



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Навчальний посібник у структурно-логічних схемах

**Харків
2019**

Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах [Електронний ресурс] / укладачі: Т.В. Андросова, Л. О. Чернишова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 202 с.

Укладачі: Т.В. Андросова, Л.О. Чернишова

Рецензенти: д-р екон. наук, проф. М.В. Чорна;
канд. екон. наук, проф. О.А. Круглова

Кафедра міжнародної економіки

Схвалено навчально-методичною комісією економічного факультету
ХДУХТ
Протокол від «09» листопада 2018 року № 2

Схвалено вченою радою ХДУХТ
Протокол від «24» грудня 2018 року № 8

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ
Протокол від «21» грудня 2018 року № 10

© Андросова Т.В., Чернишова Л.О., 2019

© Харківський державний університет
харчування та торгівлі, 2019

ВСТУП

Міжнародна конкурентоспроможність – одне з найскладніших явищ сучасного міжнародного економічного життя. За останні двадцять років проблема міжнародної конкурентоспроможності стала проблемою номер один світової економічної науки і практики.

На міжнародному рівні «тектонічні зсуви» у міжнародному поділі праці все більш зумовлюються дією головного чинника – рівня міжнародної конкурентоспроможності країн та підприємств.

На макроекономічному рівні проблема міжнародної конкурентоспроможності стала однією з пріоритетних завдань внутрішньої економічної та зовнішньої політики країн.

На мікроекономічному рівні проблема міжнародної конкурентоспроможності підприємств (організацій) перетворилася у проблему «життя або смерті», примушуючи їх постійно «обертати антену» в пошуках нових підходів і засобів забезпечення їх життєздатності.

Імперативи і правила гри світової економіки, при яких конкурентоспроможність виступає як єдино вірний критерій міжнародного обміну, примушують суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України до зусиль.

Практика розвитку сучасного міжнародного бізнесу свідчить, що без ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю неможливо забезпечити успіх країни та її підприємств у їх боротьбі за світогосподарські позиції. Звідси особливо актуальною є проблема опанування й творчого використання майбутніми фахівцями, лінійними менеджерами та вищим управлінським персоналом вітчизняних підприємств сучасної світової теорії управління міжнародною конкурентоспроможністю, його організаційно-методичного забезпечення та практичного інструментарію.

Проблеми управління міжнародною конкурентоспроможністю не є новими для економічної науки. Вони виникали на різних етапах економічного розвитку багатьох країн світу. Зростаюча актуальність цих проблем в країнах з транзитивною економікою, у тому числі в Україні, зумовлюється, насамперед, характером стану їх внутрішніх економічних систем, у яких зовнішньоекономічний сектор відіграє роль каталізатора ринкових перетворень та фактора підтримки «на плаву» економіки у кризовому розвитку подій.

Додатковими стимулами формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю економіки

України та її підприємств виступають процеси глобалізації та гео економічного розшарування світу, при яких рівень міжнародної конкурентоспроможності набуває найважливішої умови економічного і політичного самовизначення держави та надійного включення її економіки у світові відтворювальні комплекси.

Потреба в опануванні майбутніми фахівцями, лінійними менеджерами і вищим управлінським персоналом вітчизняних підприємств науки управління міжнародною конкурентоспроможністю зростає і в силу тих позитивних зрушень і змін, що відбуваються в економіці України протягом останніх років і створюють додаткові можливості для реального впровадження таких стратегій міжнародної конкурентоспроможності, які за значущістю для вітчизняних умов ще кілька років тому визначалися як суто теоретичні, здатні «працювати» лише в обмежених умовах міжнародного бізнесу.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю як галузь науки та навчальна дисципліна є системою знань про принципи, методи та технологію формування конкурентних переваг і забезпечення їх суб'єктами у міжнародній економічній діяльності.

Предметом курсу «Управління міжнародною конкурентоспроможністю» є вивчення конкретних форм міжнародної конкуренції, закономірностей формування конкурентних переваг та міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів світового ринку. Предметом пізнання є: теорія та практика сучасної міжнародної конкуренції, управління формуванням конкурентних переваг та міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Метою і головним завданням курсу «Управління міжнародною конкурентоспроможністю» є формування у майбутніх фахівців компетентності щодо об'єктивних закономірностей, механізму та особливостей сучасної міжнародної конкуренції і конкурентоспроможності, а також набуття ними навичок і вмінь дослідження стану міжнародної конкурентоспроможності, розробки й практичного застосування оптимальних стратегій підтримки та нарощування міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Дисципліна «Управління міжнародною конкурентоспроможністю» є складовою навчальних планів підготовки магістрів зі спеціальності «Міжнародні економічні відносини». Вона розрахована на певну базу знань з таких нормативних дисциплін як: «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Маркетинг», «Міжнародна економіка», «Стратегічний менеджмент», «Міжнародний маркетинг», що викладаються як в межах бакалаврської, так і магістерської підготовки майбутніх фахівців.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю є специфічним предметом пізнання. Це зумовлюється, передусім, тим, що його функціональний зміст та характеристики мають поєднувати логіку реалізації мікроекономічних інтересів суб'єктів ринкової діяльності з інтересами та системними характеристиками як національної, так і світової сфер економічних відносин. При цьому у взаємодії останніх все більш домінуючим стає роль зовнішнього чинника.

Навчальний посібник рекомендовано для:

магістрів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей, програми підготовки яких передбачають вивчення курсу «Управління міжнародною конкурентоспроможністю»;

менеджерів та вищого управлінського персоналу підприємств, які прагнуть зрозуміти основи світової конкурентоспроможності та перевести їх у формалізовану модель процесу управління власним бізнесом;

науківців, які цікавляться ідеями та концептуальними підходами до теорії конкуренції та міжнародної конкурентоспроможності.

Опануванню теоретичного матеріалу сприяють наведені у навчальному посібнику проблемно-пошукові питання, ситуації для обговорення, тестові завдання для перевірки знань та рекомендовані літературні джерела, які спрямовані як на самостійне вивчення курсу, так і на виявлення рівня засвоєння програмного матеріалу читачами усіх категорій.

