

УДК 339.137
JEL: D52; D81; L10
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-426-433>

РИЗИКИ БАЗОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

©2025 РАЗУМОВА Г. В., МАТЮШЕНКО Д. Д.

УДК 339.137
JEL: D52; D81; L10

Разумова Г. В., Матюшенко Д. Д. Ризики базовых конкурентных стратегий

Метою статті є аналіз ризиків базових конкурентних стратегій підприємств і визначення шляхів їхньої мінімізації для підвищення ефективності стратегічного управління. Об'єктом дослідження є конкурентні стратегії підприємств, що є основним інструментом забезпечення стійкої позиції підприємств на ринку. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства змушені адаптувати свої підходи до ведення бізнесу, застосовуючи стратегії, які дозволяють ефективно використовувати власні ресурси та створювати унікальні конкурентні переваги. Вибір відповідної стратегії визначає довгострокову стабільність підприємства, рівень його прибутковості та можливості для подальшого зростання. Проте впровадження будь-якої стратегії супроводжується ризиками, що можуть негативно вплинути на досягнення бізнес-цілей. У статті проаналізовано ризики базових конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Комплексний аналіз ризиків цих стратегій дозволить підприємствам розробити ефективні механізми мінімізації загроз і підвищити свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. У результаті дослідження виявлено основні ризики кожної стратегії, такі як зниження цін конкурентами, обмеження можливостей для диференціації, зміна споживчих уподобань тощо. Запропоновано рекомендації щодо мінімізації цих ризиків, включно з необхідністю постійного моніторингу ринку, інвестиціями в інновації та розвитком бренду. Наведено приклади успішного застосування кожної стратегії відомими компаніями. Наукова значущість роботи полягає в поглибленні розуміння ризиків, пов'язаних з базовими конкурентними стратегіями, а також розробці практичних рекомендацій для підприємств щодо управління цими ризиками. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, конкуренція, конкурентні стратегії, ринок, ризик.

Табл.: 3. **Бібл.:** 9.

Разумова Ганна Вікторівна – доктор економічних наук, доцент, професор, кафедра менеджменту та маркетингу, Приазовський державний технічний університет (вул. Гоголя, 29, Дніпро, 49044, Україна), старший науковий співробітник, лабораторія економічних досліджень, Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз Міністерства юстиції України (Січеславська Набережна, 17, офіс 801, Дніпро, 49000, Україна)
E-mail: anna.raz888@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4432-4050>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1619473>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219455146>

Матюшенко Діана Дмитрівна – магістрантка, Приазовський державний технічний університет (вул. Гоголя, 29, Дніпро, 49044, Україна)
E-mail: matiushenko_d_d@students.pstu.edu

UDC 339.137
JEL: D52; D81; L10

Razumova H. V., Matiushenko D. D. Risks of Basic Competitive Strategies

The aim of this article is to analyze the risks of basic competitive strategies of enterprises and to identify ways to minimize them to improve the efficiency of strategic management. The object of the study is the competitive strategies of enterprises, which serve as the primary tool for maintaining a stable market position. In the context of globalization and increasing competition, enterprises are compelled to adapt their business approaches by implementing strategies that enable efficient use of their resources and creation of unique competitive advantages. The choice of an appropriate strategy determines the long-term stability of the enterprise, its profitability, and opportunities for further growth. However, the implementation of any strategy carries risks that may negatively impact the achievement of business goals. This article analyzes the risks of basic competitive strategies (cost leadership, differentiation, focusing). A comprehensive risk analysis of these strategies will enable enterprises to develop efficient mechanisms for mitigating threats and enhancing their competitiveness in a dynamic market environment. The study identified the main risks of each strategy, such as price reductions by competitors, limited opportunities for differentiation, and changes in consumer preferences, among others. Recommendations for minimizing these risks are provided, including the need for continuous market monitoring, investment in innovation, and brand development. Examples of successful application of each strategy by well-known companies are presented. The scientific significance of the work lies in deepening the understanding of risks associated with fundamental competitive strategies, as well as in formulating practical recommendations for enterprises on managing these risks. The research findings can be used to improve the efficiency of strategic management and the competitiveness of enterprises.

Keywords: strategic management, strategy, competition, competitive strategies, market, risk.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 9.

