

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МгКЕМБ-24
Левченко Ігор Вікторович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Пузирьова Поліна Володимирівна

Рецензент:
д.е.н., проф., Шацька З.Я.

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕК

_____ Поліна ПУЗИРЬОВА

«22» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Левченко Ігорю Вікторовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи «Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародному бізнесі»

Науковий керівник роботи Пузирьова Поліна Володимирівна, д.е.н., професор
затвержені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року № 209-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України у сфері зовнішньоекономічної діяльності; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; звітність і аналітичні матеріали компанії Groupe SEB; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, монографії, статті у фахових журналах, матеріали наукових конференцій, електронні бази даних та інтернет-ресурси, що містять актуальну інформацію щодо тенденцій розвитку міжнародного бізнесу та конкурентних стратегій підприємств

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)
Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства в міжнародному контексті. Дослідження ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії Groupe SEB. Стратегія підвищення управління конкурентоспроможністю компанії Groupe SEB на ринку України.

4. Дата видачі завдання 22 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	30.09.2025	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства в міжнародному контексті	13.10.2025	
3	Розділ 2. Дослідження ефективності стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії Groupe SEB	27.10.2025	
4	Розділ 3. Стратегія підвищення управління конкурентоспроможністю компанії Groupe SEB на ринку України	10.11.2025	
5	Висновки	24.11.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	01.12.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)	03.12.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	05.12.2025	Коефіцієнт подібності _____% Коефіцієнт цитування _____%
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	08.12.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент _____

Ігор ЛЕВЧЕНКО

Науковий керівник роботи _____

Поліна ПУЗИРЬОВА

АНОТАЦІЯ

Левченко І. В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародному бізнесі. – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

Робота присвячена дослідженню стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародному бізнесі. В роботі досліджено загальноекономічну характеристику поняття «конкурентоспроможність» підприємства. Визначено основні чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Охарактеризовано базові стратегії підвищення конкурентоспроможності міжнародних підприємств. Досліджено загальну характеристику діяльності компанії Groupe SEB. Проаналізовано основних споживачів та конкурентів компанії Groupe SEB. Проведено оцінку стану конкурентоспроможності компанії Groupe SEB. Досліджено глобальну інноваційну стратегію як елемент управління конкурентоспроможністю компанії Groupe SEB. Запропоновано алгоритм імплементації інноваційної стратегії в діяльність компанії Groupe SEB. Розраховано економічну ефективність від реалізації запропонованих заходів для компанії Groupe SEB.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, міжнародний бізнес, споживачі, конкуренти, глобальна інноваційна стратегія, алгоритм, імплементація, економічна ефективність.

ANNOTATION

Levchenko I. V. Strategy for improving the competitiveness of enterprises in international business. – manuscript.

Qualification work in the specialty 051 «Economics». Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The work is devoted to the study of strategies for improving the competitiveness of enterprises in international business. The work examines the general economic characteristics of the concept of “competitiveness” of an enterprise. The main factors influencing the international competitiveness of an enterprise are identified. The basic strategies for improving the competitiveness of international enterprises are described. The general characteristics of Groupe SEB's activities are examined. The main consumers and competitors of Groupe SEB are analyzed. An assessment of the competitiveness of Groupe SEB is carried out. A global innovation strategy as an element of managing the competitiveness of Groupe SEB is investigated. An algorithm for implementing an innovation strategy in the activities of Groupe SEB is proposed. The economic efficiency of the proposed measures for Groupe SEB has been calculated.

Keywords: strategy, competitiveness, international business, consumers, competitors, global innovation strategy, algorithm, implementation, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ.....	9
1.1. Загальноекономічна характеристика поняття «конкурентоспроможність» підприємства.....	9
1.2. Основні чинників впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства.....	22
1.3. Базові стратегії підвищення конкурентоспроможності міжнародних підприємств.....	30
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ GROUPE SEB.....	47
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії Groupe SEB.....	47
2.2. Аналіз основних споживачів та конкурентів компанії Groupe SEB.....	58
2.3. Оцінка стану конкурентоспроможності компанії Groupe SEB.....	66
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ GROUPE SEB НА РИНКУ УКРАЇНИ.....	81
3.1. Глобальна інноваційна стратегія як елемент управління конкурентоспроможністю компанії Groupe SEB.....	81
3.2. Алгоритм імплементації інноваційної стратегії в діяльність компанії Groupe SEB.....	88
3.3. Економічна ефективність від реалізації запропонованих заходів для компанії Groupe SEB.....	96
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108
ДОДАТКИ.....	123

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції здатність підприємства забезпечувати та постійно підвищувати свою конкурентоспроможність стає ключовою передумовою його стійкого розвитку. Розширення міжнародних ринків, інтенсивний технологічний прогрес, швидка зміна споживчих уподобань і зростання ролі брендової репутації формують нові вимоги до стратегії діяльності підприємств. Вихід на зовнішні ринки відкриває значні можливості для збільшення обсягів продажу, диверсифікації ризиків і отримання додаткових джерел інновацій, однак одночасно загострює конкурентну боротьбу, оскільки підприємство стикається з гравцями, що мають вищий рівень капіталізації, доступу до інновацій та глобальних мереж збуту.

У сучасних умовах міжнародного бізнесу конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від якості продукції чи рівня цін, а й від здатності швидко адаптуватися до зовнішніх змін, впроваджувати інновації, формувати ефективні партнерські мережі та використовувати інструменти стратегічного менеджменту для посилення своїх позицій на глобальних ринках. Особливої ваги набувають питання стратегічного аналізу конкурентного середовища, вибору оптимальної моделі міжнародного позиціонування, побудови ланцюгів доданої вартості та впровадження комплексних підходів до управління ресурсами підприємства. Таким чином, розробка та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародному бізнесі є актуальним завданням, що дозволяє не лише утримувати стійкі позиції на міжнародних ринках, а й забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу, інноваційний розвиток та соціально-економічну результативність діяльності підприємства.

Актуальні питання з підвищення конкурентоспроможності підприємств у міжнародному бізнесі стали предметом досліджень багатьох українських вчених: Кузнєцова К., Ковтуненко К., Дідан К., Ковальчук О., Базик О., Омельченко Т., Решетнікова О., Боровик Т., Сімон А., Воздвиженський В., Тітова

М., Смирнов Є., Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В., Драган О., Горват О., Феєр О., Дзеніс В., Хачатрян В., Олійник Т., Соколова К., Касич А., Асцатрян А., Янтонь-Дроздовска Е., Салига К., Полоус О., Михальченко І.

Серед зарубіжних вчених питання стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств досліджували: Портер М., Катембо Д., Бетчу Н., Фальчола Дж., Янсен М., Ролло В., Чікан А., Чако Е., Кіш-Доброньї Б., Лошонці Д., Ле Тхань Т., Фонг Н., Хоанг Т., Еком Е., Сандеї А., Вільямс А., Момая К., Сіньмень Хань, Акар С., Датта Й., Шівакумар Р. та ін.

Метою дослідження є визначення основних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері міжнародного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення мети в роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено загальноекономічну характеристику поняття «конкурентоспроможність» підприємства;
- визначено основні чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства;
- охарактеризовано базові стратегії підвищення конкурентоспроможності міжнародних підприємств;
- досліджено загальну характеристику діяльності компанії Groupe SEB;
- проаналізовано основних споживачів та конкурентів компанії Groupe SEB;
- проведено оцінку стану конкурентоспроможності компанії Groupe SEB;
- досліджено глобальну інноваційну стратегію як елемент управління конкурентоспроможністю компанії Groupe SEB;
- запропоновано алгоритм імплементації інноваційної стратегії в діяльність компанії Groupe SEB;
- розраховано економічну ефективність від реалізації запропонованих заходів для компанії Groupe SEB.

Об'єктом дослідження є загальноекономічна та господарська діяльність

компанії Groupe SEB щодо підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні, наукові та методичні основи щодо вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства у міжнародному бізнесі.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз проблеми формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках, зокрема: метод теоретичного узагальнення і порівняння – для систематизації наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможності підприємства» та визначення ключових чинників, що впливають на її рівень; аналіз і синтез – для виявлення складових елементів та формування цілісного уявлення про стратегічне управління конкурентоспроможністю; метод структурно-логічного аналізу – для побудови логіки дослідження, встановлення взаємозв'язків між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами міжнародного ринку; SWOT-аналіз – для оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз у зовнішньому середовищі; метод бенчмаркінгу – для порівняння стратегій і результативності підприємства з провідними конкурентами у галузі на глобальному ринку; економіко-статистичні методи – для кількісного аналізу показників конкурентоспроможності, ринкової позиції та динаміки розвитку підприємства; інструменти штучного інтелекту – для статистичної вибірки та аналізу фінансових даних компанії.

Інформаційною базою дослідження є: нормативно-правові акти України у сфері зовнішньоекономічної діяльності та конкурентної політики; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; звітність і аналітичні матеріали компанії Groupe SEB; наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, монографії, статті у фахових журналах, матеріали наукових конференцій, електронні бази даних (Scopus, Web of Science, Google Scholar) та інтернет-ресурси, що містять актуальну інформацію щодо тенденцій розвитку

міжнародного бізнесу та конкурентних стратегій підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

вперше запропоновано реалізацію інноваційної стратегії через алгоритм імплементації інноваційної стратегії в діяльність компанії Groupe SEB від глобального планування до локальної адаптації, де базисом виступає мультиформатний підхід – поєднання централізованого R&D і децентралізованих команд, масштабування продукції і місцеве кастомізоване просування; це надасть змогу використати інструменти відкритої інновації (співпраця зі стартапами, університетами, спільноти користувачів) та потужну внутрішню організацію (спільноти практики, глобальні центри розробки).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що для українського ринку компанія Groupe SEB адаптує глобальні напрацювання – локалізує продукти, враховує регіональні особливості споживання, використовує місцеві канали продажів і партнерства (ритейл, ЗМІ, інфлюенсери), де ефективність інновацій оцінюється поєднанням традиційних бізнес-метрик (вплив на продажі, ріст прибутку) з інноваційними (кількість патентів, швидкість запуску, реакція споживачів).

Апробація результатів дослідження. Ключові положення та результати кваліфікаційної роботи були представлені на: Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти» (м. Київ, 19 березня 2025 року); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Математичні методи та цифрові технології в економіці» (м. Ірпінь, 17 квітня 2025 року).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано дві тези доповідей та одна стаття. Загальний обсяг публікацій складає 1,2 друк. арк.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (який налічує 103 найменування) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок машинописного тексту, містить 11 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ

1.1. Загальноекономічна характеристика поняття «конкурентоспроможність» підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших передумов його успішного функціонування та розвитку. Підприємства стикаються зі швидкими змінами макросередовища, посиленням глобальної конкуренції та невизначеністю бізнес-середовища, що зумовлює потребу постійно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності [1]. Зростання кількості виробників, удосконалення технологій та насичення ринків товарами і послугами призводять до загострення конкуренції, ускладнюючи підприємствам завдання утримати стійкі ринкові позиції. В цих умовах підприємство має бути гнучким, здатним до адаптації та інновацій, проактивно реагувати на потреби споживачів і дії конкурентів, розробляючи ефективні стратегії для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку [2]. Таким чином, дослідження конкурентоспроможності підприємства є актуальним як з теоретичної, так і практичної точок зору, оскільки воно сприяє виявленню чинників і розробці заходів, що дозволять підприємствам підвищувати ефективність своєї діяльності та забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу в умовах динамічних ринкових змін.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» в економічній літературі трактується по-різному різними дослідниками. Узагальнено під конкурентоспроможністю розуміють здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, забезпечуючи переваги над іншими суб'єктами та досягаючи своїх економічних цілей. В табл. 1.1 наведено визначення цієї категорії, запропоновані українськими та зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.1

Визначення категорії «конкурентоспроможність» українськими та зарубіжними вченими

Автор	Сутність конкурентоспроможності
Ковтуненко К., Дідан К., Ковальчук О. [3]	Трактують конкурентоспроможність підприємства як здатність утримувати/посилювати ринкову позицію завдяки сукупності переваг у якості, ціні та організації збуту.
Базик О. [4]	Наголошують на дефініції як можливості суб'єкта зберігати й посилювати ринкове позиціонування порівняно з конкурентами завдяки стійким перевагам.
Омельченко Т. [5]	Подано визначення як спроможності підприємств підтримувати стійкість і результативність у зміненому середовищі (в т.ч. воєнному), випереджаючи конкурентів за ключовими параметрами.
Решетнікова О., Боровик Т., Сімон А. [6]	Розглядають конкурентоспроможність як системний результат дії внутрішніх і зовнішніх чинників, що забезпечують перевагу над суперниками.
Воздвиженський В., Тітова М. [7]	Узагальнюють, що конкурентоспроможність – багатовимірна здатність формувати й утримувати конкурентні переваги (цінові й нецінові), що ведуть до вищої результативності.
Фальчіола Дж., Янсен М., Ролло В. [8]	Пропонують багатовимірну рамку: конкурентоспроможність фірми – здатність підтримувати ліпшу ринкову позицію через капабіліті та зовнішні можливості (продуктивність, експортність тощо).
Чікан А., Чако Е., Кісс-Доброні Б., Лосонці Д. [9]	Дається чітка дефініція: «firm competitiveness is a capability ... to sustainably fulfil its dual purpose» (цінність для клієнта та результативність фірми), операціоналізована індексом FCI.
Ле Тхань, Фонг Н., Хоанг Т. [10]	Концептуально визначають організаційну/фірмову конкурентоспроможність як здатність фірми демонструвати вищі результати відносно суперників завдяки перевагам і інноваціям.
Еком Е., Сандей А., Вільямс А. [11]	Окреслюють як спроможність виробляти й доставляти високоякісні товари/послуги за низькою вартістю, поєднуючи цінові й нецінові чинники.
Момая К. [12]	Уточнює концепт через модель Assets-Processes-Performance (APP): конкурентоспроможність – це узгоджена система активів, процесів і результатів, що забезпечує перевагу.

Джерело: систематизовано автором на основі [3-12].

Конкурентоспроможність підприємства може проявлятися в різних формах залежно від того, на чому ґрунтуються конкурентні переваги фірми. Зазвичай виділяють два базові види (або аспекти) конкурентоспроможності за характером створення переваг: цінову та нецінову (якісну/структурну) конкурентоспроможність [2].

Цінова конкурентоспроможність пов'язана зі здатністю компанії

конкурувати за рахунок нижчих витрат виробництва і, відповідно, нижчих цін на продукцію. Підприємство, що має цінову перевагу, може пропонувати товар або послугу за ціною нижчою, ніж у конкурентів, не втрачаючи при цьому в якості. Така стратегія забезпечується ефективним управлінням витратами, підвищенням продуктивності та оптимізацією використання ресурсів [2]. Цінова конкурентоспроможність, як правило, має короткостроковий характер, оскільки конкуренти відносно легко можуть зрівняти ціни або знизити витрати протягом невеликого проміжку часу [2]. Тому переваги, засновані лише на низькій ціні, потребують постійної підтримки та удосконалення – в іншому разі конкурент може швидко нейтралізувати таку перевагу. Цінова конкуренція часто проявляється через стратегії проникнення на ринок (демпінг, низькі ціни для завоювання частки ринку), «зняття вершків» (високі ціни на унікальний товар) чи цінового паритету з лідерами ринку [2]. Важливо зазначити, що надмірне зниження цін може негативно вплинути на рентабельність бізнесу, тому компанія повинна шукати баланс між доступністю ціни та прибутковістю.

Нецінова (структурна або якісна) конкурентоспроможність базується на перевагах, не пов'язаних безпосередньо з ціною товару. Сюди відносять якість продукції, її унікальні характеристики, бренд і репутацію компанії, рівень обслуговування, технологічність, інноваційність, кваліфікацію персоналу тощо. Нецінова конкурентоспроможність означає, що підприємство здатне успішно конкурувати, навіть якщо його ціни не найнижчі, завдяки тому, що споживачі цінують інші властивості пропозиції [2]. Наприклад, вища якість та надійність товару, відомий бренд, кращий сервіс або унікальна технологія можуть схилити вибір клієнта на користь продукції даного підприємства, навіть за більшої ціни. Такий вид конкурентоспроможності є довгостроковим, оскільки вимагає тривалого часу та інвестицій для побудови – підвищення якості, розвиток бренду, впровадження інновацій не досягаються миттєво [2]. Водночас, саме нецінові переваги складніше скопіювати конкурентам: унікальні технології, ноу-хау, репутація або накопичений досвід дають фірмі більш стійку позицію.

Інноваційна конкурентоспроможність як різновид нецінової – це здатність

компанії постійно оновлювати свої продукти та процеси, впроваджувати новітні технології і тим самим випереджати суперників. Інновації підвищують цінність пропозиції для споживача і можуть створити значний розрив між підприємством-новатором та його конкурентами. Зазвичай інноваційна та якісна конкурентоспроможність тісно пов'язані: інвестуючи в НДДКР, в нові технології, підприємство підвищує якість і привабливість своєї продукції, формуючи довгострокову ринкову стійкість.

Таким чином, підприємству необхідно знаходити баланс між ціновими та неціновими аспектами конкурентоспроможності. Найбільш успішними є компанії, які пропонують споживачам оптимальне співвідношення ціни та якості, активно працюють над підвищенням ефективності (для контролю рівня цін) і одночасно над розвитком унікальних переваг (для посилення нецінової привабливості товару).

Для глибшого розуміння конкурентоспроможності підприємства важливо розглянути її класифікацію за певними ознаками. Зокрема, в економічній літературі виділяють внутрішню і зовнішню, тактичну (короткострокову) і стратегічну (довгострокову) конкурентоспроможність, а також інші типи, що відображають специфічні аспекти прояву цієї категорії.

1. Внутрішня та зовнішня конкурентоспроможність:

– внутрішня конкурентоспроможність – рівень конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому (національному) ринку, тобто його здатність успішно конкурувати серед вітчизняних компаній;

– зовнішня конкурентоспроможність – характеризує позиції підприємства на зовнішніх ринках, у міжнародному конкурентному середовищі.

Внутрішня конкурентоспроможність формується під впливом внутрішніх факторів (ефективність управління, рівень витрат, якість продукції тощо), які знаходяться під безпосереднім контролем фірми, тоді як зовнішня значною мірою залежить від зовнішніх чинників (курсу валют, торговельних бар'єрів, вимог іноземних споживачів тощо). Таким чином, внутрішня конкурентоспроможність є результатом реалізації внутрішнього потенціалу

підприємства, а зовнішня – показником того, наскільки цей потенціал достатній для успішної конкуренції на міжнародній арені. Для українських підприємств в сучасних умовах актуальним є завдання підвищення як внутрішньої конкурентоспроможності (щоб витримувати конкуренцію на власному ринку), так і зовнішньої (щоб виходити на експортні ринки та закріплюватися на них).

2. Тактична (короткострокова) та стратегічна (довгострокова) конкурентоспроможність. За горизонтами планування і управління виділяють конкурентоспроможність тактичного рівня та стратегічного рівня [13]:

– тактична конкурентоспроможність – це здатність підприємства забезпечувати свою життєдіяльність і успіх у найближчому періоді, попри тиск з боку конкурентів у поточному ринковому середовищі [13]. Тактична конкурентоспроможність відображає реалізацію короткострокових конкурентних цілей: виконання планів продажів, утримання частки ринку, підтримання ліквідності тощо. Основне завдання тактичного управління конкурентоспроможністю – негайно реагувати на дії конкурентів і зміни кон'юнктури, щоб «забезпечити життєдіяльність підприємства всупереч тиску з боку конкурентного оточення у поточному періоді часу» [13].

– стратегічна конкурентоспроможність характеризує довгострокову позицію підприємства: здатність «до виживання та розвитку за умов дестабілізуючого впливу оточення в майбутньому конкурентному середовищі» [13]. Стратегічна конкурентоспроможність вимагає бачення перспективи, інвестування в розвиток конкурентних переваг, що дозволять фірмі залишатися успішною протягом багатьох років. Стратегічна конкурентоспроможність пов'язана з реалізацією стратегії підприємства – наприклад, стратегії лідерства у витратах або диференціації, інноваційного розвитку, виходу на нові ринки тощо – і її підтримкою всупереч можливим змінам середовища (технологічним зрушенням, появі нових конкурентів, змінам споживчого попиту).

Отже, тактичний аспект конкурентоспроможності відповідає на запитання, наскільки успішним є підприємство сьогодні, тоді як стратегічний – чи зможе воно зберегти та поліпшити свою конкурентну позицію завтра. Обидва рівні

взаємопов'язані: короткострокові успіхи створюють базу для довгострокової стійкості, а стратегічне бачення спрямовує поточні дії.

3. Активна та пасивна конкурентоспроможність. У межах поведінкового підходу іноді розрізняють активну і пасивну конкурентоспроможність підприємства [13]. Такий поділ пов'язаний із різними типами конкурентної поведінки фірм на ринку:

– активна конкурентоспроможність є результатом агресивної конкурентної поведінки, коли підприємство активно ініціює конкурентні дії (впроваджує інновації раніше за інших, агресивно розширює ринкову присутність, нав'язує стандарти якості чи сервісу, постійно випереджає конкурентів у задоволенні нових запитів споживачів тощо);

– пасивна конкурентоспроможність характеризує ситуацію, коли фірма більше реагує на дії суперників, ніж сама виступає ініціатором змін. Пасивно конкурентоспроможне підприємство може зберігати позиції на ринку, однак воно скоріше йде слідом за лідерами, адаптуючись до змін, ніж формує ці зміни.

Безумовно, активна позиція більш бажана, адже дозволяє захоплювати ініціативу і задавати тон конкурентній боротьбі. Тому багато сучасних концепцій стратегічного управління спрямовані на розвиток у підприємства проактивності, підприємливості та інноваційності – тобто тих рис, що забезпечують активну конкурентоспроможність.

4. Інші типи. У наукових джерелах також пропонуються інші підходи до класифікації конкурентоспроможності. Наприклад, за рівнем охоплення діяльності підприємства можна говорити про загальну конкурентоспроможність (на рівні фірми в цілому) та локальну конкурентоспроможність (на рівні окремих підрозділів, видів продукції або напрямків бізнесу). Можна згадати і класифікацію конкурентних переваг на первинні та вторинні, стратегічні та тактичні тощо, що опосередковано задає й типи конкурентоспроможності (оскільки конкурентоспроможність є наслідком реалізації конкурентних переваг). В цілому ж різні типології дозволяють краще зрозуміти багатовимірність поняття конкурентоспроможності підприємства і врахувати

різні аспекти в процесі її оцінки та управління.

Узагальнену класифікацію конкурентоспроможності підприємства за певними ознаками наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [2-13].

Конкурентоспроможність підприємства виконує низку важливих функцій у межах ринкової економіки, які проявляються як на рівні окремої фірми, так і на рівні економічної системи загалом. Функції конкурентоспроможності тісно пов'язані з функціями конкуренції, адже саме через конкуренцію реалізується економічна роль конкурентоспроможності. Основні функції можна сформулювати наступним чином:

1. Регулююча функція. Конкурентоспроможність (через механізми конкуренції) виконує роль ринкового регулятора, що сприяє перерозподілу ресурсів у економіці: більш конкурентоспроможні підприємства притягують до себе ресурси (капітал, трудові, матеріальні), розширюються, тоді як менш конкурентоспроможні – змушені скорочувати діяльність. Тим самим забезпечується більш ефективний розподіл виробничих факторів. На рівні підприємства регулююча функція проявляється, коли необхідно внести зміни до розподілу фінансових та матеріальних ресурсів між підрозділами або напрямками діяльності відповідно до вимог ринку. По суті, підтримка конкурентоспроможності спонукає менеджмент коригувати структуру витрат, інвестицій, асортименту, щоб оптимально реагувати на зовнішні зміни.

2. Стимулююча (мотиваційна) функція. Конкурентоспроможність виступає потужним стимулом для суб'єктів господарювання до підвищення ефективності. Прагнення бути конкурентоспроможним змушує підприємства впроваджувати нові технології, підвищувати якість продукції, знижувати витрати, вдосконалювати обслуговування – одним словом, вдосконалюватися. Таким чином, конкурентний тиск мобілізує фірми до активної діяльності, інновацій та поліпшення, що зрештою сприяє економічному прогресу.

3. Ціноутворююча функція. У ході конкуренції ринок встановлює рівноважні ціни на товари та послуги. Конкурентоспроможні підприємства, знижуючи витрати, можуть ініціювати зниження ринкових цін, або навпаки, створюючи унікальний продукт, обґрунтовувати вищу ціну. Таким чином, конкуренція виконує функцію встановлення ринкової ціни, забезпечуючи баланс між попитом і пропозицією. Для окремого підприємства підтримка

конкурентоспроможності означає здатність впливати на рівень ціни своєї продукції: або диктувати ринку ціну завдяки унікальності (цінність більша – вища ціна), або слідувати за ринковою ціною, оптимізуючи витрати (щоб отримувати прибуток за ринкової ціни).

4. Розподільча функція. Конкурентоспроможність пов'язана з розподілом доходів та результатів діяльності. Більш успішні (конкурентоспроможні) підприємства отримують більшу частку прибутку на ринку, що відповідає принципу винагороди за досягнення в конкуренції. На мікрорівні, всередині підприємства, ця функція проявляється у розподілі ресурсів і доходів між підрозділами згідно з їхнім внеском: ті відділи, що досягли вищих результатів у підвищенні конкурентоспроможності продуктів, можуть розраховувати на більший обсяг інвестицій чи преміювання. Отже, конкурентоспроможність стимулює справедливий розподіл на засадах ефективності.

5. Моніторингова (інформаційна) функція. Рівень конкурентоспроможності підприємства служить індикатором його становища на ринку. Постійне відстеження (моніторинг) конкурентоспроможності дозволяє керівництву вчасно виявляти відхилення від бажаного стану рівноваги і реагувати на них. Інакше кажучи, аналізуючи показники своєї конкурентоспроможності (ринкову частку, динаміку продажів відносно конкурентів, відгуки споживачів тощо), компанія отримує інформацію для прийняття управлінських рішень: де необхідно підсилити конкурентні переваги, які напрямки потребують коригування. Моніторингова функція забезпечує надійне функціонування підприємства у конкурентному середовищі за рахунок своєчасного виявлення загроз і можливостей.

6. Аналітична (стратегічна) функція. Конкурентоспроможність як економічна категорія формує вихідну базу для визначення стратегічних цілей і місії підприємства. Аналіз рівня та чинників конкурентоспроможності допомагає зрозуміти, у чому полягають сильні та слабкі сторони фірми, які конкурентні переваги вона вже має і які потрібно розвинути. На основі такої аналітики підприємство розробляє стратегію розвитку, планує заходи з підвищення своєї

конкурентоздатності. Таким чином, конкурентоспроможність виконує функцію обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

7. Контрольна функція. У процесі управління конкурентоспроможністю важливо оцінювати досягнення поставлених цілей та реалізацію стратегічних планів. Конкурентоспроможність підприємства, точніше її ключові показники (рівень прибутковості, ринкова частка, індекс конкурентоспроможності продукту тощо), служать критеріями контролю за успішністю обраної стратегії. Регулярний контроль дозволяє визначати, наскільки підприємство просувається в напрямку зміцнення своїх ринкових позицій, чи не виникають відхилення від курсу. За допомогою контрольної функції конкуренції фірма завчасно виявляє небезпеки (наприклад, зниження якості, появу сильного нового конкурента) і може вжити коригуючих дій.

8. Інноваційна функція. Конкурентна боротьба стимулює науково-технічний прогрес. Функціонування ринку в умовах конкуренції спонукає підприємства до пошуку нових рішень, технологій, продуктів – інакше кажучи, виконує функцію прискорення інновацій. Для окремої компанії підтримання конкурентоспроможності тісно пов'язане з інноваційністю: постійне вдосконалення товарів і процесів дає можливість отримувати додатковий дохід без підвищення цін, захоплювати нові сегменти ринку, формувати унікальні переваги. Тому інновації – впровадження новітніх технологій, модернізація виробництва, оновлення асортименту – можна розглядати як невід'ємну складову забезпечення конкурентоспроможності. Через інноваційну функцію конкуренції здійснюється загальний технологічний розвиток галузей і економіки.

Наведені функції комплексно характеризують роль конкурентоспроможності. Виконуючи регулюючу, стимулюючу, ціноутворюючу, розподільчу, інформаційну, аналітичну, контрольну та інноваційну функції, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо впливає на ефективність виробництва, якість продукції, темпи розвитку технологій та задоволення споживчих потреб. Зрештою, головним результатом

реалізації всіх цих функцій є завоювання ринку, перемога над конкурентами, забезпечення прибутковості та стійкого розвитку підприємства.