РОЗДІЛ 1

КОНКУРЕНЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

ТЕМА 1

КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Навчальні цілі:

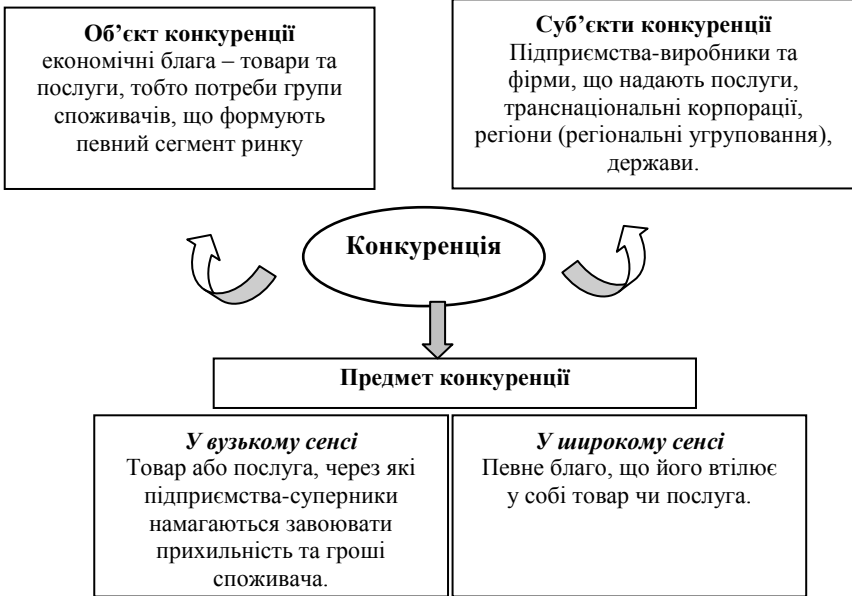
- ❖ охарактеризувати сутність конкуренції та її роль у ринковій економіці;
- ❖ систематизувати функції, види конкуренції;
- ❖ обґрунтувати теорії конкурентної боротьби, структурну, функціональну та поведінкову концепції конкуренції;
- ❖ визначити місце підприємства на міжнародному ринку та форми його господарювання.

1.1. Економічна сутність, функції та види конкуренції

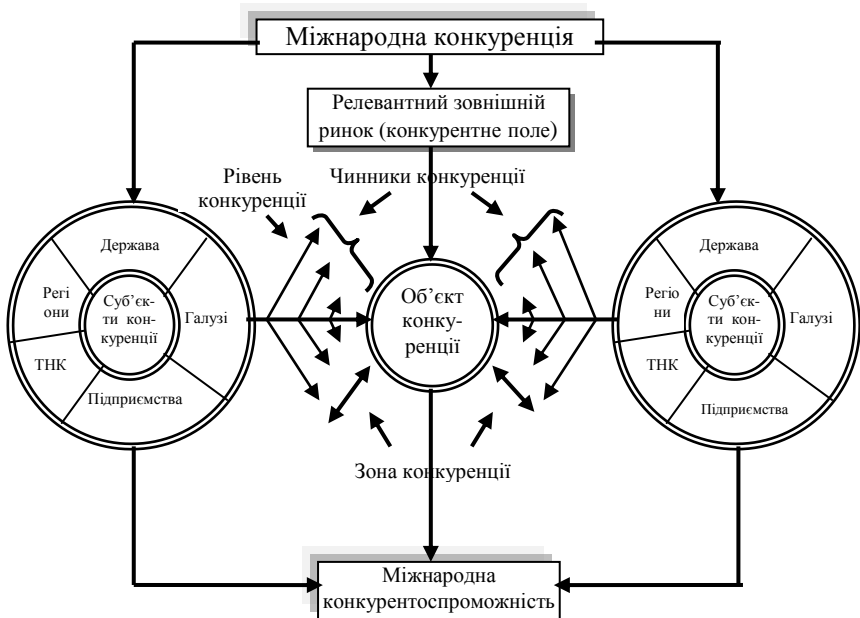
Сутність конкуренції на міжнародному ринку

Поняття	Характеристика
Суперництво	Відхилення від стану рівноваги ринку, що породжує зміни у ринковій поведінці суб'єктів ринку
Конкуренція	Економічний зміст суперництва як процесу свідомих дій суб'єктів ринку, спрямованих на досягнення їх ринкових цілей
Ринкова конкуренція	Боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться компаніями на доступних їм сегментах ринку.
Міжнародна конкуренція	Конкуренція національних і транснаціональних економічних суб'єктів за найвигідніші у мови виробництва і реалізації товарів та послуг на світовому ринку.

Конкуренція як економічна категорія



Понятійний апарат теорії міжнародної конкуренції



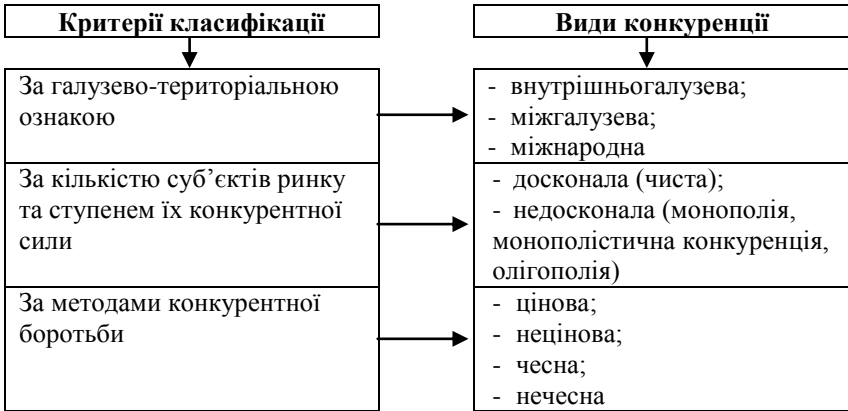
Рівні конкуренції

Рівні конкуренції	Характеристика
Мікрорівень (внутрігалузева конкуренція)	Конкуренція між підприємствами однієї галузі. Результатом є формування середньої ціни виробництва в галузі у цілому.
Мезорівень (міжгалузева конкуренція)	Конкуренція між підприємствами різних галузей. Результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці у цілому.
Макро- та мегарівні	Конкуренція країн та регіональних угруповань за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення. Набуває все більш глобального масштабу.

Функції конкуренції як економічної категорії

Функція	Пояснення
Функція регулювання	Для утримання в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким відає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.
Функція мотивації	Конкуренція включає стимули до вищої продуктивності Для підприємця конкуренція - шанс та ризик одночасно: ✓ підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес; ✓ підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).
Функція розподілу	Конкуренція дозволяє розподіляти доход серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
Функція контролю	Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців). Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

Класифікація конкуренції



Порівняльна характеристика основних ринкових структур

Параметри	Види конкуренції			
	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість підприємств-виробників продукту	Багато незалежних підприємств	Багато підприємств-виробників схожих товарів і послуг	Деякі підприємств-виробників товарів і послуг	Один продукт і одне підприємство
Контроль над цінами	Контролю немає. Ціни визначаються ринком	Вплив обмежений можливістю заміни	Існує вплив «цінового лідера»	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Відсутня. Продукти не різняться за властивостями та якістю	Товари і послуги диференційовані для сегментів ринку	Істотна для окремих продуктів, мала для стандартизованих	Відсутній
Рівень зусиль для входу на ринок	Відносно легкий вхід і вихід	Відносно легкий вхід і вихід	Важкий вхід, що часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий вхід і вихід

