

УДК 339.9: 65.01. 009.12: 061.1. ЄС

<https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-21>

***І.В. Тараненко,***

доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного маркетингу  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

<https://orcid.org/0000-0002-2697-786X>

***Е.М. Лимонова,***

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри глобальної економіки Університету  
імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

<https://orcid.org/0000-0002-7378-602X>

***Р.М. Ключник,***

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної економіки  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

<https://orcid.org/0000-0001-6787-275X>

## **КОНКУРЕНТНІ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ КРАЇН ЄС В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

В умовах посилення глобальної економічної нестабільності під впливом пандемії COVID-19 і повномасштабного російського вторгнення в Україну компанії різних країн світу обирають найбільш релевантні бізнес-стратегії з метою зміцнення конкурентних переваг та ефективного використання наявних ресурсів. Дослідження особливостей вибору конкурентних бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС здійснено на базі результатів міжнародних обстежень Community Innovation Survey та рекомендацій Керівництва Осло. Авторами проаналізовано значущість конкурентних бізнес-стратегій для підприємств з урахуванням інноваційного статусу – інноваційно активні, неінноваційно активні і також розміру підприємств – великі, середні, малі. Виявлено, що інноваційно активні підприємства в умовах посилення економічної нестабільності активно впроваджують у свою діяльність конкурентні бізнес-стратегії. Дослідження показало, що найбільш затребуваними з боку інноваційно активних підприємств, незалежно від їх розміру, є стратегії, орієнтовані на високу якість, задоволення наявних клієнтів, поліпшення існуючих товарів і послуг, охоплення нових груп клієнтів. Своєю чергою, стратегія низьких цін є мало затребуваною, і частка інноваційно активних підприємств, що її обирають, постійно скорочується. Неінноваційно активні підприємства впроваджують стратегії менш активно, а затребуваність бізнес-стратегій залежить від розміру підприємства. Великі та середні неінноваційно активні підприємства переважно обирають стратегії високої якості та клієнтоорієнтованості. Для малих неінноваційно активних підприємств значущість всіх бізнес-стратегій є нижчою, зокрема стратегії високої якості та клієнтоорієнтованості є помірно затребуваними. Водночас стратегію низьких цін обирають відносно більше малих неінноваційно активних підприємств, порівняно з іншими групами підприємств. Визначення особливостей вибору конкурентних бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС, залежно від інноваційного статусу і розміру, створює основу для подальшої адаптації їх досвіду до умов підприємницької діяльності в Україні та імплементації вітчизняними підприємствами у свою діяльність як на сучасному етапі, так і в період післявоєнного відновлення.

***Ключові слова:* економічна нестабільність, конкурентні бізнес-стратегії, інноваційно активні підприємства, підприємства країн ЄС, стратегія високої якості, клієнтоорієнтована стратегія, стратегія низьких цін**

**JEL classification: F29, L10, L19, M10**

**Постановка проблеми.** Світовий економічний розвиток протягом тривалого часу характеризується невизначеністю і нестабільністю. Економічна турбулентність у світі посилилась у 2020-х роках під впливом пандемії COVID-19 і повномасштабного російського вторгнення в Україну, що вимагає від компаній всіх країн нових підходів до стратегічного управління. Вибір та імплементація релевантних бізнес-стратегій сприяють посиленню конкурентних переваг підприємств, більш ефективному використанню наявних ресурсів та підвищують спроможність до інновацій.

Беручи до уваги євроінтеграційні прагнення України, вважаємо, що одним з першочергових завдань післявоєнного відновлення буде забезпечення розвитку та підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на сучасній інноваційній базі з урахуванням викликів глобалізації. Це завдання тим більш важливе, тому що частка інноваційно активних підприємств в Україні є низькою, і це демонструє незадовільну динаміку протягом тривалого періоду [1, с. 107]. Тому в контексті викликів сьогодення вивчення і адаптація досвіду підприємств країн ЄС стосовно вибору та імплементації конкурентних бізнес-стратегій як джерела конкурентних переваг з метою подальшого впровадження в Україні є нагальною потребою.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Завдання, пов'язані з формуванням конкурентних бізнес-стратегій підприємств, постійно перебувають у сфері уваги зарубіжних і вітчизняних учених. Теоретико-методологічні засади конкурентних бізнес-стратегій, закладені А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом, М. Портером та ін., становлять фундамент теорії і практики стратегічного управління з наголосом на значущості бізнес-стратегії як провідного фактора створення та посилення конкурентних переваг.

Різноманітні аспекти конкурентних бізнес-стратегій ретельно проаналізовані Ф. Котлером, К. Келлером, М. Портером, А. Райсом, Дж. Траутом.

Ф. Котлер і К. Келлер розкрили особливості стратегій лідера, членджера, послідовника і нішера залежно від конкурентної позиції, яка визначається часткою ринку компанії [2]. М. Портер стверджував, що три генеричні стратегії: лідерства за витратами, диференціювання і фокусування, – можуть створювати конкурентну перевагу і забезпечити ефективність організації [3; 4]. А. Райс і Дж. Траут обґрунтували застосування конкурентних стратегій на різноманітних ринках, на численних прикладах міжнародних компаній [5].

Основні концептуальні положення класиків стратегічного менеджменту і маркетингу були розвинуті вітчизняними дослідниками А.В. Войчаком, Н.В. Карпенко, В.Л. Корінєвим, Н.В. Куденко, Я.С. Ларіною, А.Ф. Павленком, І.Л. Решетніковою, А.О. Старостіною, Н.І. Чухрай, З.Є. Шершньовою та ін. Зокрема названі автори запропонували свою точку зору стосовно розробки та імплементації конкурентних стратегій вітчизняними підприємствами на різних етапах розвитку економіки України.

Бізнес-стратегії як джерело конкурентної переваги компанії, згідно з ресурсним підходом в теорії стратегічного управління, розглядали Р. Грант, Д. Колліс, К. Монтгомері, Т. Коннор, К. Корнер, Е. Пенроуз, Г. Пізано, К. Прахалад, Д. Тіс, Е. Шуен та ін. Відповідно до ресурсного підходу конкурентна позиція економічного суб'єкта в багатовимірному ринковому просторі значною мірою залежить від внутрішнього стану, визначеного через наявність у даного суб'єкта не лише достатніх ресурсів, але перш за все можливостей або здатностей (англ. *capabilities*) до їх ефективного використання. Так, Е. Пенроуз вказує на те, що «фірма може отримувати ренти не тому, що володіє кращими ресурсами, а скоріше внаслідок наявності в неї здатностей, які дозволяють

краще використовувати ці ресурси» [6, с. 28]. Р. Грант висвітлив зв'язок стратегії і ресурсів фірми в контексті підтримання конкурентних переваг [7]. Концепція «динамічних здатностей», запропонована Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуен [8], сфокусована на вмінні суб'єкта підтримувати та оновлювати конкурентні переваги в умовах зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.

Дослідники Ю Хуа Хсі та Хаі Мінг Чен з Університету Тамканг (Тайвань) [9] обґрунтували розуміння виокремлених М. Портером генеричних стратегій лідерства за витратами, диференціації та фокусування як конкурентних бізнес-стратегій (англ. *business competitive strategies*) і запропонували способи імплементації конкурентних бізнес-стратегій у різні сфери стратегічного управління.