Також, для того щоб бути конкурентоспроможним у сучасному динамічному середовищі, підприємство повинно цілеспрямовано вирішувати низку завдань. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплекс заходів стратегічного і тактичного характеру, спрямованих на створення і підтримку конкурентних переваг. До основних завдань, які стоять перед менеджментом підприємства у контексті підвищення його конкурентоспроможності, належать такі (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Ключові завдання конкурентоспроможності підприємства

Завдання	Характеристика
1	2
Підвищення якості продукції та послуг	В сучасних умовах вибагливий споживач орієнтується не лише на ціну, а й на якість, функціональність, безпечність продукту. Тому підприємство повинно впроваджувати сучасні системи управління якістю, стандарти (ISO та ін.), здійснювати контроль на всіх етапах виробництва, вдосконалювати дизайн і споживчі характеристики своїх товарів. Висока якість є базою для задоволення потреб споживачів, що прямо впливає на конкурентну позицію фірми [14].
Зниження витрат та підвищення продуктивності.	Ефективне використання ресурсів забезпечує цінову конкурентоспроможність. Завдання підприємства – оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати енергозберігаючі технології, раціоналізувати логістику, аби знизити собівартість продукції. Підвищення продуктивності праці, автоматизація та усунення втрат дозволяють компанії знизити витрати без втрати якості, що дає можливість або встановлювати нижчі ринкові ціни, або одержувати більший прибуток при ринковій ціні – в обох випадках зміцнюється позиція підприємства на ринку [15].
Інноваційний розвиток і технологічне оновлення.	В умовах науково-технічного прогресу той, хто першим запропонує ринку інноваційний продукт або більш сучасний спосіб виробництва, отримує додаткові конкурентні переваги. Тому завданням менеджменту є створення культури інновацій, інвестування в R&D (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи), співпраця з науковими установами, стартапами тощо. Інноваційний розвиток забезпечує не лише отримання додаткового доходу без підвищення ціни (через унікальність продукту), а й підвищує гнучкість компанії та її здатність адаптуватися до технологічних змін.

Продовження табл. 1.2

1	2
Фокус на потребах клієнтів та маркетинг.	Орієнтація на споживача – одне з центральних завдань забезпечення конкурентоспроможності. Необхідно досліджувати вимоги та вподобання клієнтів, оперативно реагувати на зміни в попиті, забезпечувати високий рівень сервісу, розробляти ефективну маркетингову стратегію. Завданнями є розширення клієнтської бази, утримання наявних покупців через програми лояльності, надання додаткових цінностей (сервіс, гарантії, персоналізація тощо). Компанія, яка краще знає свого споживача і вміє вибудувати з ним довгострокові відносини, має значну конкурентну перевагу.
Формування і реалізація конкурентної стратегії.	Вибір стратегії визначає комплекс заходів із забезпечення конкурентоспроможності. Основні стратегічні завдання – створення і утримання конкурентних переваг, що відповідають обраній стратегії, та оптимізація внутрішніх процесів під цю стратегію [17]. Реалізація стратегії потребує узгодженості дій у галузі виробництва, маркетингу, фінансів, управління персоналом. Завдання керівництва – донести стратегію до кожного підрозділу, забезпечити координацію, мотивувати працівників на досягнення стратегічних цілей.
Розвиток кадрового потенціалу.	Конкурентоспроможність створюють люди – їхні навички, знання, творчість. Тому важливим завданням є управління персоналом у напрямку підвищення його компетентностей та продуктивності. Працівники повинні розуміти цілі компанії у конкуренції і бути мотивованими робити внесок у їх досягнення. Розвиток інтелектуально-кадрового потенціалу організації створює основу для інновацій, поліпшення якості та ефективності, тобто прямо впливає на конкурентоспроможність.
Забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної спроможності.	Конкурентоспроможність неможливо підтримувати без належного фінансового підґрунтя. Завдання підприємства – підтримувати достатній рівень прибутковості та ліквідності, генерувати кошти для реінвестування в розвиток. Фінансова стабільність дозволяє здійснювати стратегічні проекти (модернізацію, вихід на нові ринки), витримувати тимчасові несприятливі періоди. Забезпечення прибутковості та отримання сталого прибутку – одне з головних завдань конкурентної боротьби, адже прибуток не лише мета, а й ресурс для зміцнення позицій у майбутньому. Фінансовий менеджмент повинен бути спрямований на довгострокову стійкість – оптимальне співвідношення ризику і доходності, диверсифікацію джерел фінансування, контроль витрат, тощо.
Адаптація до змін зовнішнього середовища.	Сучасні ринки характеризуються швидкими змінами – тому постійним завданням є моніторинг зовнішнього середовища (ринкових тенденцій, дій конкурентів, змін у законодавстві) і гнучке реагування на них. Підприємство повинно мати розроблені механізми антикризового реагування, сценарні плани на випадок різних змін кон'юнктури. У період потрясінь (економічних криз, пандемій, воєнних дій тощо) виживають ті компанії, які можуть швидко перебудувати свої процеси, знайти нові ніші або моделі бізнесу. Тому завданням є розвивати організаційну гнучкість – структуру управління, що дозволяє швидко приймати рішення, диверсифікувати постачання і збут, переналаштовувати виробництво під нові продукти. Фактично, здатність до адаптації сама стає конкурентною перевагою в епоху турбулентності.

Джерело: згруповано та доповнено автором на основі [14-17].

Перелічені завдання у сукупності спрямовані на досягнення головної цілі – завоювання міцних конкурентних позицій підприємства як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Виконання цих завдань забезпечує підприємству можливість перемагати у суперництві, задовольняти споживачів краще за інших, отримувати прибутки і зростати навіть в умовах жорсткої конкуренції. У сучасних умовах (глобалізації, цифрової економіки, постійних інновацій) успішними стають ті компанії, які мислять стратегічно, інвестують у майбутнє, але водночас не втрачають оперативності у поточній конкурентній боротьбі. Відтак, управління конкурентоспроможністю – це безперервний процес, що поєднує вирішення тактичних питань (сьогоднішні продажі, витрати, якість) із реалізацією стратегічних програм розвитку (інновації, освоєння нових ринків, формування бренду), в єдиній системі.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є складним багатограним економічним поняттям, що відображає здатність підприємства конкурувати ефективніше за інших у ринковому середовищі. Її загальноекономічна характеристика включає аналіз актуальності цього явища, різноманіття існуючих наукових підходів до визначення, класифікацію видів і типів конкурентоспроможності, з'ясування функцій, які вона виконує, та окреслення практичних завдань щодо її забезпечення. В сучасній економіці, яка динамічно розвивається і глобалізується, дослідження конкурентоспроможності не втрачає актуальності – навпаки, посилення конкуренції робить ці дослідження вкрай потрібними для бізнесу.

Аналіз літературних джерел показав, що українські і зарубіжні науковці трактують конкурентоспроможність підприємства по-різному, проте у цих визначеннях простежуються спільні риси: йдеться про наявність у підприємства певних переваг (ресурсних, технологічних, організаційних), про вміння реалізувати їх у боротьбі з конкурентами для досягнення своїх комерційних цілей. Конкурентоспроможність можна проявляти через низькі ціни або високу якість та унікальність – і оптимальне поєднання цих чинників визначає успіх.

Як економічна категорія, конкурентоспроможність виконує низку функцій

– від регулювання та стимулювання розвитку до ціноутворення і інновацій – які сприяють ефективному функціонуванню ринкового механізму та прогресу. Для самого підприємства підтримання конкурентоспроможності означає постійне виконання комплексу завдань: підвищення якості, зниження витрат, інновації, задоволення потреб клієнтів, розвиток персоналу, стратегічне планування тощо. Лише системний, всебічний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє досягти головної мети – перемоги у конкурентній боротьбі, що проявляється у завоюванні ринку, отриманні стабільних прибутків і забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це не статичний стан, а динамічний результат безперервних зусиль із вдосконалення, адаптації та новаторства, які й визначають успіх підприємства в сучасній економіці.

1.2. Основні чинників впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства

У сучасних умовах глобалізації питання забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств набуло особливої актуальності. Зростаюча відкритість ринків і поява потужних транснаціональних конкурентів створюють нові виклики для вітчизняного бізнесу. Як зазначають дослідники, проблема підвищення міжнародної конкурентоспроможності є надзвичайно актуальною для українських підприємств [17]. Формування та реалізація заходів щодо зміцнення позицій фірми як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку нині розглядається як одна з найважливіших умов ефективної діяльності підприємства [17].

Проблематика міжнародної конкурентоспроможності підприємств активно розвивається в наукових колах протягом останнього десятиліття. З'явилися численні праці як українських, так і закордонних дослідників, присвячені різним аспектам цієї теми. Зокрема, В. Хачатрян [18] провів

компаративний аналіз підходів до трактування сутності поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» та запропонував власне визначення й механізм забезпечення міжнародної конкурентоспроможності [18]. А. Касич та А. Асцатрян [22] зосередилися на питаннях управління міжнародною конкурентоспроможністю і шляхах досягнення лідерських позицій на глобальних ринках. Авторами [22] також проаналізовано вплив пандемії на зміну конкурентного середовища та обґрунтовано необхідність переосмислення критеріїв конкурентоспроможності бізнесу в постпандемічний період [22]. А. Малюкіна та М. Ольховська [19] у своїй роботі розвинули теоретичні засади сутності міжнародної конкурентоспроможності через узагальнення підходів до її структури та чинників, а також запропонували класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках [19]. Вчені чітко поділяють чинники міжнародної конкурентоспроможності на внутрішні і зовнішні та акцентують, що зовнішні охоплюють макроекономічні, галузеві й глобальні умови (політику держави, кон'юнктуру світових ринків, діяльність міжнародних інституцій), тоді як внутрішні пов'язані зі створенням доданої вартості всередині фірми (ресурси і підсистеми підприємства) [19].

Серед зарубіжних авторів варто відзначити дослідження Е. Янтонь-Дроздовської [23], яка розглядає міжнародну конкуренцію як ключовий вимір глобалізації та підкреслює необхідність інноваційної стратегії для успіху компанії у глобальному середовищі [23]. Науковиця наголошує, що глобальна конкуренція спонукає підприємства впроваджувати новації та швидко реагувати на зміни, а також враховувати можливості міжнародної кооперації. Хань Сіньмен [20], аналізуючи агропромислові підприємства, обґрунтував зростаючу роль системи управління у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності та запропонував модель управління, що включає моніторинг міжнародного середовища, оцінювання рівня конкурентоспроможності, визначення місії, реалізацію стратегії і контроль результатів [20]. Дослідження цього автора також підкреслює значення експортного потенціалу і чинників, що його формують, для підвищення конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Сучасні дослідження зосереджені на практичних аспектах підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів – цифровізації, прискорення інновацій, постпандемічної перебудови ринків тощо. Таким чином, науковий доробок створює міцне підґрунтя для розуміння чинників та механізмів зміцнення позицій підприємств на міжнародній арені, пропонуючи як теоретичні моделі, так і прикладні рекомендації.

В умовах глобалізації конкуренція набуває планетарного масштабу, і українським виробникам доводиться змагатися з відомими міжнародними корпораціями, що зумовлює потребу постійно підвищувати якість, інноваційність та ефективність роботи, аби витримати тиск глобального ринку. Додатково, сучасні потрясіння світової економіки – такі як пандемія COVID-19 – призвели до появи нових бар'єрів і вимог, що вимагає переосмислення критеріїв конкурентоспроможності та адаптації бізнес-моделей підприємств. Отже, дослідження міжнародної конкурентоспроможності є вчасним і затребуваним, адже результати таких досліджень становлять теоретичну й практичну базу для розробки стратегій успішного виходу українських підприємств на світові ринки.

Поняття міжнародна конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним і трактується науковцями по-різному, залежно від їхніх наукових підходів. Порівняльний аналіз визначень показує відсутність єдиного підходу: кожен дослідник акцентує різні аспекти цього явища [17]. Найбільш поширеним є розуміння міжнародної конкурентоспроможності як здатності підприємства забезпечувати відповідність результатів своєї діяльності вимогам міжнародних ринків, враховуючи чинники формування конкурентних переваг на цих ринках [18]. Тобто фактично йдеться про спроможність компанії успішно конкурувати на глобальному рівні.

З теоретичної точки зору конкурентоспроможність підприємства – це системна характеристика здатності фірми створювати конкурентні переваги, які забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції [19]. Іншими словами, конкурентоспроможність відображає потенціал підприємства

генерувати унікальні цінні пропозиції та ефективно їх реалізовувати. Міжнародна конкурентоспроможність додає до цього визначення специфічний аспект – орієнтацію на зовнішні ринки, яка характеризує здатність підприємства створювати і реалізовувати конкурентні переваги на зовнішньому, глобальному ринку, що значно складніший та вимогливіший порівняно з національним [19]. Важливо підкреслити, що конкурентоспроможність проявляється лише в умовах конкуренції, а отже без наявності суперництва на ринку сама категорія «конкурентоспроможність» втрачає сенс [19].

Таким чином, сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємства можна сформулювати як здатність підприємства ефективно діяти в умовах міжнародної конкуренції, постійно підлаштовуючись під динамічні умови світового ринку, забезпечуючи високу якість товарів/послуг та створюючи стійкі конкурентні переваги, що дозволяють не лише виходити на зарубіжні ринки, але й утримувати на них міцні позиції. Ця здатність ґрунтується на поєднанні внутрішнього потенціалу фірми та ефективного використання зовнішніх можливостей, про що йдеться далі у роботі.

Проте існують певні відмінності між конкурентоспроможністю на національному та міжнародному ринку. Так, конкурентоспроможність на внутрішньому (національному) ринку і на міжнародному ринку має спільні основи, однак між ними існують суттєві відмінності. Перш за все, масштаб і складність конкурентного середовища на глобальному рівні є набагато більшими. Якщо на національному ринку підприємство взаємодіє з обмеженим колом локальних конкурентів і споживачів, то на міжнародному – коло суперників та клієнтів охоплює весь світ. Глобальний ринок часто значно більш складний, ніж внутрішній, і вимагає більш ретельного та гнучкого підходу до управління конкурентоспроможністю [19].

Друга відмінність – це рівень конкуренції та склад конкурентів. На міжнародній арені підприємства змушені змагатися з потужними транснаціональними корпораціями, які мають значні ресурси, відомі бренди та глобальний досвід [17]. Конкуренція набуває глобального характеру: фактично,

відбувається суперництво між фірмами різних країн у масштабах світового ринку. Для успіху у такому суперництві підприємству потрібна стратегія, орієнтована на інноваційність та швидку адаптацію.

Дослідники підкреслюють, що успіх у глобальній конкуренції може забезпечити лише стратегія, сфокусована на нововведеннях, яка створює систему швидкого реагування на можливості та загрози, дозволяє активно впливати на фактори формування попиту і пропозиції, а також враховує напрями інтернаціоналізації бізнесу, можливі стратегічні альянси та правильний вибір місця розташування виробництва [20]. Таким чином, у міжнародному контексті зростає роль стратегічного управління, міжнародного маркетингу та міжкультурного менеджменту.

Третя ключова відмінність полягає у вимогах до продукції та стандартів. Національний ринок може мати власні стандарти і вподобання споживачів, тоді як вихід на зовнішні ринки вимагає дотримання міжнародно визнаних стандартів якості, безпечності, сертифікації тощо. Продукція підприємства повинна відповідати часто більш жорстким світовим нормам і регламентам. Зокрема, для успішного освоєння закордонних ринків підприємство має гарантувати відповідність якості продукції, її упаковки, дизайну та реклами вимогам міжнародних стандартів [21], без чого важко розраховувати на довіру іноземних споживачів і партнерів.

Варто також зазначити, що чинники конкурентоспроможності діють по-різному на внутрішньому та зовнішньому ринку. Те, що забезпечує перевагу на локальному рівні (наприклад, знання внутрішнього споживача, локальні мережі збуту чи державна підтримка), може виявитися недостатнім або неактуальним на глобальному рівні. Натомість, на міжнародних ринках більшого значення набувають такі чинники як здатність до інновацій, міжнародна впізнаваність бренду, гнучкість у зміні асортименту під різні країни, володіння іноземними каналами дистрибуції, врахування коливань валютних курсів, міжнародна стандартизація виробництва тощо. Ці аспекти потребують особливої уваги при формуванні стратегії виходу підприємства на світові ринки.

На міжнародну конкурентоспроможність підприємства впливає комплекс чинників, які умовно можна поділити на внутрішні (ендогенні для самого підприємства) та зовнішні (екзогенні, пов'язані із середовищем функціонування підприємства). Розмежування цих двох груп є важливим для розуміння того, на що підприємство може безпосередньо впливати, а що повинно враховувати і до чого пристосовуватися (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ключові чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємств

Джерело: побудовано автором.

До внутрішніх належать ті чинники, які визначаються ресурсним потенціалом, управлінськими рішеннями та компетенціями самого підприємства, які формують конкурентні переваги фірми зсередини. Дослідження показують, що конкурентоспроможність підприємства великою мірою залежить від його стратегічного потенціалу, що включає науково-дослідні та проектно-конструкторські можливості, виробничі потужності, технології, кваліфікацію персоналу, маркетингові здібності тощо [19]. Зокрема, інноваційний потенціал (здатність розробляти нові продукти, впроваджувати нові технології) і якість продукції є фундаментальними внутрішніми

детермінантами успішності на зовнішніх ринках. Не менш важливими є ефективність виробництва (собівартість, продуктивність праці), фінансова стійкість підприємства, рівень менеджменту, а також маркетингові компетенції – уміння знаходити і задовольняти потреби зарубіжних споживачів, будувати бренд, налагоджувати дистрибуцію за кордоном. У сукупності ці складові формують конкурентний потенціал фірми. Також, найкращим підходом до структурування конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку є виділення саме внутрішніх компонентів, що формують стратегічний потенціал і забезпечують створення кінцевого продукту (до них належать підсистеми досліджень і розробок, постачання, виробництва й маркетингу, а також фінансів та управління персоналом) [19]. Високі показники за цими внутрішніми параметрами напряду підвищують здатність підприємства конкурувати глобально.

Зовнішні чинники – це умови і впливи середовища, в якому оперує підприємство, на які воно прямо не може впливати, але змушене враховувати у своїй стратегії. Дослідники поділяють зовнішні чинники міжнародної конкурентоспроможності на декілька рівнів:

- по-перше, це макроекономічні чинники: стан економіки країни базування (темпи зростання ВВП, інфляція, валютний курс), рівень розвитку інфраструктури, доступність фінансових ресурсів, політична та регуляторна стабільність, рівень держпідтримки експорту тощо. Важливу роль відіграє державна політика: наявність дієвих експортних стратегій, сприятливого бізнес-клімату, захисту прав власності, приєднання країни до міжнародних економічних об'єднань (як-от СОТ, зони вільної торгівлі) тощо;

- по-друге, значущими є галузеві (секторальні) чинники: конкурентна ситуація в самій галузі на світовому ринку, наявність сильних іноземних конкурентів, рівень технологічних змін у галузі, глобальні ланцюги постачання, до яких може бути інтегроване підприємство;

- по-третє, виділяють глобальні економічні чинники: кон'юнктура світових ринків, коливання попиту на продукцію у різних країнах, міжнародні

фінансові кризи, коливання цін на сировину, тенденції глобальної економіки. Науковці [19] узагальнюють, що зовнішні чинники включають макроекономічні, галузеві та глобальні економічні умови, котрі визначаються політикою держави, кон'юктурою світових ринків і діяльністю міжнародних інституцій. Наприклад, зміна митних тарифів, укладення міжнародних торговельних угод чи вступ у дію нових технічних регламентів ЄС одразу впливає на конкурентні позиції підприємства за кордоном.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність підприємства формується під одночасним впливом внутрішніх можливостей та зовнішніх обмежень [19]. Внутрішні чинники визначають, що може запропонувати підприємство ринку, наскільки ефективно та унікально воно це робить. Зовнішні ж чинники визначають, в яких умовах доводиться конкурувати, які можливості чи загрози постають перед фірмою. Оптимальна конкурентна стратегія має базуватися на сильних внутрішніх сторонах підприємства, водночас враховуючи зовнішні тенденції та адаптуючись до них. Лише гармонійне поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників дозволяє підприємству досягти сталих конкурентних переваг на міжнародному рівні.

Отже, дослідження основних чинників впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства підтверджує, що успіх на глобальному ринку визначається здатністю підприємства поєднати сильні внутрішні компетенції із врахуванням та адаптацією до зовнішнього середовища. До внутрішніх джерел конкурентних переваг належать інновації, якість продукції, ефективне управління ресурсами, гнучкість і стратегічне бачення розвитку. Зовнішні ж умови – від макроекономічної політики до стану світової конкуренції в галузі – створюють рамки, в яких фірма повинна знайти свою нішу. Для забезпечення тривалої міжнародної конкурентоспроможності необхідний комплексний підхід до управління, який дозволяє підвищувати якість та продуктивність, що є важливим чинником досягнення переваг в ефективності, здатності до технологічної адаптації та загальної конкурентоспроможності підприємства [22]. Інтегруючи результати сучасних наукових праць і кращі

бізнес-практики, підприємства можуть розробити дієві стратегії виходу на зовнішні ринки і зміцнення своїх позицій. Розуміння сутності міжнародної конкурентоспроможності та чинників, що на неї впливають, має не лише теоретичне, але й важливе прикладне значення, яке дає змогу менеджменту приймати обґрунтовані рішення для підвищення конкурентних переваг у глобальному масштабі, сприяючи успішному розвитку як окремих компаній, так і національної економіки в цілому.

1.3. Базові стратегії підвищення конкурентоспроможності міжнародних підприємств

Сучасне глобальне бізнес-середовище характеризується загостренням конкуренції та швидкими змінами кон'юнктури ринків. Процес глобалізації й інтернаціоналізації бізнесу призводить до того, що підприємства з різних країн безпосередньо змагаються між собою на світових ринках [23]. У цих умовах проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності.

Конкурентоспроможність відображає здатність компанії створювати довгострокову цінність і отримувати вищу прибутковість, ніж середньогалузевий рівень [24]. Для досягнення успіху у глобальній конкуренції підприємствам необхідно впроваджувати дієві стратегії, які дозволять їм адаптивно реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та формувати унікальні конкурентні переваги. Зокрема, тільки стратегічно орієнтована на інновації, швидку реакцію на можливості й загрози, а також на оптимальне позиціонування на міжнародних ринках компанія здатна забезпечити собі довгострокову перевагу [23]. У науковій та практичній літературі широкого визнання набули генеричні (базові) стратегії М. Портера, які пропонують альтернативні підходи до досягнення конкурентних переваг на міжнародному рівні [25]. До них належать: стратегія лідерства за витратами, стратегія

диференціації та стратегія фокусування (нішування). Далі ми детально розглянуто сутність цих стратегій, їх застосування у міжнародній практиці, а також переваги та ризики кожної з них.

1. Стратегія лідерства за витратами (рис. 1.3). Стратегія лідерства за витратами (іноді її називають стратегією цінового лідерства) полягає в тому, що підприємство прагне отримати конкурентну перевагу за рахунок найнижчих витрат виробництва і збуту у галузі. Іншими словами, фірма-фахівець у цій стратегії вибудовує всі бізнес-процеси таким чином, щоб досягти мінімально можливих витрат на одиницю продукції, що створює основу для встановлення найнижчих цін на ринку або забезпечує вищу рентабельність за рахунок широких маржинальних прибутків [25].

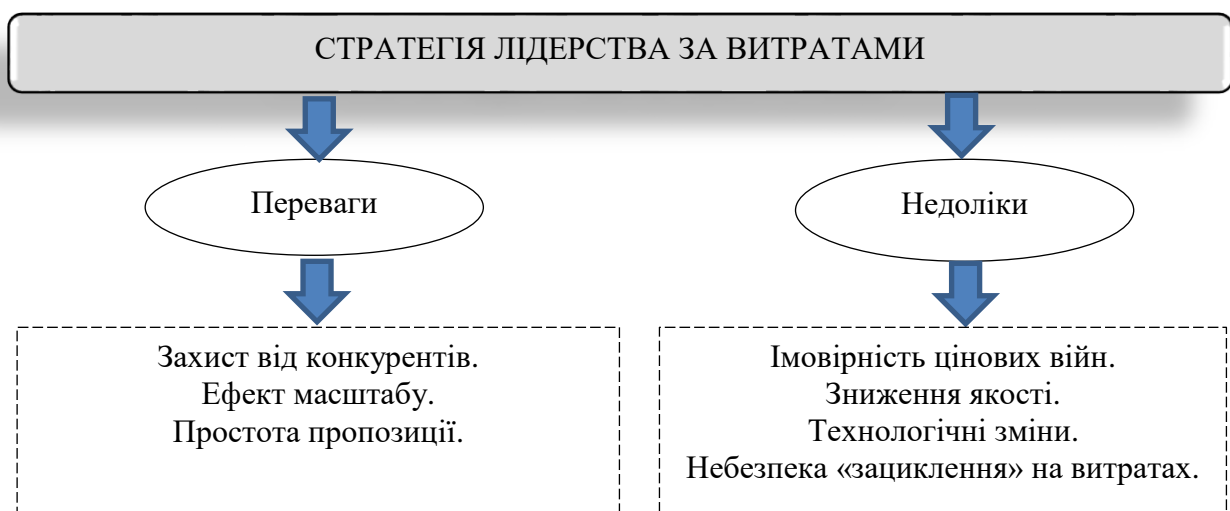


Рис. 1.3. Стратегія лідерства за витратами: переваги та недоліки для міжнародних компаній

Джерело: побудовано автором.

Важливо підкреслити, що мета цієї стратегії – не просто пропонувати найнижчу ціну, а саме досягнути найнижчої собівартості виробництва товарів чи послуг, перевершуючи конкурентів за ефективністю операцій [25]. Завдяки цьому компанія може витримувати цінову конкуренцію, залишаючись прибутковою навіть за умов зниження ринкових цін.

Стратегію лідерства за витратами часто використовують міжнародні компанії, орієнтовані на масові ринки, де ціна є вирішальним фактором вибору споживача. Класичними прикладами є бюджетні авіалінії та роздрібні мережі: так, авіакомпанії Southwest Airlines (США), Wizz Air (Європа) чи AirAsia (Південно-Східна Азія) змогли досягнути успіху завдяки агресивному зниженню витрат і пропозиції послуг за мінімальними тарифами. Подібно, роздрібні гіганти як Walmart або онлайн-рітейлери на зразок Amazon будують конкурентну перевагу на масштабі діяльності та високій операційній ефективності. Зокрема, Amazon завдяки використанню ефекту масштабу та оптимізації логістики суттєво знижує операційні витрати, що дозволяє підтримувати конкурентно низькі ціни [25]. Європейська торговельна група Jerónimo Martins, розвиваючи мережу продовольчих магазинів Biedronka (Польща) та Pingo Doce (Португалія), також реалізує стратегію низьких витрат для забезпечення лідерства за ціною [25]. В автоіндустрії виробники прагнуть знижувати собівартість через партнерства з постачальниками: приміром, компанія Tesla укладає угоди з великими виробниками акумуляторів (Panasonic, CATL тощо) з метою здешевлення компонентів, намагаючись утримувати конкурентні витрати навіть у високотехнологічному виробництві [25]. Таким чином, стратегія лідерства за витратами актуальна для різних галузей – від транспорту до виробництва – і полягає у формуванні бізнес-моделі, націленої на мінімізацію витрат по всьому ланцюгу створення вартості.

Головна перевага стратегії лідерства за витратами – це здатність компанії успішно конкурувати ціною і витримувати цінові війни. Підприємство з найнижчими витратами може отримувати прибуток навіть тоді, коли встановлює ціни нижче середньоринкових, витісняючи дорожчих конкурентів. Інші важливі вигоди:

- захист від конкурентів – низька собівартість створює «подушку безпеки» для прибутків компанії, роблячи її більш стійкою до дій конкурентів і до спадів попиту [25]. Компанії-лідери за витратами здатні пережити економічні кризи та зниження цін, які є згубними для менш ефективних фірм;

- ефект масштабу – масове виробництво та оптимізація процесів приводять до ефекту економії на масштабах, що ще більше знижує середні витрати, що створює бар'єри для входу нових конкурентів, які не мають таких самих масштабів і ресурсів;

- простота пропозиції – як правило, стратегія низьких витрат спирається на відносно просту, стандартизовану пропозицію (базовий набір послуг або товарів без «надлишків»), що спрощує операційну діяльність, зменшує складність управління та полегшує контроль якості.

Попри привабливість, стратегія лідерства за витратами має і суттєві ризики/недоліки:

- імовірність цінових війн – постійне зниження цін може спровокувати конкурентів також знижувати ціни, розпочинаючи затяжну цінову війну. Компанія-лідер мусить бути готовою до тривалого протистояння, що може скоротити її маржу;

- зниження якості – надмірна концентрація на витратах інколи призводить до економії на якості продукції чи сервісу, що може підірвати довгострокову привабливість бренду – споживачі не будуть лояльними, якщо якість недостатня, навіть за низької ціни;

- технологічні зміни – стратегічна перевага у витратах може нівелюватися через проривні технології. Якщо конкурент впровадить інновацію, що різко здешевить виробництво, колишній лідер втратить своє досягнення. Тому необхідно інвестувати в модернізацію, інакше «дешевий» продукт може стати застарілим;

- небезпека «заціклення» на витратах – фірма, що фокусується лише на витратах, може втратити з поля зору інші важливі аспекти стратегії – інновації, маркетинг, розвиток бренду. У підсумку компанія ризикує залишитися з дешевим, але не диференційованим товаром, який легко замінити.

Незважаючи на зазначені ризики, стратегія лідерства за витратами залишається найпоширенішою серед міжнародних компаній [25]. Багато досліджень підтверджують, що для фірм у зрілих галузях і за масового

виробництва ця стратегія забезпечує вищі фінансові результати, ніж інші підходи [25]. Зокрема, у банківському секторі встановлено, що стратегія низьких витрат дає сильний позитивний ефект на конкурентну перевагу, тоді як стратегія диференціації має слабший вплив [25].