Razumova Hanna V. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Pryazovskyi State Technical University (29 Hoholia Str., Dnipro, 49044, Ukraine), Senior Research Fellow, Economic Research Laboratory, Dnipropetrovsk Research Institute of Forensic Expertise of the Ministry of Justice of Ukraine (office 801, Sicheslavska Naberezhna, Dnipro, 49000, Ukraine)

E-mail: anna.raz888@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4432-4050>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1619473>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219455146>

Matiushenko Diana D. – Master's Student, Pryazovskyi State Technical University (29 Hoholia Str., Dnipro, 49044, Ukraine)

E-mail: matiushenko_d_d@students.pstu.edu

Конкурентні стратегії є основним інструментом забезпечення стійкої позиції підприємств на ринку. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства змушені адаптувати свої підходи до ведення бізнесу, застосовуючи стратегії, які дозволяють ефективно використовувати власні ресурси та створювати унікальні конкурентні переваги. Вибір відповідної стратегії визначає довгострокову стабільність підприємства, рівень її прибутковості та можливості для подальшого зростання. Проте впровадження будь-якої стратегії супроводжується ризиками, що можуть негативно вплинути на досягнення бізнес-цілей.

Ризики конкурентних стратегій залишаються актуальною проблемою для дослідників і практиків, адже вони можуть призвести до зниження ефективності підприємства, втрати конкурентних позицій або навіть його виходу з ринку. Особливого значення набуває вивчення ризиків, пов'язаних із трьома базовими конкурентними стратегіями за Майклом Портером: лідерством за витратами, диференціацією та фокусуванням. Саме комплексний аналіз ризиків цих стратегій дозволить підприємствам розробити ефективні механізми мінімізації загроз і підвищити свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Питанню формування конкурентних стратегій підприємства присвячено наукові праці вітчизняних і закордонних науковців: Т. Барбаріч [5], В. Горбатюк [9], М. Ігнатенко [2], І. Кузнецова [9], Л. Марміль [2], Г. Осовська [5], М. Портер [1], І. Романюк [2], А. Френсіс [4], У. Щурко [8].

У контексті ризиків стратегічного управління важливо враховувати фінансову складову, оскільки саме вона безпосередньо впливає на стійкість підприємства. Як зазначають українські дослідники, систематичний аналіз і оцінювання фінансових ризиків дозволяють своєчасно ідентифікувати загрози, розробляти превентивні заходи та формувати резерви, що знижують негативний вплив на бізнес-процеси [6]. Це підкреслює необхідність інтеграції фінансових індикаторів у процес розробки та реалізації конкурентних стратегій.

Окремим викликом у сучасних умовах є управління ризиками інвестиційної діяльності. У період цифрової трансформації підприємства стикаються з підвищеною мінливістю зовнішнього середовища, що вимагає нових підходів до оцінки ризиків і прийняття управлінських рішень. Дослідження показують, що цифрові технології можуть одночасно виступати фактором зростання ефективності та джерелом нових ризиків, зокрема пов'язаних із кібербезпекою, нестабільністю фінансових потоків і швидкістю змін бізнес-моделей [7].

Незважаючи на численні дослідження у сфері конкурентних стратегій, залишається недостатньо вивченим питання впливу ризиків на їхню ефективність у довгостроковій перспективі. Багато підприємств стикаються з проблемою адаптації своїх стратегій до змін у ринковому середовищі, що може призводити до втрати конкурентних переваг. Також недостатньо досліджені питання комбінування стратегій у сучасних умовах, що могло б дозволити підприємствам більш гнучко реагувати на виклики та мінімізувати потенційні ризики. У цьому контексті актуальним є пошук інноваційних підходів до стратегічного управління, які сприятимуть підвищенню стійкості бізнесу та його здатності до розвитку в умовах високої невизначеності.

Метою статті є аналіз ризиків базових конкурентних стратегій підприємств і визначення шляхів їхньої мінімізації для підвищення ефективності стратегічного управління.

Майкл Портер виділяє три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [1]. Вони є універсальними, тому можуть використовуватися будь-яким підприємством для забезпечення конкурентних переваг. Сучасні уточнення, модифікації та уточнення осучаснюють ці підходи, роблять їх більш відповідними сучасним потребам ринку та суб'єктів господарювання [8].

Ефективність конкурентної стратегії визначається рівнем конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи, що стратегія конкуренції спрямована, перш за все, на формування власного ринкового простору, максимально недосяжного для конкурентів, основним завданням підприємства є ефективне використання своєї конкурентної переваги для створення нової (додаткової) споживчої цінності [5].

