С. 1-9.
5. Делері Ж., Румпі Д. Стратегічне управління людськими ресурсами, людський капітал та конкурентні переваги. *Журнал з управління людськими ресурсами*. 2017. С. 1.
6. Мельничук Л.С., Хізніченко О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка*. 2016. Т. 275, вип. 263. С.102-105.
7. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. С. 156-160.
8. Портер Е. М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. *Наш Формат*. 2020. С. 454.
9. Стадник В. В., Соколюк Г.О. Інституційна складова ризиків конкурентоспроможності та розвитку соціально-економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. С. 134.

### References

1. Yankovyi O.G. (2013) Konkurentospromozhnist pidpryemstva: ocinka rivnya ta napramy pidvyschennya. [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of increase]. *Atlant [Atlant]*, 680.
2. Tkachuk G.Y. (2007) Doslidzhennya metodychnykh pidkhodiv ocinky konkurentospromozhnosti pidpryemstva [Research of methodological approaches to assessing the competitiveness of the enterprise]. *Strategichni pytannya svitovoi nauky [Strategic issues of world science]*, 4, 94-97.
3. Kotler F., Armstrong G. (2018) Pryncypy marketyngu. [Principles of marketing]. *Pearson Education Limited.[Pearson Education Limited]*, 55.
4. Saluy A. (2021) Ocinka produktyvnosti pracivnykiv zi strategieyu upravlinnya lyudskym kapitalom. [Employee productivity evaluation with human capital management strategy]. *Zhurnal akademii pidpryiemnytva. [Academy of Entrepreneurship Journal]*, 27(5), 1-9.
5. Delery J., Roumpi D. (2017) Strategichne upravlinnya ludskymy resursamy, ludskyi kapital ta konkurentni perevagy. [Strategic human resource management, human capital, and competitive advantage]. *Zhurnal upravlinnya ludskymy resursamy. [Human Resource Management Journal]*, 27(1), 1-21.
6. Melnychuk L.S., Giznichenko O.O. (2016) Shlyakhy pidvyshchennya konkurentospromozhnosti ukrainskykh pidpryemstv. [Ways to increase the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Naukovi pracі Chornomorskoho derzhavnoho universytetu im. Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylyanska Akademia" Seria: Ekonomika. [Scientific works of the Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy complex. Series: Economics]*, 275, 263, 102-105.
7. Borysova T. M. (2010) Konkurentna strategiia na mizhnarodnomy rynku: sutnist, osnovni kharakterystyky ta vydy. [Competitive strategy in the international market: essence, main characteristics and types]. *Visnyk Khmelnytskoho nacionalnoho universytetu. [Bulletin of Khmelnytsky National University]*, 2, 156-160.
8. Porter E.M. (2020) Konkurentna strategiia: Metodyka analyzy haluzey i konkurentiv. [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors]. *Nash Format. [Nash Format]*, 454.
9. Stadnyk V.V., Sokolyuk H. O., (2019) Instytuciina skladova ryzykiv konkurentospromozhnosti ta rozvytku socialno-ekonomichnykh system. [Institutional component of risks of competitiveness and development of social-economic systems]. *Visnyk Khmelnytskoho nacionalnoho universytetu. [Bulletin of Khmelnytsky National University]*, 134.

**PROBLEMS OF SELECTION AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVENESS STRATEGIES IN THE CONTEXT OF ENSURING THE DEVELOPMENT AT UA.CONSLUTYNG LLC IN EUROPEAN MARKETS**

© Petryshyn N. Ya., Nodzhak L. S., Davydchak M. O., 2023

The article examines and studies the essence of competitiveness and the choice of an effective competitive strategy in various literary sources, scientific studies, and current regulations. According to the literature, all authors emphasize that for an enterprise to operate effectively in a competitive industry, it is necessary to have its own competitiveness strategy, which is formed as an action plan for obtaining a sustainable competitive position. Moreover, there are many types of competitive strategies, from which an enterprise can choose the most optimal one according to its capabilities and resources.

In today's highly competitive global business environment, achieving and maintaining competitiveness is a top priority for businesses seeking to enter new markets. This article provides an overview of the specifics of selecting and implementing effective competitive strategies in the context of ensuring the development of an enterprise in European markets.

The authors also analyze the company's activities in various areas. First, was analyzed the general management system of the enterprise, its organizational structure, and characterized each management function used at the enterprise. Based on analysis of the company's activities, the problems of choosing and implementing competitiveness strategies were investigated, and the two most important ones that need to be addressed were identified.

Using a full analysis, the article not only identifies these challenges, but also proposes strategic ideas and plans to overcome them. It delves into the development of systematic approaches to solving existing problems related to the choice and implementation of the strategy. Strategies may include market segmentation, product adaptation, market entry, etc., each of which is tailored to the unique characteristics of European markets.

In addition, the authors discuss in detail the methods and techniques for the effective implementation of the selected strategies. They explore issues such as resource sharing and strategic coordination, which are crucial for the successful implementation of competitiveness strategies. It is vital to ensure that the chosen strategies are aligned with the company's core competencies and long-term goals, which will allow the company to create a sustainable competitive advantage in European markets.

**Keywords:** strategy, development, foreign economic activity, competitiveness, competitive strategy, strategic management.