Прийоми цінової та нецінової конкуренції

Приєм/Різновид конкуренції	Характеристика
Цінова конкуренція	
<p>Вид конкурентної боротьби за допомогою цін, передусім шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту. Застосовується великими компаніями, орієнтованими на масовий попит, фірмами, що не мають достатніх сил і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринки з новими товарами, при зміцненні позицій у разі раптового загострення проблеми збуту.</p> <p>Неминучі втрати цінової конкуренції: пониження ціни веде до зменшення прибутків; постійне маніпулювання цінами підриває фінансову стабільність фірми, ускладнює планування її діяльності і весь цикл менеджменту. Межі: цінова конкуренція в більшості країн обмежена законодавством; зниження цін не повинне доходити до рівня демпінгу.</p>	
«Цінова війна»	<p>Витіснення конкурентів шляхом поступового зменшення цін з розрахунку на фінансові труднощі конкурентів, що пропонують аналогічні товари, собівартість яких вище. Потім ціни підіймаються знову, і ініціатор «війни» компенсує втрати і витрати, пов'язані з витісненням конкурентів.</p> <p>Якщо конкуренти зроблять у відповідь кроки, цінова війна виявляється малоефективною; фірма може потрапити в «мертву петлю» — процес стрімкого падіння компанії, що увійшла до порочного кола невдач.</p>
«Утримання цін»	<p>Витіснення конкурентів за допомогою утримання цін в період їх зростання у фірм-конкурентів.</p> <p>Приєм ефективний в умовах інфляції, проте скористатися ним можуть не всі, наприклад, особливо складно це робити тим фірмам, які працюють на імпортній сировині</p>
«Маневрування цінами»	<p>Надання різних знижок, таємне зниження цін, встановлення однакових цін або максимальне зближення цін на товари різної якості. Найбільш поширеним є встановлення цін зі знижками: знижки за прискорення оплати, знижки за платіж готівкою; знижки за кількість товару або серійність; знижки з преїскурантних цін на товар, призначені для дрібнооптової торгівлі; дилерські знижки; знижки для окремих категорій покупців, в замовленнях і постійних контактах з якими зацікавлений продавець; експортні знижки іноземним покупцям; знижки за поза сезонну купівлю товару; приховані знижки у вигляді послуг (безкоштовна доставка товару, пільгові кредити, консультації по експлуатації і т. п.); товарообмінний залік, тобто зменшення ціни нового товару за умови повернення раніше купленого тощо. Використання знижок виправдане лише відносно товарів з еластичним попитом.</p>

Прийом/ Різновид конкуренції	Характеристика
«Ціновий прорив»	<p>Передбачає проникнення на ринок принципово новою високоякісною продукцією і встановлення на неї початкової нижче за рівень ринкових цін (в середньому на 30—50 %) з метою залучення масового покупця і збільшення частки фірми на ринку.</p> <p>Стратегія ефективна, якщо існує значний споживчий ринок, попит покупця досить еластичний, а «ціна впровадження» нижча за рівень витрат виробництва основних конкурентів, що не дозволяє їм швидко і суттєво знизити ціни.</p>
<p>Нецінова конкуренція</p> <p>Базується на виділенні окремих товарів з низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей (зміна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих же потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, що не існували раніше; оновлення властивостей товару, що є символом моди, престижу; вдосконалення послуг, супутніх товару (демонстрація, установка, гарантійний ремонт).</p>	
Конкуренція, заснована на проміжку часу	<p>Полягає в тому, щоб перетворити на чинник конкурентної переваги час від зародження ідеї продукту до початку його постачань клієнтам. Час, що витрачається фірмою на виконання замовлення клієнта (продуктивний час), не тільки визначає величину втрат компанії, але і служить лакмусовим папірцем того, наскільки уважні її співробітники до клієнтів. Концентрація зусиль компанії на скороченні часу виконання замовлень дозволяє знижувати витрати і покращувати сервіс одночасно.</p> <p>Дж. Стік і Т. Хаут відкрили правило «від 0,05 до 5»: для більшості продуктів тільки 0,05-5% всього часу є «продуктивним» (таким, що збільшує цінність продукту). Більше 95 % часу, який продукт в тій або іншій формі проводить в компанії-його виробнику, втрачається даремно. Усунувши втрати, час виходу продукції на ринок можна скоротити в 20-200 разів. Час виходу продукції на ринок повинен співставлятися з аналогічними показниками конкурентів.</p>

Прийом/ Різновид конкуренції	Характеристика
Конкуренція заснована на проміжку часу для споживання товару	Конкуренція витікає з поділу товарів на ті, що споживають (перегляд телепередач, рибалка, заняття спортом тобто все, що відноситься до дозвілля) і ті, що зберігають (найчастіше це послуги: прибирання удома, відкладена на «потім»; харчування в ресторанах швидкого обслуговування; здійснення покупок в невеликих магазинах, на АЗС, поштою, через Інтернет тощо; приготування їжі із заморожених готових продуктів; найом працівників для догляду за будинком; використання посудомийних машин, печі СВЧ) особистий час покупців.
Конкуренція заснована на проміжку часу для споживання товару	<p>Певних витрат часу вимагає саме здійснення покупки - збір інформації (огляд різних джерел інформації, огляд вітрин, вивчення реклами), порівняння різних продуктів; оформлення покупки і оплати товару, перебування покупця в дорозі, в черзі; заповнення гарантійних бланків; ремонт і підтримка товару в робочому стані; безпосереднє використання продукту; звільнення від використаного продукту (його утилізація, відвезення на звалище тощо).</p> <p>Багато продуктів позиціонуються як ті, що дозволяють виконувати дещо справ одночасно (подвійне використання часу (поліхронія) - поєднання різних видів діяльності, наприклад, робота на персональному комп'ютері під час польоту на літаку, огляд телепередач за вечерею).</p> <p>Деякі виробники постійно орієнтуються на «ціну часу» - створюють товари, що зменшують ціну часу, зручно розташовуючи свої торгові підприємства або надаючи інформацію про те, як краще до них дістатися; пропонуючи швидку установку товару.</p>

1.2. Теорії конкуренції та їх еволюція

Теорія конкуренції А Сміта

Характеристика	<p><i>Мікростатичний</i> підхід до аналізу конкуренції, при якому базовим моментом визнається стан рівноваги ринкової системи, а зміна будь-якого чинника викликає процес адаптації, що призводить до нового стану рівноваги. Логічним наслідком такого підходу є розуміння <i>конкуренції як ситуації</i> або стану ринкової системи, коли контрагенти ринку починають себе вести як суперники, використовуючи ціновий механізм для досягнення своїх інтересів.</p> <p>Конкуренція виступає як форма поведінки контрагентів ринку, тобто має <i>поведінкове походження</i>: скорочення пропозиції викликає зміну поведінки серед покупців – їх конкуренцію як погоню і суперництво за обмеженою пропозицією; надлишок пропозиції викликає зміну поведінки серед продавців – конкуренцію між ними як їх суперництво з метою позбавлення від надлишку продукту.</p> <p>Аналіз конкуренції обмежується виключно рамками <i>«ефективної»</i> (у сучасному розумінні <i>«досконалої»</i>) ринкової структури – з великою кількістю продавців і покупців, досконалою інформацією і абсолютною мобільністю ресурсів.</p> <p>Умови виникнення конкуренції настільки спрощені й очевидні, що припускають існування тільки одного інструменту у свідомих діях суб'єктів ринку – <i>ціни</i> і, відповідно, тільки однієї форми їх конкурентної боротьби – <i>цінової конкуренції</i>.</p>
----------------	--