Важливим аспектом у цьому питанні є врахування процесів глобалізації ринків, адже конкуренції на міжнародному рівні має свої особливості, які необхідно враховувати для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства. Формуючи та обираючи конкурентну стратегію підприємства, треба бути уважним та чітко розглянути всі можливі ризики, аби уникнути втрат через неправильний вибір стратегії, що не відповідає потребам підприємства, галузевим особливостям, ринковій кон'юктурі тощо. Отже, формування конкурентної стратегії є складним, багатоаспектним процесом, що потребує детального аналізу, безперервного моніторингу, гнучкості та адаптації до динамічних змін [2].

Так, хоча стратегія лідерства у витратах пропонує різні переваги, вона також має певні недоліки та ризики, які слід ретельно розглянути в по-

рівнянні з іншими стратегіями. Аналіз основних ризиків реалізації стратегії лідерства за витратами наведено в *табл. 1*.

Стратегія диференціації передбачає створення унікального продукту або послуги, який відрізняється від пропозицій конкурентів та має цінність для споживачів. Ризики цієї стратегії наведено в *табл. 2*.

сегмент із нижчими витратами чи вищою якістю. Сфокусована стратегія також може обмежити потенціал зростання, оскільки це може призвести до труднощів під час розширення на інші сегменти або ринки без втрати фокусу та диференціації.

Ризики реалізації сфокусованої стратегії для підприємства наведено в *табл. 3*.

Таблиця 1

Ризики стратегії лідерства за витратами

Ризик	Зміст
Зниження цін конкурентами	Конкуренти можуть також знизити ціни, що зменшить конкурентну перевагу підприємства
Покращення технологій конкурентами	Конкуренти можуть впровадити нові технології, які дозволять їм знизити витрати та запропонувати нижчу ціну
Обмеження можливостей для диференціації	Зосередження на зниженні витрат може обмежити можливості для створення унікального продукту або послуги
Зниження якості	Прагнення мінімізувати витрати може призвести до зниження якості продукту або послуги

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 2

Ризики стратегії диференціації

Ризик	Зміст
Зниження чутливості до ціни	Споживачі можуть стати менш чутливими до ціни, якщо вони цінують унікальні характеристики продукту або послуги. Проте, якщо економічна ситуація погіршиться, вони можуть почати шукати дешевші варіанти
Зміна споживчих уподобань	Якщо цінність, на якій базується диференціація, перестане бути важливою для споживачів, попит на продукт або послугу може зменшитися
Ресурси	Стратегія диференціації потребує значного часу, зусиль і фінансових ресурсів. Така концентрація на інвестиціях і розвитку може створити навантаження на кожний аспект бізнесу
Імітація	Конкуренти можуть скопіювати унікальні характеристики продукту або послуги, що зменшить конкурентну перевагу

Джерело: сформовано авторами.

Сфокусована стратегія передбачає, що підприємство зосереджується на вузькій ніші ринку, надаючи спеціалізовані продукти або послуги. Хоча така стратегія може принести значні конкурентні переваги, вона також пов'язана з певними ризиками. Сфокусована стратегія також спричиняє деякі проблеми, про які слід знати. Один із основних ризиків полягає в тому, що нішевий ринок може перенасититися, скоротитися чи зникнути через зміни у смаках клієнтів, технологіях чи правилах. Сфокусована фірма також може зіткнутися з ризиком імітації чи заміни конкурентами, які можуть запропонувати аналогічні чи найкращі ціннісні пропозиції для того самого сегмента, або новими учасниками, які можуть націлюватися на

Далі пропонуємо розглянути проведений аналіз ефективності застосування стратегії відомими компаніями. Так, успішна практика реалізації стратегії лідерства за витратами є в таких компаній:

1. Walmart. Компанія є відомим лідером із витрат у роздрібній торгівлі завдяки використанню ефективного управління ланцюжком поставок, застосуванню переваг економії масштабу й укладання вигідних угод із постачальниками. У результаті компанія має можливість пропонувати продукцію за конкурентними цінами, що допомогло їй завоювати велику частку ринку та зберегти лідируючі позиції в галузі.