2. Стратегія диференціації (рис. 1.4). Стратегія диференціації спрямована на створення унікальної цінності для клієнта, що відрізняє продукцію або послуги компанії від пропозицій конкурентів [25]. Її сутність полягає в пропозиції такого товару чи сервісу, який споживач сприймає як якісно вищий, інноваційний або інакше особливий – тобто не аналогічний до масових конкурентних продуктів [25].

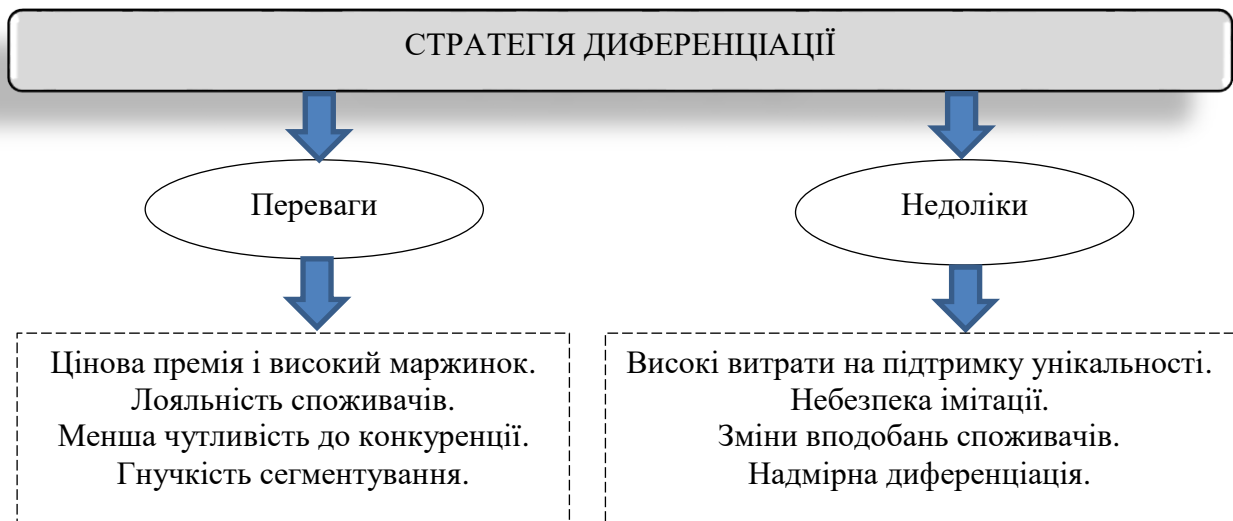


Рис. 1.4. Стратегія диференціації: переваги та недоліки для міжнародних компаній

Джерело: побудовано автором.

В рамках диференціації підприємство може зосереджуватися на різних аспектах: підвищена якість і надійність, унікальні функціональні характеристики товару, відомий бренд і імідж, відмінний рівень сервісу або додаткові послуги, технологічні інновації, дизайн тощо [25]. Головна мета – створити такий образ продукту, за який споживачі згодні платити преміальну ціну, оскільки він задовольняє їх потреби краще або інакше, ніж товари конкурентів.

Стратегія диференціації широко застосовується міжнародними підприємствами, що прагнуть сформувати сильні бренди та лояльну клієнтську базу. У світовій практиці відомими прикладами диференціації є:

1. Технолідери та інновації – компанія Apple Inc. диференціює свою продукцію (iPhone, MacBook тощо) через унікальний дизайн, власну екосистему програмного забезпечення та статусний бренд. Споживачі готові платити більш високу ціну за техніку Apple, оскільки вона асоціюється з інноваційністю та престижем. Схожу стратегію мають Tesla у галузі авто (електромобілі з передовими технологіями) та Nike у спортивній індустрії (інноваційні матеріали, високотехнологічне взуття з сильним брендом) [25]. Так, Nike відзначає, що її конкурентна перевага значною мірою базується на безперервних інноваціях у R&D і створенні унікального дизайну продукції [25].

2. Якість і преміум-сервіс – авіакомпанія Singapore Airlines відома стратегією диференціації через неперевершений сервіс на борту, сучасний парк літаків та постійні інновації у обслуговуванні пасажирів, що дозволяє Singapore Airlines стягувати преміальну плату за квитки, маючи репутацію одного з найкращих авіаперевізників у світі. Інший приклад – мережа готелів Four Seasons, яка конкурує завдяки винятковій якості сервісу та розкоші, виправдовуючи високі тарифи для своїх клієнтів.

3. Брендинг та імідж – у галузі моди будинки Louis Vuitton чи Gucci здійснюють диференціацію через ексклюзивність бренду, дизайн та асоціацію з престижем. Товари люкс-сегменту цінуються не лише за матеріальну якість, а й за іміджеву унікальність, що формує відданість покупців та нецінову конкурентну перевагу.

Використовуючи диференціацію, компанії часто займають неконкурентний простір (так звану «нішу цінності»), де вони є практично єдиним гравцем з даною унікальною пропозицією, що дозволяє їм диктувати цінові умови і отримувати преміальну маржу. Дослідження підтверджують, що вдала реалізація диференціації дозволяє компанії стягувати з клієнтів вищу ціну і одночасно збільшувати їхню лояльність, адже споживачі цінують унікальні

характеристики товару [25]. Наприклад, LEGO Group змогла диференціюватися на ринку іграшок завдяки високій якості та оригінальній концепції конструкторів – споживачі (батьки і діти) сприймають LEGO як синонім креативності й навчальної гри, що виправдовує вищу ціну порівняно з аналогами [25]. LEGO також сфокусувалася на певних сегментах, випускаючи спеціальні серії конструкторів (для різних вікових груп, фанатів «Star Wars» тощо), поєднуючи диференціацію з нішуванням [25]. Інший сучасний приклад – компанія Nintendo, яка розробляє унікальні ігрові консолі та ігри для специфічних аудиторій (наприклад, молоді дорослі, сімейна аудиторія), чим також демонструє приклад диференціації в поєднанні з концентрацією на ніші [25].

Стратегія диференціації має такі ключові переваги:

- цінова премія і високий маржинок – унікальна пропозиція дає змогу продавати товар/послугу за вищою ціною. Споживачі готові переплачувати за відмінність, яку вони цінують (краща якість, імідж, особливий досвід), що прямо підвищує прибутковість бізнесу [25];

- лояльність споживачів – вдала диференціація формує емоційний зв'язок між брендом і клієнтом. Якщо товар справді виділяється і задовольняє потреби краще, ніж аналоги, споживачі стають більш лояльними. Бренд лідирує у їх свідомості, і цим складніше завоювати клієнтів конкурентам;

- менша чутливість до конкуренції – на відміну від стратегії витрат, де боротьба йде переважно за ціною, диференційований продукт менше піддається прямому порівнянню. Конкуренти не можуть легко скопіювати унікальні характеристики (принаймні у короткостроковій перспективі), тому компанія певний час користується монопольною позицією на своїй «хвилі цінності»;

- гнучкість сегментування – диференціація дозволяє компанії обирати, на який сегмент ринку націлитися – масовий чи вузький. У будь-якому разі, унікальна пропозиція може бути адаптована під різні групи споживачів. Наприклад, автовиробник може мати преміум-бренд для однієї аудиторії і молодіжний інноваційний бренд для іншої, використовуючи різні риси диференціації.

Разом із тим, стратегія диференціації має низку потенційних ризиків/недоліків:

- високі витрати на підтримку унікальності – диференціація часто вимагає значних інвестицій – у наукові дослідження і розробки (щоб постійно впроваджувати інновації), у маркетинг і бренд, у підготовку персоналу для високого рівня сервісу тощо [26], що збільшує витрати компанії. Якщо преміальна ціна не окупить цих витрат, стратегія може стати не вигідною;

- небезпека імітації – успішна диференціація привертає увагу конкурентів, де з часом вони можуть скопіювати або відтворити ключові елементи унікальності – напряду або створивши функціональні аналоги. Якщо конкуренти скоротять диференціацію (наприклад, запропонують подібний продукт дешевше), перевага компанії знівелюється;

- зміни вподобань споживачів – ризик полягає й у тому, що те, що сьогодні цінують клієнти, завтра може стати менш важливим. Споживчі тренди мінливі – так, технологічна новинка може швидко застаріти, стильний дизайн – вийти з моди. Компанія мусить уважно стежити за ринком і оновлювати свою унікальну пропозицію, аби не втратити актуальність;

- надмірна диференціація – іноді фірми впадають у крайнощі, додаючи надто багато особливостей або занадто піднімаючи якість (і ціну) продукту понад рівень, який готовий платити ринок. Якщо унікальність не сприймається споживачем як достатньо цінна для виправдання ціни, стратегія провалюється. Іншими словами, ризик диференціації полягає в тому, що продукт може виявитися «переконструйованим» або дорожчим, ніж більшість клієнтів готові оплатити. У такому випадку навіть компанія з сильним брендом може втратити частку ринку на користь більш збалансованих за ціною пропозицій.

Незважаючи на зазначені обмеження, стратегія диференціації залишається одним із найефективніших шляхів до побудови довгострокової конкурентної переваги. У багатьох галузях (високі технології, споживчі товари, послуги преміум-класу тощо) саме здатність компанії запропонувати щось унікальне визначає її успіх. Деякі дослідження відзначають, що поєднання стратегії

диференціації з елементами контролю витрат може давати найкращі результати – зокрема для малих і середніх підприємств, що прагнуть зростання [25]. У сучасній практиці дедалі частіше зустрічаються приклади, коли фірми намагаються інтегрувати диференціацію та економію витрат, створюючи гібридні стратегії.

3. Стратегія фокусування (рис. 1.5). Стратегія фокусування (або нішування) передбачає зосередження зусиль підприємства на відносно вузькому сегменті ринку (ніші) з метою найбільш повного задоволення потреб саме цієї цільової групи споживачів.

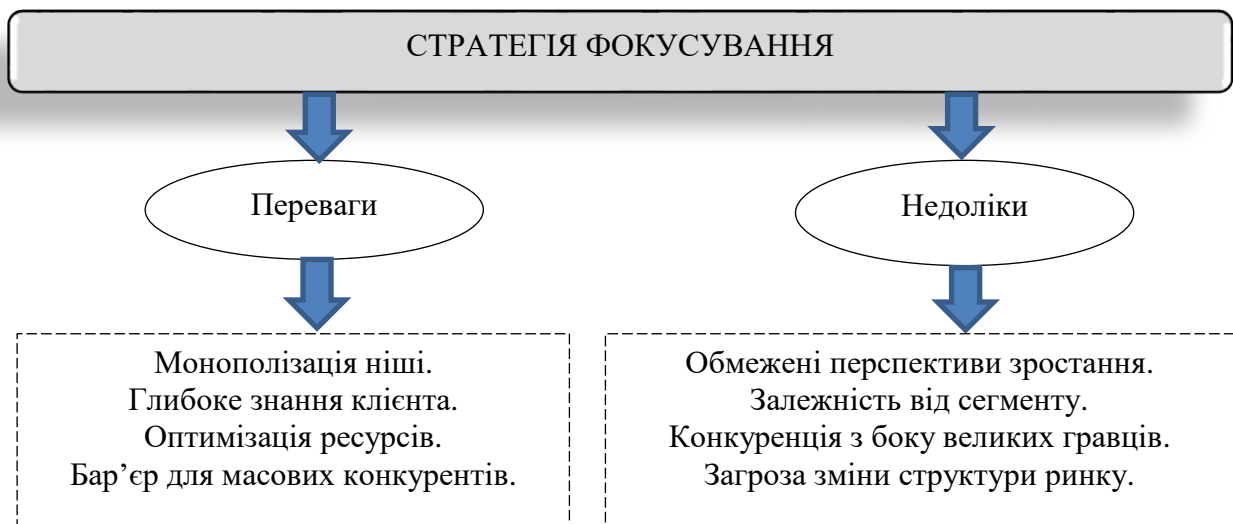


Рис. 1.5. Стратегія фокусування: переваги та недоліки для міжнародних компаній

Джерело: побудовано автором.

На відміну від попередніх двох стратегій, що охоплюють широкі ринки, стратегія фокусування вибірково працює в обмеженому ринковому сегменті, де фірма намагається стати лідером або монополістом за рахунок глибокої спеціалізації. Концентрація на сегменті означає, що компанія будує свою конкурентну стратегію, максимально пристосовану під специфічні вимоги та запити вибраної ніші споживачів, що може проявлятися як у формах фокусування на витратах (бути найдешевшим постачальником для певної

вузької групи) або фокусування на диференціації (пропонувати унікальний продукт, спеціально розроблений під потреби ніші) [25]. М. Портер [26] підкреслював, що стратегія фокусування може базуватися на будь-якій з двох основних переваг (витрати або унікальність), але в межах вузької ніші – тобто фірма або має найнижчі витрати у своєму сегменті, або найкраще задовольняє специфічний запит цієї групи клієнтів [27].

На глобальних ринках стратегія нішування часто спостерігається серед компаній, які обирають стратегію «бути великим гравцем на малому полі», тобто домінувати у своїй ніші замість боротьби на масових ринках:

1. Люксові бренди (фокус на вузький преміум-сегмент) – виробники елітарних товарів, такі як Ferrari чи Rolls-Royce в автомобілебудуванні, зосереджуються на дуже вузькому сегменті заможних споживачів, пропонуючи ексклюзивні автомобілі. Вони не прагнуть великої частки масового ринку, проте майже монополізують сегмент ультра-люкс за рахунок неперевершеної репутації. Прикладом у сфері моди може бути будинок Hermès, що орієнтується на обмежене коло клієнтів, готових чекати місяцями і платити тисячі доларів за ручну роботу майстрів – тут фокусування поєднане з екстремальною диференціацією.

2. Спеціалізовані технологічні компанії – деякі фірми обирають ніші B2B-ринків. Так, швейцарська компанія Logitech свого часу сфокусувалась на виробництві комп'ютерних маніпуляторів (мишей, клавіатур) і стала світовим лідером саме у цій вузькій категорії периферії. Інший приклад – підприємство Bose, яке спеціалізується на аудіотехнологіях високої якості, де замість конкуренції з масовими виробниками побутової електроніки, Bose зайняла нішу професійного та преміального аудіо, де змогла встановити свої стандарти якості і бренд.

3. Послуги для специфічних груп клієнтів – у сфері послуг відома організація AARP (American Association of Retired Persons) фактично є монополістом у ніші сервісів та продуктів для людей пенсійного віку у США. Вона сфокусована на вузькій демографічній групі і пропонує широкий спектр

страхових, туристичних, фінансових та інших послуг, повністю адаптованих під потреби літніх клієнтів – це дозволяє успішно конкурувати з набагато більшими фінансовими чи страховими корпораціями у цьому сегменті [28].

Стратегія фокусування часто обирається компаніями, які не мають ресурсів для конкуренції у широкому масштабі, але добре розуміють свого нішевого споживача. За рахунок глибокої спеціалізації такі підприємства досягають високого рівня експертизи та репутації у своєму сегменті. Наприклад, фармацевтичні компанії нерідко концентруються на лікуванні рідкісних захворювань (так звані «орфанні» препарати) – ринок кожного окремого препарату малий, але конкуренція там низька і можна диктувати високу ціну, компенсуючи обмежені обсяги продажу. Таким чином, фокус-стратегія дозволяє отримувати високий прибуток на одиницю продукції, хоча загальні масштаби бізнесу можуть залишатися скромними.

Основні переваги фокусування такі:

- монополізація ніші – фірма, що успішно реалізує стратегію фокусування, може стати домінуючим гравцем у своєму вузькому сегменті. Невелика кількість конкурентів (а іноді і відсутність їх) означає, що компанія контролює більшу частку ринку, а отже – може впливати на ціни та умови гри;

- глибоке знання клієнта – зосереджуючись на однорідній групі споживачів, підприємство краще розуміє їх потреби та уподобання, що дає змогу створювати продукти «точного попадання», які максимально відповідають очікуванням аудиторії, підвищуючи її задоволеність та лояльність;

- оптимізація ресурсів – вузька спеціалізація дозволяє ефективніше розподіляти ресурси – компанія інвестує лише в ті напрямки, які мають значення для її ніші, і не розпоршується. Наприклад, якщо фірма виробляє лише професійні фотокамери, вона не витрачається на розвиток інших продуктів, а всі кошти вкладає в удосконалення саме цієї категорії;

- бар'єр для масових конкурентів – великі компанії, орієнтовані на масмаркет, часто не приділяють достатньої уваги дрібним сегментам або не можуть забезпечити індивідуальний підхід, який є у нішевого гравця. Таким

чином, ніша певний час захищена від вторгнення гігантів, поки не досягне розмірів, що привернуть їхню увагу.

Проте, стратегія фокусування має також свої недоліки:

– обмежені перспективи зростання – ніша за визначенням є невеликою. Після досягнення домінування на своєму сегменті компанія може зіткнутися з уповільненням зростання – ринок більше не розширюється, а вихід у суміжні сегменти може вимагати зміни стратегії, що ставить перед менеджментом дилему: залишатися в ніші і змиритися з обмеженим масштабом чи намагатися диверсифікуватися, ризикуючи втратити фокус;

– залежність від сегменту – вузька спеціалізація робить бізнес дуже чутливим до змін саме в цій ніші. Якщо смаки або потреби клієнтів змінилися, або з'явилися нові технології, що зробили продукт застарілим, компанія може швидко втратити ринок. Наприклад, виробник пейджерів, сфокусований тільки на них, із розвитком мобільного зв'язку втратив свій бізнес практично миттєво;

– конкуренція з боку великих гравців – хоч масові корпорації часто ігнорують ніші, прибутковість вузького сегмента може все ж привабити крупного конкурента. Велика компанія може зайти в нішу з більшими фінансовими ресурсами і агресивною стратегією (наприклад, демпінгом або масованим маркетингом), що поставить нішевого гравця у складне становище. Той самий Amazon відомий тим, що може виходити на спеціалізовані ринки і пропонувати споживачам дешевші альтернативи, користуючись ефектом масштабу – дрібні продавці часто не витримують такої конкуренції;

– загроза зміни структури ринку – іноді сама ніша може зникнути або розмитися з часом. Так, у високотехнологічних галузях окремі ніші можуть інтегруватися у ширші ринки (як це відбулося зі смартфонами, що поглинули ринок портативних медіаплеєрів, GPS-навігаторів, камер тощо). Компанія, яка робила лише навігатори, втратила свою нішу, коли смартфони освоїли цю функціональність.

Незважаючи на такі перешкоди, фокус-стратегія часто виявляється дуже ефективною, особливо у поєднанні з іншими підходами. Деякі дослідження

свідчать, що концентрація на ніші може забезпечити суттєву конкурентну перевагу, якщо в цій ніші компанія застосовує або найнижчі витрати, або виняткову диференціацію [25]. Зокрема, у дослідженнях малих фірм встановлено значущий позитивний вплив фокусування на їх конкурентоздатність та фінансовий результат [25]. Таким чином, стратегія фокусування є повноправною альтернативою двом іншим генеричним стратегіям і нерідко стає запорукою успіху для спеціалізованих міжнародних підприємств.

Отже, розглянуті три альтернативні стратегії – лідерство за витратами, диференціація та фокусування – являють собою базові підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні. Кожна зі стратегій має власні переваги і ризики, а вибір оптимальної залежить від галузевих умов, ресурсів компанії та характеристик цільового ринку. У порівняльній характеристиці можна відзначити такі ключові моменти ефективності:

1. Лідерство за витратами найкраще працює у стандартизованих галузях з ціновою конкуренцією і чутливим до ціни масовим попитом (наприклад, транспорт, продуктовий ритейл, базові промислові товари). Дана стратегія дає підприємству міцну позицію за рахунок цінової переваги і особливо ефективна у періоди криз, коли споживачі більше орієнтуються на ціну. Досвід пандемії COVID-19 підтвердив, що компанії з низькими витратами (бюджетні авіалінії тощо) виявилися найбільш життєздатними у кризовий період, швидше адаптуючись до скорочення попиту [29]. Водночас, у довгостроковій перспективі однієї лише низької ціни може бути недостатньо: в умовах глобальної конкуренції досягнення мінімальних витрат – це рухома ціль, і компанії-лідери змушені постійно вдосконалювати процеси та інвестувати в технології, щоб утримувати перевагу.

2. Стратегія диференціації є найбільш дієвою там, де ринок цінує якість, бренд або інновації. В сучасному глобальному бізнес-середовищі вона дозволяє створити сильну нематеріальну конкурентну перевагу (брендові активи, патенти, лояльність клієнтів), яку важко відібрати конкурентам. Диференціація добре

проявляє себе в технологічних секторах, споживчих товарах високого класу, індустрії розваг і послуг, де споживачі шукають новизну та покращений досвід. Компанії як Apple чи Nike продемонстрували, що унікальна цінність здатна утримувати глобальне лідерство навіть за наявності дешевших альтернатив. Проте ефективність диференціації напряду залежить від вміння компанії підтримувати свою унікальність. У світі, де цикли інновацій постійно скорочуються, бізнес повинен інвестувати значні ресурси, щоб залишатися на крок попереду, інакше конкурентна перевага швидко зникне.

3. Стратегія фокусування виявляється надзвичайно успішною, коли підприємство знаходить прибуткову нішу, яку великі гравці недооцінюють або не обслуговують належним чином. У сучасному глобальному бізнесі часто спостерігається, що невеликі компанії з фокус-стратегією процвітають, надаючи спеціалізовані продукти чи послуги по всьому світу (завдяки електронній комерції, інтернет-маркетингу тощо). Ніші можуть бути географічними, демографічними або продуктовими – але всюди принцип один: глибоке проникнення в свій сегмент і створення там кращої пропозиції, ніж у будь-кого іншого. Ефективність цієї стратегії підтверджена як прикладами бізнесу, так і дослідженнями, де встановлено, що фокусування, поєднане з правильно обраною базовою перевагою (витрати або диференціація), позитивно впливає на конкурентну позицію і фінансові результати фірми [25]. Однак підприємства мають пам'ятати про обмеження зростання та уважно відстежувати розвиток своєї ніші у глобальному контексті, щоб вчасно реагувати на зміни.

У сучасному глобальному бізнес-середовищі не існує універсально найкращої стратегії, придатної для всіх. Кожна з трьох стратегій може забезпечити міжнародній компанії конкурентні переваги за певних умов. Більше того, тенденції останніх років показують, що компанії іноді комбінують елементи різних стратегій, прагнучи одночасно і знижувати витрати, і пропонувати унікальну цінність [25]. Такий multi-strategy підхід (наприклад, впровадження інновацій для зниження витрат чи масова кастомізація продуктів) стає відповіддю на складність сучасних ринків. Деякі дослідники відзначають,

що чимало успішних міжнародних фірм нині намагаються інтегрувати стратегії лідерства за витратами і диференціації, аби уникнути пастки «застряглих посередині» та досягти синергетичного ефекту [25].

Таким чином, конкурентоспроможність міжнародних підприємств може підвищуватися різними шляхами – через здешевлення та ефективність, через унікальність та брендову цінність, або через домінування у вибраній ніші. Вибір стратегічного підходу має базуватися на чесній оцінці внутрішніх можливостей компаній та зовнішніх умов ринку. Успішні компанії часто переглядають і коригують свої стратегії з розвитком технологій і появою нових викликів. Проте класичні альтернативні стратегії, описані М. Портером [26], залишаються концептуальним каркасом, що дозволяє керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення для забезпечення стійкої конкурентної переваги на глобальній арені. В сучасних умовах поєднання чіткого стратегічного позиціонування з гнучкістю та інноваційністю є ключем до підтримання високої конкурентоспроможності міжнародного бізнесу на довгострокову перспективу.

Висновки до розділу 1

Було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є складним багатогранним економічним поняттям, яке відображає здатність підприємства конкурувати ефективніше за інших у ринковому середовищі. Загальноекономічна характеристика конкурентоспроможності включає аналіз актуальності цього явища, різноманіття існуючих наукових підходів до визначення, класифікацію видів і типів конкурентоспроможності, з'ясування функцій, які вона виконує, та окреслення практичних завдань щодо її забезпечення.

Аналіз літературних джерел довів, що українські і зарубіжні науковці трактують конкурентоспроможність підприємства по-різному, проте у цих визначеннях простежуються спільні риси – конкурентоспроможність можна

проявляти через низькі ціни або високу якість та унікальність – і оптимальне поєднання цих чинників визначає успіх.

Встановлено, що як економічна категорія, конкурентоспроможність виконує низку функцій – від регулювання та стимулювання розвитку до ціноутворення і інновацій – які сприяють ефективному функціонуванню ринкового механізму та прогресу.

Доведено, що для самого підприємства підтримання конкурентоспроможності означає постійне виконання комплексу завдань (підвищення якості, зниження витрат, інновації, задоволення потреб клієнтів, розвиток персоналу, стратегічне планування тощо). Визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це не статичний стан, а динамічний результат безперервних зусиль із вдосконалення, адаптації та новаторства, які й визначають успіх підприємства в сучасній економіці.

При дослідженні основних чинників впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства було з'ясовано, що успіх на глобальному ринку визначається здатністю підприємства поєднати сильні внутрішні компетенції із врахуванням та адаптацією до зовнішнього середовища. До внутрішніх джерел конкурентних переваг було віднесено: інновації, якість продукції, ефективне управління ресурсами, гнучкість і стратегічне бачення розвитку. До зовнішніх – умови від макроекономічної політики до стану світової конкуренції в галузі.

Встановлено, що інтегруючи результати сучасних наукових праць і кращі бізнес-практики, підприємства можуть розробити дієві стратегії виходу на зовнішні ринки і зміцнення своїх позицій. Розуміння сутності міжнародної конкурентоспроможності та чинників, що на неї впливають, має не лише теоретичне, але й важливе прикладне значення, яке дає змогу менеджменту приймати обґрунтовані рішення для підвищення конкурентних переваг у глобальному масштабі, сприяючи успішному розвитку як окремих компаній, так і національної економіки в цілому.

Описані три альтернативні стратегії (лідерство за витратами,

диференціація та фокусування) показали, що вони являють собою базові підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні, де кожна зі них має власні переваги і недоліки, а вибір оптимальної залежить від галузевих умов, ресурсів компанії та характеристик цільового ринку. У порівняльній характеристиці було відзначено такі ключові моменти ефективності: лідерство за витратами найкраще працює у стандартизованих галузях з ціновою конкуренцією і чутливим до ціни масовим попитом (наприклад, транспорт, продуктовий ритейл, базові промислові товари); стратегія диференціації є найбільш дієвою там, де ринок цінує якість, бренд або інновації; стратегія фокусування виявляється надзвичайно успішною, коли підприємство знаходить прибуткову нішу, яку великі гравці недооцінюють або не обслуговують належним чином.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ GROUPE SEB

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії Groupe SEB

Groupe SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne) розпочала свою діяльність як невелика майстерня бляхарства у Франції, заснована Антуаном Лескюром у 1857 році [30]. Компанія залишалася сімейним бізнесом: нащадки засновника поступово розширювали виробництво кухонного начиння і товарів для дому. У 1953 р. SEB здійснила прорив, випустивши скороварку Super Cocotte, яка швидко здобула популярність завдяки надійності та зручності, відкривши для компанії міжнародні ринки groupeseb.com. У 1960-х роках компанія почала виходити за рамки традиційного посуду та зайнялася дрібною побутовою технікою. Цьому сприяли придбання відомих виробників: Tefal у 1968 році та Calor у 1972 році. У 1973 р., після консолідації бізнесу, компанія отримала назву Groupe SEB (рис. 2.1) і стала акціонерним товариством; у 1975 р. акції Groupe SEB уперше вийшли на Паризьку фондову біржу.



Рис. 2.1. логотип компанії Groupe SEB

Джерело: [30].

Активна експансія продовжилась у 1980-1990-х рр. Придбання німецької компанії Rowenta в 1988 р. закріпило позиції Groupe SEB як європейського лідера в сегменті дрібної побутової техніки [30]. У 1990-ті р. Groupe SEB активно виходила на нові ринки Східної Європи, Азії, Південної Америки та Близького Сходу – зокрема, було відкрито представництва на Близькому Сході, в Південній Африці та інших регіонах. В цей же період (1997–1998рр.) компанія придбала бразильську Arno та колумбійську Volmo, розширивши присутність у Латинській Америці [30].

На початку 2000-х р. посаду генерального директора і голови правління Groupe SEB обійняв Тьєррі де Ла Тур д'Артайс. У 2001 р. Groupe SEB поглинула французьку Moulinex, завдяки чому стала світовим лідером у галузі дрібної побутової техніки [30]. Подальше зростання забезпечувалося масштабною стратегією поглинань: були придбані китайська компанія Supor (2007 р.) – лідер на ринку посуду в Китаї, та німецька WMF (2016 р.) – провідний виробник професійних кавових машин [30]. Швидке розширення вимагало модернізації структури – компанія оптимізувала виробничу базу, перенісши значну частину виробництва до Азії для скорочення витрат. Попри конкуренцію з боку недорогих азійських виробників, Groupe SEB завдяки інноваціям та ефективності зберігала стабільне зростання продажів.

У 2020-х р. Groupe SEB продовжує розвиток, поєднуючи сімейні традиції та сучасні практики управління. З 1 липня 2022 р. посаду генерального директора зайняв Станіслав де Грамон, тоді як Тьєррі де Ла Тур д'Артайс залишається головою ради директорів [30].

Сьогодні Groupe SEB – це міжнародний консорціум із більш ніж 150-річною історією, що об'єднує близько 30-33 тисяч співробітників по всьому світу [30]. Компанія присутня у понад 150 країнах (рис. 2.2) і пропонує широкий асортимент продукції для кухні, дому та особистого догляду – від мультифункціональних кухонних комбайнів та прасок до автоматичних кавових машин [30].