Свою чергою, «Керівництво Осло» наголошує на провідній ролі бізнес-стратегій у формуванні конкурентних переваг підприємств [10, с. 103] та визначає основні види конкурентних бізнес-стратегій на базі підходу М. Портера.

Принципи вибору бізнес-стратегій європейськими компаніями на базі фундаментальних теоретико-методологічних підходів узагальнили В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов [11].

Втім особливості імплементації конкурентних бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС, залежно від їх характеристик, зокрема інноваційного статусу і розміру підприємств, на сучасному етапі розвитку економіки розкриті недостатньо і потребують подальших наукових розвідок.

**Мета дослідження:** визначити особливості вибору та імплементації конкурентних бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС залежно від інноваційного статусу і розміру, що має створити основу для подальшої адаптації стратегій до умов підприємницької діяльності в Україні та використання вітчизняними підприємствами як на сучасному етапі, так і в період післявоєнного відновлення.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** За даними Світового банку, середні темпи зростання світового ВВП скоротилися в 2001–2022 рр. порівняно з 1971–1989 рр. з 3,6 до 2,9% [12]. Абсолютне скорочення світового ВВП у 2009 і 2020 рр. за глибиною перевершило світові економічні кризи 1974–75 і 1980–82 рр., а також кризу, яка відбулася на початку 1990-х років, що показано на рис. 1.

Економіка Європейського Союзу розвивається в цілому синхронно з світовою економікою, але кризові падіння є більш глибокими, а загальні темпи зростання ВВП нижчими порівняно зі світовими показниками і США (рис. 1). У 2001–2022 рр. середній темп зростання ВВП ЄС становив 1,4%, у 2020 р. ВВП скоротився на рекордні 5,7%.

Беручи до уваги систематичні і довготривалі несприятливі зміни факторів зовнішнього середовища, компанії приділяють першочергову увагу внутрішнім факторам, які можуть забезпечити довгостроковий економічний розвиток і конкурентоспроможність на ринку в складні часи.

Тому набувають особливої актуальності основні положення ресурсного підходу, які були впроваджені в 1990-х рр. в теорію стратегічного управління для обґрунтування імплементації бізнес-стратегій як джерела конкурентних переваг в умовах інноваційного розвитку економіки [6; 7; 8; 13; 14; 15].

Розуміння здатностей поступово розширювалось, охоплюючи організаційні та управлінські компетенції, а також ресурси фірми. «Керівництво Осло» (4-те видання) наголошує на тому, що ділові здатності (англ. *business capabilities*) включають знання, компетенції та ресурси, які фірма накопичує з часом і використовує для досягнення своїх цілей. Увага фокусується на ділових здатностях, що визначають спроможність фірми до ефективного розвитку та інновацій, а саме: управлінських здатностях, навичках робочої сили та технологічних можливостях [10, с. 103].

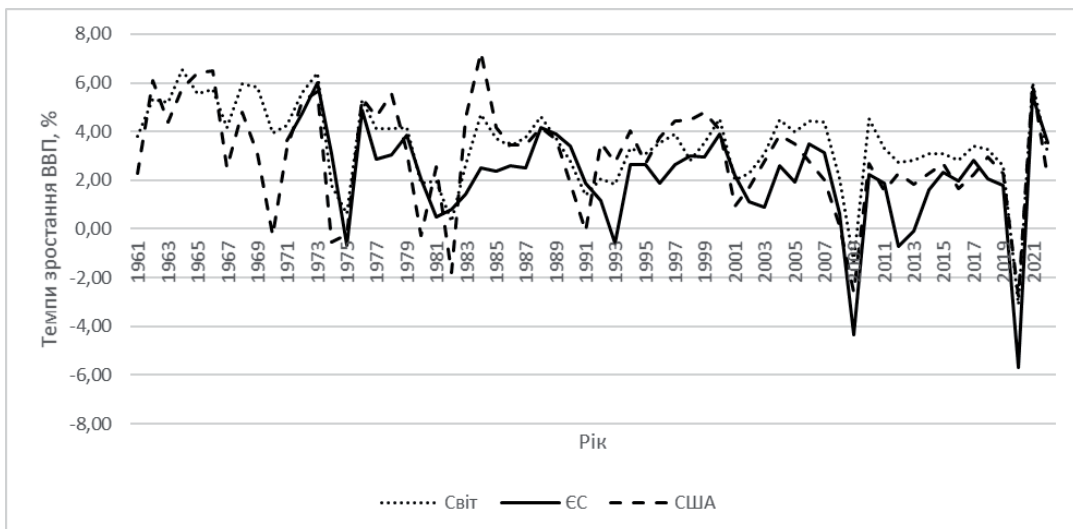


Рис. 1. Темпи зростання ВВП (Світ, ЄС, США), 1961–2022 рр.  
Побудовано на підставі [12].

Такі ділові здатності можуть розвивати у себе як інноваційні, так і неінноваційні підприємства.

Наявність у ринкового суб'єкта релевантних управлінських здатностей значною мірою обумовлена імплементацією в діяльність бізнес-стратегій, які відповідають цілям, наявним ресурсам та умовам зовнішнього середовища, забезпечують спроможність до інновацій і, таким чином, створюють конкурентні переваги. Звідси наявність конкурентної бізнес-стратегії належить до найважливіших ділових здатностей, тому пріоритетним завданням компанії є розробка такої стратегії на відповідному ринку.

**Конкурентна бізнес-стратегія** визначає напрям дій для забезпечення конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності компанії [16, с. 35]. Це модель поведінки щодо взаємодії з конкурентами, дій організації на ринку, яка дозволяє забезпечити їй необхідні обсяги реалізації, прибутковості, темпи зростання та конкурентоспроможності.

«Керівництво Осло» наголошує на провідній ролі конкурентних бізнес-стратегій у формуванні конкурентних переваг і унікальної торгової пропозиції

та відзначає такі найбільш важливі альтернативні стратегічні рішення для підприємств з урахуванням їх інноваційної активності [10, с. 107–108].

*Конкуренція за ціною або якістю.* Підприємства, орієнтовані на якість, з більшою ймовірністю є більш інноваційно активними, розробляють нові для ринку продукти, причому фокусуються на якісних характеристиках (функціональність, довговічність, гнучкість використання тощо). Своєю чергою, підприємства, орієнтовані на ціну (витрати), мають приділяти більше уваги ефективності бізнес-процесів, щоб забезпечити цінову конкурентоспроможність.

Фокусування на якості враховує важливість для компаній вибору між *зосередженням зусиль на покращанні наявних продуктів, впровадженні абсолютно нових продуктів або приведенні продуктів у відповідність до конкретних вимог окремих клієнтів.* Важливий аспект конкурентних стратегій, пов'язаних з якістю, також включає діяльність з брендингу для диференціювання продукції підприємства від продукції конкурентів.

Стратегічний вибір підприємства між *зосередженням на одному продуктовому*

ринку або одночасному обслуговуванні кількох ринків є важливим в контексті інноваційної активності. Підприємства, які диверсифікують свою діяльність і обслуговують кілька ринків, як правило, мають більше можливостей та потреб в інноваціях, ніж ті, що обслуговують ринок одного продукту.