2. IKEA. Як провідний роздрібний продавець меблів, IKEA прийняла стратегію лідерства за ви-

Ризики сфокусованої стратегії

Ризик	Зміст
Зміна споживчих уподобань	Якщо потреби цільового сегмента зміняться, підприємство може зіткнутися зі зменшенням попиту на свої продукти або послуги
Зменшення розміру цільового сегмента	Скорочення або зникнення цільового сегмента може призвести до значних фінансових втрат
Поява нових конкурентів	Навіть у вузькій ніші можуть з'явитися нові конкуренти, які запропонують більш привабливі умови або кращу якість продукту
Залежність від одного або кількох клієнтів	Якщо підприємство обслуговує невелику кількість великих клієнтів, втрата одного з них може призвести до серйозних фінансових проблем
Зміна технологій	Швидкий розвиток технологій може зробити продукти або послуги підприємства застарілими
Зміна регуляторного середовища	Зміни в законодавстві або регуляторних вимогах можуть негативно вплинути на діяльність підприємства
Економічні цикли	Спад економіки може призвести до зниження попиту на продукти або послуги підприємства
Недостатня диверсифікація	Сфокусована стратегія обмежує можливості для диверсифікації діяльності, що збільшує ризик бізнесу

Джерело: сформовано авторами.

тратами за допомогою унікальної бізнес-моделі. Розробляючи продукцію для ефективного виробництва, використовуючи плоску упаковку для зручності транспортування та впроваджуючи операції самообслуговування в магазинах, IKEA знижує витрати, пропонуючи споживачам стильні та доступні варіанти меблів. Цей підхід допоміг їм розширитися на глобальному рівні та стати відомими [4].

3. McDonald's. Будучи одним із лідерів за витратами в індустрії швидкого харчування, McDonald's оптимізує свої виробничі витрати, використовує стандартизовані меню та має ефективне управління ланцюжком поставок. Це дозволило їм досягти економії завдяки масштабу, надаючи клієнтам постійну якість і цінність за доступними цінами. У результаті стратегія проклала шлях до глобального успіху та широкого визнання бренду.

4. Ryanair. Ця бюджетна авіакомпанія прийняла чітку стратегію лідерства за витратами. Зосередившись на експлуатаційних витратах, пропонуючи послуги без надмірностей і мінімізуючи накладні витрати, Ryanair змогла запропонувати бюджетні варіанти авіаперельотів по всій Європі. Їхня відданість лідерству за витратами дозволила їм залучити чутливих до ціни мандрівників і стати однією з найбільших авіакомпаній у Європі.

Аналіз успіху цих компаній дозволяє визначити такі спільні аспекти:

- ✦ висока ефективність завдяки оптимізації процесів, використанню сучасних технологій та ефективному управлінню ресурсами;

- ✦ великий масштаб діяльності дозволяє компаніям отримувати знижки від постачальників та зменшувати витрати на одиницю продукції;
- ✦ стандартизація продуктів і послуг, що дозволяє зменшити витрати на виробництво та обслуговування;
- ✦ постійний пошук нових способів зниження витрат, у тому числі за допомогою впровадження інноваційних технологій та оптимізації бізнес-процесів.

Можна навести такі *приклади успішної реалізації стратегії диференціації бізнесу*:

1. Apple. Хоча на ринку функціонує велика кількість технологічних компаній, Apple успішно диференціювала свою продукцію протягом багатьох років за допомогою інновацій та дизайну продукту. Компанія зосереджується на створенні високоякісних, інноваційних продуктів з унікальним дизайном і зручним інтерфейсом. Компанія також створює екосистему, яка об'єднує її пристрої та сервіси, забезпечуючи користувачам безперебійний досвід. Apple стала одним із найдорожчих брендів у світі та має лояльну базу клієнтів, готових платити преміальну ціну за продукти цієї компанії.

2. Starbucks. Компанія перетворила звичайну каву на особливий досвід, пропонуючи широкий вибір напоїв, затишну атмосферу та якісне обслуговування. Компанія також активно розвиває свою програму лояльності, залучаючи клієнтів до своїх кав'ярень. Starbucks стала лідером на ринку кави та має тисячі кав'ярень по всьому світу.

3. Tesla. Компанія зосередилася на створенні електромобілів, які поєднують в собі високу продуктивність, інноваційні технології та екологічність. Компанія також розвиває власну мережу зарядних станцій, забезпечуючи користувачам зручність зарядки. Tesla стала одним із найуспішніших виробників електромобілів та сприяла популяризації цього виду транспорту.