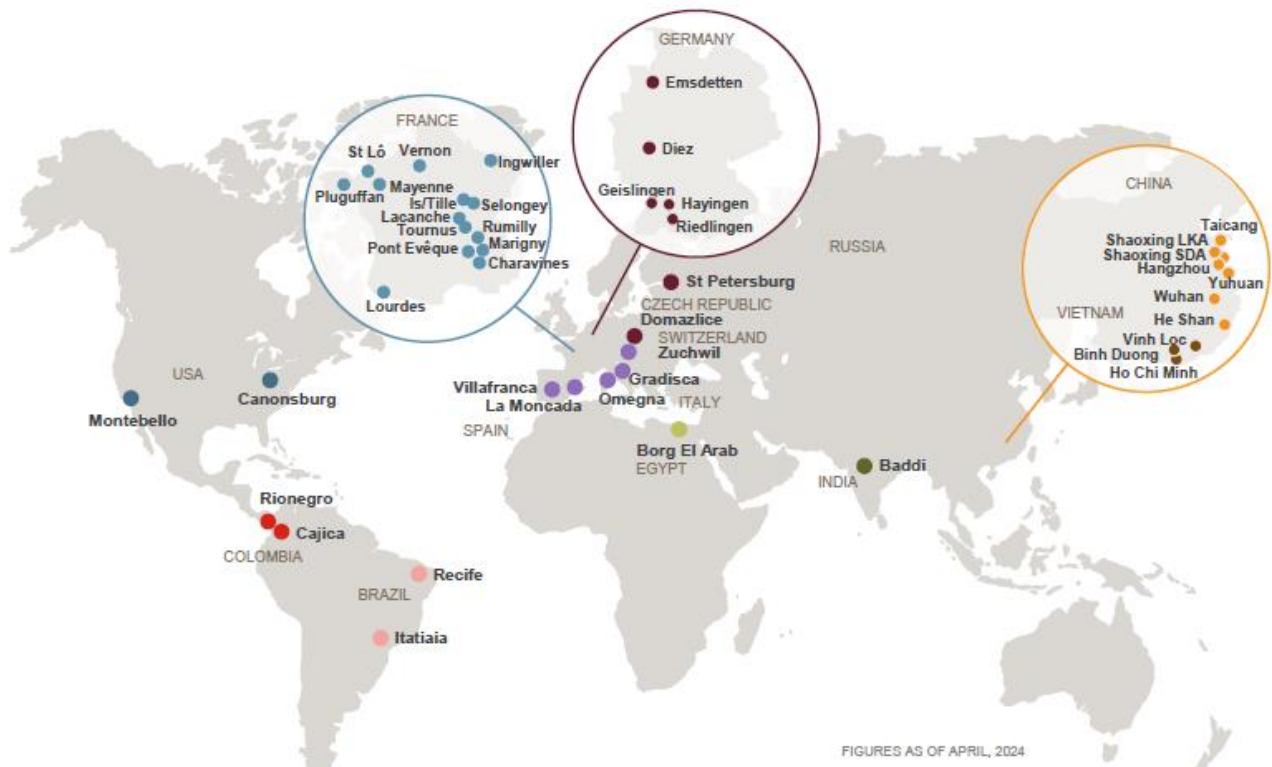


Рис. 2.2. Масштабованість компанії Groupe SEB

Джерело: [30].

Програмна політика Групи SEB орієнтована на ефективне обслуговування ринків шляхом безперервного покращення конкурентоздатності та стандартів якості з урахуванням довгострокових цілей. Завдяки власній індустріальній системі, що є унікальною для її сектору, Groupe SEB вдало поєднує глобальну промислову силу з близькістю до споживчих ринків. Groupe SEB – це великий французький конгломерат. До його брендів належать такі популярні в Україні торгові марки, як Krups, Moulinex, Rowenta, Tefal та інші (Додаток А). Незважаючи на жорстку конкуренцію з боку китайських виробників, які застосовують демпінгові ціни, компанії, що входять до складу Groupe SEB, змогли зберегти стабільні продажі.

В Україні компанія Groupe SEB присутня з 1996 р., коли було відкрито офіційне представництво в Києві. Український підрозділ, відомий як ТОВ «Груп СЕБ Україна», представляє такі всесвітньо відомі бренди компанії, як Tefal, Rowenta, Moulinex, Krups, Lagostina, WMF та інші. Кожен із брендів має свою індивідуальність та спеціалізацію – від кухонної техніки й посуду до приладів

для догляду за одягом і собою, що дозволяє Groupe SEB задовольняти різноманітні потреби споживачів.

Вихід на український ринок у 90-ті р. став частиною стратегії міжнародної експансії Groupe SEB після відкриття нових ринків у Східній Європі та пострадянському просторі [30]. З того часу компанія закріпила позиції одного з лідерів українського ринку дрібної побутової техніки, зробивши акцент на якості, інноваціях і впізнаваності своїх брендів.

Розглянемо діяльність компанії Groupe SEB детально.

1. Сучасний стан. Groupe SEB утримує статус світового лідера в категоріях посуду (сковорідки, каструлі тощо), скороварок, прасок, парогенераторів, кухонних комбайнів, електрочайників та інших електроприладів для дому [31]. За даними компанії, її продукція продається більш ніж у 120 країнах, при цьому діють дочірні підприємства у 60 країнах світу [31]. Завдяки глобальній присутності щосекунди у світі купують приблизно 9 одиниць продукції Groupe SEB – це свідчить про масштаб споживання і довіру до брендів компанії.

2. Ринкова позиція. Groupe SEB посідає провідні місця на основних ринках збуту дрібної побутової техніки. Компанія має збалансовану присутність як у розвинених країнах (Західна Європа, Північна Америка, Японія), так і на ринках, що розвиваються (Китай, Індія, Латинська Америка, Східна Європа). Так, дочірня компанія Supor у Китаї забезпечила Groupe SEB лідерство на величезному китайському ринку – у 2022 р. продажі Supor вперше перевищили позначку в 2 млрд євро [32]. Загалом за останні роки особливо зросла частка азійських ринків у бізнесі Groupe SEB, що зумовлено як органічним зростанням, так і інтеграцією придбаних брендів (Supor, Asian Century). Компанія адаптує стратегії під локальні особливості: розвиває локальні лінійки продуктів, інвестує в маркетинг у відповідних регіонах та налагоджує багатоканальні продажі (онлайн-торгівля, традиційний ритейл тощо).

На кінець 2020-х р. Groupe SEB також стала важливим гравцем у професійному сегменті (HoReCa). Завдяки придбанням WMF, Wilbur Curtis, La San Marco та інших компаній, група вийшла в лідери ринку професійних кавових

машин та обладнання для ресторанів [33], що доповнює основний споживчий бізнес і забезпечує присутність компанії в сегменті B2B, розширюючи джерела доходів.

У 2023 р. частка професійного напрямку значно зросла (продажі професійного обладнання збільшилися на +27% органічно у 2023 р.) – цей напрям забезпечує історично високий рівень виторгу завдяки попиту з боку кафе та ресторанів [31]. Хоча у 2024 р. в професійному сегменті спостерігалася певна стабілізація після стрибка 2023 р., цей рік все одно став другим найкращим за рівнем продажів професійного обладнання за всю історію Groupe SEB [34]. Компанія продовжує інвестувати в професійний напрям, так, у 2024 р. створено окремий підрозділ у Китаї для розвитку професійних кавових рішень і завершено поглинання французької групи Sofilas (бренди Lacanche, Charvet) для зміцнення позицій у професійному кулінарному обладнанні [34].

3. Діяльність в Україні в сучасних умовах. Український ринок є частиною регіону Східної Європи, де Groupe SEB історично мала присутність через свої бренди.

Станом на 2024 р. Groupe SEB Україна займається імпортом і дистрибуцією продукції компанії по всій країні, співпрацюючи з великими національними ритейлерами електроніки та товарів для дому. Асортимент в Україні охоплює техніку для кухні (блендери, мультиварки, кухонні комбайни), догляду за одягом (прасування, відпарювачі), прибирання (пилососи) та посуд Tefal.

Завдяки високій впізнаваності брендів Tefal, Moulinex, Rowenta, продукція Groupe SEB користується попитом серед українських споживачів, які цінують поєднання французької якості та інноваційних функцій. За даними досліджень ринку, Groupe SEB утримує лідерство у сегменті техніки для приготування їжі в Україні – зокрема, завдяки сильним позиціям у категорії блендерів та кухонних процесорів [35], що свідчить про широку присутність брендів Groupe SEB у домогосподарствах України та їхню конкурентоспроможність.

Варто відзначити, що після початку війни 2022 р. компанія Груп SEB

Україна не припинила свою діяльність в країні. Навпаки, вона проявила стійкість і адаптивність у складних умовах воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація відзначила український офіс Groupe SEB нагородою «Bravery Award» за сміливе продовження роботи під час війни [31], що підкреслює відданість компанії українському ринку та її соціальну відповідальність перед працівниками і споживачами в Україні.

Попри логістичні та економічні виклики воєнного часу, Groupe SEB зуміла зберегти канали постачання та підтримку клієнтів, що дозволило відновити зростання продажів у регіоні Східної Європи. За словами керівництва, у 2024 р. продажі в Східній Європі, включно з Україною, демонстрували двозначне зростання внаслідок відносної стабілізації ринків і відновлення споживчого попиту [34].

4. Фінансовий стан компанії за 2021-2024 рр..

Період 2021–2024 рр. для Groupe SEB характеризувався спочатку рекордними фінансовими результатами, потім падінням на тлі глобальних криз, і подальшим поверненням до зростання. Нижче наведено ключові фінансові показники компанії за цей період (консолідовані дані – табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові фінансові показники компанії Groupe SEB за період 2021-2024рр.

Показники (млн євро)	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024/2021 рр.	
					Абс. відх.	Відн. відх.
Операційний прибуток	813	620	726	802	-11	-1,35%
Чистий прибуток	454	316	386	422	-32	-7,05%

Джерело: систематизовано автором на основі [32-35].

З табл. 2.1 видно, що в 2021 р. компанія досягла історичного максимуму виручки – понад 8,0 млрд євро, уперше подолавши цю межу. Точний обсяг продажів склав 8,06 млрд євро. Значне зростання зумовлене відновленням споживчого попиту після пандемії та успіхом нових продуктів. Операційний прибуток зріс на 34% – до 813 млн євро. Чистий прибуток Groupe SEB за 2021 р.

склав 454 млн євро, що на 51% більше, ніж у попередньому році. 2021 р. став рекордним роком у історії компанії за доходами і прибутками: таке різке зростання пояснюється як ефектом низької бази 2020 р., так і успішною реалізацією стратегії розвитку (розширення асортименту, цифровий маркетинг тощо) [30].

У 2022 р., після рекордів 2021 р. фінансові результати дещо погіршилися на фоні складного макроекономічного середовища. Виручка Groupe SEB у 2022 р. знизилася до 7,96 млрд євро, що майже відповідає рівню попереднього року (-1,2% у євро, або -4,7% в органічному вираженні). Зменшення продажів пояснюється кількома чинниками:

по-перше, поверненням споживачів до нормальної моделі поведінки після ажіотажного попиту 2021 р.;

по-друге – негативним впливом війни в Україні та загальної економічної невизначеності у Європі.

Особливо суттєвий спад стався на ключових європейських ринках – у Франції та Німеччині – де продажі впали на 13-22% після буму 2021 р.

Операційний результат в 2022 р. знизився на 24% – до 620 млн євро, що відповідає операційній маржі 7,8% (проти 10,1% у 2021р.). Падіння маржі зумовлене зростанням витрат на сировину, логістику та компонентну базу, а також тимчасовим зниженням обсягів виробництва. Чистий прибуток групи впав на 30% та становив 316 млн євро. На динаміці прибутку відбилися не лише операційні чинники (зниження виручки, інфляція витрат), а й курсові різниці та разові витрати. Проте, незважаючи на складнощі, компанія залишалася фінансово стійкою і у другій половині 2022 р. вдалося суттєво наростити вільний грошовий потік (понад 660 млн євро генеровано за 2-ге півріччя) і зберегти дивіденди на рівні попереднього року [32]. Крім того, у 2022 р. Groupe SEB продовжила інвестувати у стратегічні проекти: було завершено придбання іспанської компанії Zumto (виробник автоматичних соковижималок) для розширення професійного напрямку, а також поглинуто італійський бренд La San Marco (традиційні еспресо-машини). Французький інвестиційний фонд

Bpifrance, діючи від імені держави, теж висловив довіру компанії, набувши у 2022 р. пакет акцій Groupe SEB через фонд Lac1 [30], що забезпечило додаткові фінансові ресурси для розвитку.

В 2023 р. фінансові показники Groupe SEB покращилися, попри все ще нестабільну світову економіку. Обсяг продажів Groupe SEB у 2023 р. зріс до 8,006 млрд євро, що на +5,3% більше органічно (на +0,6% у звітній валюті) порівняно з 2022 р. Органічному зростанню сприяло відновлення споживчого попиту на дрібну техніку у другому півріччі та подальше розширення професійного сегменту. Негативний вплив валютних коливань (насамперед ослаблення китайського юаня та деяких інших валют до євро) нівелював частину зростання, але загалом компанія повернулася на траєкторію збільшення виторгу.

Операційний прибуток зріс до 726 млн євро, що на 17% перевищує показник попереднього року. Операційна маржа відновилася з 7,8% до 9,1%, завдяки покращенню валової маржі (стабілізація цін на матеріали, підвищення цін на продукцію) та суворому контролю витрат. Чистий прибуток групи також помітно зріс – до 386 млн євро, що на 22% більше, ніж у 2022 р. Цьому сприяли як вища операційна рентабельність, так і відсутність великих разових витрат.

Вільний грошовий потік у 2023 р. досяг 805 млн євро, що дозволило знизити чистий борг та поліпшити фінансовий левередж. На хвилі успіху менеджмент запропонував збільшити дивіденди до 2,62 євро на акцію (+6,9%). Отже, 2023 р. Groupe SEB змогла адаптуватися до нових умов і відновити прибуткове зростання завдяки інноваціям, ефективнішому ціновому позиціонуванню та розширенню ринків збуту. З точки зору інвестицій, у 2023 р. компанія продовжила поглинання в сегменті професійного обладнання (укладено угоду щодо придбання французької групи Sofilas з брендами Lacanche і Charvet) для виходу на ринок преміум-кухонного устаткування [30].

За попередніми даними, у 2024 р. Groupe SEB закріпила тенденцію зростання. Повний рік приніс 8,266 млрд євро виручки (+5,0% органічного зростання), продемонструвавши відновлення на основних ринках. Операційний результат зріс на ~10,5% – до 802 млн євро, а операційна маржа досягла 9,7%.

Проте чистий прибуток у звітності 2024 р. був зменшений через одноразове резервування 189,5 млн євро під штраф Антимонопольного органу Франції (без цього чинника скоригований чистий прибуток становив 422 млн євро, що на ~9% більше показника 2023 р. Основним рушієм зростання у 2024 р. залишався споживчий сегмент (особливо Західна Європа і Північна Америка відновилися після спаду, а в Східній Європі та Південній Америці зафіксовано двозначні темпи росту). Китайський бізнес (Supor) також показав стійкість, утримавши лідерство на дещо ослабленому ринку Китаю [34]. Професійний підрозділ після надзвичайно успішного 2023 р. стабілізував продажі на історично високому рівні. Таким чином, фінансово Groupe SEB увійшла в 2025 р. з укріпленим балансом і впевненістю у подальшому зростанні, хоча менеджмент зазначає, що макроекономічні умови залишаються невизначеними [34].

Отже, фінансовий період 2021–2024 рр. для Groupe SEB можна узагальнити так – після рекордного стрибка 2021 р. компанія пережила спад у 2022 р. під впливом глобальних викликів (пандемійне післявідновлення, інфляція, війна в Україні), але вже в 2023–2024 рр. повернулася до впевненого зростання. Компанія продемонструвала фінансову гнучкість, продовжуючи інвестувати у нові продукти та поглинання конкурентів навіть у складні часи, що дозволило зміцнити її довгострокову конкурентоспроможність. Варто підкреслити, що значну роль у стабілізації фінансів відіграли заходи оптимізації: контроль витрат, коригування цін на продукцію, а також реструктуризація виробництва (зміщення акценту на регіони з нижчими витратами та підвищення ефективності ланцюгів поставок). За підтримки акціонерів (у т.ч. державних інвестфондів) Groupe SEB увійшла у 2025 р. фінансово здоровою, з помірним рівнем боргу (коефіцієнт борг/EBITDA ~1,8) та амбітними цілями подальшого зростання (середньострокова ціль – щорічне органічне зростання продажів $\geq 5\%$ і підвищення маржі до 11%).

5. Стан та структура персоналу. Groupe SEB – це велика міжнародна команда професіоналів, яка забезпечує успіх компанії по всьому світу. Станом на кінець 2024 р. в Groupe SEB працює понад 32 тисячі співробітників у різних

країнах [36]. За останні роки чисельність персоналу зазнавала певних коливань: після скорочення у 2020–2022 рр. (внаслідок реструктуризації та виходу з окремих ринків) компанія знову почала наймати працівників у 2023–2024 рр., аби підтримати зростання бізнесу [36]. Так, у 2022 р. кількість співробітників зменшилася приблизно до 30,9 тис. (було оптимізовано ~1,8 тис. посад), але вже у 2023 р. штат зріс до 31,3 тис., а в 2024 р. – до 32,2 тис. осіб [36], що свідчить про адаптивність компанії (у складні часи вона підвищує продуктивність праці, а з відновленням попиту – розширює команду). Загалом група об'єднує працівників понад 80 національностей по всьому світу, що відображає глобальний характер бізнесу [30].

6. Географічна структура персоналу. Значна частина співробітників зосереджена у виробничому секторі – Groupe SEB має близько 40 заводів у різних країнах, зокрема у Франції, Китаї, Німеччині, Бразилії, Іспанії та ін. (виробничі потужності часто успадковані від придбаних брендів) [30]. Так, після придбання Supor у Китаї, кілька великих заводів у КНР інтегровані в систему постачання Groupe SEB, що пояснює значний відсоток азійських працівників у складі персоналу. В Європі ключовими центрами зайнятості є Франція (історичне ядро компанії, де працює як управлінський персонал, так і частина виробництва, зокрема фабрики Tefal, Seb і ін.), Німеччина (підрозділ WMF та ін.), а також інші країни, де розташовані офіси продажів і обслуговування.

7. Функціональна структура. Персонал Groupe SEB можна умовно поділити на кілька категорій: виробничі працівники (робітники заводів, інженери з виробництва), науково-дослідний та інженерно-технічний склад (R&D центри, дизайнери, технологи), комерційний персонал (маркетинг, продажі, дистрибуція), управлінський апарат та адміністративні служби. Компанія має сучасний Глобальний інноваційний центр на кампусі SEB в Екюї, відкритий у 2021 р., де працюють сотні інженерів і розробників нових продуктів [30]. Саме ці люди забезпечують безперервний потік інновацій, які є рушієм росту Groupe SEB. Крім того, важливою частиною команди є фахівці з якості і сертифікації, адже продукція компанії повинна відповідати вимогам численних національних

стандартів і регуляторів.

8. Кадрова політика та ініціативи. Groupe SEB позиціонує себе як роботодавець, що дбає про розвиток і добробут працівників, продовжуючи традиції своїх засновників. Компанія має чітко сформульовані корпоративні цінності: турбота про майбутнє, пристрасть до інновацій, професіоналізм, командний дух та повага до людей. Ці цінності лежать в основі підходу до управління персоналом. Працівникам забезпечуються умови для професійного зростання і навчання: діють програми підвищення кваліфікації, тренінги, внутрішній мобільності кадрів у межах групи. Groupe SEB піклується про залученість персоналу до успіху компанії – зокрема, періодично впроваджуються програми співволодіння акціями. У 2024 р. була запущена глобальна програма Horizon 2024, що дала можливість співробітникам з 37 країн придбати акції Groupe SEB на пільгових умовах [30]. Ця ініціатива мала великий успіх: працівники активно інвестували у свою компанію, що підвищує їхню мотивацію та створює відчуття спільної причетності до результатів.

Компанія також акцентує увагу на соціальній відповідальності та комфорті праці. На новому кампусі SEB у Франції створено екологічно дружнє та зручне робоче середовище: використані енергоефективні технології, передбачені зони відпочинку, спортивна інфраструктура, що демонструє прагнення керівництва підвищувати якість робочого життя співробітників. Крім того, Groupe SEB впроваджує політики рівних можливостей і різноманітності: в компанії працюють люди різних національностей, культур і гендерів, що сприяє творчості та глобальному баченню бізнесу.

9. Персонал в Україні. У київському офісі ТОВ «Груп СЕБ Україна» працює локальна команда, очолювана генеральним директором. Хоча точна чисельність персоналу українського підрозділу не розголошується, з огляду на характер діяльності (маркетинг, продажі та сервісне обслуговування) можна припустити, що вона налічує кілька десятків співробітників. Українська команда відповідає за розвиток брендів Groupe SEB на місцевому ринку, роботу з торговельними мережами (такі як Comfy, Foxtrot, Eldorado, Rozetka тощо),

проведення маркетингових кампаній (наприклад, спільні акції Tefal з кулінарними шоу або онлайн-просування техніки Moulinex). Також частина фахівців займається сервісним обслуговуванням та гарантійною підтримкою клієнтів – в Україні функціонує мережа авторизованих сервісних центрів Groupe SEB для ремонту техніки Tefal, Rowenta, Moulinex і т.д.

Таким чином, попри воєнні виклики, компанія зберегла свій кадровий потенціал в Україні – співробітники працювали віддалено або з гнучким графіком під час активних фаз бойових дій, а компанія докладала зусиль для забезпечення їхньої безпеки і підтримки (включно з матеріальною допомогою та психологічною підтримкою). Відданість українського колективу дозволила Groupe SEB утримати свою присутність на ринку і швидко відновити бізнес-активність там, де це ставало можливим.

Як висновок, можна стверджувати, що Groupe SEB – приклад успішної міжнародної компанії, що виросла з сімейного підприємства у глобального лідера галузі. Її історія розвитку включає інновації, стратегічні поглинання та географічну експансію. На українському ринку компанія представлена понад чверть століття і зробила вагомий внесок у формування культури користування сучасною кухонною технікою та посудом. Сьогодні Groupe SEB демонструє стійкий фінансовий стан, інвестує у персонал та технології, а її продукція залишається затребуваною споживачами.

2.2. Аналіз основних споживачів та конкурентів компанії Groupe SEB

Продукція Groupe SEB орієнтована на широкий спектр споживачів, адже асортимент компанії охоплює майже всі аспекти повсякденного побуту.

Основною цільовою аудиторією є масовий споживач – домогосподарства, які прагнуть покращити та спростити своє щоденне життя за допомогою сучасної техніки та кухонного приладдя. Місія компанії – «робити життя кращим» (Mieux vivre) – відображає прагнення задовольнити повсякденні потреби людей у різних

країнах.

Товари Groupe SEB – це переважно споживчі товари широкого вжитку: кухонні прилади (блендери, міксери, мультиварки, хлібопічки), техніка для приготування їжі (грилі, фритюрниці, духові шафи малого об'єму), посуд (сковороди, каструлі, ножі), прилади для догляду за одягом (праски, пароочищувачі), для догляду за домом (пилососи, пральні дошки в минулому) та для особистого догляду (фени, машинки для стрижки, ваги тощо). Ці продукти розраховані на широкий середній клас споживачів – людей, які цінують якість, надійність та інноваційні функції, але водночас бажають доступності. Бренди Groupe SEB позиціонуються у середньому та середньо-високому цінових сегментах, пропонуючи оптимальне співвідношення ціни і якості. Так, Tefal асоціюється зі зручністю та безпечністю в кулінарії, Rowenta – з якісним доглядом за одягом, Moulinex – з практичністю кухонної техніки. Таким чином, головними споживачами є сім'ї, домогосподарки і домогосподарі, кулінарні ентузіасти, молоді професіонали, що облаштовують побут тощо.

Варто зауважити, що Groupe SEB прагне охопити різні сегменти споживачів через багатобрендову стратегію. Кожен бренд групи має чіткий імідж і призначення, щоб уникати канібалізації на ринку. Наприклад, Lagostina орієнтується на преміальний посуд і гурманів, All-Clad – на професійних кухарів та поціновувачів високоякісного кухонного приладдя, Krups – на любителів кави і кухонних гаджетів високого класу, WMF – на ресторанний сектор і заможних споживачів, Supor – на азійський ринок із врахуванням локальних уподобань. Така сегментація дозволяє Groupe SEB успішно працювати як в бюджетному сегменті (деякі лінійки Moulinex чи Tefal для мас-маркету), так і в преміум-сегменті (WMF, All-Clad).

Щодо географічної структури споживачів, то продукти Groupe SEB знаходять покупців на всіх населених континентах. У Західній Європі бренди компанії стали практично «народними» – зокрема у Франції Tefal є одним із улюблених брендів, а скороварка SEB колись була символом післявоєнного підйому побуту [30]. В Азії, завдяки Supor, Groupe SEB адаптувала товари під

місцеві смаки (напр. рисоварки, воки для смаження), залучивши величезну аудиторію китайських родин. У Північній Америці бренд All-Clad здобув прихильність серед вимогливих кулінарів, а техніка T-fal (варіант бренду Tefal для США) успішно конкурує в сегменті кухонних електроприладів. В Латинській Америці історично сильними є позиції брендів Arno (Бразилія) і Imusa (Колумбія) – ці локальні марки, що належать Groupe SEB, знайшли відгук у місцевих споживачів завдяки пристосованості до регіональних особливостей (наприклад, блендери для приготування соків з тропічних фруктів тощо).

Таким чином, портрет споживача Groupe SEB є дуже різноманітним – від домогосподарки у Європі чи Україні, яка користується пароваркою Tefal, до шеф-кухаря в США, який готує страви на сковороді All-Clad, чи баристи в азійській кав'ярні, що працює на професійній машині WMF.

Окрім кінцевих споживачів, Groupe SEB обслуговує й бізнес-клієнтів у межах професійного сегменту. Після розширення у сфері професійного обладнання компанія продає кавомашини, грилі, фритюрниці та інше оснащення для кафе, ресторанів, готелів і кав'ярень. Наприклад, бренди WMF, Schaerer (належать Groupe SEB) спеціалізуються на автоматичних кавових апаратах для комерційного використання – їхніми покупцями є мережі кав'ярень, офісні центри, заклади HoReCa. Так само Krampouz (бретонський бренд у складі групи) виробляє професійні блинниці, грилі та вафельниці для ресторанів. Цей напрямок адресований професійним користувачам, які потребують надійної, продуктивної техніки для інтенсивної експлуатації. Хоча частка B2B-сегменту в загальних продажах поки менша, він стратегічно важливий для Groupe SEB як джерело стабільного доходу і можливість зміцнити імідж (адже професійні кавомашини WMF у відомих кав'ярнях підвищують престиж бренду).

В Україні цільова аудиторія продукції Groupe SEB – це широкі верстви населення середнього класу. Традиційно українські споживачі добре знайомі з брендом Tefal – від часів незалежності ця марка асоціювалася з високоякісним посудом із антипригарним покриттям та електричними чайниками і прасками, які були популярними в 1990-х р.. Слоган «Тефаль думає про вас» став

меморизованим для цілого покоління.

На сучасному етапі товари Groupe SEB в Україні купують як молоді сім'ї, що облаштовують житло (наприклад, кухонна техніка Moulinex чи мультиварки Tefal для щоденного готування), так і більш зрілі споживачі, що оновлюють свою техніку (нові моделі прасок Rowenta з парогенераторами, блендери з розширеними функціями). Великим попитом користуються дрібні кухонні прилади для здорового харчування: пароварки, грилі з мінімумом жиру (напр. лінійка Tefal Optigrill), соковижималки – ці товари відповідають тренду «здоровий спосіб життя» і приваблюють активних міських жителів. Також українські споживачі цінують надійність і сервіс – важливу роль у виборі брендів Tefal/Rowenta грає наявність сервісних центрів і репутація довговічної роботи приладів (нерідко техніка цих брендів служить по 5-10 років). Groupe SEB, маючи офіційне представництво, проводить локальні маркетингові активності для залучення клієнтів – наприклад, кулінарні майстер-класи з технікою Moulinex чи акції в торгових центрах, де демонструються можливості нових пристроїв. Основний канал продажів – це великі мережі побутової техніки та електроніки, а також інтернет-магазини. Загалом, в Україні продукція Groupe SEB орієнтована на тих, хто готовий інвестувати в якісні побутові рішення для економії часу та покращення комфорту життя. На світовому ринку дрібної побутової техніки Groupe SEB змагається з кількома великими групами та численними спеціалізованими виробниками. Серед ключових конкурентів можна виділити такі транснаціональні корпорації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ключові конкуренти компанії Groupe SEB на глобальному рівні

Компанія	Характеристика
1	2
Whirlpool Corporation (США)	Один із найбільших у світі виробників побутової техніки, що володіє брендами Whirlpool, KitchenAid, Indesit тощо. Хоча Whirlpool більше відомий великою побутовою технікою (холодильники, пральні машини), компанія також представлена у сегменті дрібної кухонної техніки. За ринковою часткою Whirlpool входить до топ-5 гравців малого побутового обладнання у світі [37].