Дослідження та інновації визнані Європейською комісією одним з ключових драйверів забезпечення конкурентоспроможності ЄС як в теперішній час, так і в довгостроковому періоді після 2030 р. [17]. Своєю чергою, європейські компанії, які постійно перебувають в центрі політики ЄС, є рушіями економіки, створюючи робочі місця, інновації та добробут. Розуміння конкурентних бізнес-стратегій як важливих управлінських здатностей і джерел конкурентних переваг, визначення особливостей їх впровадження і реалізації інноваційними підприємствами ЄС в умовах підвищеної невизначеності і нестабільності є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності на мікро- та макрорівнях.

Для аналізу взято дані двох міжнародних статистичних обстежень Community innovation Survey – CIS 2018 і CIS 2020, які розміщені на порталі Eurostat [18]. Ці обстеження було здійснено в країнах ЄС та деяких країнах-кандидатах за методологією і рекомендаціями 4-го видання «Керівництва Осло» [10]. У конкурентному контексті досліджувалися різні аспекти впровадження підприємствами низки бізнес-стратегій, які ми позначили як C1-C10:

– C1. Зосередження на поліпшенні існуючих товарів і послуг.

– C2. Зосередження на впровадженні повністю нових товарів і послуг.

– C3. Зосередження на нових групах клієнтів.

– C4. Зосередження на індивідуальних рішеннях для клієнта.

– C5. Зосередження на низькій ціні.

– C6. Зосередження на високій якості.

– C7. Зосередження на широкому асортименті товарів і послуг.

– C8. Зосередження на одному або декількох ключових товарах і послугах.

– C9. Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів.

– C10. Зосередження на стандартизованих товарах і послугах.

Доступні результати досліджень CIS2018 [19] і CIS 2020 [20] стосовно запровадження бізнес-стратегій підприємствами 20 країн ЄС і однієї країни-кандидата – Туреччини наведено у табл. 2, всього 21 країна. Було узагальнено дані, надані інноваційно активними і неінноваційно активними підприємствами за 2016–2018 і 2018–2020 рр. Підприємство вважається **інноваційно активним**, якщо протягом періоду спостереження бере участь в одному або декількох видах діяльності з розробки або впровадження нових або удосконалених продуктів або бізнес-процесів [10, с. 81]. Відповідно **інноваційний статус** підприємства визначається на основі його участі в інноваційній діяльності та (або) впровадженні однієї або кількох інновацій [10, с. 80].

Підприємства-респонденти вказали значущість для своєї діяльності (висока, середня, низька, відсутня) протягом визначеного періоду кожної з бізнес-стратегій C1-C10.

Авторами проаналізовано такі аспекти вибору і впровадження бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС:

– порівняння значущості бізнес-стратегій для інноваційно активних і неінноваційно активних підприємств;

– визначення значущості бізнес-стратегій для підприємств різних країн і узагальнений розподіл бізнес-стратегій за визначеними кластерами;

– бізнес-стратегії, які переважно обирають великі, малі і середні підприємства;

– зміни, що відбулися у виборі та імплементації бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС у 2018–2020 рр., порівняно з попереднім періодом.

Нижче наведено узагальнені результати проведеного аналізу.

1. Порівняння значущості бізнес-стратегій для інноваційно активних і неінноваційно активних підприємств.

За даними CIS 2020, станом на 2020 р. частка інноваційно активних підприємств у країнах ЄС становила 52,7%. Найвищим цей показник є в Греції 72,6%, Бельгії – 71,3, Німеччині – 68,8, Фінляндії – 68,6%. Найнижча частка інноваційно активних підприємств спостерігається в Румунії – 10,7%, Латвії – 32, Угорщині – 32,7, Іспанії – 33,4, Словаччині – 36,6% [20].

Було проаналізовано, яка кількість інноваційно активних і неінноваційно активних підприємств в досліджуваних країнах визнають певні бізнес-стратегії високозначущими для своєї діяльності, а також частки в загальній кількості інноваційно активних і неінноваційно активних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

**Кількість і частка підприємств, які визнали бізнес-стратегію високозначущою, в загальній кількості інноваційно активних і неінноваційно активних підприємств, 2018–2020 рр.**

| Бізнес-стратегія   | Кількість інноваційно активних підприємств, що визнали стратегію високозначущою, од. | Частка в загальній кількості інноваційно активних підприємств, % | Кількість неінноваційно активних підприємств, що визнали стратегію високозначущою, од. | Частка в загальній кількості неінноваційно активних підприємств, % |
|--|--|--|--|--|
| C1. Зосередження на поліпшенні існуючих товарів і послуг         | 157 826  | 45,9   | 95 402   | 27,2   |
| C2. Зосередження на впровадженні повністю нових товарів і послуг | 101 646  | 29,5   | 43 702   | 12,4   |
| C3. Зосередження на нових групах клієнтів                        | 127 479  | 36,9   | 101 500  | 28,9   |
| C4. Зосередження на індивідуальних рішеннях для клієнта          | 174 011  | 50,6   | 110 807  | 31,6   |
| C5. Зосередження на низькій ціні                                 | 54 251   | 15,8   | 52 974   | 15,1   |
| C6. Зосередження на високій якості                               | 214 829  | 62,5   | 147 894  | 42,1   |
| C7. Зосередження на широкому асортименті товарів і послуг        | 89 446   | 26,0   | 59 708   | 17,0   |
| C8. Зосередження на ключових товарах і послугах                  | 66 377   | 19,3   | 47 201   | 13,4   |
| C9. Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів         | 190 727  | 55,5   | 151 236  | 43,1   |
| C10. Зосередження на стандартизованих товарах і послугах         | 55 439   | 16,1   | 49 416   | 14,1   |

Складено за [20].

За результатами порівняння було з'ясовано, що значущість бізнес-стратегій в цілому є суттєво вищою для інноваційно активних, ніж для неінноваційно активних підприємств. Найбільша кількість інноваційно активних підприємств, порівняно з неінноваційно активними підприємствами, визнають високозначущою стратегію C2. Зосередження на впровадженні повністю нових товарів і послуг, а найменша різниця між інноваційно активними і неінноваційно активними підприємствами спостерігається стосовно вибору стратегії C5. Зосередження на низькій ціні.

Аналіз за країнами показав таке. Бізнес-стратегія C1. Зосередження на поліпшенні існуючих товарів і послуг має високу значущість для відсоткових часток відповідно до інноваційно активних і неінноваційно активних підприємств: Болгарія – 44,6 і 14,6%; Данія – 34,7 і 5,6; Італія – 28,8 і 14,2; Польща – 41,5 і 20,3; Словенія – 70,1 і 43,5%. Висока значущість бізнес-стратегії C2. Зосередження на впровадженні повністю нових товарів і послуг відзначили 37,1% інноваційно активних підприємств Болгарії, в той час як жодне неінноваційно активне підприємство не назвало цю

стратегію високозначущою; 30,2% інноваційно активних підприємств Чехії, порівняно з 9,5% неінноваційно активних підприємств; у Данії це співвідношення склало 28 і 3,5%; в Німеччині – 20,6 і 6; в Іспанії – 23,9 і 0,9%. Суттєво перевищує визнання високої значущості стратегії *С6 Зосередження на високій якості інноваційно активними підприємствами*, порівняно з неінноваційно активними, практично в усіх досліджуваних країнах, зокрема в Болгарії (61,2 і 31,2%), Чехії (68,4 і 42,7), Данії (56,8 і 32,5), Естонії (62,4 і 36,8), Мальті (82,3 і 31,5), Румунії (72,2 і 43,1%). Так само помітно вищою є значущість для інноваційно активних підприємств, порівняно з неінноваційно активними, всіх інших бізнес-стратегій, крім *С5. Зосередження на низькій ціні*. Для більшості країн різниця в бік вищого визнання значущості цієї стратегії інноваційно активними підприємствами порівняно з неінноваційно активними є незначною, а для неінноваційно активних підприємств Німеччини, Хорватії, Люксембургу, Угорщини і Швеції стратегія низької ціни виявилася навіть більш значущою, порівняно з інноваційними підприємствами.