4. Zara. Компанія пропонує модний одяг за доступними цінами, швидко реагуючи на останні тенденції моди. Компанія також має ефективну систему логістики, яка дозволяє їй швидко оновлювати свій асортимент. Zara стала однією з найуспішніших компаній у сфері моди та має велику кількість магазинів по всьому світу.

Аналіз успіху цих компаній дозволяє визначити такі основні спільні аспекти їх стратегії:

- ✦ створення унікального продукту або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів;
- ✦ цінність продуктів і послуг для споживачів, оскільки вони відповідають їхнім потребам і бажанням;
- ✦ безперервні інвестиції в дослідження та розробки, спрямовані на створення нових продуктів та послуг, які відповідають останнім тенденціям;
- ✦ активне використання маркетингових інструментів для створення позитивного іміджу та залучення клієнтів.

Прикладами успішної реалізації стратегії фокусування є такі компанії:

1. Ferrari. Компанія зосереджується на виробництві ексклюзивних спортивних автомобілів для заможних клієнтів, які цінують розкіш, швидкість і престиж. Компанія не прагне до масового виробництва, а робить акцент на якості та унікальності своєї продукції. Ferrari стала одним із найвідоміших брендів у світі, символом розкоші та успіху.

2. Hermès. Компанія спеціалізується на виробництві розкішних виробів зі шкіри, шовку та інших матеріалів найвищої якості. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, від сумок та гаманців до одягу та аксесуарів, орієнтуючись на заможних клієнтів, які цінують традиції, майстерність та ексклюзивність. Hermès є одним із найвідоміших брендів у світі, відомим своїми високоякісними виробами та бездоганною репутацією.

3. The Ritz-Carlton Hotel Company. Компанія пропонує розкішне розміщення та індивідуальний сервіс для найвибагливіших клієнтів, прагнучи створити для своїх гостей незабутній досвід, передбачаючи їхні потреби та бажання. The Ritz-

Carlton стала однією з найпрестижніших мереж готелів у світі, відомою своїм бездоганним сервісом і розкішшю.

Практика провідних компаній світу підтверджує, що стратегія фокусування ефективно працює за умови чіткого розуміння потреб цільової аудиторії. Дослідження вказують, що компанії, які концентрують свої зусилля на обмеженому сегменті ринку, можуть досягати значних конкурентних переваг завдяки глибокій спеціалізації, високому рівню експертизи та підтримки лояльності клієнтів. Такий підхід дозволяє краще адаптувати продукти до індивідуальних запитів споживачів і створювати цінність у довгостроковій перспективі [3].

Аналіз успіху цих компаній дозволяє визначити такі *основні спільні аспекти їх стратегії*:

- ✦ глибоке розуміння потреб і бажань своїх клієнтів, що дозволяє компаніям створювати продукти та послуги, які відповідають цим потребам;
- ✦ зосередження на вузькій ніші ринку, що дозволяє досягти високого рівня експертизи та пропонувати унікальні продукти та послуги;
- ✦ створення сильного бренду, який асоціюється з якістю, ексклюзивністю та престижем;
- ✦ побудова довгострокових відносин з клієнтами, пропонуючи їм не тільки якісні продукти та послуги, але й особливий досвід.

Таким чином, підбиваючи підсумки проведеного дослідження, можна зазначити, що для ефективного використання базових конкурентних стратегій підприємствам слід ретельно аналізувати ризики кожної з них та адаптувати підхід до сучасних ринкових умов. Важливо впроваджувати технологічні інновації, що сприятимуть зниженню витрат і підвищенню ефективності, особливо для стратегій лідерства за витратами. У випадку диференціації необхідно забезпечити унікальність продуктів і послуг, інвестуючи в маркетингові дослідження та бренд-менеджмент.

Для сфокусованої стратегії доцільним є ретельний моніторинг змін у споживчих вподобаннях і нішевих сегментах ринку, що дозволить оперативно реагувати на виклики й адаптувати пропозиції. Крім того, підприємствам варто розвивати гнучкість у стратегіях, комбінуючи їхні елементи для максимального ефекту.

Можна визначити такі *основні рекомендації*:

1. Перед вибором і впровадженням будь-якої конкурентної стратегії підприємствам необхідно ретельно оцінити всі можливі ризики та розробити стратегії їх мінімізації.