Продовження табл. 2.2

1	2
Haier Group (Китай)	Китайський багатонаціональний виробник техніки, що активно розвиває глобальну експансію. Після придбання європейських брендів (італійської Candy) Haier суттєво зміцнив позиції. Разом з іншим китайським гігантом Midea Group, Haier належить до головних суперників Groupe SEB, особливо на азійських ринках [37]. Midea та Haier пропонують широкий спектр товарів – від кондиціонерів до мультиварок – часто за більш низькими цінами, що створює ціновий тиск на Groupe SEB.
Koninklijke Philips N.V. (Philips) (Нідерланди)	Відомий європейський бренд, що історично сильний у дрібній побутовій техніці (кавоварки, кухонні комбайни, праски, блендери, електробритви тощо). Philips – традиційний конкурент Groupe SEB у багатьох категоріях, особливо в Європі [38]. Хоча останніми роками Philips зосередився більше на медичному обладнанні і навіть виокремив бізнес побутових приладів (новостворена компанія Versuni, що володіє ліцензією на бренд Philips для техніки), він залишається помітним гравцем, відомим українському споживачу.
BSH Hausgeräte GmbH (Німеччина)	Група, що об'єднує бренди Bosch і Siemens в секторі побутової техніки. BSH присутня і в категорії малих приладів: кухонні машини Bosch, пилососи і кавомашини входять до числа лідерів ринку. Продукція Bosch/Siemens позиціонується у середньо-високому сегменті, конкуруючи з преміальними лініями Groupe SEB (наприклад, кухонні комбайни Bosch проти Moulinex/Tefal).
De'Longhi S.p.A. (Італія)	Власник брендів De'Longhi (кавові машини, кухонна техніка), Kenwood (кухонні комбайни, блендери) та ліцензійний виробник техніки під брендом Braun (для кухні та догляду за волоссям). De'Longhi Group – сильний конкурент у сегменті кавового обладнання для дому (особливо автоматичні кавоварки), а також кухонних машин (через Kenwood). Бренд Braun, який De'Longhi використовує для малих приладів, теж конкурує з продуктами Rowenta і Tefal (наприклад, блендери, праски).
SharkNinja (США)	Виробник, який швидко набирає вагу останніми роками. Він відомий інноваційними пилососами Shark та кухонною технікою Ninja (блендери, мультиварки). SharkNinja активно розширюється глобально і пропонує продукти, що безпосередньо конкурують з лініями Groupe SEB (наприклад, блендери Ninja проти Moulinex, мультиварки Ninja Foodi проти Tefal Cook4Me тощо) [39].
Dyson (Велика Британія)	Інноватор у галузі, особливо відомий своїми безмішковими пилососами та кліматичною технікою. Dyson позиціонується у преміум-сегменті і є конкурентом переважно в ніші високотехнологічних продуктів (пилососи, очищувачі повітря, фен-сушки), де Groupe SEB представлена меншою мірою. Тим не менш, Dyson входить до п'ятірки найбільших гравців ринку дрібної техніки поряд з Groupe SEB, Whirlpool, Haier та Midea [37].

Джерело: згруповано автором на основі [37-39].

Крім названих, на глобальному ринку присутні й інші конкуренти:

- Electrolux (Швеція, виробник приладів під брендами Electrolux, AEG);
- Panasonic (Японія, має лінійку кухонної техніки і догляду за домом);
- Hamilton Beach та Breville (популярні в Америці і Австралії бренди кухонної електротехніки);
- Newell Brands (власник бренду Oster і деяких інших у США).

У сегменті посуду конкурентами виступають такі компанії, як:

- Meyer Corporation (США) – великий виробник посуду;
- Fissler і Zwilling (Німеччина) – преміальний посуд, столові прибори, та ін.

Проте за сукупним охопленням категорій і ринків лише декілька груп можуть змагатися з масштабом Groupe SEB. Унікальною силою Groupe SEB є її унікальний портфель з 45 топ-брендів та присутність одразу у багатьох нішах [31], що робить її конкурентом практично для всіх згаданих компаній в тій чи іншій категорії.

Важливо зазначити, що конкуренція відбувається не лише у площині брендів, а й на рівні цінової політики та інновацій. Groupe SEB стикається з агресивною конкуренцією з боку дешевших китайських марок, які заповнюють ринок базовими приладами за низькими цінами [30], що змушує компанію інвестувати в інновації та диференціацію продуктів – додавання «розумних» функцій, унікальних технологій покриття (як антипригарне покриття Tefal), дизайн тощо, щоб обґрунтувати вищу ціну. Одночасно група оптимізує витрати виробництва (переносить частину виробництв до країн з дешевшою робочою силою, автоматизує заводи) – такий підхід дозволив конкурувати з азійськими виробниками і зберегти рентабельність.

Український ринок дрібної побутової техніки висококонкурентний і фактично відображає глобальну конкурентну карту, адаптовану до локальних умов. Основні суперники Groupe SEB в Україні – це великі міжнародні бренди, добре відомі українському споживачу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні конкуренти компанії Groupe SEB в Україні

Компанія	Характеристика
1	2
Philips (Нідерланди)	Один з лідерів українського ринку прасок, кавоварок та блендерів. Українці традиційно довіряють Philips у сегменті електробритв та товарів для догляду (історично популярні були бритви Philips), а також кухонних приладів (блендери Philips ставлять у пряму конкуренцію з Moulinex). У категорії прасок Philips і Tefal багато років ділять лідерство.
Bosch/Siemens (Німеччина)	Німецька техніка має репутацію надійної. Bosch присутній у сегменті кухонних комбайнів, міксерів, блендерів і конкурує з Moulinex та Tefal. Пілососи Bosch суперничають з Rowenta. Також Braun (Німеччина, бренд під управлінням De'Longhi) – популярний виробник блендерів, соковижималок і фенів в Україні, теж конкурентний до аналогічних товарів Groupe SEB.
Panasonic (Японія)	Пропонує на українському ринку деякі категорії дрібної техніки, наприклад, хлібопічки, мікрохвильові печі, батарейні бритви. Хоч асортимент Panasonic не такий широкий, але в окремих нішах (хлібопічки) він змагається з Moulinex.
Zelmer (Польща)	Раніше дуже популярний бренд дрібної техніки в Україні (пилососи, м'ясорубки, кухонні машини), який тепер належить BSH (Bosch und Siemens). Zelmer конкурував у нижньому і середньому цінових сегментах з Moulinex/Tefal, особливо в 2000-х р. Нині його присутність зменшилась, але певна конкуренція залишається в бюджетному сегменті.
Компанії з Китаю та Південної Кореї	Останніми роками все більшого значення набувають бренди Xiaomi, Redmond, Polaris тощо, які пропонують мультиварки, ваги, чайники та інші гаджети, часто з функціями «розумного дому». Наприклад, мультиварки Redmond чи Rotex конкурують за ціново чутливого споживача з Moulinex і Tefal. Деякі з цих марок (Polaris, Saturn) історично були орієнтовані на пострадянський ринок з виробництвом у Китаї і займають нижній ціновий сегмент.
Інші європейські та американські бренди	Kenwood (кухонні машини), DeLonghi (кавоварки), KitchenAid (преміум-сегмент кухонних комбайнів), Vitek (російський бренд, наразі знизив присутність через геополітичні обставини), Liberton, Mirta (локальні торгові марки, переважно OEM-виробництво КНР) – всі вони формують насичене конкурентне поле.

Джерело: згруповано автором на основі [30; 37-39].

Попри цю конкуренцію, Groupe SEB в Україні має сильні сторони – розкручені бренди з репутацією якості і доступності, широку дилерську мережу,

локалізований сервіс та маркетинг. За окремими категоріями Groupe SEB є лідером. За даними Euromonitor, група SEB (бренди Moulinex, Tefal) утримує перше місце у сегменті техніки для підготовки їжі (food preparation appliances) на українському ринку [35], що означає, що українські споживачі часто обирають блендери, кухонні комбайни саме цих брендів завдяки їхній функціональності та довірі до марки. Проте в інших категоріях йде активна боротьба – наприклад, у сегменті прасок Tefal змагається з Philips, у мультиварках – з Redmond, у кавоварках для дому Krups конкурує з De'Longhi і Philips Saeco, у посуді Tefal протистоїть як дешевшим китайським наборам, так і преміальному посуду типу Zepter.

Конкурентною перевагою Groupe SEB є її інновації та якість. Багато технологічних рішень компанії стали бенчмарком у галузі – антипригарне покриття Tefal було піонером, технології Cyclonic у пилососах Rowenta забезпечують тиху роботу, кухонні прилади Moulinex відомі ергономічністю. Компанія багато інвестує в R&D, щоб відрізнятись від масових дешевих товарів. Крім того, диверсифікований портфель дозволяє Groupe SEB бути гнучкою – якщо в якійсь категорії сильний конкурент, група може компенсувати це успіхом в іншій категорії чи регіоні. Наприклад, зростання продажів у Азії може урівноважити спад у Європі, або успіх WMF у професійному сегменті компенсує посилення конкуренції у споживчих кавоварках.

Головний виклик – цінова конкуренція. На українському ринку це особливо помітно, оскільки багато споживачів з середнім достатком шукають максимально вигідні пропозиції, і тут китайські бренди чи локальні марки можуть демпінгувати ціну. Groupe SEB доводиться балансувати між збереженням іміджу якості та необхідністю пропонувати доступні моделі. Стратегія включає випуск лінійок «початкового рівня» під відомими брендами (наприклад, простіші і дешевші блендери Moulinex), а також акційні пропозиції. Проте компанія свідомо не йде в ультра-дешевий сегмент, зберігаючи фокус на цінності, яку отримує клієнт за трохи вищу ціну – триваліший строк служби, кращий сервіс, гарантія, безпека використання. Такий підхід дозволяє

утримувати значну частку ринку навіть у присутності дешевого імпорту.

На глобальному рівні конкурентна динаміка теж складна – китайські конкуренти (Midea, Joyoung та інші) продовжують зміцнювати експортні позиції, а старі суперники (Philips, De'Longhi) не відступають. Однак Groupe SEB має стійку бізнес-модель і багаторічний досвід протистояння конкурентам. Завдяки масштабам, сильним брендам та постійному вдосконаленню продукції компанія залишається одним із визначальних гравців ринку дрібної побутової техніки, як у світі, так і в Україні.

Таким чином, можна говорити, про те, що у конкурентній боротьбі як глобально, так і в Україні, Groupe SEB опирається на свою репутацію якості, різноманітність брендів і прагнення до кращого життя споживачів – що цілком відповідає її девізу «звичайні речі робити надзвичайно добре» (нехай і в різних куточках світу), що забезпечує компанії належне місце на ринку і визначає оптимістичні перспективи подальшого розвитку.

2.3. Оцінка стану конкурентоспроможності компанії Groupe SEB

Оцінка конкурентоспроможності компанії – це комплексний процес, що дозволяє визначити її позиції відносно конкурентів на ринку та виявити шляхи зміцнення цих позицій. Процес оцінювання конкурентоспроможності охоплює кілька послідовних етапів:

по-перше, визначається коло основних конкурентів компанії на відповідному ринку (за продуктами, регіоном діяльності тощо). На цьому етапі важливо обрати підприємства-конкуренти зі схожим профілем діяльності, асортиментом та умовами функціонування;

по-друге, здійснюється збір інформації про діяльність обраних конкурентів (їхні обсяги продажів, асортимент, фінансові показники, маркетингові стратегії тощо). Така інформація може надходити з публічних звітів, аналітичних оглядів ринку та інших офіційних джерел;

по-третє, це формування системи оціночних показників, за якими буде проводитися порівняльний аналіз конкурентоспроможності. До таких показників належать, зокрема, обсяг реалізації та частка ринку, показники рентабельності (рентабельність продажів, капіталу тощо), фінансова стійкість, продуктивність праці, інноваційна активність, якість продукції та рівень задоволення попиту споживачів. Важливо враховувати, що конкурентоспроможність має порівняльний характер – її рівень визначається шляхом співставлення ключових показників досліджуваної компанії та конкурентів. Крім того, ця категорія є динамічною – оцінку слід проводити в динаміці, відстежуючи зміни показників у часі.

Після визначення показників проводиться їх аналіз і обробка з метою отримання інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Практично це може здійснюватися різними методами: методом рангів, балів, графічним методом «еталону» тощо. Результатом цього етапу є виявлення сильних і слабких сторін компанії у порівнянні з конкурентами, а також оцінка її загальної позиції на ринку. Зазвичай завершальним етапом є формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності – розробка стратегій і заходів для зміцнення виявлених конкурентних переваг і нейтралізації недоліків.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності компанії Groupe SEB в Україні у 2024 р. передбачає:

- визначення основних конкурентів на українському ринку малої побутової техніки;
- збір даних про їхню діяльність і ринкові показники;
- аналіз фінансово-економічних показників Groupe SEB та конкурентів (рентабельність, частка ринку, динаміка продажів, продуктивність праці тощо);
- застосування SWOT-аналізу для виявлення сильних, слабких сторін, можливостей і загроз;
- узагальнення результатів у вигляді таблиць та формулювання висновків щодо рівня конкурентоспроможності компанії.

Фінансові показники та ринкові позиції Groupe SEB у 2024 р. Динаміка

продажів і частка ринку – 2024 р. став для Groupe SEB періодом відновлення сталого зростання. Компанія досягла світового обсягу продажів 8,266 млн євро, що на 5% більше органічно (тобто без урахування валютних коливань та придбань/продажів активів) порівняно з попереднім роком [30]. Таким чином, було подолано негативні тенденції попереднього періоду та повернуто компанію на траєкторію зростання. Зростання виручки особливо забезпечив споживчий сегмент бізнесу: органічне зростання продажів споживчих товарів склало 6% глобально, а поза межами Китаю – 9%.

Для українського ринку, що входить до регіону Східної Європи, важливо відзначити, що компанія продемонструвала двозначні темпи зростання продажів у цьому регіоні у 2024 р., що свідчить про поживлення попиту на малу побутову техніку в Україні після спаду 2022 р., спричиненого війною. Щодо ринкових позицій в Україні, Groupe SEB утримує провідні частки ринку в ключових товарних категоріях. Зокрема, за даними досліджень, компанія (бренди Tefal, Moulinex, Rowenta тощо) має дуже сильні позиції у сегменті кухонної техніки для приготування їжі. Завдяки широкій присутності на ринку та популярності блендерів і іншої техніки, Groupe SEB є лідером у категорії техніки для підготовки їжі (food preparation appliances) в Україні, що означає, що її бренди випереджають конкурентів за обсягами продажів у даному сегменті.

В цілому, Groupe SEB є одним з світових лідерів на ринку малої побутової техніки, і на українському ринку її позиція також дуже сильна, про що свідчить домінування в окремих товарних групах та впізнаваність брендів. Конкуренцію компанії складають як інші глобальні виробники (напр., Philips, Bosch, Braun, De'Longhi та ін.), так і локальні гравці. Серед останніх варто відзначити українську KTD Group (бренди Saturn, ST тощо), яка входить до числа лідерів ринку побутової техніки України за обсягами продажів власних марок.

За даними 2023 р., частка KTD Group на українському ринку дрібної побутової техніки становила близько 14%, що підкреслює наявність сильних місцевих конкурентів у нижчому ціновому сегменті. Проте глобальні бренди Groupe SEB завдяки репутації та інноваціям займають міцні позиції, особливо в

середньо-високому ціновому сегменті.

Фінансові показники прибутковості – для кількісної оцінки ефективності діяльності Groupe SEB використаємо показники рентабельності. Зокрема, ROI, ROA та ROS – основні індикатори прибутковості бізнесу. ROI відображає віддачу на інвестований капітал, ROA – рентабельність активів, а ROS – рентабельність продажів (маржа прибутку). За підсумками 2024 р. глобальні показники Groupe SEB покращилися. Операційний прибуток зріс на 10% і досяг 802 млн євро, що підняло операційну маржу (ROS за операційним прибутком) до 9,7% (проти ~9,1% у 2023). Чистий прибуток становив 422 млн євро, що на ~9,3% більше попереднього року. Чиста маржа (рентабельність продажів за чистим прибутком) склала близько 5,1%. Показник ROA оцінювався на рівні ~4,5%, а ROI – близько 6,1% за 2024 р., що означає, що компанія отримала близько 6 центів чистого прибутку з кожного євро, інвестованого в активи, і близько 5 центів – з кожного євро вартості активів. ROE компанії за цей період перевищував 12%, що свідчить про ефективність використання акціонерного капіталу [40]. Наведені значення рентабельності підтверджують високу фінансову результативність Groupe SEB у 2024 р., особливо зважаючи на складні умови ринку (інфляційний тиск, збільшення собівартості, падіння споживчої платоспроможності в окремих регіонах тощо).

Продуктивність праці – одним з важливих внутрішніх чинників конкурентоспроможності є продуктивність використання трудових ресурсів. У 2024 р. в Groupe SEB по всьому світу працювало понад 31 000 співробітників [30]. Враховуючи виручку 8,266 млрд євро, виручка на одного працівника становить приблизно 267 тис євро. на рік. Такий рівень продуктивності праці є досить високим для галузі споживчих товарів тривалого користування і свідчить про ефективну організацію бізнес-процесів та високу віддачу від персоналу. Варто зазначити, що компанія постійно працює над підвищенням ефективності виробництва, впроваджуючи інновації та оптимізуючи витрати. Збалансована глобальна виробнича база (47 власних промислових об'єктів по світу) дозволяє Groupe SEB досягати економії масштабу і підтримувати конкурентоспроможний

рівень витрат [30]. Значна частина продукції виготовляється у країнах з нижчими витратами (зокрема, більшість техніки Groupe SEB виробляється в Китаї), що також підвищує цінову конкурентоспроможність товарів.

Отже, висока продуктивність і глобальна оптимізація виробництва створюють для компанії внутрішні переваги у конкуренції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності Groupe SEB у 2024 р.

Показник	Значення 2024 р.	Зміна проти 2023 р.
Обсяг продажів (виручка), млрд євро	8,266	+5,0% (органічно)
Операційний прибуток (ORFA), млн євро	802	+10,5%
Операційна маржа (ROS, операц.), %	9,7%	+0,6 п.п. (з 9,1% у 2023)
Чистий прибуток, млн євро	422	+9,3%
Рентабельність продажів (ROS, чиста), %	~5,1%	↑ (з ~4,8% у 2023р.)
Рентабельність активів (ROA), %	~4,5%	↑ (поліпшення показника)
Рентабельність інвестицій (ROI), %	~6,1%	↑ (поліпшення показника)
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	~12,3%	↑ (поліпшення показника)
Частка ринку в Україні (оцінка)	лідер окремих сегментів (№1 в техніці для кухні)	–
Кількість працівників, осіб	>31 000	+4% (після поглинань, якщо є)
Виручка на одного працівника, тис. євро /рік	~267	↑ (ефективність зросла)

Джерело: дані фінансової звітності компанії Groupe SEB [30; 40].

Таблиця 2.4 узагальнює ключові показники ефективності Groupe SEB за 2024 р. Як видно з наведених даних, компанія продемонструвала зростання доходів і прибутків, поліпшення маржинальності та високі показники рентабельності капіталу. Особливо примітним є підвищення операційної маржі до 9,7%, що наближає її до середньострокової цілі ~10-11%, задекларованої

керівництвом компанії [30]. Поліпшення фінансових результатів свідчить про успішність стратегії Groupe SEB навіть за умов економічних викликів.

Далі проведемо SWOT-аналіз Groupe SEB на українському ринку за 2024р. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності Groupe SEB в Україні доцільно провести SWOT-аналіз, який висвітлює внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості і загрози на ринку у 2024 році.

Сильні сторони (Strengths):

1. Сильний бренд-портфель та репутація. Groupe SEB володіє світово відомими брендами малої побутової техніки – Tefal, Moulinex, Rowenta, Krups, WMF та ін. Ці марки асоціюються з якістю та інноваціями, що забезпечує високий рівень довіри споживачів. На українському ринку назви на кшталт Tefal є впізнаваними практично кожному споживачу, що створює стійку базу лояльних клієнтів. Завдяки цьому Groupe SEB має конкурентну перевагу у преміальному та середньому сегментах, де репутація бренду відіграє вирішальну роль.

2. Лідерство в продуктових категоріях. Компанія займає провідні позиції у ряді категорій дрібної побутової техніки на українському ринку. Як вже зазначалось, Groupe SEB є лідером у сегменті техніки для приготування їжі (кухонні комбайни, блендери тощо) [41], а також має міцні позиції в сегментах прасок, мультиварок, кавоварок та іншої техніки для дому, що свідчить про широку присутність на ринку та конкурентні продукти, які відповідають потребам українських споживачів.

3. Глобальний масштаб і фінансова стійкість. Як частина великого міжнародного концерну, Groupe SEB має доступ до значних фінансових і виробничих ресурсів. Компанія успішно витримує економічні потрясіння, маючи стійку фінансову структуру (в 2024 р. чистий борг 1,926 млн євро при зростаючих прибутках [30]) та позитивні грошові потоки. Масштаб діяльності дозволяє диверсифікувати ризики: тимчасові спади продажів в окремих країнах (наприклад, у зв'язку з війною в Україні) компенсуються за рахунок присутності на інших ринках. Крім того, ефективність операцій підтверджується високими

показниками рентабельності (ROE ~12%, ROS ~9,7%groupeseb.com [40]), що забезпечує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

4. Інновації та асортимент. Groupe SEB постійно інвестує в R&D та оновлення продуктового ряду. Нові моделі техніки виходять регулярно, враховуючи сучасні тренди – енергоефективність, багатофункціональність, «розумні» технології. У 2024 р. компанія активно запускала новинки в основних продуктивних лінійках і мала добрий темп виводу нових продуктів на ринок [30]. Широкий асортимент та інноваційні функції продукції дозволяють приваблювати різні категорії споживачів і підтримувати конкурентну перевагу за якістю та технологічністю товарів.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Висока ціна продукції у преміум-сегменті. Якість та відомість брендів Groupe SEB формують відповідний рівень цін. Для багатьох українських споживачів, особливо в умовах падіння реальних доходів під час війни, продукція Tefal, Rowenta тощо може здаватися дорогою. Наявність дешевших альтернатив (китайських або локальних) означає, що цінова чутливість ринку є слабким місцем компанії. У нижньому ціновому сегменті Groupe SEB представлена менше, що обмежує її охоплення споживачів з низькою купівельною спроможністю.

2. Залежність від імпорту та логістики. Оскільки в Україні Groupe SEB не має власних виробничих потужностей, основна маса товарів імпортується (переважно з Китаю та інших країн). Воєнні дії та порушення логістичних ланцюгів можуть негативно впливати на своєчасність постачань продукції в Україну. У 2022–2023 рр. були періоди перебоїв з поставками та збільшення логістичних витрат, що могло знизити конкурентоспроможність компанії на локальному рівні. Хоча у 2024 р. ситуація дещо стабілізувалася, логістична залежність залишається уразливістю.

3. Репутаційні ризики через присутність в РФ. Як глобальна компанія, Groupe SEB станом на 2024 р. не повністю вийшла з російського ринку, продовжуючи там діяльність (хоч і скорочену). В українському контексті це

може розцінюватися негативно: присутність бізнесу в країні-агресорі створює репутаційні ризики. Хоча масовий споживач може не знати про це, обізнаніші клієнти чи партнери можуть ставитися критично, що потенційно впливає на імідж брендів Groupe SEB в Україні.

4. Широке продуктове портфоліо потребує адаптації. Компанія має надзвичайно різноманітний асортимент (від посуду до кавових машин професійного рівня). Необхідність маркетингової підтримки широкого спектру товарів може розпорошувати ресурси. В українських умовах 2024 р. фокус споживачів змістився до найнеобхідніших та практичних пристроїв, відбувся перерозподіл попиту (наприклад, під час блекаутів зросла популярність акумуляторних приладів). Не всі продукти з портфеля Groupe SEB мають високий попит у цих нових реаліях, тому деякі товарні позиції могли показувати слабші продажі. Гнучкість у асортиментній політиці та локальному маркетингу є викликом для компанії.

Можливості (Opportunities):

1. Відновлення та зростання попиту після війни. По мірі стабілізації ситуації в Україні та відновлення економіки, очікується відкладений попит на товари довгострокового користування, зокрема побутову техніку. Багато домогосподарств вимушено відкладали великі покупки у 2022-2023 рр. У 2024 р. вже спостерігалось пожвавлення, і ця тенденція може посилитися. Groupe SEB має можливість збільшити продажі, коли споживачі почнуть масово оновлювати техніку в процесі відбудови житла та повернення до нормального життя. Прогнозується, що ринок дрібної побутової техніки в Україні надалі зростатиме і навіть перевершить довоєнні рівні [41], що відкриває перспективи для лідерів ринку.

2. Розширення онлайн-присутності та e-commerce. Пандемія та воєнні реалії прискорили перехід споживачів в онлайн-канали купівлі техніки. Для Groupe SEB це шанс наростити пряму взаємодію зі споживачами через інтернет-магазини, маркетплейси та власні цифрові платформи. Розвиток e-commerce в Україні (зростання онлайн-продажів техніки перевищує 20% на рік) дозволяє

ефективніше охоплювати аудиторію по всій країні, навіть за умов скорочення офлайн-роздробу у прифронтових регіонах. Інвестиції в онлайн-маркетинг, логістичні сервіси доставки та цифровий сервіс підтримки клієнтів здатні підсилити конкурентні переваги компанії.

3. Імпортозаміщення та вихід конкурентів з ринку. Через геополітичні обставини ряд іноземних компаній скоротили діяльність в Україні. Наприклад, деякі російські та білоруські бренди техніки повністю зникли з продажу після 2022 р., що створює нішеві можливості для Groupe SEB зайняти їхню частку ринку. Крім того, західні бренди, які пішли з Росії, можуть переорієнтувати ресурси на Україну як перспективний ринок Європи для зростання. Groupe SEB, маючи довгострокову присутність в Україні, може зміцнити партнерські відносини з місцевими ритейлерами і збільшити свою частку на полицях магазинів за рахунок вивільненого простору.

4. Розширення асортименту енергоощадних приладів. Проблеми з енергопостачанням у 2022-2023 рр. (відключення електрики, економія) сформували попит на енергоефективну та автономну техніку. Споживачі більше уваги звертають на прилади з меншим споживанням електроенергії, з акумуляторами, портативні рішення, що надає можливість для Groupe SEB просувати, наприклад, акумуляторні пилососи, зарядні станції для кухонних приладів, економні мультиварки тощо. Компанія, маючи інноваційні розробки, може задовольнити ці нові потреби ринку та диференціюватися від конкурентів, пропонуючи техніку для нових умов життя (під час можливих блекаутів та економії ресурсів).

Загрози (Threats):

1. Військово-політичні ризики. Триваюча війна в Україні залишається головною загрозою для бізнес-середовища. Ризик ескалації бойових дій або нових ударів по інфраструктурі продовжує створювати невизначеність на ринку. У 2024 р., хоч економіка почала відновлюватися, інвестклімат і споживчі настрої залишаються вразливими до новин з фронту. Для Groupe SEB це означає можливі

перебої у роботі представництва, коливання попиту та необхідність планувати діяльність у короткостроковому горизонті, бути готовими до кризових сценаріїв.

2. Зростання тіншового («сірого») імпорту. Через податкові послаблення та контрольні прогалини під час війни значно зросла частка нелегального ввезення техніки. Станом на 2025 р., частка «сірого» ринку електроніки і побутової техніки досягла 25–30% у грошовому вираженні (вдвічі більше довоєнного рівня) [41]. Нелегальні імпортери пропонують товари (зокрема, дрібну техніку) за нижчими цінами без сплати податків, що створює несправедливу конкуренцію для офіційних компаній на кшталт Groupe SEB. Якщо держава не посилить контроль, «сірий» імпорт може і далі підривати офіційний ринок, відбираючи у Groupe SEB частку продажів і тискуючи на цінову політику (доводиться знижувати ціни, маржу, щоб конкурувати з неофіційними товарами).

3. Конкуренція з боку китайських брендів. Світовий ринок малої побутової техніки характеризується агресивною експансією виробників з Китаю, які пропонують аналогічні вироби за нижчими цінами. В Україні також дедалі більше присутні бренди як-от Xiaomi, Midea, Haier та інші, які активно завойовують частку у низькому та середньому цінових сегментах. Цінова конкуренція з їх боку є суттєвою загрозою для Groupe SEB, адже частина споживачів готова обирати бюджетніші рішення, особливо в умовах зниження доходів. Китаї виробники також швидко переймають технології та пропонують досить якісні новинки, що звужує технологічний відрив традиційних європейських брендів.