## **2. Визначення значущості окремих бізнес-стратегій для підприємств різних країн і загальнений розподіл стратегій за кластерами.**

Дослідження значущості окремих бізнес-стратегій (визначається авторами відсотковою часткою підприємств, що вважають дану стратегію високозначущою для своєї діяльності, у переважній кількості країн) здійснено для інноваційно активних і неінноваційно активних підприємств країн ЄС за даними CIS 2020. Перш за все нас цікавить вибір стратегій інноваційно активними підприємствами, які є найбільш ефективними і успішними, для подальшої адаптації їх досвіду для застосування в Україні. Як показано вище, більшість бізнес-стратегій, як правило, є більш значущими для діяльності інноваційно активних підприємств, порівняно з неінноваційно активними підприємствами. У табл. 2 наведено частки

підприємств, для яких впровадження в діяльність бізнес-стратегії має високу значущість, в загальній кількості інноваційно активних підприємств.

Усі наведені бізнес-стратегії ми розподілили за 4 кластерами залежно від того, яка частка підприємств визнала ту або іншу стратегію високозначущою для своєї діяльності, в достатній кількості країн (не менше ніж в 50% досліджуваних країн, тобто в 11 країнах і більше).

За результатами проведеного дослідження отримано такі дані.

**Кластер А. Висока затребуваність стратегії.** Стратегія увійшла до кластера А, якщо її визнали високозначущою не менше ніж 50% інноваційно активних підприємств, у кожній з не менше ніж 11 країн. До цього кластера віднесено чотири бізнес-стратегії: *С1. Зосередження на поліпшенні існуючих товарів і послуг; С3. Зосередження на охопленні нових груп клієнтів; С6. Зосередження на високій якості; С9. Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів*. Найбільш затребуваними виявилися стратегії С6 і С9. Їх визнають високозначущими більше ніж 50% інноваційно активних підприємств майже у всіх країнах, що досліджуються, і навіть більше ніж 70% інноваційно активних підприємств на Кіпрі, у Люксембурзі, Угорщині, Мальті, Португалії, Словенії, Туреччині. Винятком для стратегії С6 є Італія, а для С9 – Німеччина, Італія і Литва, де показник складає 39,9%, 47, 46,4 і 48,8% відповідно. Помічено, що у багатьох країнах частки підприємств, які визнають високозначущими стратегії С6 і С9, є близькими. Наприклад, показники Чехії (68,4 і 72,4%), Кіпру (85,7 і 85,6%), Люксембургу (71,8 і 75,5%), Угорщини (83,2 і 77,7%), Португалії (72,5 і 70,8%), Словенії (73,6 і 73,6%), Туреччини (76,1 і 76,1%) та ін. Звідси можна припустити взаємну доповнюваність і наявність синергетичного ефекту від впровадження названих стратегій для інноваційно активних підприємств.

Своєю чергою, стратегії С1 і С3 є відносно менш затребуваними

Таблиця 2

**Частка підприємств, для яких впровадження бізнес-стратегії має високу значущість, в загальній кількості інноваційно активних підприємств, 2018–2020 рр.**

| Кластер    | А                     | В    | А    | В    | Д    | А    | С    | Д    | А    | Д    |
|------------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Стратегія  | С1                    | С2   | С3   | С4   | С5   | С6   | С7   | С8   | С9   | С10  |
| Країна     | Частка підприємств, % |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Болгарія   | 44,6                  | 37,1 | 37,1 | 37,5 | 18,7 | 61,2 | 26,7 | 20,7 | 54,7 | 19,4 |
| Чехія      | 41,1                  | 30,2 | 45,6 | 36,7 | 16,2 | 68,4 | 20,1 | 41,8 | 72,4 | 18,8 |
| Данія      | 34,7                  | 28,0 | 37,0 | 37,5 | 8,3  | 56,8 | 18,6 | 15,2 | 69,2 | 19,6 |
| Німеччина  | 48,6                  | 20,6 | 29,5 | 61,5 | 10,7 | 67,8 | 26,4 | 16,7 | 47,0 | 11,7 |
| Естонія    | 38,3                  | 31,4 | 41,8 | 46,9 | 7,1  | 62,4 | 24,8 | 22,4 | 68,8 | 27,9 |
| Греція     | 56,9                  | 30,3 | 47,5 | 51,3 | 18,3 | 67,3 | 25,6 | 12,3 | 60,8 | 12,4 |
| Іспанія    | 48,7                  | 23,9 | 44,1 | 40,6 | 15,0 | 56,8 | 21,0 | 16,5 | 50,5 | 15,2 |
| Італія     | 28,8                  | 23,7 | 11,1 | 36,8 | 17,0 | 39,9 | 21,8 | 10,5 | 46,4 | 6,8  |
| Кіпр       | 75,2                  | 47,6 | 55,2 | 48,8 | 25,3 | 85,7 | 36,6 | 23,8 | 85,6 | 26,8 |
| Латвія     | 58,1                  | 42,7 | 52,1 | 41,0 | 20,1 | 58,7 | 29,9 | 16,1 | 65,5 | 36,0 |
| Литва      | 59,2                  | 39,1 | 48,0 | 33,7 | 14,7 | 58,0 | 18,7 | 17,7 | 48,8 | 15,8 |
| Люксембург | 60,5                  | 40,3 | 54,1 | 47,1 | 31,8 | 71,8 | 31,5 | 16,0 | 75,5 | 16,2 |
| Угорщина   | 71,7                  | 47,5 | 53,4 | 58,1 | 14,7 | 83,2 | 26,8 | 40,5 | 77,7 | 21,0 |
| Мальта     | 80,6                  | 53,7 | 63,3 | 53,4 | 18,0 | 82,3 | 30,3 | 31,5 | 77,5 | 36,3 |
| Польща     | 41,5                  | 35,7 | 55,5 | 43,3 | 18,5 | 64,5 | 24,8 | 17,9 | 56,4 | 21,2 |
| Португалія | 66,8                  | 43,6 | 58,7 | 49,5 | 13,0 | 72,5 | 30,5 | 15,9 | 70,8 | 21,8 |
| Румунія    | 64,4                  | 48,6 | 56,3 | 47,5 | 20,6 | 72,2 | 25,5 | 19,0 | 66,5 | 24,7 |
| Словенія   | 70,1                  | 52,0 | 56,3 | 63,6 | 24,5 | 73,6 | 29,6 | 16,0 | 73,6 | 25,1 |
| Словаччина | 69,7                  | 34,4 | 54,0 | 44,1 | 11,5 | 65,0 | 19,2 | 21,8 | 73,8 | 27,5 |
| Швеція     | 37,5                  | 27,3 | 28,6 | 35,4 | 3,8  | 65,0 | 14,2 | 16,3 | 51,1 | 14,1 |
| Туреччина  | 52,9                  | 51,3 | 67,1 | 67,7 | 30,8 | 76,1 | 41,7 | 37,2 | 76,1 | 35,3 |

Складено за [20].