2. При виборі стратегії лідерства за витратами підприємства повинні зосередитися на підвищенні ефективності, оптимізації процесів і стандартизації продуктів та послуг.
3. При виборі стратегії диференціації підприємств важливо інвестувати ресурси в дослідження та розробки, створювати унікальні продукти або послуги та активно використовувати маркетингові інструменти для залучення клієнтів.
4. При виборі стратегії фокусування обов'язково глибоко розуміти потреби та бажання своїх клієнтів, зосереджуватися на вузькій ніші ринку та створювати сильний бренд.
5. Підприємствам необхідно постійно моніторити зміни на ринку та адаптувати свої стратегії відповідно до цих змін.
6. Для досягнення успіху в довгостроковій перспективі важливо створювати довгострокові відносини з клієнтами, пропонуючи їм не тільки якісні продукти та послуги, але й особливий досвід.

Крім розглянутих базових, до сучасних конкурентних стратегій учені відносять також такі: лідерство за продуктом, конкурентне співробітництво, наближеність до споживача, економічне зростання, операційна досконалість, ресурсна теорія тощо [9].

Слід також зазначити, що сучасні умови глобальної економіки, цифровізації та високої динаміки споживчих потреб привели до формування тенденції комбінування стратегій, коли підприємства прагнуть одночасно досягати ефекту від декількох підходів. Гібридні стратегії передбачають поєднання, наприклад, лідерства за витратами та диференціації. Це дозволяє підприємству пропонувати відносно доступний продукт, але з унікальними характеристиками, які створюють додаткову цінність для споживачів. Прикладами таких підходів є, зокрема, підприємства галузі електроніки та e-commerce, які одночасно забезпечують конкурентні ціни та високий рівень сервісу.

Так, наприклад, Zara у своїй діяльності використовує не тільки стратегію диференціації, а й стратегію лідерства за витратами. Для компанії є характерним підхід, що передбачає швидку модель виробництва («fast fashion»). Це дозволяє швидше за конкурентів реагувати на швидкозмінні модні тенденції. Швидкий виробничий цикл поєднується з підтримкою доступних для широко кола споживачів цін. Цінова доступність досягається через ефективно побудовану систему, до якої входять процеси виробництва, логістики та дистрибуції. Отже, компанія успішно використовує гібридну

стратегію, що поєднує як переваги, так і недоліки двох підходів, а також дозволяє Zara зберігати високу конкурентоспроможність у динамічному середовищі ринку моди.

Ще одним прикладом використання гібридної стратегії є Ferrari, яка успішно поєднує елементи стратегії фокусування та диференціації. Компанія створює унікальний продукт для вузького кола клієнтів із високим рівнем доходу, продаючи не автомобіль, а ексклюзивність, історію, статус і приналежність до елітної спільноти. Стратегія диференціації реалізується через створення унікальної цінності за допомогою інноваційних технологій, дизайну, індивідуалізації моделей і сильного бренду, що асоційований із престижем і швидкістю. Це дозволяє компанії підтримувати високі ціни й отримувати надзвичайну прибутковість.

Проте комбінування стратегій має певні *ризики*:

1. **Ризик розмиття позиціонування (втрата фокусу)** – споживачі можуть не зрозуміти, у чому полягає ключова конкурентна перевага підприємства: ціна чи унікальність продукту.
2. **Ресурсні ризики** – підтримка двох або більше стратегій одночасно вимагає значних фінансових, людських і технологічних ресурсів, що може призвести до перевантаження підприємства, ускладнення логістичних та управлінських процесів.
3. **Ризик внутрішніх конфліктів** – у процесі реалізації різних стратегій відділи підприємства можуть мати суперечливі цілі (наприклад, відділ маркетингу прагне до унікальності, а відділ виробництва – до економії витрат). Крім того, використання гібридної стратегії може вплинути на ефективність організаційної структури підприємства.
4. **Ризик втрати контролю над якістю** – у намаганні поєднати низьку ціну й унікальні характеристики підприємство може допустити зниження якості продукту чи сервісу.
5. **Ризик копіювання конкурентами** – гібридні стратегії складні в підтримці та менш стійкі до копіювання. Тому якщо конкуренти зможуть швидше адаптуватися або вдаліше імітувати гібридний підхід, підприємство втратить перевагу.