Теорія конкуренції Д. Курно, Ф. Хайска, Л. Мізеса

Характеристика	<p>Головний «методологічний гріх» неокласичного підходу – виведення макроекономічної моделі конкуренції шляхом мікроекономічного статичного аналізу. Розширення кола змінних економічного зростання, які в неокласичних теоріях конкуренції відносились до «інших рівних», створює методологічну базу для дослідження нецінових форм конкуренції, значення яких в умовах сучасної конкуренції стає визначальним.</p> <p>Структурна концепція конкуренції формує нове уявлення про <i>конкуренцію як процес</i> на відміну від <i>конкуренції як ситуації</i> у моделі А. Сміта.</p> <p>Суттєвою рисою структурної концепції конкуренції є зміщення акценту на аналіз структури ринку і тих умов, які визначають хід конкурентного процесу в конкретних ринкових структурах</p>
----------------	--

Теорія конкуренції І. Кірцнера

Характеристика	<p>Аналіз конкуренції здійснюється з позицій функціонування ринку як процесу. При цьому сам ринковий процес характеризується як конкурентний і підприємницький одночасно, підкреслено, що в умовах ринкової рівноваги немає місця ні конкуренції, ні підприємництву. Припинення ринкового процесу, яке характерно для урівноваженого стану, буде припиненням конкурентного процесу. А отже, автор наголошує, що конкурентність властива лише стану нерівноваги ринку, що принципово відрізняється від неокласичного підходу, згідно з яким ринковий процес складається з послідовності дискретних станів рівноваги.</p> <p>Основою функціональної концепції конкуренції є <i>фігура підприємця</i> – його ринковий досвід та здатність сприймати і засвоювати дедалі нові можливості отримання прибутку. При «розсіяному знанні» і «ринковій непоінформованості» цей досвід лежить в основі конкурентної динаміки ринкових відносин як процесу. Неадекватна (асиметрична) позиція підприємців відносно таких компонентів їх ринкової діяльності, як ринкова інформація, поінформованість та знання, або, за А. Хайєком, «використання знань, якими ніхто не володіє в їх усій повноті», є основним моментом теорії конкуренції.</p> <p>Хід і зміст конкуренції як процесу автор пов'язує з підприємницьким володінням інформацією, підприємницькими знаннями відносно нових джерел ресурсів, нових технологічних можливостей, нових можливих комбінацій технічних параметрів товарів, нових моделей споживацьких смаків, які породжують плани і дії, що сприяють прибутковому функціонуванню на ринку.</p>
----------------	--

Роль технології, знань, інформації в моделі формування конкуренції



1.3. Підприємство та його місце на міжнародному ринку

Характеристика підприємства як суб'єкта господарювання

Підприємство – це первинна, юридично самостійна ланка (або суб'єкт) господарювання, яка виготовляє продукцію (виконує роботу або надає платні послуги) з метою одержання прибутку.

В Україні кожне підприємство має власну назву – завод, фабрика, шахта, електростанція, майстерня, ательє тощо; може включати кілька виробничих одиниць – заводів або фабрик (комбінат, виробниче об'єднання)

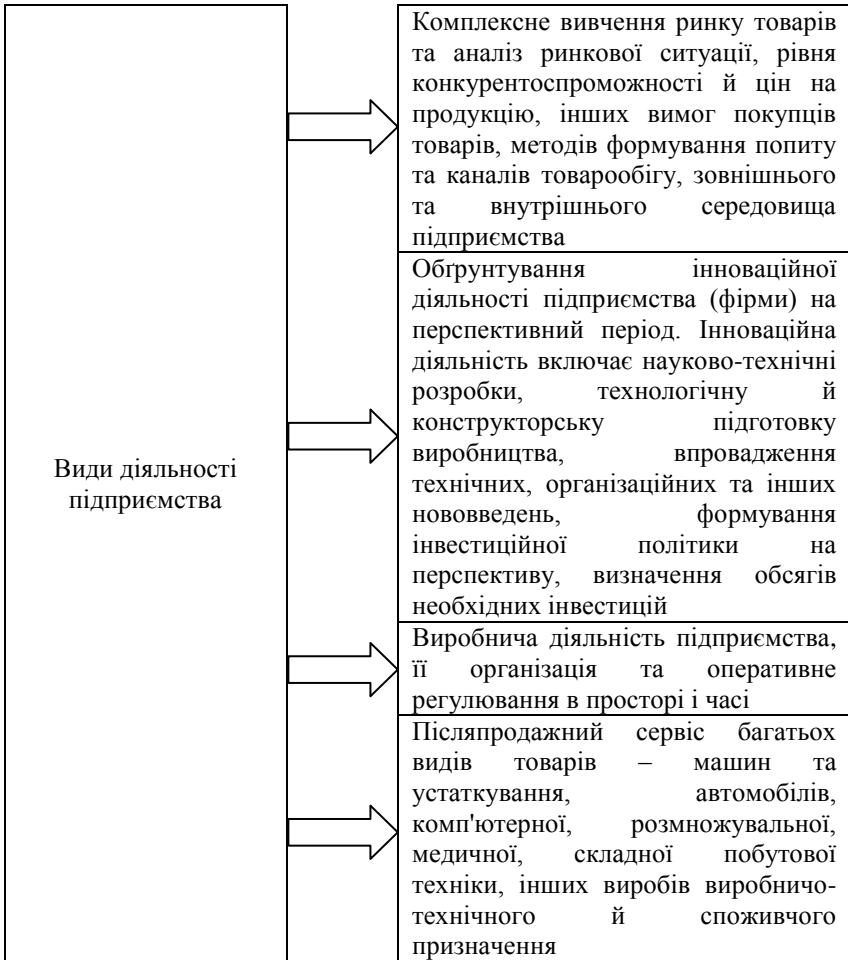
В окремих країнах застосовуються більш конкретні найменування фірм. Наприклад, в Англії – компанії, США – корпорації, країнах континентальної Європи – товариства.

Найважливіші заходи виробничої діяльності

Заходи виробничої діяльності

- обґрунтування обсягу виготовлення продукції певної номенклатури та асортименту відповідно до потреб ринку;
- формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції, їхня оптимізація щодо виробничих можливостей підприємства;
- збалансування виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами;
- розроблення й дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків випуску продукції.

Види діяльності підприємства в процесі господарювання



Характеристика післяпродажного сервісу

Післяпродажний сервіс включає

- пусконаладжувальні роботи у сфері експлуатації (використання) куплених на ринку товарів;
- гарантійне обслуговування товарів протягом певного періоду;
- забезпечення необхідними запасними частинами і проведення ремонтів під час нормативного строку служби товарів тощо.