в межах кластера А. Вони визнані високозначущими більше ніж половиною інноваційно активних підприємств у 12 і 11 країнах відповідно. Якщо для стратегії С1 частка підприємств, що визнають її високозначущою, перевищила 70% на Кіпрі, в Угорщині, Мальті, Словенії, то для стратегії С3 таких випадків не виявлено.

Таким чином, стратегіями-лідерами виявилися ті, що наголошують на якості та клієнтоорієнтованості. Це, по-перше, стратегії, які потребують від інноваційно активних підприємств фокусування на високій якості продукції, яку вони пропонують ринку, а також на удосконаленні продукту; по-друге, стратегії, що фокусуються на залученні нових цільових груп клієнтів і задоволенні клієнтів.

**Кластер В. Помірна затребуваність стратегії.** Стратегія включена до кластера В, якщо її визнали значущою не менше ніж

35% інноваційно активних підприємств у кожній з не менше 11 країн. При тому, що не виконується умова для кластера А. До кластера В належать дві бізнес-стратегії: С2. *Зосередження на впровадженні повністю нових товарів і послуг* і С4. *Зосередження на індивідуальних рішеннях для клієнта*. Це – стратегії, які фокусуються на нових продуктах та індивідуалізованих потребах клієнтів. Більш затребуваною з них є стратегія С4. У шести країнах частка підприємств, які визнають її значущою, перевищила 50%, а в Німеччині, Словенії і Туреччині – навіть 60%. В інших країнах цей показник знаходиться переважно в діапазоні 35–50%, в Литві він виявився найнижчим і склав 33,7%.

**Кластер С. Обмежена затребуваність стратегії.** Включені до кластера С стратегії визнані значущими



не менше, ніж для 20% підприємств у кожній з не менше 11 країн. При тому, що не виконуються умови для кластерів А і В. До цього кластера належать бізнес-стратегії: *С7. Зосередження на широкому асортименті товарів і послуг і С10. Зосередження на стандартизованих товарах і послугах.* Стратегію С7 визнають значущою і запроваджують у середньому близько 25-30% інноваційно активних підприємств у 18 країнах. Більшими є частки підприємств Кіпру (36,6%) і Туреччини (41,7%). Своєю чергою, меншими є значення показника для підприємств Данії 18,6%, Словаччини – 19,2, Швеції – 14,2%. Стратегія С7 є менш затребуваною, її визнали високозначущою близько 20-27% підприємств у 12 країнах.

**Кластер Д. Низька затребуваність стратегії.** Кожну включену до кластера Д стратегію визнали значущою менше ніж 20% підприємств у кожній з не менше ніж 11 країн. До кластера Д належать такі бізнес-стратегії: *С5. Зосередження на низькій ціні та С8. Зосередження на одному або декількох ключових товарах і послугах.* Найменш затребуваною є стратегія С5 *Зосередження на низькій ціні.* Можна зробити висновок, що фокусування на низькій ціні для інноваційно активних підприємств наразі не є актуальним.

Таким чином, для **інноваційно активних підприємств** ЄС найбільш значущими бізнес-стратегіями є ті, що спрямовані на підвищення якості та покращання продукту, а також клієнтоорієнтовані стратегії (залучення нових клієнтів, задоволення клієнтів). Найменш значущою є стратегія низької ціни. Це підтверджує певне скорочення ролі цінової конкуренції для інноваційно активних підприємств.

Стосовно **неінноваційно активних підприємств** стався такий розподіл бізнес-стратегій за кластерами.

До кластера А не віднесено жодної стратегії.

До кластера В належать дві стратегії: *С6. Зосередження на високій якості; С9. Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів.* Слід зазначити, що за

часткою підприємств, які визнають високу значущість названих стратегій, і за кількістю країн, де розташовано більшість таких підприємств, ці стратегії знаходяться близько до кластера А. Найбільші частки підприємств, які віддають пріоритет високій якості, розташовані на Кіпрі (55%), в Люксембурзі (57,4%), Угорщині (68,2%), Португалії (52,1%), Словенії (51,3%), Швеції (51,9%), Туреччині (51,9%). Так само високими для перелічених країн є частки підприємств, які визнають пріоритетною стратегію, орієнтовану на задоволення клієнтів. Це підтверджує припущення про взаємну доповнюваність стратегій С6 і С9 також для неінноваційно активних підприємств.

До кластера С належать три бізнес-стратегії: *С1. Зосередження на поліпшенні існуючих товарів і послуг; С3. Зосередження на охопленні нових груп клієнтів; С4. Зосередження на індивідуальних рішеннях для клієнта.* За частками підприємств, що визнають високу значущість стратегій С1 і С3, і за кількістю країн, де розташовані такі підприємства, вони наближені до кластера В. Тобто частки неінноваційних підприємств, які визнають значущими названі стратегії, є суттєво меншими, порівняно з інноваційними підприємствами.

Найбільш багаточисельним для неінноваційних підприємств виявився кластер Д, куди віднесено п'ять бізнес-стратегій: *С2. Зосередження на впровадженні повністю нових товарів і послуг; С5. Зосередження на низькій ціні; С7. Зосередження на широкому асортименті товарів і послуг; С8. Зосередження на ключових товарах і послугах; С10. Зосередження на стандартизованих товарах і послугах.* Тобто половина бізнес-стратегій є високозначущими лише для малої частки неінноваційних підприємств.

Порівняння розподілу стратегій за кластерами для інноваційних та неінноваційних підприємств показало як схожість, так і різницю. В обох випадках найбільш затребуваними є стратегії С6

і С9, наступними за пріоритетністю є С1 і С3. Різниця полягає у кількості і ранжуванні менш затребуваних бізнес-стратегій. Для інноваційно активних підприємств найменш затребуваною є С5. *Стратегія низьких цін*. Своєю чергою, визнають стратегію низьких цін високозначущою більше неінноваційно активних підприємств, порівняно з інноваційно активними підприємствами. Звідси можна припустити, що для неінноваційно активних підприємств цінова конкуренція відіграє більшу роль, порівняно з інноваційно активними підприємствами.

### **3. Бізнес-стратегії, які переважно обирають великі, малі і середні підприємства.**

Подальший аналіз стосується вибору бізнес-стратегій великими, середніми і малими підприємствами.

Було виявлено, що затребуваність основних бізнес-стратегій і, відповідно, розподіл стратегій за кластерами є однаковими для великих, середніх і малих інноваційно активних підприємств. Своєю чергою, затребуваність і розподіл стратегій за кластерами для неінноваційно активних підприємств різного розміру дещо різняться.

Отримані результати узагальнено в табл. 3, що дозволило виявити особливості вибору бізнес-стратегій інноваційно активними і неінноваційно активними підприємствами з урахуванням їх розміру (великі, середні, малі).