Таким чином, гібридні стратегії можна розглядати як сучасний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. До їхніх *переваг* можна віднести можливість одночасно забезпечити доступність продукції та її унікальність, охопити ширші сегменти ринку й підви-

щити гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Серед *недоліків* слід зазначити ризик розмиття позиціонування, значні витрати на підтримку кількох стратегічних напрямів та потенційні внутрішні конфлікти між цілями підрозділів. За таких умов ефективність гібридних стратегій залежить від здатності підприємства інтегрувати їх у цілісну бізнес-модель і забезпечувати належний рівень управління ризиками.

ВИСНОВКИ

Конкурентні стратегії є ключовими інструментами забезпечення стійкої ринкової позиції підприємства, проте їх реалізація супроводжується значними ризиками. Стратегія лідерства за витратами може бути ефективною для масштабних виробництв, але потребує постійного вдосконалення процесів і контролю за якістю. Стратегія диференціації дозволяє створювати унікальні продукти, проте вимагає суттєвих інвестицій і стійкого бренду. Сфокусована стратегія сприяє завоюванню нішевого сегмента, однак несе ризики зміни ринкової ситуації та зростаючої конкуренції. Отже, підприємствам необхідно комплексно та ґрунтовно підходити до вибору конкурентної стратегії, оцінюючи її відповідність власним ресурсам і мінливим ринковим умовам. Успішне управління ризиками та адаптивність стратегій сприятимуть довгостроковій конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

Сучасні дослідження показують, що успіх комбінованих стратегій залежить від гнучкості бізнес-моделі та здатності підприємства ефективно управляти ризиками. Використання цифрових технологій і сучасних підходів до управління дозволяє більш результативно інтегрувати елементи різних стратегій і мінімізувати пов'язані загрози. Таким чином, комбінування стратегій може стати джерелом конкурентних переваг за умови наявності чіткої системи управління ризиками та здатності підприємства підтримувати баланс між витратами, якістю й унікальністю своєї пропозиції. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
2. Ігнатенко М. М., Мармоль Л. О., Романюк І. А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. *Економічний вісник університету*. 2023. № 57. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-45-51>
3. Focus Strategy: 3 Examples of Focus Strategies. *MasterClass*. 10.05.2022. URL: <https://www.masterclass.com/articles/focus-strategy>

4. Francis A. Porter's Generic Strategies – Focus Strategy. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/focus-strategy>
5. Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 32–35. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/8.pdf
6. Разумова Г. В., Оскома О. В. Аналіз та оцінювання фінансових ризиків підприємства. *Вісник ДНДІСЕ Міністерства юстиції України. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 2. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-1834/2024-10.4>
7. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 96–101. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-96-101>
8. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 402–412. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60>
9. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4. С. 109–120. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.109-120](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120)

REFERENCES

- Francis, A. *Porter's generic strategies – focus strategy*. <https://www.mbaknol.com/strategic-management/focus-strategy>
- Ihnatenko, M. M., Marmul, L. O., & Romaniuk, I. A. (2023). Rozvytok konkurentnykh stratehii pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii rynkiv [Development of competitive strategies of enterprises in the context of market globalization]. *Ekonomicnyi visnyk universytetu*, 57, 45–51. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-57-45-51>
- Kuznetsova, I. O., & Horbatiuk, V. V. (2020). Suchasni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Modern approaches to the formation of a competitive strategy of an enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 3–4, 109–120. [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.109-120](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.109-120)
- MasterClass. (2022, May 10). *Focus strategy: 3 examples of focus strategies*. MasterClass. <https://www.masterclass.com/articles/focus-strategy>
- Osovska, H. V., & Barbarich, T. M. (2010). Formuvannia stratehii konkurentsii pidpriemstv [Formation of enterprise competition strategy]. *Ahrosvit*, 21, 32–35. http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/8.pdf
- Porter, M. (2020). *Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors]. Kyiv: Nash format.
- Razumova, H. V., & Kurnosova, O. I. (2024). Upravlinnia ryzykamy investytsiinoi diialnosti v umovakh tsyvrovoi transformatsii [Risk management of investment ac-

tivity in the context of digital transformation]. *Biznes Inform*, 3, 96–101.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-96-101>
Razumova, H. V., & Oskoma, O. V. (2024). Analiz ta otsiniuvannia finansovykh ryzykiv pidpriemstva [Analysis and assessment of financial risks of the enterprise]. *Visnyk DNDISE Ministerstva yustytzii Ukrainy. Seriya*

«*Ekonomichni nauky*», 2, 27–34.
<https://doi.org/10.32782/2708-1834/2024-10.4>
Shchurko, U. V. (2018). Pidkhody do formuvannia ta realizatsii konkurentnykh stratehii [Approaches to the formation and implementation of competitive strategies]. *Ekonomika i suspilstvo*, 17, 402–412.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-60>

UDC 005.95/96:005.21:005.35

JEL: J24; M12; M14; O15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-433-440>

INCLUSIVE APPROACHES TO STRATEGIC STAFF MOTIVATION IN THE CONTEXT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

©2025 DUDNIEVA I. E., SOBOLIEV T. E.