Напрями діяльності підприємства

Кожне підприємство (фірма) здійснює свою діяльність у двох інтегрованих напрямках

Економічна діяльність підприємства (фірми) включає:

- стратегічне і поточне планування;
- облік і звітність;
- ціноутворення;
- систему оплати праці;
- ресурсне забезпечення виробництва;
- зовнішньоекономічну та фінансову діяльність тощо.

Соціальна діяльність підприємства (фірми) включає:

- забезпечення професійної підготовки й компетентності всіх категорій працівників;
- дієві мотиваційні механізми;
- постійна підтримка на належному рівні умов праці та життя трудового колективу.

Види об'єднань підприємств

Об'єднання підприємств	Характеристика
Асоціації	Найпростіша форма договірного об'єднання підприємств (фірм, організацій), створеного з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів).
Картели	Договірні об'єднання підприємств (фірм) переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності - регулювання збуту виготовленої продукції.

Об'єднання підприємств	Характеристика
Корпорації	Договірні об'єднання суб'єктів господарювання на засаді інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень для централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.
Консорціуми	Тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту. Учасниками консорціуму можуть бути державні та приватні підприємства, а також окремі держави.
Концерни	Форма статутних об'єднань підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності й контролю. Концерн може об'єднувати підприємства різних галузей економіки та сфер діяльності (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа).
Синдикати	Різновид картельної угоди, що передбачає створення спільного збутового органу або збутової мережі.
Трести	Монополістичне об'єднання підприємств, які раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну й господарську самостійність.
Холдинги (холдингові компанії)	Інтегровані товариства, що безпосередньо виробничою діяльністю не займаються, а використовують свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання.
Фінансові групи	Об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств (фірм) різних галузей народного господарства. На відміну від концерну, на чолі фінансових груп стоять один або кілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до складу фінансової групи, координують усі сфери їхньої діяльності.

Критерії оцінки, які враховуються підприємством при виході на ринки інших країн з метою підвищення конкурентоспроможності

Критерії оцінки

- політична та економічна стабільність;
- витрати виробництва;
- транспортна інфраструктура;
- державні пільги і стимули;
- наявність кваліфікованої і порівняно дешевої некваліфікованої робочої сили;
- наявність потрібних постачальників сировини, матеріалів.

Проблемно-пошукові питання

1. Що таке економічна конкуренція та якими є відмітні риси її сучасного трактування?
2. Що виступає предметом економічної конкуренції?
3. Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?
4. Якими є види конкуренції?
5. На яких рівнях протікає конкурентна взаємодія суб'єктів конкуренції?
6. Охарактеризуйте структурну, функціональну та поведінкову концепції конкуренції.
7. Надайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.
8. Охарактеризуйте еволюцію конкурентних відносин.
9. Визначте види діяльності підприємства та охарактеризуйте їх.
10. Які об'єднання підприємств функціонують на міжнародному ринку?

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

У 2006 році президент Буш виступив з великомасштабною ініціативою - American Competitiveness Initiative, програмою стимулювання технологічної конкурентоспроможності. За десять років дії програми уряд США витратить на стимулювання технологічного розвитку країни в цілому 136 млрд. доларів, з них майже 6 млрд. в

2007 фінансовому році. Основні цілі програми - різке збільшення (на 70 тис. чоловік) чисельності шкільних учителів з математики та природничих наук (включаючи інформатику, ІТ, телекомунікації та космос), залучення ще 30 тис. інженерів і вчених як вчителів-сумісників, подвоєння федеральних асигнувань на фундаментальні дослідження в природничих науках (до 50 млрд. доларів), надання приватному сектору податкових пільг на НДДКР розміром в 86 млрд. доларів. Громадяни ж одержать пільги в 3 тис. доларів на перенавчання. Передбачається також полегшити імміграцію технологічних професіоналів. Окремо буде запущена Advanced Energy Initiative, згідно з якою на 22% збільшуються асигнування на чисту енергію: гібридні та акумуляторні автомобілі, водень, біогаз і сонячну енергетику. Метою програми є скорочення імпорту нафти із Близького Сходу в чотири рази.

За масштабами ініціатива Буша порівнянна, мабуть, тільки з «супутниковим шоком». За підрахунками Дж. Дугласа з Берклі, частка витрат на НДДКР Америки становила 1,5% від ВВП, і лише 0,75% - з державних коштів. До 1964 року федеральний уряд США забезпечував 2% від ВВП у витратах на НДДКР, а загальний їх обсяг становив 3% від ВВП. «Супутник» змусив Америку також переглянути підходи до викладення математики та природничих наук. Зараз Буш пропонує набір практично ідентичних заходів: підтримка інновацій, щедра фінансування фундаментальної науки та стимулювання корпоративних витрат на НДДКР.

Завдання:

1. Перерахуйте основні причини, що зумовили необхідність реалізації програми підвищення технологічної конкурентоспроможності в США.

2. Які особливості сучасної конкуренції стимулювали американський уряд до прийняття рішення про інвестування значної частини коштів в сферу освіти?

3. Які галузі американської економіки зможуть посилити (сформувати) конкурентні переваги в результаті реалізації програми?

Ситуація 2

У 80-ті роки ХХ ст. під час однієї лекції з міжнародної економіки в Алжирському університеті мала місце наступна подія: з метою тестування погляду місцевої аудиторії щодо «тотальної неконкурентоспроможності» цивільних галузей радянської економіки викладач – громадянин колишнього СРСР з дозволу одного із студентів розкрив часовий механізм його «французького» годинника.

Виріб, на якому було позначено «Made in USSR», став для аудиторії своєрідним «холодним душем» і сприяв переводу обговорення питання у «конструктивне русло».

Завдання:

1. Оцініть ситуацію й обґрунтуйте, тестуванню думки аудиторії згідно з яким саме критерієм – позитивності чи нормативності – мав сприяти «демонтаж» годинника студента викладачем.

2. Дія яких чинників міжнародної конкуренції зумовила появу своєрідного мутанта – годинника з французьким корпусом і часовим механізмом з маркою «Made in USSR»?

3. Чи лише економічної раціональності дотримувався французький виробник годинників, «упаковуючи» механізм, вироблений Другим московським годинниковим заводом, у французьку оболонку?

Ситуація 3

Відомий економіст С. Хаймер вперше обґрунтувала випадок «захисного інвестування» як складову теорії прямих іноземних інвестицій. Підхід С. Хаймер полягає у тому, що іноземні компанії прямо або ж через посередників створюють за кордоном ледь прибуткові підприємства з цілком свідомою метою підризу позицій конкурентів на цих ринках.

Завдання:

1. Наведіть приклади й обґрунтуйте, чи є випадок «захисного інвестування» актуальним для економічного розвитку галузей промисловості України.

2. Чи має захисне інвестування бути предметом особливої уваги державної економічної політики України?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися:

- 1) на початку XVII ст.;
- 2) у середині XVIII ст.;
- 3) на початку XIX ст.

2. Теоретичні засади моделі досконалої конкуренції закладено:

- 1) Д.Рікардо;
- 2) А. Сміттом;
- 3) Дж. С. Міллем.