Спостерігається схожість підходів великих інноваційно активних і неінноваційно активних підприємств до вибору бізнес-стратегій. Найбільш затребуваними є стратегії С6. *Зосередження на високій якості і С9. Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів*. Тобто пріоритетними стратегічними орієнтирами для великих підприємств, незалежно від їх інноваційного статусу, є висока якість продукту і задоволення клієнтів. Найменш затребуваною великими як інноваційно активними, так і неінноваційно активними підприємствами виявилася

стратегія С5. *Зосередження на низькій ціні*. Великі підприємства, незалежно від інноваційного статусу, як правило, не зацікавлені в зниженні цін та віддають перевагу неціновій конкуренції.

Що стосується середніх неінноваційно активних підприємств, майже всі їхні бізнес-стратегії виявилися менш затребуваними, порівняно із середніми інноваційно активними підприємствами. Так, до кластера А (висока затребуваність) належить лише одна стратегія С9. *Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів*. Найвищі частки підприємств, які визнають цю стратегію високозначущою, спостерігаються в Угорщині (71,1%), Люксембурзі (66,8%), Кіпрі (64, 3%), Словаччині (64,1%), Естонії (62,8%) та ін. Своєю чергою, стратегії С6. *Зосередження на високій якості, С1. Зосередження на поліпшенні існуючих товарів та послуг і С3. Зосередження на охопленні нових груп клієнтів* розташовані в кластері В. Тобто висока якість, удосконалення продукту і залучення нових споживачів є для них важливими, але не пріоритетними. Найменш затребуваними виявилися стратегії С5. *Зосередження на низькій ціні та С8. Зосередження на одному або декількох ключових товарах і послугах*. Отже, середні неінноваційно активні підприємства так само, як великі, не продемонстрували прагнення до скорочення цін.

Виявлено, що більшість бізнес-стратегій слабо впроваджуються малими неінноваційно активними підприємствами. Так, жодна бізнес-стратегія не є високо затребуваною (кластер А). Помірно затребуваними виявилися стратегії С6. *Зосередження на високій якості і С9. Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів*, що увійшли до кластера В. Частка підприємств, які визнали ці стратегії високозначущими, є нижчою порівняно з великими і середніми підприємствами. Цікавим є те, що найменш затребувану стратегію С5. *Зосередження на низькій ціні* обирають скоріше малі неінноваційно

**Затребуваність бізнес-стратегій інноваційно активними і неінноваційно активними підприємствами країн ЄС згідно з розподілом за кластерами\***

| Стратегія  | Інноваційний статус і розмір підприємства |         |      |                       |         |      |
|--|---|---------|------|-----------------------|---------|------|
|  | Інноваційно активні                       |         |      | Неінноваційно активні |         |      |
|  | Великі                                    | Середні | Малі | Великі                | Середні | Малі |
| C1. Поліпшення існуючих товарів і послуг                 | А   | А       | А    | В                     | В       | С    |
| C2. Впровадження повністю нових товарів і послуг         | В   | В       | В    | Д                     | Д       | Д    |
| C3. Охоплення нових груп клієнтів                        | А   | А       | А    | В                     | В       | С    |
| C4. Індивідуальні рішення для клієнта                    | В   | В       | В    | С                     | С       | С    |
| C5. Низька ціна  | Д   | Д       | Д    | Д                     | Д       | Д    |
| C6. Висока якість  | А   | А       | А    | А                     | В       | В    |
| C7. Широкий асортимент товарів і послуг                  | С   | С       | С    | Д                     | Д       | Д    |
| C8. Зосередження на ключових товарах і послугах          | Д   | Д       | Д    | Д                     | Д       | Д    |
| C9. Задоволення визначених груп клієнтів                 | А   | А       | А    | А                     | А       | В    |
| C10. Зосередження на стандартизованих товарах і послугах | С   | С       | С    | Д                     | Д       | Д    |

\*Примітка 1. Потребуваність підприємствами бізнес-стратегій визначена наведеним в табл. 1 розподілом за кластерами: кластер А. Висока потребуваність стратегії; кластер В. Помірна потребуваність стратегії; кластер С. Обмежена потребуваність стратегії; кластер Д. Низька потребуваність стратегії.

Примітка 2. Напівжирним шрифтом виділені високо- і помірно потребувані стратегії.

активні підприємства. У Німеччині, Хорватії, Люксембурзі, Угорщині і Швеції стратегія низьких цін виявилася більш значущою для малих неінноваційно активних підприємств, порівняно з інноваційно активними підприємствами.

Результати проведеного аналізу підтвердили, що **інноваційно активні підприємства будь-якого розміру** активно запроваджують конкурентні бізнес-стратегії у свою діяльність. Підходи до вибору бізнес-стратегій і стратегічні пріоритети всіх інноваційно активних підприємств, незалежно від їх розміру, є схожими. Підприємства зосереджуються на якості, поліпшенні продукції, задоволенні клієнтів та залученні нових споживачів. Такий само підхід до вибору бізнес-стратегій продемонстрували **великі неінноваційно активні підприємства**. Своєю чергою, **середні і малі неінноваційно активні підприємства** показали значно меншу значущість основних бізнес-стратегій для своєї діяльності. Пріоритети у виборі бізнес-

стратегій у них не так чітко визначені, як у інноваційно активних підприємств. Для інноваційно активних підприємств будь-якого розміру, а також для великих і певною мірою середніх неінноваційно активних підприємств нецінова конкуренція, базована на високій якості продукту і кращому задоволенні клієнтів, у стратегічному контексті є більш значущою, ніж цінова конкуренція. Своєю чергою, для малих неінноваційно активних підприємств певну роль відіграє цінова конкуренція.

4. Зміни, що відбулися у виборі бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС в 2018–2020 рр., порівняно з попереднім періодом.

Відповідно до результатів CIS 2018 і CIS 2020 кількість інноваційно активних підприємств у досліджуваних країнах зросла з 320 588 у 2018 р. до 343 915 – у 2020 р. Своєю чергою, кількість неінноваційно активних підприємств скоротилася з 358 293 у 2018 р. до 351 117 – у 2020 р.

Таблиця 4

**Частка підприємств, які визнали бізнес-стратегію високозначущою, в загальній кількості інноваційно активних і неінноваційно активних підприємств**

| Бізнес-стратегія   | 2020–2018 рр   |  | 2018–2016 рр   |  |
|--|--|--|--|--|
|  | Частка в загальній кількості інноваційно активних підприємств, % | Частка в загальній кількості неінноваційно активних підприємств, % | Частка в загальній кількості інноваційно активних підприємств, % | Частка в загальній кількості неінноваційно активних підприємств, % |
| C1. Зосередження на поліпшенні існуючих товарів і послуг         | 45,9   | 27,2   | 47,1   | 28,0   |
| C2. Зосередження на впровадженні повністю нових товарів і послуг | 29,5   | 12,4   | 29,6   | 13,4   |
| C3. Зосередження на нових групах клієнтів                        | 36,9   | 28,9   | 37,5   | 30,9   |
| C4. Зосередження на індивідуальних рішеннях для клієнта          | 50,6   | 31,6   | 40,4   | 29,3   |
| C5. Зосередження на низькій ціні                                 | 15,8   | 15,1   | 17,7   | 16,7   |
| C6. Зосередження на високій якості                               | 62,5   | 42,1   | 61,3   | 43,2   |
| C7. Зосередження на широкому асортименті товарів і послуг        | 26,0   | 17,0   | 25,7   | 17,5   |
| C8. Зосередження на ключових товарах і послугах                  | 19,3   | 13,4   | 17,5   | 13,4   |
| C9. Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів         | 55,5   | 43,1   | 51,6   | 42,4   |
| C10. Зосередження на стандартизованих товарах і послугах         | 16,1   | 14,1   | 14,1   | 14,6   |

Складено за джерелами [19; 20].