4. Інфляція та валютні коливання. 2024 р. приніс з собою високий рівень інфляції в Україні, подорожчання імпортованих товарів через коливання валютного курсу. Для Groupe SEB як імпортера це означає підвищення собівартості продукції (через дорожчу логістику, матеріали) та зниження купівельної спроможності клієнтів. Споживачі можуть відкладати покупку нової техніки або переходити на дешевші марки. Інфляційний тиск також змушує підвищувати ціни на продукцію, що може негативно вплинути на обсяги збуту. Хоча компанія

загалом фінансово стійка, макроекономічні потрясіння в країні є постійним зовнішнім ризиком.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз конкурентоспроможності Groupe SEB на ринку України
станом на 2024р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Всесвітньо відомі бренди з високою репутацією якості. 2. Лідерські позиції в ключових категоріях малої побутової техніки на ринку України. 3. Глобальний масштаб бізнесу, фінансова стійкість та висока рентабельність (operating margin ~9.7%). 4. Постійні інновації, широкий асортимент продукції, адаптація до потреб ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока ціна продукції преміум-брендів, обмежена присутність у низькому ціновому сегменті. 2. Залежність від імпортової логістики; ризики постачання в умовах війни. 3. Репутаційний ризик через продовження діяльності в РФ (негативне сприйняття частиною споживачів). 4. Широкий портфель товарів, не всі з яких мають високий попит у воєнних реаліях (необхідність фокусування).
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення економіки України і відкладений попит на техніку після війни (зростання ринку, перевищення довоєнного рівня). 2. Розвиток онлайн-продажів, e-commerce каналів для ширшого охоплення споживачів. 3. Вихід з ринку деяких конкурентів та імпортозаміщення – шанс збільшити свою частку. 4. Попит на енергоефективні, автономні прилади – можливість просувати інноваційні рішення під нові потреби. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збереження воєнних дій, високий рівень невизначеності та ризики для бізнесу в Україні. 2. Розростання «сірого» ринку і контрабандного імпорту (до 25–30% ринку), що підточує позиції офіційних брендів. 3. Посилення конкуренції з боку дешевших китайських брендів, що пропонують аналогічну продукцію за меншу ціну. 4. Інфляція, падіння платоспроможності та валютні коливання, які стримують споживчий попит на імпортну техніку.

Джерело: побудовано автором за допомогою [30-41].

SWOT-аналіз в табл. 2.5 демонструє, що Groupe SEB має потужні внутрішні переваги – сильні бренди, високоякісну продукцію, глобальні ресурси та інноваційність, які забезпечують їй провідні позиції на ринку. Водночас, компанія не позбавлена певних вразливостей, пов'язаних з високою ціною товарів та специфікою ведення бізнесу в умовах війни. Ринкове оточення 2024 р.

характеризується наявністю як значних можливостей (відновлення попиту, ослаблення окремих конкурентів), так і серйозних загроз (войовничі дії, тіньовий імпорт, агресивні дешеві конкуренти). Подальша конкурентоспроможність Groupe SEB великою мірою залежатиме від того, наскільки ефективно компанія зможе використати свої сильні сторони для реалізації можливостей і мінімізувати вплив слабких сторін та загроз.

Також, аналіз показує, що конкурентні позиції Groupe SEB на українському ринку у 2024 р. є досить сильними. Компанія утримує лідерство у ключових сегментах дрібної побутової техніки, спираючись на відомі бренди (Tefal, Moulinex, Rowenta тощо) та пропонуючи продукцію, яка асоціюється у споживачів з якістю та інноваціями. Частка ринку Groupe SEB в Україні є однією з найбільших серед конкурентів, про що свідчать дані профільних оглядів (№1 у сегменті кухонних приладів для підготовки їжі тощо) [41]. У фінансовому плані компанія демонструє високу ефективність, так як прибутковість бізнесу у 2024 р. покращилася, про що свідчить грамотне управління витратами та стабільний попит на продукцію. Зростання продажів в регіоні Східної Європи підтверджує, що Groupe SEB успішно відновилася після спаду, спричиненого потрясіннями 2022 р., і надалі нарощує присутність на українському ринку.

У порівнянні з основними конкурентами, позиції Groupe SEB виглядають вигідно у середньому та високому цінових сегментах завдяки репутації та інноваційності. Компанія є технологічним лідером у багатьох продуктах (напр. парові праски, мультиварки з розумними програмами, кавові машини), що дозволяє диктувати стандарти якості. Конкуренти ж активно змагаються у нижчому ціновому діапазоні. Проте, незважаючи на цю конкуренцію, Groupe SEB завдяки своїм сильним сторонам утримує значну частку ринку і має можливості для подальшого зростання.

Варто зазначити, що споживацькі переваги в Україні досить стабільні на користь брендів Groupe SEB у категоріях кухонного начиння та техніки для дому – це результат багаторічної присутності, маркетингової активності та позитивного досвіду користування продукцією компанії.

Одним з ключових викликів для конкурентоспроможності Groupe SEB є необхідність адаптації до специфічних умов українського ринку воєнного часу. Підприємство вже продемонструвало вміння пристосовуватися – наприклад, акцентуючи увагу на більш потрібних у кризових умовах товарах (акумуляторні пилососи, електрогрилі тощо) та підтримуючи доступність сервісу навіть в складні періоди. Проте боротьба з «сірим» імпортом та утримання цінової привабливості залишатимуться важливими аспектами. Виграє той, хто зможе запропонувати українському споживачеві оптимальне співвідношення ціна-якість-сервіс. Groupe SEB має всі передумови для цього: глобальний досвід, локальна команда (представництво в Києві) та партнерства з провідними ритейлерами (мережі Comfy, Foxtrot, Rozetka тощо).

Отже, компанія Groupe SEB у 2024 р. продемонструвала високий рівень конкурентоспроможності на українському ринку. Її конкурентні переваги – сильні бренди, якісна та інноваційна продукція, ефективна операційна діяльність – дозволили зміцнити позиції навіть у складних умовах воєнного часу. Фінансові результати свідчать про підвищення ефективності бізнесу, а аналіз ринку – про збереження лідерства у важливих сегментах. Водночас існують чинники, що потребують уваги: посилення цінової конкуренції з боку дешевших брендів та проблема нелегального імпорту вимагають від Groupe SEB гнучкості в стратегії. Загалом, конкурентний статус компанії можна оцінити як стабільно сильний. За умови реалізації виявлених можливостей (зростання попиту, розвиток онлайн-продажів) і успішного подолання загроз (ризиків війни та тіньового ринку), Groupe SEB має всі шанси не лише втримати, а й наростити свою конкурентну перевагу в Україні у найближчі роки, що підтверджується оптимістичними планами керівництва щодо подальшого зростання та поліпшення показників у 2025 р., незважаючи на невизначеність середовища. Таким чином, Groupe SEB залишається одним із лідерів українського ринку малої побутової техніки, спроможним ефективно конкурувати та задовольняти потреби споживачів навіть у викликах сучасного середовища.

Висновки до розділу 2

При дослідженні загальної характеристики компанії Groupe SEB було встановлено, що компанія Groupe SEB – це успішна міжнародна компанія, що виросла з сімейного підприємства у глобального лідера галузі. Її історія розвитку включає інновації, стратегічні поглинання та географічну експансію.

Встановлено, що на українському ринку компанія представлена понад чверть століття і зробила вагомий внесок у формування культури користування сучасною кухонною технікою та посудом. Сьогодні Groupe SEB демонструє стійкий фінансовий стан, інвестує у персонал та технології, а її продукція залишається затребуваною споживачами.

Доведено, що компанія Groupe SEB має стійку бізнес-модель і багаторічний досвід протистояння конкурентам. Завдяки масштабам, сильним брендам та постійному вдосконаленню продукції компанія залишається одним із визначальних гравців ринку дрібної побутової техніки, як у світі, так і в Україні.

Таким чином, можна говорити, про те, що у конкурентній боротьбі як глобально, так і в Україні, Groupe SEB опирається на свою репутацію якості, різноманітність брендів і прагнення до кращого життя споживачів – що цілком відповідає її девізу «звичайні речі робити надзвичайно добре», що забезпечує компанії належне місце на ринку і визначає оптимістичні перспективи подальшого розвитку.

При оцінці стану конкурентоспроможності компанії Groupe SEB, було встановлено, що компанія Groupe SEB у 2024 р. продемонструвала високий рівень конкурентоспроможності на українському ринку. Конкурентними перевагами визначено: сильні бренди, якісну та інноваційну продукцію, ефективну операційну діяльність, які дозволили зміцнити позиції навіть у складних умовах воєнного часу.

Фінансові результати свідчать діяльності компанії Groupe SEB свідчать про підвищення ефективності бізнесу, а аналіз ринку – про збереження лідерства у важливих сегментах.

Водночас встановлено, що існують чинники, які потребують уваги – посилення цінової конкуренції з боку дешевших брендів та проблема нелегального імпорту вимагають від Groupe SEB гнучкості в стратегії.

В цілому, конкурентний статус компанії можна оцінити як стабільно сильний. За умови реалізації виявлених можливостей (зростання попиту, розвиток онлайн-продажів) і успішного подолання загроз (ризиків війни та тіньового ринку), Groupe SEB має всі шанси не лише втримати, а й наростити свою конкурентну перевагу в Україні у найближчі роки, що підтверджується оптимістичними планами керівництва щодо подальшого зростання та поліпшення показників у 2025 р., незважаючи на невизначеність середовища.

Отже, компанія Groupe SEB залишається одним із лідерів українського ринку малої побутової техніки, спроможним ефективно конкурувати та задовольняти потреби споживачів навіть у викликах сучасного середовища.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ GROUPE SEB
НА РИНКУ УКРАЇНИ

3.1. Глобальна інноваційна стратегія як елемент управління конкурентоспроможністю компанії Groupe SEB

У сучасному динамічному бізнес-середовищі компанії стикаються із зростаючою конкуренцією, що надходить не лише від традиційних гравців, а й від стартапів, технологічних новаторів, змін споживчих звичок, глобалізації виробництва, цифровізації, зростаючих вимог до сталості [42; 43; 44 ; 45].

Інновації тут виступають як ключовий чинник не просто виживання, а активного зміцнення конкурентоспроможності. Groupe SEB це чітко усвідомлює і саме тому інноваційна стратегія компанії не побічна, а центральна [101].

Стратегічні орієнтири компанії Groupe SEB можна окреслити так:

1. Основні стратегічні пріоритети – орієнтація на органічне зростання через інновації, портфель сильних і доповнювальних брендів, чіткий підхід до каналів збуту, міжнародне розширення [30]. Паралельно відбувається підвищення конкурентоспроможності: створення потужної та конкурентоспроможної виробничої бази, строгий контроль операційних витрат, оптимізована ланцюг поставок, політика закупівель. Таким чином, інновації виступають не лише як «додатковий елемент», а як інтегрована складова обох складових – зростання і конкурентоспроможність [46; 47; 48].

2. Роль інновацій у створенні вартості. По-перше, інновації дозволяють Groupe SEB випускати продукти, які відповідають змінам у споживацьких звичках – нові функції, нові формати, нові ціни й дизайни. По-друге, це джерело конкурентної диференціації – продукти, які не легко копіювати, або які підсилюють брендинг. По-третє, інновації створюють «прибуткове зростання»,

що дає ресурси для подальших інвестицій в нові рішення і конкурентоспроможність майбутнього.

3. Глобальний характер стратегії. Компанія діє у глобальному масштабі – інновації повинні враховувати потреби різних ринків, культурні/локальні особливості, відповідати глобальним трендам (цифровізація, «smart home», сталий розвиток тощо), що підвищує вимоги до управління інноваціями як глобальної компетенції [49; 50; 51; 52].

Структура та механізми інноваційної діяльності компанії Groupe SEB:

1. Організаційна структура інновацій. Groupe SEB має масштабну глобальну організацію інноваційної діяльності:

- два глобальних інноваційних хаби (для малогабаритної побутової техніки – Small Domestic Appliances, та для кухонного посуду – Cookware);

- дослідні центри по «мовах бізнес-ліній» (cookware, електрична готування, домашній догляд, текстильний і персональний догляд) і по «технологічних платформах» (датчики, роботи, «smart» системи, енергії);

- дизайн і R&D офіси, розташовані на виробничих майданчиках, щоб забезпечити тісний зв'язок R&D → виробництво [30].

2. Інновації різних типів. Компанія диференціює інновації за трьома площинами: технологічні (нові матеріали, датчики, підключення), маркетингові (нові позиціонування, нові канали), дизайн – інновації (форма, користувацький досвід).

3. Відкриті інновації. Groupe SEB активно впроваджує політику відкритих інновацій:

- співпраця з університетами, дослідницькими центрами, стартапами;
- програма «Innovate With SEB» – робота із стартапами чи технологіями прориву з метою розробки продуктів/послуг для майбутнього;

- інвестиційний фонд SEB Alliance, який інвестує у технологічні стартапи та інтегрує їх у екосистему.

4. Захист інтелектуальної власності. Інновації супроводжуються політикою активного патентування та моніторингу зовнішніх патентів – для

захисту конкурентної позиції.

5. Процеси та цифрові інструменти. Так, компанія Groupe SEB зазначає, що використовує впровадження системи PLM (Product Lifecycle Management) з метою стандартизації та прискорення розробки продуктів, підвищення надійності процесів і забезпечення міжплощадкової співпраці [102].

Інновації компанії Groupe SEB використовуються як механізм конкурентоспроможності (рис. 3.1).

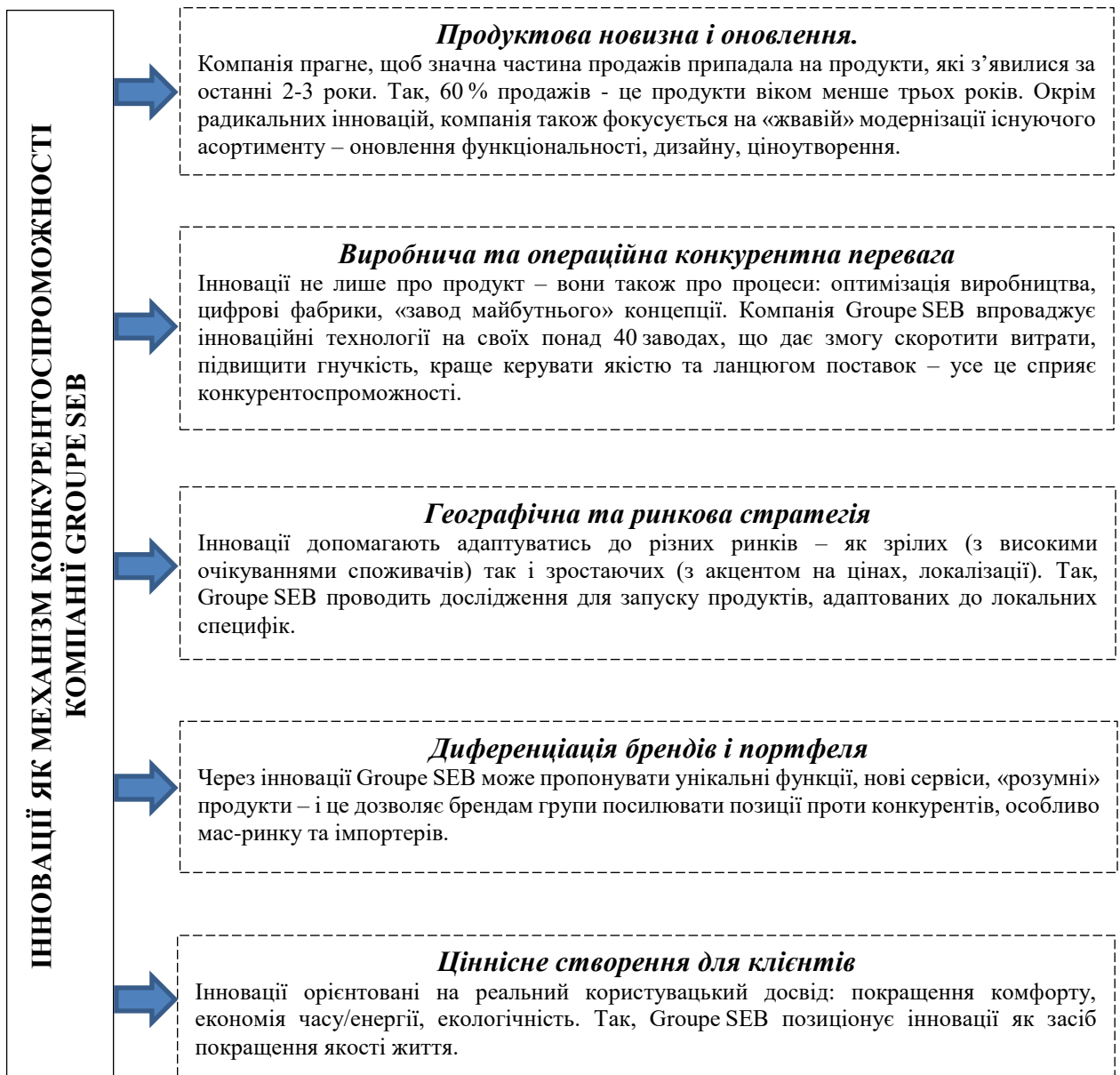


Рис. 3.1. Місце інновацій в компанії Groupe SEB на шляху підвищення конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі [30].

Основні етапи управління глобальною інноваційною стратегією компанії Groupe SEB включають наступне:

1. Визначення пріоритетів і тем інновацій – компанія визначає технологічні пріоритети (наприклад «smart home», датчики, робототехніка, енергоефективність) [30].

2. Відкриття і зовнішнє залучення – створення екосистеми (стартапи, університети, інвестиції), яка дозволяє швидше входити в нові технології, не тільки через внутрішні ресурси.

3. Розробка і тестування – участь споживача (програма «SEB & You» залучає споживачів у творчий процес: понад 2 300 осіб тестували понад 750 ідей/концептів [30], що дозволяє скоротити ризики невдалих запусків, краще врахувати вимоги ринку).

4. Виробництво, впровадження, комерціалізація – інноваційні продукти потрібно переводити у масове виробництво, забезпечити канали збуту, маркетинг і підтримку. Компанія Groupe SEB має глобальну структуру та можливості.

5. Захист, моніторинг і розвиток – захист патентів, моніторинг конкурентів, аналіз результатів – являється одним із основних етапів управління інноваціями, де повторне інвестування у наступні цикли – «інновація, що фінансує інновацію» створює додаткові переваги [30].

Перешкоди та ризики інноваційної стратегії Компанії Groupe SEB:

– темпи технологічних змін – швидкі зміни в технологіях (IoT, AI, робототехніка) означають, що компанія має весь час оновлювати компетенції, витратити на дослідження (затрати і ризики високі);

– глобальні виробничі і ланцюгові ризики – при глобальній структурі виробництва й ланцюга поставок стають більш видимими ризики: логістика, валютні ризики, геополітика, регуляторні зміни, локалізація;

– адаптація до локальних ринків – в країнах з різними очікуваннями споживачів, культурою чи доходами, інноваційний продукт, що успішний в одному ринку, може не спрацювати в іншому. Groupe SEB це визнає і проводить

дослідження локальних потреб [30];

– конкуренція, в тому числі зі стартапами і гнучкими гравцями – стартапи можуть бути більш агресивними у впровадженні нових форматів, моделей підписки, сервісів тощо. Groupe SEB має бути достатньо гнучкою, щоб відповідати цим трендам;

– витрати й окупність інновацій – інновації потребують значних ресурсів (люди, час, капітал). Не всі проєкти будуть успішними, тому компанії Groupe SEB потрібно керувати портфелем інновацій (баланс між радикальними і поступовими, ризикованими й «бедженими» інноваціями);

– управління екосистемою і ко-інноваціями – співпраця із зовнішніми партнерами (стартапами, університетами) потребує ефективного управління, такого як: вибір, інтеграція, захист інтелектуальної власності, культурна сумісність [30];

У жовтні 2021 р. Groupe SEB відкрила новий Global Innovation Center у Франції (Екюлі), що включає шість центрів досконалості, мультидисциплінарний хаб і команду стратегічної інновації [30], що демонструє системний підхід до інновацій – централізований координаційний майданчик, що працює на глобальному рівні.

Також, у 2022 р. Компанія Groupe SEB інвестувала понад 283 млн євро в інновації. У тому ж році подано понад 503 патенти. Приблизно 60 % продажів – продукти віком менше трьох років [30]. Все це свідчить про активну інноваційну динаміку, що сприяє оновленню портфеля й конкурентній перевазі.

Особливо компанія Groupe SEB експериментує з технологіями майбутнього для фабрик, ланцюгів поставок і процесів – таким чином створюючи більш ефективну і конкурентоспроможну операційну базу [103].

Завдяки структурованій інноваційній діяльності, Groupe SEB може швидше запускати новинки, що означає швидшу відповідь на зміну споживацьких потреб і вищу частку «нових» продуктів у продажах. Інноваційні рішення підсилюють імідж бренду (споживачі асоціюють Group SEB з передовими, якісними, функціональними продуктами), що створює

диференціацію. Інновації в процесах та ланцюзі поставок (виробництво, логістика, закупівлі) допомагають скоротити витрати, скоротити час виведення на ринок, підвищити гнучкість, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Таким чином, інноваційна стратегія дає змогу адаптувати продукти до різних регіонів/ринків, водночас використовуючи глобальні масштаби, що створює синергію масштабу й локальної релевантності.

З метою подальшого розвитку глобальної інноваційної стратегії та управління конкурентоспроможністю компанії Groupe SEB рекомендовано використовувати такі подальші напрямки (рис. 3.2).

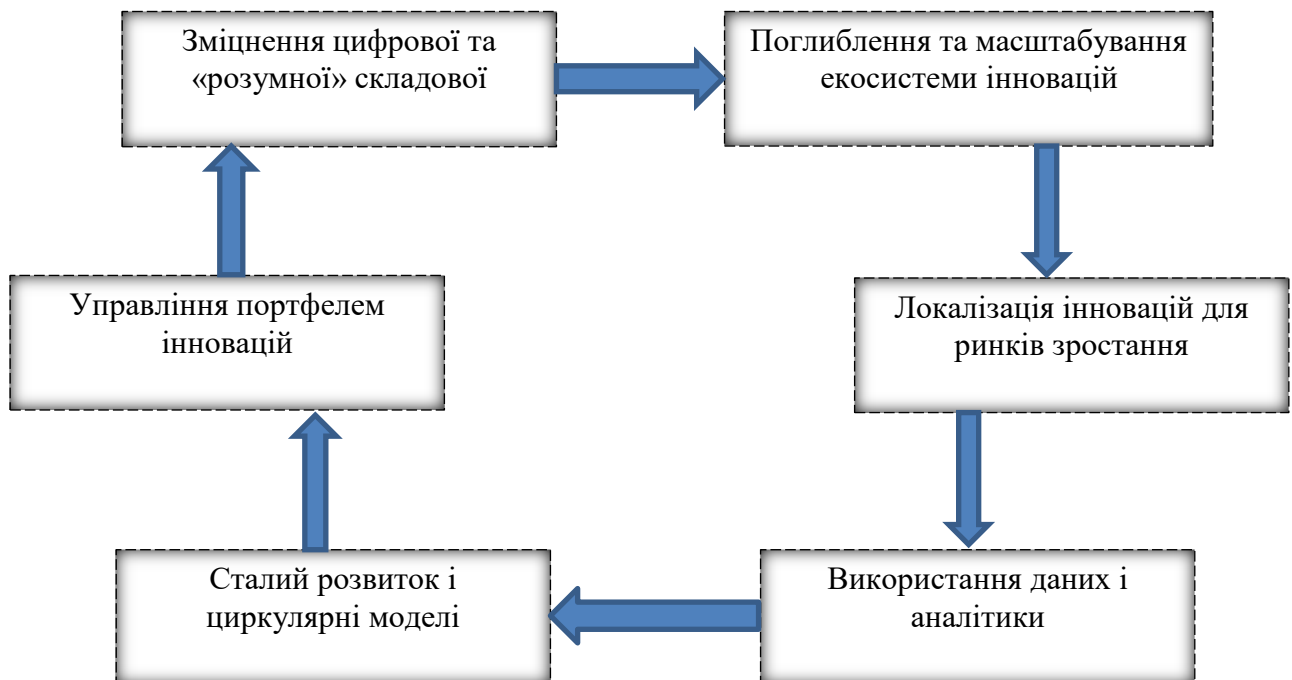


Рис. 3.2. Рекомендовані кроки в подальшому розвитку глобальної інноваційної стратегії та управління конкурентоспроможністю Groupe SEB

Джерело: запропоновано автором на основі [30-33; 53; 54; 55; 56].

З рис. 3.2 видно, що компанії варто ще активніше інвестувати в IoT-рішення, підключені пристрої, сервіси після продажу (сервіси підписки, аналітика споживання), що дозволить зайняти позицію «smart home» постачальника, а не просто виробника пристроїв. Розширення співпраці зі стартапами, університетами, технологічними платформами, дозволять

зосередитись не лише на продукті, але й на бізнес-моделях (наприклад, сервісах, підписах), та модифікованих каналах (екологічна орієнтація, оренда, повторне використання). Локалізація інновацій для ринків зростання, свідчить про те, що в країнах з високим темпом росту, але іншими вимогами (ціна, умови побуту, споживчі звички) інновації повинні адаптовуватись до «реального життя». Також, інновації можуть бути прискорені за рахунок використання великих даних (аналізування поведінки споживачів, прогнозування трендів, оптимізації ланцюга поставок, інтелектуального дизайну). Використання напрямку розвитку, як сталість та циркулярні моделі, дозволить використовувати інновації для створення продуктів з меншим впливом на довкілля, більшою ремонтпридатністю, можливістю повторного використання або вторинної переробки, що є не лише етичним вибором, а й конкурентною перевагою компанії Groupe SEB. Також, як і будь-яка інша велика компанія, Groupe SEB має балансувати між радикальними і покращувальними інноваціями, коротко- і довго-терміновими проектами, різними ризиками, де системне управління інноваційним портфелем посідає ключове місце [57; 58; 59; 60; 61; 62].

Отже, для компанії Groupe SEB глобальна інноваційна стратегія виступає не лише як «технологічна опція», а як центральний елемент конкурентоспроможності, яка охоплює:

- чітке стратегічне бачення (ріст та конкурентоспроможність);
- структуровану організацію інновацій (хаби, центри, глобальна/локальна інтеграція);
- різноманітні форми інновацій (продукт, процес, бізнес-модель);
- активну політику відкритих інновацій і зовнішніх партнерств;
- управління процесом інновацій (від ідеї до комерціалізації);
- використання інновацій для зміцнення бренду, прискорення виведення нових продуктів, оптимізації виробництва, адаптації до локальних ринків.

Одночасно, компанія Groupe SEB має справу з низкою перешкод (технологічна динаміка, глобальні ризики, необхідність ефективного управління інноваціями, окупність витрат). Проте з огляду на наявні механізми та підходи,

компанія Groupe SEB має добру базу для підтримки і розвитку конкурентної переваги у глобальному контексті.

Для компаній, що конкурують у галузі побутової техніки або суміжних галузях, стратегія Groupe SEB може служити корисним орієнтиром, особливо у частині інтеграції інновацій у бізнес-модель, глобального масштабу й локальної адаптації.

3.2. Алгоритм імплементації інноваційної стратегії в діяльність компанії Groupe SEB

Розглянемо імплементацію інноваційної стратегії Groupe SEB на прикладі України. Groupe SEB – французький виробник побутової техніки, де інновації є стратегічним пріоритетом. Інновації у Groupe SEB розглядаються як «джерело прогресу та задоволення споживачів» і створюють цінність для клієнтів, забезпечуючи прибутковий ріст [30].

Стратегія інновацій базується на аналізі ринкових трендів та очікувань споживачів (вчасно запропонувати правильний продукт у правильному місці) [30]. Groupe SEB організована таким чином, що має кілька глобальних R&D-хабів (для побутової та кухонної техніки), фахових дослідних центрів за напрямками, крос-функціональні інноваційні команди (системи, сенсори, робототехніка), а також дизайн- і технічні офіси при виробництвах [30]. Така структура дозволяє координувати інноваційний цикл від планування до впровадження.

Розглянемо покроковий алгоритм імплементації інновацій у Groupe SEB, розділений на етапи: планування, генерація ідей, R&D, запуск продукту, маркетингова адаптація, оцінка ефективності. Для кожного етапу опишемо конкретні підходи Groupe SEB, організаційні інструменти (спільноти, інкубатори, платформи), приклади продуктів/ініціатив, адаптацію до українського ринку та ключові метрики.

ЕТАП 1. Планування інноваційної стратегії. На глобальному рівні Groupe SEB визначає стратегічні напрями та пріоритетні сфери інновацій. Керівництво групи встановлює «п'ять напрямів» інновацій (зручність повсякденного життя, здоровий спосіб життя, самореалізація, залучаючий досвід та екологічна відповідальність). Ці напрями корелюють із загальносвітовими трендами (здоров'я, сталість, цифровізація) і стимулюють пошук технологічних рішень (автоматизація, підключені пристрої, «розумні» системи) [30]. Стратегічне планування включає також підхід «good-better-best», тобто формування лінійок товарів різних цінових рівнів для охоплення різних сегментів ринку [30].

На цьому етапі Groupe SEB також аналізує споживацькі очікування та ринкову конкуренцію – для чого є спеціальна «Інноваційна спільнота» групи, що налічує тисячі експертів із різних галузей та ринків. Плани інновацій фінансуються значними ресурсами (близько 300 млн євро щорічно і приблизно 3 000 працівників R&D по всьому світу [30]). Ключові метрики на цьому етапі – інвестиції в R&D (% від продажів), охоплення ринкових трендів, відповідність портфеля стратегічним напрямам. Groupe SEB стандартизовано відслідковує показники ефективності стратегічних інновацій, включаючи обсяг витрат на інновації (частка продажів приблизно 3,3% [30]), кількість патентів (заявок і активних), та виручку від нових категорій продуктів (2,5 млрд євро продажів товарів, запущених за останні два роки [30]).

Так, Groupe SEB регулярно публікує універсальні реєстраційні документи, де визначено пріоритети R&D (здорове харчування, енергоефективність тощо) і на цій основі формуються продуктові дорожні карти – розширення асортименту посуду (різні матеріали і розміри сковорідок та каструль), розвиток мультиварок Optigrill/Cookeo («розумні» моделі) [30].