UDC 005.95/96:005.21:005.35

JEL: J24; M12; M14; O15

Dudnieva I. E., Soboliev T. E. Inclusive Approaches to Strategic Staff Motivation in the Context of Corporate Social Responsibility

The article explores inclusive approaches to strategic staff motivation in the context of corporate social responsibility (CSR), highlighting the importance of human capital management under conditions of social and economic transformation. The study emphasizes that staff motivation today extends beyond traditional economic incentives and increasingly relies on inclusive mechanisms that ensure fairness, equal access to opportunities, and the recognition of diversity within organizations. The authors argue that strategic motivation policies must be integrated with CSR objectives, as this alignment not only improves employee satisfaction and loyalty but also strengthens corporate reputation and long-term competitiveness. A conceptual framework is proposed for understanding how inclusive motivation practices, such as flexible reward systems, participatory decision-making, professional development opportunities, and social support measures, can become drivers of sustainable organizational growth. Special attention is paid to the Ukrainian context, where war-related challenges and the processes of European integration create new requirements for HR policy and the adoption of international CSR standards. The analysis demonstrates that inclusive motivational strategies can reduce the negative effects of uncertainty, support employee resilience, and promote trust within organizations. The article draws on comparative analysis of international practices and domestic trends, offering recommendations for Ukrainian companies to balance economic performance with social responsibility through personnel management. The results contribute to the development of modern management theory by linking inclusive HR strategies with CSR and provide practical tools for managers aiming to foster resilience, adaptability, and ethical corporate culture. These findings may also serve as a basis for future research on the transformation of motivation systems in emerging economies and their role in achieving sustainable development goals.

Keywords: strategic staff motivation, inclusive HR practices, corporate social responsibility (CSR), HR-management, sustainable development.

Bibl.: 19.

Dudnieva Iuliia E. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: jdudneva@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4786-7213>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=60016852500>

Soboliev Tymur E. – Applicant of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: sobolev.97@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1659-8372>

УДК 005.95/96:005.21:005.35

JEL: J24; M12; M14; O15

Дуднева Ю. Е., Соболев Т. Е. Інклюзивні підходи до стратегічної мотивації персоналу в контексті корпоративної соціальної відповідальності

У статті досліджено інклюзивні підходи до стратегічної мотивації персоналу в контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що набуває особливого значення в умовах соціально-економічних трансформацій. Наголошено, що сучасна мотивація працівників виходить за межі традиційних економічних стимулів і дедалі частіше спирається на інклюзивні механізми, які забезпечують справедливість, рівний доступ до можливостей і визнання різноманіття в організаціях. Аргументовано, що стратегічна політика мотивації персоналу повинна бути інтегрована з цілями КСВ, оскільки таке поєднання не лише підвищує задоволеність і лояльність працівників, а й зміцнює репутацію компанії та її довгострокову конкурентоспроможність. Запропоновано концептуальні підходи до розуміння того, як інклюзивні практики мотивації, а саме – гнучкі системи винагород, участь у прийнятті рішень, можливості професійного розвитку та соціальні програми підтримки, можуть стати драйверами сталого організаційного розвитку. Особливу увагу приділено українському контексту, коли воєнні виклики та процеси євроінтеграції формують нові вимоги до кадрової політики та впровадження міжнародних стандартів КСВ. Показано, що інклюзивні мотиваційні стратегії здатні зменшувати негативний вплив невизначеності, підтримувати стійкість персоналу та формувати довіру в організаціях. На основі порівняльного аналізу міжнародних практик і вітчизняних тенденцій сформульовано рекомендації для українських компаній щодо поєднання економічної результативності із соціальною відповідальністю у сфері управління персоналом. Отримані результати розвивають сучасну теорію менеджменту,