3. *Основи теорії нової моделі конкуренції – монополістичної закладено:*

- 1) Д.Рікардо;
- 2) І. Шумпетер, Ф. А. Хайек;
- 3) А. Маршалл.

4. *У вузькому сенсі предметом конкуренції є:*

- 1) товар або послуга, через які підприємства-суперники намагаються завоювати прихильність та гроші споживача;
- 2) певне благо, що його втілює у собі товар чи послуга;
- 3) всі відповіді вірні.

5. *Конкуренція, предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому – це...:*

- 1) міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція;
- 2) міжгалузева конкуренція;
- 3) міждержавна та міжрегіональна конкуренція.

6. *Функція конкуренція, яка проявляється в обмеженні економічної потужності кожного підприємства (якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців) - це функція:*

- 1) функція регулювання;
- 2) функція розподілу;
- 3) функція контролю;
- 4) вірна відповідь відсутня.

7. *Конкуренція, що виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача, за формою є:*

- 1) предметною конкуренцією;
- 2) видовою конкуренцією;
- 3) функціональною конкуренцією.

8. *В основі виокремлення ринку продавця і ринку ринок покупця, лежить така класифікаційна ознака, як:*

- 1) ступінь влади;
- 2) залежність від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується;
- 3) простір дії.

9. *Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство. Це конкурентне середовище:*

- 1) досконалої конкуренції;
- 2) монополістичної конкуренції;
- 3) олігополії;
- 4) монополії.

10. Роль регулятора та розвитку ринкової економічної системи конкуренція виконує:

- 1) шляхом використання суб'єктами конкуренції цінкових та нецінових форм конкурентної боротьби;
- 2) за рахунок притаманних їй функцій;
- 3) внаслідок дії феномена Х-неефективності;
- 4) за рахунок формування середньої норми прибутку в економіці в цілому.

11. Конкуренція на ринку автопослуг України може бути визначена як:

- 1) олігополія;
- 2) досконала конкуренція;
- 3) монополістична конкуренція;
- 4) чиста монополія.

12. Однією з головних особливостей сучасної міжнародної конкуренції є:

- 1) зростання ролі природних ресурсів у формуванні конкурентних переваг суб'єктів світового ринку;
- 2) зростання ролі цінкових методів конкурентної боротьби;
- 3) зростання ролі технологічних перетворень у формуванні конкурентних переваг суб'єктів ринку;
- 4) скорочення частки витрат на робочу силу в структурі факторіальних джерел конкурентоспроможності.

13. Найбільш висока ефективність використання ресурсів має місце в умовах:

- 1) монополістичної конкуренції;
- 2) олігополії;
- 3) чистої монополії;
- 4) досконалої конкуренції.

14. У порівнянні з ціновою конкуренцією технологічна конкуренція забезпечує:

- 1) більш ефективне використання ресурсів суспільства;
- 2) досягнення фактично безмежного рівня конкурентних переваг суб'єктами ринку;
- 3) більш ефективний розподіл обмежених ресурсів суспільства;
- 4) подолання ефекту Х-неефективності.

ТЕМА 2

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Навчальні цілі:

- ❖ уточнити поняття конкурентоспроможності товарів та послуг;
- ❖ охарактеризувати міжнародну конкурентоспроможність товарів та послуг;
- ❖ обґрунтувати методи вимірювання рівня конкурентоспроможності товарів та послуг.
- ❖ визначити принципи конкурентоспроможності товарів та напрями оцінювання їх конкурентних властивостей.

2.1. Поняття конкурентоспроможності. Міжнародна конкурентоспроможність товарів і послуг

Розбіжності сучасних трактувань поняття конкурентоспроможності

Розбіжності та різноманітність сучасних трактувань вчених-економістів поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- ✓ ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- ✓ масштабами розгляду конкурентоспроможності: на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна);
- ✓ заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- ✓ характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу.

Характерні особливості конкурентоспроможності

Ознака	Характеристика
Порівняльний характер	Конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту; вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими; її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств; результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності.
Часовий характер (динамічність)	Досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності; протидія інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність їх конкурентних стратегій можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.
Релевантний характер	Траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена лише в межах релевантного зовнішнього середовища.

Класифікація конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Характеристика
<i>За територіально-географічною ознакою</i>	<ul style="list-style-type: none"> – міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність; – конкурентоспроможність в межах окремих регіонів (районів).
<i>Залежно від масштабності економічних об'єктів</i>	<ul style="list-style-type: none"> – конкурентоспроможність товару, – підприємства-виробника, – галузі і/або комплексу галузей, – національної економіки.
<i>У часовому прояві</i>	<ul style="list-style-type: none"> – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, – поточна конкурентоспроможність, – конкурентоспроможність в перспективі.

Конкуреноспроможність товару

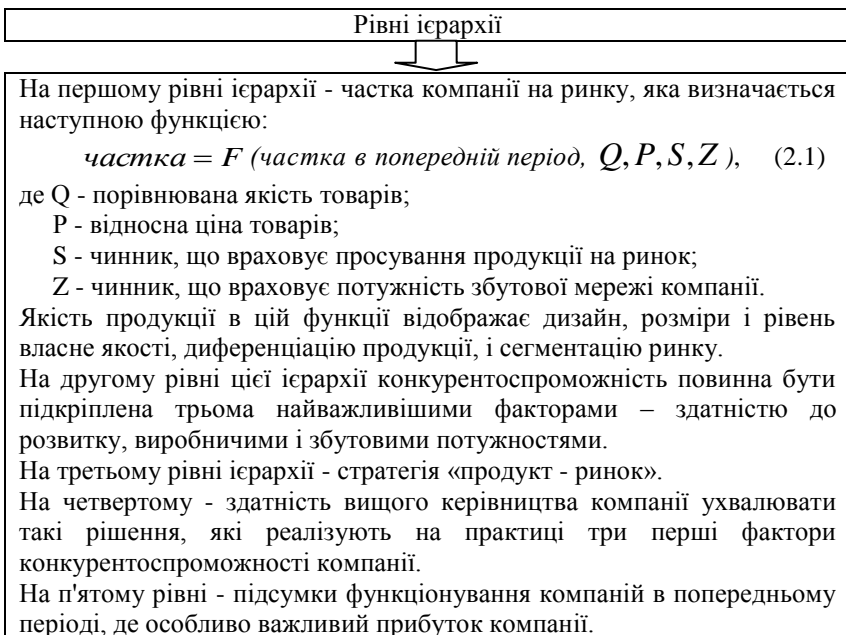
Визначення	<i>Конкуреноспроможність товару</i> відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку.
Конкурентні переваги	Якістю товару, його технічний рівень, споживчі властивості, ціни, встановлені продавцями товарів; переваги в гарантійному і післягарантійному сервісі, реклама, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту.