На локальному рівні плани інновацій транслюються на український ринок через місцевий офіс Groupe SEB Ukraine (ТОВ «Груп СЕБ Україна»). Стратегія враховує культурні особливості кухні та побуту (підбір рецептів у додатках чи специфіка використання приладів). Локальні плани також узгоджуються з умовами війни та санкціями (різні канали постачання, логістика). Канали збуту

включають офіційні магазини брендів Тефаль/Ровента та вітчизняні мережі побутової техніки. Метрики адаптації (відсоток локалізованих продуктів, швидкість виходу «глобальних» новинок на український ринок, частка продажів у категорії інноваційних товарів в Україні).

ЕТАП 2. Генерація ідей. Groupe SEB заохочує надходження ідей з різних джерел – від внутрішніх і зовнішніх партнерів. Існує «Спільнота інновацій» (Innovation Community) з понад 3 000 фахівців (інженерів, дизайнерів, маркетологів), яка обмінюється ідеями, кращими практиками та досвідом через регулярні форуми та онлайн-платформи [30]. Наприклад, щороку відбуваються форуми технологій, де команди з різних країн презентують нові концепти.

Ззовні ідеї надходять через відкриті інновації (платформи Innovate with SEB і SEB & You). Через сайт Innovate with SEB стартапи та дослідники подають свої технології на розгляд Groupe SEB. Компанія інвестує у провідні стартапи через фонд SEB Alliance (CVC) – так, вже придбані частки в Cheflub (foodtech-платформа з цифровим контентом) та Angell Bike (електробайк) [30]. Програма «SEB & You» залучає споживачів до тестування прототипів (понад 13 000 учасників у декількох країнах) [30]. Інструментами генерації ідей виступають:

- спільноти практики – обмін досвідом усередині Groupe SEB (інженерні, дизайнерські, маркетингові спільноти);
- хакатони/воркшопи – внутрішні креативні сесії для вирішення задач (розробка концептів під керівництвом R&D та маркетингу);
- інкубатори та акселератори – через SEB Alliance та партнерські програми (наприклад, акселератори університетів) SEB підтримує зовнішні стартапи та використовує їх рішення (AR/VR-реальність для кухні, AI-додатки);
- цифрові платформи споживачів – програми/додатки, що збирають ідеї користувачів. Наприклад, SEB додаток Cookeo містить 23 000 рецептів та NutriScore, через які аналізують уподобання користувачів [30]. Спільноти у соцмережах (понад 12 млн підписників сумарно за межами Китаю) і мобільні додатки (3,5 млн активних користувачів) є джерелом інсайтів [30].

Приклади даних ініціатив: «Сан-Франциський Фестиваль Інновацій» для

відкриття зовнішніх ідей; щорічні конкурси внутрішніх проектів; партнери у дослідницьких мережах (EIT, Horizon2020); онлайн-спільноти користувачів, що спільно готують нові страви (Groupe SEB працює з food-tech стартапами для «спільнокухонного» контенту).

Українські співробітники та користувачі можуть долучатися до глобальних спільнот SEB & You за місцем проживання (українська версія сайтів, локальні блогери-партнери). Локальні ідеї враховують особливості ринку – наприклад, інтеграція рецептів української кухні в додатки, використання українських блогерів-рецептологів при промоції. Відбираються стартапи, орієнтовані на регіон (додатки з доставкою продуктів чи smart-приладів для енергоефективного обігріву). Основними метриками виступають кількість отриманих ідей, участь українських працівників/споживачів у глобальних та локальних спільнотах, кількість партнерських проектів з українськими розробниками.

ЕТАП 3. Дослідження та розробка (R&D). У R&D органічно поєднано внутрішні розробки та відкриті інновації. У Groupe SEB є центри розробки на підприємствах, де дизайнери та інженери створюють прототипи. Паралельно діють центри компетенції за ключовими технологіями (сенсори, автоматизація, нові матеріали, харчова наука) [30]. Інженерні команди структуровані за продуктовими лінійками (приготування їжі, догляд за тілом, догляд за домом тощо).

Для підсилення R&D Groupe SEB активно залучає зовнішніх партнерів:

- науково-дослідні колаборації – співпраця з університетами, НДІ, стартапами у межах програм Horizon Europe (EIT Food, SmartNanotubes тощо);
- партнерства з гігантами – спільні проекти з великими виробниками технологій (Франція), адаптація унікальних рішень Supor (Китай) у світових продуктах Tefal (рисоварки, мультиварки Cookeo);
- платформи відкритих викликів – Groupe SEB проводить тематичні інноваційні виклики (завдання для студентів і науковців на певну тему);
- організаційні інструменти – інтегроване PLM-середовище (управління життєвим циклом продукту) для спільної розробки різних команд; загальні

бібліотеки технологій і проектів. Внутрішній ІР-відділ захищає новинки (патентує приблизно 430 винаходів щорічно) і контролює, аби інновації не порушували чужих прав.

В Україні R&D Groupe SEB локалізується через централізацію на потребах конкретного регіону. Так, дизайн електрочайників може враховувати типи чайових посудин, а праски – тип тканини для прасування. Українські інженери та маркетологи, що працюють у Groupe SEB, беруть участь у тих самих глобальних розробках і водночас намагаються підшукати рішення з урахуванням місцевих обмежень (наприклад, на енергоспоживання). Прикладом можуть бути розробки пристроїв з низьким енергоспоживанням для регіонів із нестабільним електропостачанням. Основними інструментами виступають локалізовані технічні вимоги (ГОСТи, сертифікація), залучення українських ЗВО до дослідницьких проектів. Метрики на етапі R&D: кількість нових рішень, переданих на валідацію, час розробки прототипу, кількість поданих патентів.

ЕТАП 4. Запуск продукту (впровадження). Після завершення розробки відбувається запуск продукту на ринок. У Groupe SEB це деталізований процес, що поєднує виробництво та логістику: визначаються виробничі майданчики (часто глобальні кластери, наприклад, фабрики Tefal у Франції чи Supor у Китаї), оцінюється собівартість, тестується якість. Продуктові лінії доповнюються «пов'язуючими» сервісами: наприклад, онлайн-платформи з рецептами чи навчальними відео (сайт Cookeo, мобільний додаток) [30].

Організаційними інструментами виступають відділи запуску (комерційні й технічні команди, що планують вихід) та стандартизовані методи управління життєвим циклом (Stage-Gate). Groupe SEB також використовує власну систему обігу інформації між підрозділами (PIM/ERP) для одночасного відображення даних про попит і вихід товарів в різних регіонах. Ще у компанії існують «Комітети запуску» – мультифункціональні групи, які запускають нові продукти (маркетинг, продажі, R&D, виробництво, фінанси).

В Україні Groupe SEB виводить випущений глобально продукт на український ринок через перевірені канали такі як офіційні дистриб'ютори,

великі мережі побутової техніки (можливі локальні адаптації комплектації, врахування напруги мережі 220 В, технічних регламентів). Маркетинг також адаптується до України – рекламні кампанії на місцевих медіа (промо-ролики, блогери), описи й інструкції українською мовою. Серед прикладів можна навести – переклад інструкцій Tefal українською, рецепти в додатках з українською локалізацією. Основними метриками є: кількість одиниць товарів, випущених на ринок України; час виходу після глобального релізу; частка продажів новинки в Україні від загальноєвропейського обсягу.

ЕТАП 5. Маркетингова адаптація. Після запуску глобального продукту Groupe SEB проводить локальне позиціонування. Маркетологи аналізують споживчі переваги України та розробляють стратегію просування. Зокрема, відбираються локальні канали зв'язку з клієнтом: соціальні мережі (спільноти «Як приготувати», співпраця з фуд-блогерами), власні канали (YouTube, група в Instagram), trade-маркетингові програми з великими ритейлерами (анонс у прайс-листах Rozetka, Foxtrot). Groupe SEB також впроваджує CRM-системи та діджитал-маркетинг (e-mail розсилки, таргетована реклама), аналізує відгуки клієнтів через call-центри і чат-боти.

Основними інструментами виступають: адаптовані рекламні кампанії; локальний PR; участь у виставках побутової техніки в Україні; локальні акції (скидки, конкурси). З технічних інструментів – локалізований вебсайт бренду (tefal.ua, rowenta.ua), мобільні додатки з мовою інтерфейсу та контентом для українців.

Так, перед Новим роком проводиться спільна акція Tefal & Rowenta у партнерстві з українською мережею, де клієнт отримує знижку за покупку техніки; шоу-кухні з демонстраціями нових моделей кулінарної техніки; локалізовані тести праски на українському телебаченні. Для адаптації глобальних концептів (наприклад, «розумна кухонна екосистема») розробляються ідеї «місцевого креативу», наприклад, рецепти традиційних страв у додатках Cookeo. Метрика: частка ринку в Україні по ключових брендах (Tefal, Rowenta, Moulinex, Krups тощо), динаміка продажів новинок, взаємодія клієнтів

(охоплення реклами, трафік сайтів, активність у соцмережах). Оцінюють також задоволеність локальних дистриб'юторів і продавців (підгрунття лояльності). Специфічними для маркетингу метриками можуть бути коефіцієнти конверсії (онлайн: перегляд-покупка), кількість реєстрацій гарантійних карток (індикатор зацікавленості), рейтинг Net Promoter Score серед українських клієнтів.

ЕТАП 6. Оцінка ефективності інновацій. Остаточна оцінка – це аналіз результатів інновацій. Groupe SEB використовує як фінансові, так і нефінансові метрики:

- фінансові метрики – частка доходів від нових продуктів («дебіти» продуктів, запущених за останні 3 роки, перевищують 8 млрд євро у 2024 р. згідно річного звіту [30]), рентабельність інвестицій у R&D, ріст прибутку;

- нефінансові метрики – кількість поданих і схвалених патентних заявок (431 у 2020 р.; понад 430 у 2023 р. [30]), обсяг інвестицій у інновації (приблизно 300 млн євро на рік [30]);

- метрики процесу – час виведення продукту (Time-to-Market), доля відхилених на етапі прототипування ідей.

Акцент робиться на «циклічній» природі інновацій – прибуток від нових продуктів має реінвестуватися у R&D. Також використовується аналіз «вартості життя споживача» (Customer Lifetime Value) для нових категорій техніки. Оцінюють вплив інновацій на імідж бренду (частка позитивних медіа, оцінки потреб споживачів у дослідженнях ринку).

Ключові метрики за етапами алгоритму імплементації інновацій у Groupe SEB наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 демонструє, що ефективність інновацій оцінюють через комбінацію бізнес-результатів (продажі, рентабельність, ринкова частка) та показників інноваційної активності (патенти, інвестиції, швидкість). Так, у 2023 р. компанія Groupe SEB відзвітувала про 2,5 млрд євро продажів товарів, запущених від 2021 р. [30], що є одним з основних показників ROI інновацій.

Таблиця 3.1

Ключові метрики алгориту імплементації інновацій у Groupe SEB

Етап	Ключові метрики
Планування	Відсоток витрат на R&D від продажів; ініціативні бюджети; узгодженість інноваційних проектів зі стратегією; кількість глобальних партнерств; оцінка ринкових трендів.
Генерація ідей	Кількість згенерованих ідей (від внутрішніх/зовнішніх учасників); участь у спільнотах (діячів, працівників); кількість конкурсів/хакатонів; кількість поданих стартап-ідей.
R&D	Обсяг R&D-інвестицій; кількість нових прототипів; кількість патентних заявок; відсоток ідей, що пройшли до запуску; час розробки.
Запуск продукту	Кількість продуктів, виведених на ринок; частка новинок у портфелі; час виходу після затвердження; якість (відкликання/гарантійні випадки).
Маркетингова адаптація	Приріст продажів/частки ринку новинки; коефіцієнт конверсії; залучення аудиторії (охоплення, трафік, ліди); задоволеність клієнтів (NPS, зворотний зв'язок).
Оцінка ефективності	ROI інновацій (прибуток/витрати на R&D); доля доходів від нових продуктів (через кілька років); кількість реалізованих продуктів; патенти/utility-моделі; соціально-економічні показники (економія енергії, екологічний вплив продукту).

Джерело: систематизовано та класифіковано автором на основі [30].

В українському контексті це означає, що на локальному рівні результати інновацій перевіряються адаптивними метриками: зростання продажів інноваційних продуктів в Україні; частка позитивних відгуків користувачів; локальний прибуток від нових категорій (наприклад, мультипіч, екологічних приладів); соціальні показники (економія енергії, безвідходність упаковки тощо, у рамках ESG). Також оцінюють успішність адаптаційних заходів – чи збільшився трафік на українських версіях сайтів, чи виріс запит на техпідтримку після локального запуску.

Отже, компанія Groupe SEB реалізовує інноваційну стратегію через впорядкований цикл від глобального планування до локальної адаптації. Ключовим є мультиформатний підхід – поєднання централізованого R&D і децентралізованих команд, масштабування продукції у світі і місцеве кастомізоване просування. Використовуються інструменти відкритої інновації (співпраця зі стартапами, університетами, спільноти користувачів) та потужна внутрішня організація (спільноти практики, глобальні центри розробки).

Для України Groupe SEB адаптує глобальні напрацювання – локалізує продукти, враховує регіональні особливості споживання, використовує місцеві канали продажів і партнерства (ритейл, ЗМІ, інфлюенсери). Ефективність інновацій оцінюється поєднанням традиційних бізнес-метрик (вплив на продажі, ріст прибутку) з інноваційними (кількість патентів, швидкість запуску, реакція споживачів) [30].

3.3. Економічна ефективність від реалізації запропонованих заходів для компанії Groupe SEB

Економічна ефективність запропонованих стратегічних рішень для Groupe SEB формується на перетині глобальної інноваційної моделі розвитку компанії та потенціалу українського ринку, який у післявоєнний період демонструє як прискорену динаміку споживчого попиту, так і відкритість до цифрових каналів збуту. Виходячи з цього, вплив комплексу заходів охоплює як операційно-фінансові результати, так і стратегічні вигоди довгострокового характеру. Застосування цифрових технологій, удосконалення бізнес-процесів, розширення присутності на ринках Східної Європи, формування екосистеми e-commerce та розвиток продуктових інновацій забезпечують стійке зростання прибутковості, масштабованість операцій та підвищення конкурентного профілю компанії.

За даними звітності Groupe SEB [33], компанія вже має стабільні позиції на глобальному ринку товарів для дому, а інновації є одним із ключових драйверів

її фінансового зростання, що створює необхідне підґрунтя для формування мультиплікативного економічного ефекту внаслідок імплементації нових стратегічних інструментів.

Вплив інноваційних та цифрових рішень на економічний результат проявляється передусім через приріст доходів та підвищення маржинальності. Реалізація нових продуктових лінійок – зокрема смарт-приладів, IoT-рішень та екологічних моделей – дозволяє компанії розширити свою частку у середньому та преміальному сегментах, де цінова еластичність попиту є нижчою, а маржа – вищою. Одночасно впровадження цифрових каналів збуту і моделі D2C (direct-to-consumer) забезпечує зниження транзакційних витрат, скорочення залежності від посередників і формування стабільних клієнтських потоків. Для компаній даного профілю це є ключовим чинником як зростання EBITDA-margin, так і підвищення ROI [33]. Очікуваний приріст доходів у межах 10 – 15% щорічно базується на створенні синергії між інноваційністю продукту, зміцненням бренду, персоналізацією маркетингових стратегій та активною присутністю в e-commerce.

Стратегічні та інноваційні заходи забезпечують комплексний економічний ефект, що проявляється через зростання обсягів реалізації, оптимізацію витрат, підвищення рентабельності та розширення ринкової присутності, зокрема на ринках ЄС та України. Сукупна економічна ефективність може бути представлена за такими блоками (табл. 3.2 – 3.4).

Таблиця 3.2

Зростання доходів та ринкової частки компанії Groupe SEB

Показник	Очікуваний економічний ефект
Розширення присутності на ринку України та Східної Європи	+8–12% щорічного приросту виручки
Впровадження продуктових інновацій (Smart-прилади, Есо-лінійки)	+10–15% приросту продажів у сегменті преміум та middle+
Розвиток e-commerce, D2C-моделі, маркетплейсів	+12–18% обсягу реалізації в онлайні

Джерело: побудовано автором на основі [30-33].

Сутність ефекту полягає в наступному – компанія Groupe SEB прискорює капіталізацію брендів (Tefal, Rowenta, Moulinex, Krups) через цифрові канали, посилює позиції в сегментах із високою маржинальністю та мінімізує залежність від традиційної роздрібною торгівлі.

Наступним важливим елементом економічної ефективності є оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності. Впровадження цифрової логістики, автоматизація процесів планування виробництва та застосування аналітики Big Data забезпечують скорочення логістичних витрат на 5 – 9% та зменшення виробничих витрат унаслідок більш точного прогнозування попиту. Паралельно енергомодернізація виробничих процесів у відповідності до ESG-критеріїв створює можливість скорочення операційних витрат на 4 – 7%.

Результатом таких змін є прискорення оборотності активів, зростання ROA та загальне зміцнення фінансової стійкості компанії. Вплив автоматизації маркетингових процесів та використання AI-маркетингу доповнює економічний ефект за рахунок скорочення витрат на промоактивності, водночас збільшуючи конверсію взаємодії з клієнтами.

Таким чином, оптимізаційні механізми забезпечують ефект масштабу, що проявляється у підвищенні рентабельності кожної наступної операційної одиниці.

Таблиця 3.3

Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності Groupe SEB

Напрямок оптимізації	Економія витрат
Цифровізація логістики та планування виробництва (AI, Big Data)	-5-9% витрат на логістику
Оптимізація енергоспоживання виробництва (ESG-підхід)	-4-7% операційних витрат
Автоматизація маркетингу та CRM (AI-маркетинг)	-10-15% витрат на промо при зростанні конверсії

Джерело: побудовано автором на основі [30-33].

Сутність ефекту – зниження собівартості продукції підвищує ROI та маржинальність, а автоматизація усуває «людські» втрати в ланцюгах створення вартості.

Окрема стратегічна складова економічної ефективності пов'язана з українським ринком. Україна є прикладом ринку, що переживає структурний перезапуск споживчої економіки. Розгортання економічного відновлення, зростання частки онлайн-торгівлі, підвищення попиту на енергоефективну та технологічну техніку створюють для Groupe SEB «ефект раннього входу», коли компанія отримує можливість зайняти ринкові ніші раніше за конкурентів. Використання моделі e-commerce та партнерство з маркетплейсами на зразок Rozetka, Amazon EU та локальних дистриб'юторів дозволяє швидко масштабувати продажі та мінімізувати бар'єри входу. Такий підхід забезпечує очікуваний приріст онлайн-реалізації на рівні 12 – 18% та зростання частки ринку в середньостроковій перспективі. Внаслідок цього Україна виступає не лише як регіональний ринок збуту, а й як платформа для масштабування в країнах Східної Європи.

Таблиця 3.4

Покращення фінансово-економічних показників Groupe SEB

Показник	Динаміка після впровадження заходів
ROI	зростання на 5–12%
ROA	зростання на 3–6%
EBITDA-margin	зростання на 2,5–4,5%
Оборотність запасів	пришвидшення на 10–18%

Джерело: побудовано автором на основі [30-33].

Сутність ефекту – фінансові коефіцієнти підтверджують підвищення інвестиційної привабливості, ефективності капіталу та швидкості генерування грошових потоків.

Окремо слід підкреслити довгостроковий економічний ефект, який виявляється через посилення ринкової стійкості та підвищення капіталізації компанії. ESG-орієнтована бізнес-модель та цифрова трансформація створюють кращі умови для залучення інвестицій, зменшення кредитних ризиків і покращення репутаційного профілю бренду. Таким чином, довгостроковий мультиплікативний ефект проявляється через зміцнення Brand Equity, скорочення стратегічних ризиків, формування лояльних клієнтських сегментів і підвищення гнучкості компанії щодо макроекономічних коливань.

Ефект довгострокового масштабу:

- зростання брендової лояльності (Brand Equity) – плюс 12-20% за 3 роки;
- зменшення залежності від посередників;
- підвищення стійкості компанії до циклічних коливань ринку;
- синергія R&D, маркетингу та операційного менеджменту;
- зміцнення ESG-репутації, що розширює доступ до зелених інвестицій.

Формула оцінки інтегрального економічного ефекту:

$$E = \Delta R + C_{opt} + \Delta M + I_{ESG} \quad (3.1)$$

Де ΔR – приріст доходу;

C_{opt} – економія витрат;

ΔM – приріст маржі;

I_{ESG} – довгостроковий немонетарний ефект, що підвищує капіталізацію.

Таким чином, економічна ефективність заходів для Groupe SEB виражається приростом виручки на 10 – 15% щорічно, оптимізацією витрат до 15%, зростанням ROI та маржинальності на 3 – 10% залежно від сегменту, а також посиленням конкурентоспроможності на глобальному й українському ринках.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованих

заходів забезпечує комплексний економічний ефект для Groupe SEB. Поєднання інновацій, цифровізації, оптимізації витрат та стратегічного розширення на український і східноєвропейські ринки формує стабільне зростання фінансових показників, зокрема збільшення доходів, зниження операційних витрат, зростання ROI та EBITDA, а також підвищення рентабельності діяльності. Більш того, компанія отримує не лише короткострокові фінансові вигоди, але й довгострокові стратегічні переваги, що забезпечують зміцнення конкурентних позицій та економічну стійкість у глобальному середовищі.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що економічна ефективність заходів для Groupe SEB виражається приростом виручки на 10 – 15% щорічно, оптимізацією витрат до 15%, зростанням ROI та маржинальності на 3 – 10% залежно від сегменту, а також посиленням конкурентоспроможності на глобальному й українському ринках.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексний економічний ефект для Groupe SEB. Поєднання інновацій, цифровізації, оптимізації витрат та стратегічного розширення на український і східноєвропейські ринки формує стабільне зростання фінансових показників, зокрема збільшення доходів, зниження операційних витрат, зростання ROI та EBITDA, а також підвищення рентабельності діяльності.

Визначено, що компанія Groupe SEB отримує не лише короткострокові фінансові вигоди, але й довгострокові стратегічні переваги, що забезпечують зміцнення конкурентних позицій та економічну стійкість у глобальному середовищі.

В результаті встановлено, що для компанії Groupe SEB глобальна інноваційна стратегія виступає не лише як «технологічна опція», а як центральний елемент конкурентоспроможності, яка охоплює: чітке стратегічне

бачення (ріст та конкурентоспроможність); структуровану організацію інновацій (хаби, центри, глобальна/локальна інтеграція); різноманітні форми інновацій (продукт, процес, бізнес-модель); активну політику відкритих інновацій і зовнішніх партнерств; управління процесом інновацій (від ідеї до комерціалізації); використання інновацій для зміцнення бренду, прискорення виведення нових продуктів, оптимізації виробництва, адаптації до локальних ринків.

З'ясовано, що компанія Groupe SEB має справу з низкою перешкод (технологічна динаміка, глобальні ризики, необхідність ефективного управління інноваціями, окупність витрат). Проте з огляду на наявні механізми та підходи, компанія Groupe SEB має добру базу для підтримки і розвитку конкурентної переваги у глобальному контексті. Для компаній, що конкурують у галузі побутової техніки або суміжних галузях, стратегія Groupe SEB може служити корисним орієнтиром, особливо у частині інтеграції інновацій у бізнес-модель, глобального масштабу й локальної адаптації.

В результаті дослідження встановлено, що компанія Groupe SEB реалізовує інноваційну стратегію через впорядкований цикл від глобального планування до локальної адаптації, де ключовим є мультиформатний підхід – поєднання централізованого R&D і децентралізованих команд, масштабування продукції у світі і місцеве кастомізоване просування. Також при цьому компанія Groupe SEB використовує інструменти відкритої інновації (співпраця зі стартапами, університетами, спільноти користувачів) та потужну внутрішню організацію (спільноти практики, глобальні центри розробки).

Доведено, що для України Groupe SEB адаптує глобальні напрацювання – локалізує продукти, враховує регіональні особливості споживання, використовує місцеві канали продажів і партнерства (ритейл, ЗМІ, інфлюенсери). Визначено, що ефективність інновацій оцінюється поєднанням традиційних бізнес-метрик (вплив на продажі, ріст прибутку) з інноваційними (кількість патентів, швидкість запуску, реакція споживачів).

ВИСНОВКИ

1. В результаті дослідження було встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є складним багатогранним економічним поняттям, яке відображає здатність підприємства конкурувати ефективніше за інших у ринковому середовищі. Загальноекономічна характеристика конкурентоспроможності включає аналіз актуальності цього явища, різноманіття існуючих наукових підходів до визначення, класифікацію видів і типів конкурентоспроможності, з'ясування функцій, які вона виконує, та окреслення практичних завдань щодо її забезпечення. Аналіз літературних джерел довів, що українські і зарубіжні науковці трактують конкурентоспроможність підприємства по-різному, проте у цих визначеннях простежуються спільні риси – конкурентоспроможність можна проявляти через низькі ціни або високу якість та унікальність – і оптимальне поєднання цих чинників визначає успіх. Встановлено, що як економічна категорія, конкурентоспроможність виконує низку функцій – від регулювання та стимулювання розвитку до ціноутворення і інновацій – які сприяють ефективному функціонуванню ринкового механізму та прогресу.

2. Доведено, що для самого підприємства підтримання конкурентоспроможності означає постійне виконання комплексу завдань (підвищення якості, зниження витрат, інновації, задоволення потреб клієнтів, розвиток персоналу, стратегічне планування тощо). Визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це не статичний стан, а динамічний результат безперервних зусиль із вдосконалення, адаптації та новаторства, які й визначають успіх підприємства в сучасній економіці. При дослідженні основних чинників впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства було з'ясовано, що успіх на глобальному ринку визначається здатністю підприємства поєднати сильні внутрішні компетенції із врахуванням та адаптацією до зовнішнього середовища. До внутрішніх джерел конкурентних переваг було віднесено: інновації, якість продукції, ефективне управління ресурсами,

гнучкість і стратегічне бачення розвитку. До зовнішніх – умови від макроекономічної політики до стану світової конкуренції в галузі.

3. Визначено, що інтегруючи результати сучасних наукових праць і кращі бізнес-практики, підприємства можуть розробити дієві стратегії виходу на зовнішні ринки і зміцнення своїх позицій. Розуміння сутності міжнародної конкурентоспроможності та чинників, що на неї впливають, має не лише теоретичне, але й важливе прикладне значення, яке дає змогу менеджменту приймати обґрунтовані рішення для підвищення конкурентних переваг у глобальному масштабі, сприяючи успішному розвитку як окремих компаній, так і національної економіки в цілому. Описані три альтернативні стратегії (лідерство за витратами, диференціація та фокусування) показали, що вони являють собою базові підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні, де кожна зі них має власні переваги і недоліки, а вибір оптимальної залежить від галузевих умов, ресурсів компанії та характеристик цільового ринку. У порівняльній характеристиці було відзначено такі ключові моменти ефективності: лідерство за витратами найкраще працює у стандартизованих галузях з ціновою конкуренцією і чутливим до ціни масовим попитом (наприклад, транспорт, продуктовий ритейл, базові промислові товари); стратегія диференціації є найбільш дієвою там, де ринок цінує якість, бренд або інновації; стратегія фокусування виявляється надзвичайно успішною, коли підприємство знаходить прибуткову нішу, яку великі гравці недооцінюють або не обслуговують належним чином.

4. При дослідженні загальної характеристики компанії Groupe SEB було встановлено, що компанія Groupe SEB – це успішна міжнародна компанія, що виросла з сімейного підприємства у глобального лідера галузі. Її історія розвитку включає інновації, стратегічні поглинання та географічну експансію. Встановлено, що на українському ринку компанія представлена понад чверть століття і зробила вагомий внесок у формування культури користування сучасною кухонною технікою та посудом. Сьогодні Groupe SEB демонструє стійкий фінансовий стан, інвестує у персонал та технології, а її продукція

залишається затребуваною споживачами. Доведено, що компанія Groupe SEB має стійку бізнес-модель і багаторічний досвід протистояння конкурентам. Завдяки масштабам, сильним брендам та постійному вдосконаленню продукції компанія залишається одним із визначальних гравців ринку дрібної побутової техніки, як у світі, так і в Україні. Таким чином, можна говорити, про те, що у конкурентній боротьбі як глобально, так і в Україні, Groupe SEB опирається на свою репутацію якості, різноманітність брендів і прагнення до кращого життя споживачів – що цілком відповідає її девізу «звичайні речі робити надзвичайно добре», що забезпечує компанії належне місце на ринку і визначає оптимістичні перспективи подальшого розвитку.

5. При оцінці стану конкурентоспроможності компанії Groupe SEB, було встановлено, що компанія Groupe SEB у 2024 р. продемонструвала високий рівень конкурентоспроможності на українському ринку. Конкурентними перевагами визначено: сильні бренди, якісну та інноваційну продукцію, ефективну операційну діяльність, які дозволили зміцнити позиції навіть у складних умовах воєнного часу. Фінансові результати свідчать діяльності компанії Groupe SEB свідчать про підвищення ефективності бізнесу, а аналіз ринку – про збереження лідерства у важливих сегментах. Водночас встановлено, що існують чинники, які потребують уваги – посилення цінової конкуренції з боку дешевших брендів та проблема нелегального імпорту вимагають від Groupe SEB гнучкості в стратегії.