Порівняльний аналіз показав найбільше зростання відсоткової частки **інноваційно активних підприємств**, для яких мали високу значущість клієнтоорієнтовані бізнес-стратегії: *C4. Зосередження на індивідуальних рішеннях для клієнта* – з 40,4 до 50,6% і *C9. Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів* – з 51,6 до 55,4%. У розрізі окремих країн зросла відсоткова частка інноваційно активних підприємств, які впроваджували стратегію *C4*, в Німеччині – з 60,4 до 61,5%; Чехії – з 31,2 до 36,7; Данії – з 14,8 до 37,5, Люксембурзі – з 40,7 до 47,1, Угорщині – з 55,5 до 58,1, Мальті – з 47,2 до 53,4, Румунії – з 42,6 до 47,5%, а також у Болгарії, Іспанії, Польщі, Туреччині. Стратегію *C9* визнали більш значущою в 2020 р. порівняно з 2018 р. інноваційно активні підприємства 13 країн: Болгарії, Чехії, Данії, Німеччини, Італії, Литви, Люксембургу, Угорщини, Мальти, Польщі, Словенії, Словаччини, Туреччини.

Частка підприємств, для яких є високозначущою стратегія *C6. Зосередження на високій якості*, зросла з 61,3 до 62,4%.

Своєю чергою, скоротилася частка підприємств, для яких є високозатребуваною стратегія *C5. Зосередження на низькій ціні*.

З одного боку, скорочується частка **неінноваційно активних підприємств**, які вважають високозначущими для себе більшість бізнес-стратегій, що погіршує умови для формування у них конкурентних переваг. З іншого боку, більше неінноваційно активних підприємств прагнуть до клієнтоорієнтованості та визнають пріоритетність стратегії *C4. Зосередження на індивідуальних рішеннях для клієнта* і стратегії *C9. Зосередження на задоволенні визначених груп клієнтів*. Можна припустити, що в умовах невизначеності та економічної нестабільності неінноваційно активні підприємства намагаються за рахунок

імплементції названих стратегій отримати конкурентні переваги без залучення інноваційних факторів.

Отримані результати проведеного дослідження цілком очікувано свідчать про те, що інноваційно активні підприємства є беззаперечними лідерами у контексті визнання високої значущості та імплементції у свою діяльність конкурентних бізнес-стратегій в умовах невизначеності бізнес-середовища і посилення економічної нестабільності.

Дослідження показало однакову пріоритетність бізнес-стратегій для інноваційно активних підприємств будь-якого розміру. Найбільш затребуваними є стратегії, орієнтовані на поліпшення існуючих товарів і послуг, охоплення нових груп клієнтів, високу якість, і задоволення наявних клієнтів. Можна припустити, що з урахуванням умов зовнішнього середовища і наявних ресурсів переважно саме такі бізнес-стратегії дозволяють підприємствам найкращим чином посилити і ефективно використати конкурентні переваги, обумовлені інноваційною діяльністю.

Помірно затребуваними є стратегії впровадження повністю нових товарів і послуг та впровадження індивідуальних рішень для клієнтів. Інші стратегії віднесені до обмежено і низькозатребуваних.

Звідси можна припустити, що інноваційна активність підприємств країн ЄС в теперішній час більше спрямована на поліпшення існуючих товарів і послуг і забезпечення високої якості продукції, ніж на впровадження повністю нових товарів і послуг.

Слід звернути увагу на те, що частка інноваційно активних підприємств, які визнають стратегію зосередження на індивідуальних рішеннях для клієнтів високозначущою, стрімко зростає протягом останніх років. Хоча наразі така стратегія є помірно затребуваною, виявлена тенденція свідчить про її високу перспективність в найближчому майбутньому як джерела конкурентних переваг.

Не менш цікавим є досвід неінноваційно активних підприємств

країн ЄС стосовно вибору та імплементції бізнес-стратегій. Враховуючи те, що в Україні частка інноваційно активних підприємств в загальній кількості підприємств ще до початку повномасштабного вторгнення мала тенденцію до скорочення, з 28,1% в 2015–2018 рр. до 8,5% – в 2018–2020 рр. [1, с. 107], виявлені особливості вибору бізнес-стратегій неінноваційно активними підприємствами доцільно взяти до уваги.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В умовах посилення глобальної економічної нестабільності компанії адаптують підходи до вибору та імплементції бізнес-стратегій з метою посилення конкурентних переваг.

За даними міжнародних обстежень Community Innovation Survey проаналізовано особливості вибору конкурентних бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС з урахуванням їхнього інноваційного статусу – інноваційно активні, неінноваційно активні, а також розміру – великі, середні, малі.

Виявлено, що інноваційно активні підприємства є лідерами у контексті імплементції у свою діяльність конкурентних бізнес-стратегій в умовах невизначеності бізнес-середовища і посилення економічної нестабільності.

Дослідження показало, що найбільш затребуваними з боку інноваційно активних підприємств, незалежно від їх розміру, є стратегії, орієнтовані на високу якість, задоволення наявних клієнтів, поліпшення існуючих товарів і послуг, охоплення нових груп клієнтів. Можна припустити, що саме такі бізнес-стратегії дозволяють підприємствам найкращим чином посилити і ефективно використати конкурентні переваги, обумовлені інноваційною діяльністю. Виявлено, що інноваційно активні підприємства віддають перевагу неціновій конкуренції, а стратегія низьких цін є малозатребуваною, і частка підприємств, що її обирають, постійно скорочується.

Вивчення досвіду неінноваційно активних підприємств країн ЄС показало,

що коло високозатребуваних стратегій для них є вужчим, а пріоритетність бізнес-стратегій і підходи до їх впровадження залежать від розміру підприємства. Великі та середні неінноваційно активні підприємства переважно обирають стратегії високої якості та клієнтоорієнтованості. Своєю чергою, стратегія низьких цін є малозатребуваною, що свідчить про важливість нецінової конкуренції.

Для малих неінноваційно активних підприємств пріоритетність всіх бізнес-стратегій є помітно нижчою. Стратегії високої якості та клієнтоорієнтованості є помірно затребуваними. Водночас стратегію низьких цін та, відповідно, цінову конкуренцію обирають відносно більше малих неінноваційно активних підприємств, порівняно з іншими групами підприємств.

Дослідження змін, що відбулися у виборі бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС протягом останніх років, показало найбільше зростання відсоткової частки інноваційно активних підприємств,

для яких мали високу значущість клієнтоорієнтовані бізнес-стратегії. Також зросла частка підприємств, для яких є високозначущою стратегія зосередження на високій якості. Свєю чергою, скоротилася частка підприємств, для яких є високозатребуваною стратегія зосередження на низькій ціні.