Конкуреноспроможність підприємства

Конкуреноспроможність підприємства	Полягає в наявності у суб'єкта господарювання ексклюзивної цінності, яка забезпечує його стратегічну інвестиційну привабливість та надає перевагу перед конкурентами.
Рівні конкуреноспроможності підприємства	<p>✓ Керівництво підприємств <i>першого рівня</i> розглядає організацію управління як щось внутрішньо нейтральне. Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись ні про які сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони упевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту і ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, яка убереже його від негайної конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доводиться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг;</p> <p>✓ Підприємства <i>другого рівня</i> <i>конкуреноспроможності</i> прагнуть до того, щоб вони повністю відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами, - технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва ведучих підприємств галузі. Вони слідуєть тим же принципам і підходам в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкуреноспроможності, і в умовах заострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.</p>

Рівні конкуренто-спроможності підприємства	<p>✓ Підприємства <i>третього рівня конкурентоспроможності</i> досягають успіху в конкурентній боротьбі, завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва в найширшому сенсі. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів;</p> <p>✓ Підприємства <i>четвертого рівня конкурентоспроможності</i> кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління; це підприємства світового класу.</p>
--	--

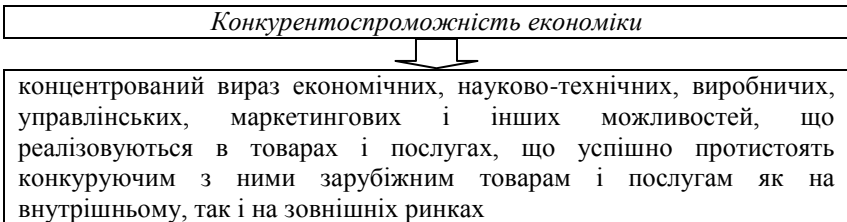
Японська модель п'ятирівневої ієрархії чинників конкурентоспроможності компанії



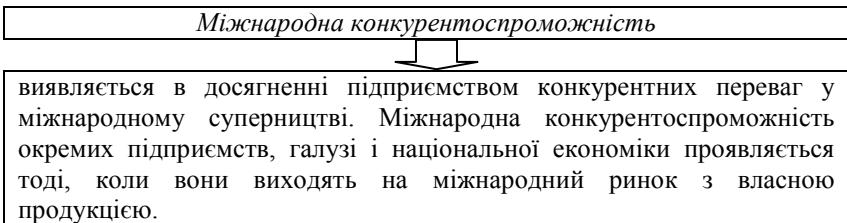
Конкурентоспроможність галузі

Конкурентоспроможність галузі	Визначається наявністю у неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище за інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів.
Конкурентні переваги	Раціональна галузева структура; група висококонкурентних фірм-лідерів, що підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагоджена досліdkо-конструкторська і прогресивна виробничо-технологічна база, розвинена галузева інфраструктура, гнучка система науково-технічної, виробничої, матеріально-технічної і комерційної співпраці як усередині галузі, так і з іншими галузями в країні і за її межами, ефективна система розподілу продукції.

Конкурентоспроможність економіки



Міжнародна конкурентоспроможність



2.2. Принципи та механізм оцінки конкурентоспроможності товару (послуги)

Принципи конкурентоспроможності товару

Принцип	Характеристика
<i>Протилежності цілей і засобів</i>	при управлінні конкурентоспроможністю товару означає, що конкуренто-спроможність товару як економічну категорію слід розглядати у двоїстому аспекті, тобто необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цілі яких взаємопов'язані, але протилежні: для виробників важливими є параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача – параметри, які впливають на споживчі якості продукції (товару).
<i>Урахування особливостей різних сегментів ринку</i>	ґрунтується на багатій практиці ринкових відносин, яка показала, що споживачі по-різному реагують на один і той же товар і з тими самими властивостями. Кожний споживач оцінює рівень конкурентоспроможності товару у відповідності із власними уподобаннями і фінансовими можливостями. Однак сукупний попит певної групи споживачів концентрується, як правило, навколо деякого рівня якості і ціни товару. А тому виробник, випускаючи продукцію з характеристиками, близькими до популярних, може за допомогою порівняно невеликого асортименту задовольнити попити суттєвої частини споживачів. Вважається оптимальним сегмент ринку, до якого відносяться 20% споживачів, які купують приблизно 80% товару.

Принцип	Характеристика
<i>Квазістабільності ринкової кон'юнктури</i>	полягає в тому що конкурентоспроможність товару – це поняття відносне, яке прив'язане не тільки до конкретного ринкового сегменту, а й до певного моменту часу. При незмінності якісних і вартісних характеристик товару його конкурентоспроможність може змінюватися у досить широкому діапазоні на протязі нетривалого періоду. Щоб уникнути внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінювання конкурентоспроможності товару, слід розглядати такий період часу, протягом якого повинні бути незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товару суб'єктами ринкових відносин, виробничі можливості виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів тощо.
<i>Переважаю раціональної поведінки суб'єктів ринку</i>	ґрунтується на припущенні того, що поведінка кожного суб'єкта ринкових відносин (або споживача, або виробника) розглядається як серія взаємопов'язаних раціональних дій із заздалегідь визначеною метою.

Матриця протилежності цілей і засобів у процесі оцінювання конкурентоспроможності продукції

<i>Суб'єкти</i>	<i>Фактори конкурентоспроможності</i>	
	<i>Якість</i>	<i>Ціна</i>
Виробник	1. Якість процесу виробництва продукції (засіб)	3. Витрати, пов'язані з виробництвом продукції (мета)
Споживач	2. Якість продукції (мета)	4. Витрати, пов'язані із споживанням продукції (засіб)

Види попиту на товар

<i>Раціональний попит</i>	⇒	Попит, який зумовлений якостями, притаманними даному товару.
<i>Нераціональний попит</i>	⇒	Частина сукупного попиту зумовлена іншими факторами, які не пов'язані з якістю товару (наприклад, психофізіологічні, соціокультурні, інстинкти, задоволення тощо).

Розрахунок конкурентоспроможності товару

Конкурентоспроможність (К) у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту (E_k) до сумарних затрат, які включають витрати, що пов'язані з придбанням та експлуатацією товару і називаються ціною споживання ($\Pi_{\text{спож}}$). А тому умови надання переваги одному з товарів усім іншим виражається формулою:

$$K = \frac{E_k}{\Pi_{\text{спож}}} \rightarrow \max$$

Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару.