6. Визначено, що конкурентний статус компанії можна оцінити як стабільно сильний. За умови реалізації виявлених можливостей (зростання попиту, розвиток онлайн-продажів) і успішного подолання загроз (ризиків війни та тіньового ринку), Groupe SEB має всі шанси не лише втримати, а й наростити свою конкурентну перевагу в Україні у найближчі роки, що підтверджується оптимістичними планами керівництва щодо подальшого зростання та поліпшення показників у 2025 р., незважаючи на невизначеність середовища. Отже, компанія Groupe SEB залишається одним із лідерів українського ринку малої побутової техніки, спроможним ефективно конкурувати та задовольняти

потреби споживачів навіть у викликах сучасного середовища.

7. Встановлено, що економічна ефективність заходів для Groupe SEB виражається приростом виручки на 10 – 15% щорічно, оптимізацією витрат до 15%, зростанням ROI та маржинальності на 3 – 10% залежно від сегменту, а також посиленням конкурентоспроможності на глобальному й українському ринках. Доведено, що реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексний економічний ефект для Groupe SEB. Поєднання інновацій, цифровізації, оптимізації витрат та стратегічного розширення на український і східноєвропейські ринки формує стабільне зростання фінансових показників, зокрема збільшення доходів, зниження операційних витрат, зростання ROI та EBITDA, а також підвищення рентабельності діяльності. Визначено, що компанія Groupe SEB отримує не лише короткострокові фінансові вигоди, але й довгострокові стратегічні переваги, що забезпечують зміцнення конкурентних позицій та економічну стійкість у глобальному середовищі.

8. В результаті було доведено, що для компанії Groupe SEB глобальна інноваційна стратегія виступає не лише як «технологічна опція», а як центральний елемент конкурентоспроможності, яка охоплює: чітке стратегічне бачення (ріст та конкурентоспроможність); структуровану організацію інновацій (хаби, центри, глобальна/локальна інтеграція); різноманітні форми інновацій (продукт, процес, бізнес-модель); активну політику відкритих інновацій і зовнішніх партнерств; управління процесом інновацій (від ідеї до комерціалізації); використання інновацій для зміцнення бренду, прискорення виведення нових продуктів, оптимізації виробництва, адаптації до локальних ринків. З'ясовано, що компанія Groupe SEB має справу з низкою перешкод (технологічна динаміка, глобальні ризики, необхідність ефективного управління інноваціями, окупність витрат). Проте з огляду на наявні механізми та підходи, компанія Groupe SEB має добру базу для підтримки і розвитку конкурентної переваги у глобальному контексті. Для компаній, що конкурують у галузі побутової техніки або суміжних галузях, стратегія Groupe SEB може служити корисним орієнтиром, особливо у частині інтеграції інновацій у бізнес-модель,

глобального масштабу й локальної адаптації.

9. В результаті дослідження встановлено, що компанія Groupe SEB реалізовує інноваційну стратегію через впорядкований цикл від глобального планування до локальної адаптації, де ключовим є мультиформатний підхід – поєднання централізованого R&D і децентралізованих команд, масштабування продукції у світі і місцеве кастомізоване просування. Також при цьому компанія Groupe SEB використовує інструменти відкритої інновації (співпраця зі стартапами, університетами, спільноти користувачів) та потужну внутрішню організацію (спільноти практики, глобальні центри розробки). Доведено, що для України Groupe SEB адаптує глобальні напрацювання – локалізує продукти, враховує регіональні особливості споживання, використовує місцеві канали продажів і партнерства (ритейл, ЗМІ, інфлюенсери). Визначено, що ефективність інновацій оцінюється поєднанням традиційних бізнес-метрик (вплив на продажі, ріст прибутку) з інноваційними (кількість патентів, швидкість запуску, реакція споживачів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузнєцова К. О. (2013). Конкуентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К. О. Кузнєцова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». - 2013. - № 10. - С. 219-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_37.
2. Katembo D. K., Betchoo N. K. (2024). Enterprise Competitiveness Calculation Modelling. *Texila International Journal of Management*. DOI: [10.21522/TIJMG.2015.10.02.Art016](https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.10.02.Art016).
3. Ковтуненко, К. В., Дідан, К. О., & Ковальчук, О. В. (2021). Конкуентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*, (3), 100–104. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104>.
4. Базик О. В. (2024). Теоретичні аспекти підвищення конкуентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*, 7 (277), 56-76. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf
5. Омельченко, Т. (2022). Конкуентоспроможність підприємств в умовах воєнного стану: особливості та тенденції розвитку. *Економіка та держава*, (3), 57–62. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10>.
6. Решетнікова, О. В., Боровик, Т. В., & Сімон, А. О. (2020). Фактори розвитку конкуентоспроможності підприємства. *Економічний простір*, 159, 2020, 107–110. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-22>
7. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. (2024). Конкуентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економіка та управління підприємствами*, 2(9). [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318854pp58-65](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318854pp58-65)
8. Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*, 129, 104857. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>.

9. Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>.
10. Le Thanh, T., Phong, N. H., & Hoang, T. P. (2021). Competitiveness of firms: A review and future research agenda. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1893246. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1893246>.
11. Ekom, E. A., Sunday, A. E., & Williams, A. A. (2023). Determinants of competitiveness of small manufacturing firms in Nigeria. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2220202. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2220202>.
12. Momaya, K. S. (2019). The past and the future of competitiveness research: A review in an emerging context of innovation and EMNEs. *Future Business Journal*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.1007/s42943-019-00002-3>.
13. Смирнов Є.М. (2010). Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*, 2 (9), 190-198. <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/23.pdf>
14. Гарбузюк, О., Рудніченко, Є., Дьячок, І., & Скрипник, В. (2024). Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 297-304. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45>
15. Драган О.І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти. *Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки*. - Житомир: ЖДТУ, 2008. - №2(44). С.239- 246. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/63bf7230-6d41-4270-9ac9-82194ffba4eb/content>
16. Горват О., Феєр О. (2023). Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*, 2(35), 289-294. <http://msu.edu.ua/>
17. Дзеніс В.О. (2017). Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Світове господарство і міжнародні*

https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/11.pdf

18. Хачатрян, В. (2021). Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 298(5(2)), 30-34. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-4)

19. Maliukina A., Olkhovska M. (2024). International competitiveness of enterprise: structure, factors and approaches to evaluation. The journal «West Ukrainian National University», 2. 166-170pp. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-28>

20. Xinmeng, Han. (2019). Methodical approaches to the export potential estimation of agricultural enterprises. Ukrainian Journal of Applied Economics 4, 3, 131-38. <http://dx.doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-15>.

21. Олійник, Т., & Соколова, К. (2024). Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. Молодий вчений, 1 (125), 130-135. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-2>

22. Касич, А., & Асцатрян, А. (2021). Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>

23. Янтонь-Дроздовска, Е. (2020). International competitiveness of the enterprise. Actual problems of regional economy development 2, 16, 10-17. <http://dx.doi.org/10.15330/apred.2.16.10-17>

24. Салига, К. (2023). Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>

25. Acar, S. (2024). A Review of Porter's Generic Strategies: Strategy Examples in International Firms. International Social Sciences Studies Journal, 10, 11, 1902-1918. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14218109>

26. Porter's Competitive Strategies Explained (2024). URL: <https://www.xantage.co/xantage-blog-posts/porters-competitive-strategies-explained#:~:text=Risk%20of%20differentiation%20strategy,in%20innovation%20and%20marketing>
27. Datta, Y. (2010). A critique of Porter's cost leadership and differentiation strategies. *Chinese Business Review*, 9, 4, 1506, 37-51. <https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/5563f0411247b.pdf>
28. Shivakumar, R. (2010). Strategy in Niche Markets. *California Management Review*. URL: [Strategy in Niche Markets | California Management Review](#).
29. Полоус, О. В., & Михальченко, І. Г. (2023). Конкурентні стратегії підприємств в кризовий період: маркетинговий аспект авіакомпаній. *Review of Transport Economics and Management*, (9(25), 50-56. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/278427>
30. [Groupe SEB - світовий еталон в області малої побутової техніки](#) URL: <https://www.groupeseb.com/fr>.
31. Groupe SEB Ukraine - European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/en/member/tov-grup-seb-ukrayina/#:~:text>
32. Groupe SEB: 2022 Full-Year Results. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20230222005752/en/Groupe-SEB-2022-Full-Year-Results>
33. [Groupe seb: strong performance in 2023 acquisition project in the professional segment. Nasdaq](#). URL: <https://www.nasdaq.com/press-release/groupe-seb:-strong-performance-in-2023-acquisition-project-in-the-professional#:~:text>
34. [Groupe SEB: 2024: Sustained Growth and Results Improvement](#). URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20250226497598/en/Groupe-SEB-2024-Sustained-Growth-and-Results-Improvement>
35. [Consumer Appliances in Ukraine. Market Research Report | Euromonitor](#). URL: <https://www.euromonitor.com/consumer-appliances-in-ukraine/report#:~:text>
36. [SEB SA \(FRA:GRB\) Number of Employees](#). URL: <https://stockanalysis.com/quote/fra/GRB/employees/>

37. Small Home Appliances Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2025 - 2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/small-home-appliances-market>

38. Small Domestic Appliances (SDA) Market – Global Market Size, Share, and Trends Analysis Report – Industry Overview and Forecast to 2032. URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-small-domestic-appliances-sda-market#:~:text=Small%20Domestic%20Appliances%20,oHG>

39. Top Groupe SEB Alternatives, Competitors. URL: <https://www.cbinsights.com/company/groupe-seb/alternatives-competitors>

40. Groupe SEB (SEBF) Ratios financiers. URL: <https://fr.investing.com/equities/seb-ratios>

41. Food Preparation Appliances in Ukraine. Market Research Report. Euromonitor. URL: <https://www.euromonitor.com/food-preparation-appliances-in-ukraine/report#:~:text=,essential%20appliances>

42. Пузирьова П. В. Актуальні аспекти забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс] / П. В. Пузирьова // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15518>.

43. Пузирьова П. В. Інноваційні стратегії формування та розвитку конкурентоспроможної діяльності страхових компаній у сфері міжнародного та національного контексту / П. В. Пузирьова, О. Покальчук // Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 6 жовтня 2023 року / ред. О. В. Ольшанська. – Київ : КНУТД, 2023. – С. 54-55. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25845>

44. Пузирьова П. В. Інноваційні кластери як механізм забезпечення конкурентоспроможності країни в умовах післявоєнного розвитку / П. В. Пузирьова, Є. Садовський // Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-

war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 1. – Київ : НТУ, 2023. – С. 198-200.
<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25294>

45. Богатирьов В. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю бізнес-структур / В. В. Богатирьов, П. В. Пузирьова // Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 28 березня 2024 року. – Полтава : ПУЕТ, 2024. – С. 298-301. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26934>

46. Левченко І. В. Інноваційні стратегії конкурентоспроможності підприємств у міжнародному бізнесі / В. В. Коржов, П. В. Пузирьова // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of Ukraine: marketing, economic, financial, managerial and legal aspects : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19 березня 2025 року. – Київ : АПСВТ, 2025. – С. 211-213.
<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/29264>

47. Левченко І. Екосистема цифровізації підприємств міжнародного бізнесу в контексті підвищення їх конкурентоспроможності / І. Левченко, П. Пузирьова // Математичні методи та цифрові технології в економіці [Електронне видання] : збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, м. Ірпінь, 17 квітня 2025 р. – Ірпінь : ДПУ, 2025. – С. 166-168.
<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/31358>

48. Olshanska, O., Puzyrova, P. (2023). Theoretical and methodological aspects of management of the competitiveness of agricultural enterprises under military conditions. *Management*, 1(37): 19–28. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.1.2>

49. Sustainable development of the agrosocial system on the basis of innovative competitiveness in the context of post-war reconstruction of Ukraine / O. Olshanska, V. Milinov, P. Puzyrova, M. Mitkov // *BIO Web of Conferences* : International

Conference on Agricultural, Biodiversity and Environmental Economics (ICABEE 2024), Stara Zagora, Republic of Bulgaria, June 13, 2024. – Volume 114, 01034 (2024). – P. 1-11. – URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26922>

50. Competitiveness management of enterprises under martial law / L. S. Melnyk, P. Puzyrova, O. S. Ratynska, O. I. Deineko // Формування ринкових відносин в Україні. – 2024. – № 9 (280). – С. 63-69. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28026>

51. Puzyrova P. Methodological approaches to the formation and development of the economic potential of transnational corporations in conditions of turbulence and risk / P. Puzyrova, O. O. Pylypenko, Ye. L. Honcharuk // Формування ринкових відносин в Україні. – 2024. – № 9 (280). – С. 10-18. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28028>

52. Methodological approaches to assessing the efficiency of an enterprise in the context of economic security / I. I. Rumyk, P. Puzyrova, O. V. Khaliliaeva, K. S. Semenov // Формування ринкових відносин в Україні. – 2024. – № 9 (280). – С. 98-106. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28046>

53. Strategic directions for the development and effective operation of integrated international business structures in the post-war period / P. Puzyrova, A. Svyrydov, R. L. Samoilenko, H. Yu. Balov // Формування ринкових відносин в Україні. – 2024. – № 9 (280). – С. 70-77. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28027>

54. Architectonics of competitiveness of innovation-oriented enterprises in the context of international globalization / P. V. Puzyrova, O. O. Ananieva, M. O. Hofmann, V. V. Burmetskyi // Формування ринкових відносин в Україні. – 2024. – № 10 (281). – С. 23-31. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28581>

55. Puzyrova P. Using benchmarking to facilitate effective business development management = Бенчмаркінг як елемент управління ефективним розвитком бізнесу [Текст] / P. Puzyrova // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. - 2020. - № 1 (143). - С. 69-78. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15781>

56. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 10 (233). – С. 72-81. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16951>

57. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19883>

58. Пузирьова П. В. Основні положення розробки і реалізації фінансової стратегії суб'єктів бізнесу в умовах сталого розвитку / П. В. Пузирьова // Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects : the 9th International scientific and practical conference, Berlin, Germany, February 20-22, 2022. – MDPC Publishing, Germany, February, 2022. – P. 385-391. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19625>

59. Пузирьова П. В. Ключові чинники формування та розвитку транснаціональних корпорацій в міжнародному бізнесі / П. В. Пузирьова, О. О. Папко // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 11 травня 2023 року. Київ : НАУ, 2023. – С. 205-208. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23946>

60. Irnazarov D. Theoretical concept of artificial intelligence, its impact on the modernisation of business processes and strategic development of enterprises = Теоретичний концепт штучного інтелекту, його вплив на модернізацію бізнес-процесів та стратегічний розвиток підприємств [Текст] / D. Irnazarov, P. Puzyrova // Менеджмент. – 2024. – Вип. 1 (39). – С. 78-89. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28571>

61. Synytsia S. Theoretical approaches to the formation of business processes in the sphere of information technology in the context of digitalisation = Теоретичні

підходи до формування бізнес-процесів в сфері інформаційних технологій в контексті діджиталізації [Текст] / S. Synytsia, P. Puzyrova // Менеджмент. – 2024. – Вип. 1 (39). – С. 90-100. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28569>

62. Strategic development of export-import operations of enterprises in the post-war economic recovery in the context of Ukraine's integration into the European Union / S. M. Pletenetska, P. V. Puzyrova, V. V. Bikhunov, D. A. Shubin // Формування ринкових відносин в Україні. – 2024. – № 10 (281). – С. 58-68. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28756>

63. Ворона О. В. Засади формування стратегії конкурентоспроможності підприємства у сфері міжнародного туризму / О. В. Ворона // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2017. - Вип. 1. - С. 20-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_8/

64. Мних О. Б. Поява нових експортних можливостей українських підприємств на міжнародних конкурентних ринках як стратегічний пріоритет формування інноваційної економіки / О. Б. Мних, Н. Я. Сапотницька // Інноваційна економіка. - 2018. - № 1-2. - С. 75-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_1-2_14

65. Радева М. М. Стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях / М. М. Радева // Економіка, управління та адміністрування. - 2019. - № 3. - С. 79-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_3_14

66. Зелінська О. М. Особливості формування та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства що здійснює ЗЕД / О. М. Зелінська, М. В. Метельська // Економічні науки. Серія : Економічна теорія та економічна історія. - 2018. - Вип. 15. - С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnet_2018_15_13

67. Урбан О. А. Теоретичні аспекти формування стратегії конкурентоспроможності міжнародного банківського бізнесу / О. А. Урбан, О. А. Нужна, М. З. Пушак // Економічні науки. Серія : Економічна теорія та

економічна історія. - 2018. - Вип. 15. - С. 195-203. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnet_2018_15_24

68. Ломовських Л. О. Соціокультурний чинник маркетингового середовища як основа розробки міжнародних конкурентних бізнес-стратегій в умовах глобалізації економіки / Л. О. Ломовських, Н. О. Єфремова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 1. - С. 177-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_16

69. Хачатрян В. В. Діагностика конкурентоспроможності в контексті реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства / В. В. Хачатрян, В. М. Стратійчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2021. - № 6(1). - С. 101-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__20)

70. Іванієнко В. В. Маркетингові стратегії формування конкурентоспроможного бренду на міжнародних ринках / В. В. Іванієнко, К. В. Ковальчук // Бізнес Інформ. - 2022. - № 1. - С. 444-450. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_65

71. Сахацький М. П. Фінансово–безпекова капіталізація інноваційного бізнесу в управлінському обліку міжнародними проектами ефективної маркетингово–логістичної конкурентної стратегії підприємств / М. П. Сахацький, А. С. Павловська, І. М. Кукса, О. М. Івасенко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. - № 5. - С. 40-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_5_7

72. Паламарчук О. М. Міжнародні бізнес-стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств / О. М. Паламарчук, Т. В. Кузнєцова // Економічний вісник університету. - 2022. - Вип. 54. - С. 45-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_54_8

73. Міненко С. І. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на міжнародному ринку / С. І. Міненко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2021. - № 3. - С. 39-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_3_9

74. Пащук Л. В. Теоретичні аспекти процесу формування конкурентних стратегій підприємств на міжнародних ринках / Л. В. Пащук, І. Л. Свищук // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2023. - № 8. - С. 107-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_15

75. Попко О. Вплив впровадження технологій Індустрії 4.0 на реалізацію міжнародних конкурентних стратегій національних економік / О. Попко, І. Вербовський. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2023. - Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2023_2_7

76. Шкурат М. Є. Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній / М. Є. Шкурат // Економіка і організація управління. - 2023. - Вип. 4. - С. 59-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_4_9

77. Малиновська Ю. Б. Інструментарій розвитку корпоративної стратегії задля конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках / Ю. Б. Малиновська, І. І. Джура, В. О. Гончар, С. П. Спіченко // Економіка. Фінанси. Право. - 2023. - № 9. - С. 95-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2023_9_23

78. Крушельницький А. А. Модернізація публічного управління повоєнного відновлення економіки і ревіталізації територій через механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності України / А. А. Крушельницький, В. А. Пленцак // Публічне управління та митне адміністрування. - 2024. - № 3. - С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2024_3_7

79. Синечко С. В. Аналіз асортименту конкурентів-виробників на міжнародному ринку при формуванні стратегії підприємства / С. В. Синечко // Економіка і управління. - 2024. - Вип. 2. - С. 93-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_2_15

80. Альошина І. В. Міжнародні конкурентні стратегії банків на внутрішньому ринку України: загрози та перспективи / І. В. Альошина // Теоретичні та прикладні питання економіки. - 2017. - Вип. 2. - С. 167-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2017_2_21

81. Резнікова Н. Формування міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектору: стратегічні чинники та кіберризики / Н. Резнікова, В. Вовк, Л. Птащенко // *European scientific journal of economic and financial innovation*. - 2025. - № 1. - С. 439-449. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_1_41

82. Заєць М. А. Формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПАТ "Одескабель" на інноваційній основі / М. А. Заєць, Н. С. Мамонтенко // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. - 2013. - № 769. - С. 264-267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_41

83. Манцуров І. Формування державної стратегії розвитку підприємництва на основі міжнародних рейтингів конкурентоспроможності / І. Манцуров, В. Нестеренко // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. - 2010. - № 2. - С. 27-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2010_2_4

84. Бакарева К. А. Стратегії диверсифікації діяльності банків на міжнародному ринку при формуванні міжнародної конкурентоспроможності / К. А. Бакарева // *Молодіжний економічний дайджест*. - 2014. - № 1(1). - С. 33-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/med_2014_1\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/med_2014_1(1)_9)

85. Момот Т. В. Стратегія ефективної організації корпоративного сектору як важливого чинника забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств України / Т. В. Момот, К. Ю. Величко, Л. Л. Носач // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. - 2009. - Вип. 2. - С. 422-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_61

86. Рибак Ю. В. Стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності регіонів / Ю. В. Рибак // *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2011. - № 1. - С. 192-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_1_46

87. Осадчук А. І. Обґрунтування стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в сфері експортної діяльності підприємства / А. І.

Осадчук // Управління розвитком. - 2015. - № 2. - С. 101-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_2_19

88. Криванич М. В. Міжнародний аспект при виборі конкурентної стратегії інжинірингової організації / М. В. Криванич // Моделювання регіональної економіки. - 2012. - № 2. - С. 411-421. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2012_2_45

89. Криванич М. В. Міжнародний аспект при виборі конкурентної стратегії інжинірингової організації / М. В. Криванич // Моделювання регіональної економіки. - 2014. - № 1. - С. 292-303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2014_1_30

90. Мариніна О. О. Інтегрована модель формування конкурентної стратегії підприємства на міжнародних ринках / О. О. Мариніна // Молодий вчений. - 2016. - № 4. - С. 129-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_34

91. Ревенко Д. С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / Д. С. Ревенко, В. О. Либа, Л. С. Зейда // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 5. - С. 35-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_5_8

92. Захарченко В. І. Конкурентний потенціал і стратегічні напрями розвитку технологічної інфраструктури України та її регіонів: міжнародний вимір / В. І. Захарченко, С. В. Захарченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 4(2). - С. 22-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_4\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_4(2)_6)

93. Маховка В. М. Конкурентні стратегії підприємств, що діють на міжнародних ринках: сутність та види / В. М. Маховка, Н. В. Коршикова. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_7

94. Хомутенко Л. І. Розробка стратегії конкурентоспроможності компанії при виході на міжнародний ринок / Л. І. Хомутенко, О. С. Хмелик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і

менеджмент. - 2015. - Вип. 14. - С. 182-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_14_43

95. Коновалова Н. С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності інжинірингових компаній / Н. С. Коновалова, М. Д. Горбенко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_4_7

96. Ярош-Дмитренко Л. О. Розроблення міжнародної конкурентної стратегії машинобудівного підприємства на ринку Європи / Л. О. Ярош-Дмитренко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 3. - С. 39-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_3_9

97. Мащенко С. О. Аналіз стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств енергетичного сектору в сучасній глобальній економіці / С. О. Мащенко, А. А Бандюкова // Економічний простір. - 2017. - № 125. - С. 27-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2017_125_5

98. Колобердянко І. І. Особливості формування конкурентних та цінових стратегій у сфері міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки / І. І. Колобердянко, А. Р. Голянчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 28(1). - С. 21-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_28\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_28(1)_6)

99. Пономарьова Т. В. Побудова механізму розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2011. - № 34. - С. 323-328. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_34_211

100. Уткіна Ю. М. Стратегічна спрямованість управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю. М. Уткіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2010. - № 32. - С. 247-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2010_32_55

101. [Innovation policy. Groupe SEB.](https://www.groupeseb.com/en/innovation-policy?utm_source)
https://www.groupeseb.com/en/innovation-policy?utm_source

102. [Groupe SEB Growth through innovation. Groupe SEB Case Study – Growth through innovation. https://blogindustrialgoaltech.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/tefal-caso.pdf?utm_source](https://blogindustrialgoaltech.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/tefal-caso.pdf?utm_source)

103. [Agorize - Groupe SEB Tech Challenge https://www.agorize.com/en/challenges/groupeseb-techchallenge/pages/groupe-seb?lang=en&utm_source=chatgpt.com](https://www.agorize.com/en/challenges/groupeseb-techchallenge/pages/groupe-seb?lang=en&utm_source=chatgpt.com)

ДОДАТКИ

Споживчі бренди	
 <p>Арно Провідний та інноваційний бренд, який вже більше 70 років в серцях бразильських сімей</p>	 <p>Азівіна В'єтнамський лідер і провідний бренд в області електричних вентиляторів</p>
 <p>Калор Якість і дизайн на службі повсякденного життя</p>	 <p>Клок Провідний бренд скороварок в Бразилії з 1948 року, творець бразильської скороварки</p>
 <p>Даш Роблячи маленькі кроки щодня, щоб жити, здорове життя може мати великий вплив</p>	 <p>Емса Експерт у повсякденному житті вдома та в дорозі</p>
 <p>Імуса Провідний гравець на ринку кухонного посуду та товарів для дому</p>	 <p>Кайзер Все обладнання для сімейної випічки</p>
 <p>Крупс Пристрасть до досконалості в каві, сніданках і кулінарному приготуванні</p>	 <p>Біла лінія магараджі Індійський бренд еталон у світі кулінарного приготування, домашнього затишку та догляду за білизною</p>

MIRRO

Мірро
Американський бренд Мірро пропонує
повний асортимент посуду

Moulinex

Мулінекс
Сміливі рішення для спрощення
повсякденного приготування їжі



OBH Скандинавія
Проектування хорошого життя

PANEX

Панекс
Бренд посуду початкового рівня на
бразильському ринку

pebbly

Галькові
Наставник вашого еко-декору кухні

Rochedo

Рошедо
Традиційний бразильський бренд посуду,
який відзначає приготування їжі за
допомогою розумних інновацій

Rowenta

Ровента
Спеціаліст з дому та особистої гігієни, що
пропонує продуктивність та комфорт
використання у своїй продукції

samurai

Самурай
Фахівець з дрібної побутової техніки в
Колумбії, безперечний лідер серед
вентиляторів

SEB

СЕБ
Провідний бренд в авангарді інновацій, в
центрі повсякденного кулінарного життя
французів з 1857 року

SUPOR

Суп
Провідний виробник посуду і один з лідерів
по виробництву дрібної побутової техніки в
Китаї

Tefal
T-fal

Тefal / Т-фаль

Від посуду до дрібної побутової техніки для всього дому – понад 60 років інновацій, які полегшують повсякденне життя

Umco
¡Siempre en tu hogar!

Компанія Umco

Практичні та доступні рішення для дому

WearEver

Носіння

Підтримує американські сім'ї в складанні їх щоденного меню, за допомогою широкого асортименту кулінарних страв

Преміальні бренди

**All-Clad**
METALCRAFTERS

Ол-клед

Преміальний бренд в малому кулінарному обладнанні, що відповідає пристрасті шеф-кухарів всіх рівнів

**de Buyer**
DEPUIS 1830

de Баєр

Французький виробник висококласного кухонного та кондитерського обладнання та посуду, для професіоналів та ентузіастів

**FORGE
ADOUR**

Кузня А'Дур

Виробник планшетів, грилів, візків, вуличних кухонних меблів та аксесуарів з 1978 року. Визнана за якість і дизайн своєї продукції.

Krampouz

Крампуз

Точне приготування їжі



Лаканш

Винятковий асортимент кухонних плит, виготовлених на замовлення в майстернях Lacanche, Бургундія.

LAGOSTINA

Лагостина

З елегантними та високоефективними продуктами приготування їжі стає справжнім задоволенням

OpenCook

Відкрийте компанію Cook
Нержавіюча сталь, лаконічний дизайн до
найнеобхіднішого, надзвичайна
вишуканість


SABATIER[®]
DEPUIS 1812 - THIERS

Сабатьє
Французькі столові прилади на службі
гастрономії

Silit

KOCHEXPERTEN. SEIT 1920.

Сіліт
Посуд у модних кольорах та
високофункціональному дизайні

WMF

Фонд Вікімедіа
Як бренд преміум-класу, Фонд Вікімедіа
супроводжує гурманів продукцією
виняткової якості, функціональності та
елегантності

Професійні бренди

32 DUMAS[®]
DEPUIS 1532 - THIERS

32 Дюма
Французькі знання і традиції з 1532 року

AIR'T @

Повітря Т
Спеціаліст з примусового підігріву повітря

AMBASSADE
DE BOURGOGNE

Посольство Бургундії
Повний асортимент обладнання для
приготування їжі для професіоналів
громадського харчування, малих та середніх
населених пунктів та підприємств
громадського харчування

CHARVET


Шарве
Десятиліття пристрасної кулінарії


de Buyer
DEPUIS 1830

de Покупець
Французький виробник висококласного
кухонного та кондитерського обладнання та
посуду, для професіоналів та ентузіастів


HEPP

ГЕПП
Професійний фахівець з готельного
обладнання



Готель Сан-Марко
Кавоварки еспресо з 1920 року

pacojet

Пакоджет
Від листка до кореня: Расоjet, для сталого
приготування їжі

Scaritech
INTERNATIONAL

Скаритек
Виробник і дистриб'ютор обладнання для
індустрії громадського харчування

schaerer
swiss coffee competence

Шерер
Один зі світових лідерів в області
автоматичних кавоварок для професіоналів

Curtis[®]

Вілбур Кертіс
75 років пристрасті до кави, технологій та
інновацій. Бренд, відданий своїм
споживачам і навколишньому середовищу.

zummo

Зуммо
Світовий лідер в області розробки,
виробництва і дистрибуції автоматичних
машин для пресування і переробки свіжих
фруктів і овочів.