Виявлені особливості вибору конкурентних бізнес-стратегій підприємствами країн ЄС доцільно враховувати вітчизняним підприємствам для імплементації у процес стратегічного управління з метою створення і посилення конкурентних переваг як в теперішній час, так і на етапі післявоєнного відновлення.

**Подальші наукові розвідки** слід спрямувати на адаптацію досвіду підприємств країн ЄС щодо вибору конкурентних бізнес-стратегій до економічних умов та сучасного середовища підприємницької діяльності в Україні для подальшого впровадження підприємствами з врахуванням інноваційного статусу та розміру.

### Список використаної літератури

1. Наукова та інноваційна діяльність України 2020. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2021. 243 с.
2. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. 15<sup>th</sup> Global Edition. Pearson Education Limited. 834 p.
3. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY: Free Press. (Republished in 2005). 397 p.
4. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998). 557 p.
5. Ries, A., Trout, J. (1986). *Marketing Warfare*. McGraw-Hill. 215 p.
6. Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press. 272 p.
7. Grant, R.M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 33(3), p. 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
8. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), p. 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
9. Hsieh, Y.H., Chen, H.M. (2011). *Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system*. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 10, No 2, p. 11-32.
10. OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

11. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. Під заг. ред. В.В. Рокочої. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. 312 с.

12. The World Bank. World Development Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

13. Collis, D.J., Montgomery C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard business review*, July-August 1995. URL: <https://hbr.org/1995/07/competing-on-resources-strategy-in-the-1990s>

14. Corner, K.R., Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge vs. opportunism. *Organization Science*. Vol. 7, no 5, pp. 477–501. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>

15. Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practicing managers. *Strategic Change*, Vol. 11, no 6, pp. 307-316. <https://doi.org/10.1002/jsc.593>.

16. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. навч.-метод. посіб. Харків: ХНАДУ, 2010. 133 с.

17. Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. European Commission. Brussels, 16.3.2023. 25 p. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication\\_Long-term-competitiveness.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf)

18. Eurostat Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

19. Community Innovation Survey (CIS 2020). Eurostat Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

20. Community Innovation Survey (CIS 2018). Eurostat Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

## References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021). Naukova ta innovatsijna diial'nist' Ukrainy 2020 [Scientific and innovative activity of Ukraine 2020]. Statystychnyj zbirnyk. Kyiv. 243 p.

2. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2016). Marketing Management. 15<sup>th</sup> Global Edition. Pearson Education Limited. 834 p.

3. Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, NY: Free Press. (Republished in 2005). 397 p.

4. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998). 557 p.

5. Ries, A., Trout, J. (1986). Marketing Warfare. McGraw-Hill. 215 p.

6. Penrose, E.T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press. 272 p.

7. Grant, R.M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 33(3), p. 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664> (accessed 8 September 2023).

8. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), p. 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148> (accessed 8 August 2023).

9. Hsieh, Y.H., Chen, H.M. (2011). *Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system*. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 10, No 2, p. 11-32.

10. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological

and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (accessed 6 August 2023).

11. Rokocha, V.V., Odiahajlo, B.M., Terekhov, V.I. (2018). *Biznes-stratehii ievropejs'kykh kompanij* [Business strategies of European companies]: navchal'nyj posibnyk. Ed. Rokocha, V.V. Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK» Publ. 312 p.

12. The World Bank. World Development Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (accessed 15 August 2023).

13. Collis, D.J., Montgomery C.A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard business review*, July-August 1995. URL: <https://hbr.org/1995/07/competing-on-resources-strategy-in-the-1990s> (accessed 8 August 2023).

14. Corner, K.R., Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: knowledge vs. opportunism. *Organization Science*. Vol. 7, no 5, pp. 477–501. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>

15. Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practicing managers. *Strategic Change*, Vol. 11, no 6, pp. 307-316. <https://doi.org/10.1002/jsc.593> (accessed 12 October 2023)

16. Horielov, D.O., Bol'shenko, S.F. (2010). *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]: navch.-metod. posib. Kharkiv: KhNADU Publ. 133 p.

17. Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. European Commission. Brussels, 16.3.2023. 25 p. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication\\_Long-term-competitiveness.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf) (accessed 22 October 2023).

18. Eurostat Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (accessed 5 September 2023).

19. Community Innovation Survey (CIS 2020). Eurostat Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (accessed 5 September 2023).

20. Community Innovation Survey (CIS 2018). Eurostat Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (accessed 25 September 2023).

## COMPETITIVE BUSINESS STRATEGIES OF EU ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

*Iryna V. Taranenko*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [taranenko@duan.edu.ua](mailto:taranenko@duan.edu.ua)

*Elvina M. Lymonova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [dh.ier@duan.edu.ua](mailto:dh.ier@duan.edu.ua)

*Ruslan M. Kliuchnyk*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: [nobelpolis@duan.edu.ua](mailto:nobelpolis@duan.edu.ua)

<https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-21>

**Keywords:** *economic instability, competitive business strategies, innovative-active enterprises, enterprises of EU countries, high quality strategy, customer-oriented strategy, low price strategy*

**JEL classification:** *F29, L10, L19, M10*

In the context of global economic instability, which was intensified by the COVID-19 pandemic and the full-scale russian invasion of Ukraine, companies are paying more attention to internal factors, that can ensure long-term economic development and competitiveness. One of the most important business capabilities that determine a firm's ability to develop effectively, is the competitive business



strategy. Therefore, the priority task is to develop a strategy that aligns with the goals, available resources, and external environmental conditions.

The study of the choice and implementation of competitive business strategies by EU enterprises was carried out on the basis of Community Innovation Survey results. The authors analyzed the significance of competitive business strategies for EU enterprises, taking into account their innovation status (innovative-active or non-innovative-active) and the size of the enterprises (large, medium, and small).

It was found that innovative-active enterprises actively implement business strategies in their activities. The study showed that the most required strategies by innovative active enterprises, regardless of their size, are those focused on high quality, satisfying established customer groups, improving existing goods or services, reaching out to new customer groups. It can be assumed that such business strategies allow the enterprises to best strengthen and effectively use competitive advantage. In turn, the low price strategy is in little demand, and the share of enterprises that choose it, is constantly decreasing. For non-innovative-active enterprises, the demand for business strategies depends on the size. Large and medium-sized non-innovative-active enterprises mainly choose strategies of high quality and customer orientation. While for small non-innovative-active enterprises, the importance of all business strategies is lower. In particular, high quality and customer orientation strategies are moderately required. Relatively smaller non-innovative-active enterprises choose the low-price strategy, compared to other groups of enterprises.

A study of the changes that have occurred in recent years showed an increase in the share of innovative-active enterprises for which customer-oriented business strategies were highly significant. Additionally, the share of enterprises for which the high-quality strategy is of high importance has also increased. Conversely, the share of enterprises for which the low-price strategy is highly important has decreased.

Determining the features of the choice of competitive business strategies by enterprises in EU countries, depending on their innovative status and size, creates a basis for further adaptation of their experience to the conditions of entrepreneurial activity in Ukraine. This adaptation can be implemented by domestic enterprises in their activities both at the current stage and during the period of post-war recovery.

*Одержано 10.03.2024.*