Порівняльні параметри товару, які використовуються при оцінці конкурентоспроможності товару

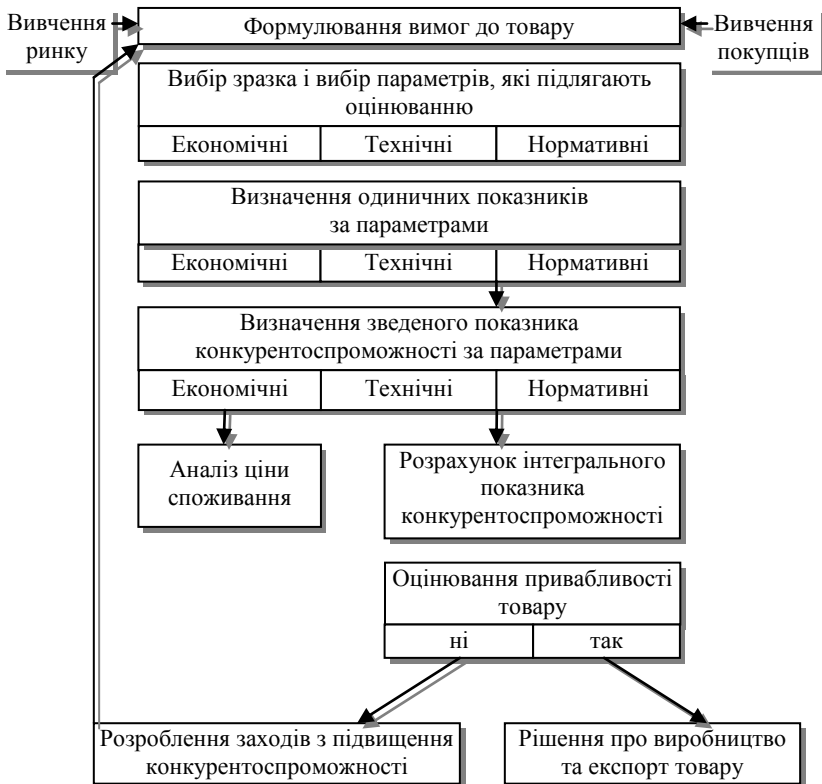
Параметри	Характеристика
«Жорсткі» параметри	Описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями виробу. Це – технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам.
«М'які» параметри	Характеризують естетичні властивості товару, у тому числі дизайн, колір, упаковку та ін. Останнім часом зростає значення «м'яких» параметрів.

Оцінка конкурентних властивостей виробу

Напрями оцінювання конкурентних властивостей виробу

- технічна досконалість;
- цінова привабливість;
- умови реалізації та поставки.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності товару



Склад комерційних характеристик товару

Комерційні характеристики товару			
Основна комерційна ідея товару			
Реальне виконання товару			
<p><i>Характеристики:</i> призначення, надійності, технологічності, транспортабельності, ергономічності, безпеки, патентно- правові, стандартизації, уніфікації, естетичні</p>			
Якість	Зовнішнє оформлення	Упаковка	Марка
Умови збуту			
Умови оплати	Розмір min і max партії	Фактурна ціна	Ціна споживання
Умови експлуатації			
Умови поставки і кредитування	Умови монтажу	Гарантійні зобов'язання	Умови післягарантійного обслуговування

Проблемно-пошукові питання

1. Охарактеризуйте підходи до класифікації конкурентоспроможності.
2. Якими є основні ознаки конкурентоспроможності ринкового суб'єкта?
3. Які об'єкти можуть характеризуватися такою властивістю як конкурентоспроможність?
4. Охарактеризуйте принципи визначення конкурентоспроможності товару
5. Охарактеризуйте етапи оцінки конкурентоспроможності товару.
6. В чому полягають протилежності цілей і засобів у процесі оцінювання конкурентоспроможності продукції?

7. Визначте складові комерційної характеристики конкуруючих товарів.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

Громіздкість меблевих виробів, необхідність великих приміщень для їх зберігання та незручність перевезення зумовлюють переважно локальний характер меблевої галузі і розрив у часі між замовленням і доставкою меблевих виробів до споживачів у традиційній моделі функціонування галузі.

Компанія ІКЕА запропонувала принципово іншу модель взаємодії «виробник - споживач», згідно з якою меблевий виріб являє собою набір компактно упакованих у картонну коробку компонентів, що дозволяло виробнику виготовляти меблеві вироби у одній країні і продавати в іншій, а покупцю відразу ж після сплати забирати продукцію й відносно легко збирати з компонентів необхідний меблевий виріб.

Завдання:

1. Оцініть ситуацію й обґрунтуйте відмінності з точки зору архітектури ланцюга цінностей в рамках традиційної моделі і моделі компанії ІКЕА.
2. Які саме операційні процеси і топ-характеристики компанії ІКЕА на Вашу думку, сприяють формуванню більш вигідної структури витрат і оптимізації ресурсних джерел виробництва меблів?

Ситуація 2

Компанія «Dell», що конкурує на ринку персональних комп'ютерів, ввела пряму модель взаємодії з постачальниками і споживачами (постачальники —> «Dell» —> споживачі) на відміну від непрямой моделі її головних конкурентів (ІВМ, «Hewlett-Packard», «Compaq»), яка ґрунтується на накопиченні запасів (постачальники -> ІВМ -> роздрібна торгівля —> споживач). З цією метою вона ввела безкоштовні телефонні лінії та Internet, за допомогою яких забезпечується потік замовлень, виготовлення та доставка до споживачів персональних комп'ютерів безпосередньо з підприємств компанії, тісно інтегрованих у систему постачання компонентів та систему формування замовлень. Підсумком впровадження даної системи взаємодії стали високі прибутки та нарощування ринкової частки компанії у висококонкурентній галузі.

Завдання: оцініть ситуацію й обґрунтуйте, які конкурентні переваги ланцюга цінностей компанії забезпечує компанії «Dell» впровадження прямих і безпосередніх контактів із постачальниками та споживачами.

Ситуація 3

Будь-яка теорія і, зокрема, теорія міжнародної конкурентоспроможності, як відомо, містить у собі наступні головні компоненти:

- емпіричну основу (накопичений досвід, спостереження);
- теоретичну основу (аксіоми, допущення, гіпотези, постулати);
- логіку теорії (правила логічного обґрунтування висновків та положень);
- власне зміст теорії (сукупність висновків, стверджень, положень та їх обґрунтування).

Завдання:

1. Наведіть приклади й обґрунтуйте, які, на Вашу думку, види спостережень та констатація яких реальностей функціонування галузей світового ринку складають емпіричну основу гіпотези щодо структурного походження міжнародної технологічної конкурентоспроможності.

2. Які наслідки в рамках даної теорії зумовлює атомізація (зростання кількості симетричних конкурентів) у високотехнологічних галузях світового ринку?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Міжнародна конкуренція виникає внаслідок:

- 1) розвитку інтеграційних процесів у світовій економіці;
- 2) розвитку та інтенсифікації міжнародного економічного обміну;
- 3) розвитку та інтенсифікації міжнародного економічного обміну і формування світового ринку;
- 4) розвитку та посилення ролі ТНК у світовій економіці.

2. Трансграничний характер взаємодії суб'єктів ринку є ознакою:

- 1) досконалої конкуренції;
- 2) монополістичної конкуренції;
- 3) конкуренції на внутрішньому ринку;
- 4) міжнародної конкуренції.

3. Основними ознаками міжнародної конкуренції є:

- 1) домінування нецінових форм конкурентної боротьби над ціновими;
- 2) трансграничний характер взаємодії суб'єктів конкуренції;
- 3) активне використання факторних переваг суб'єктами конкуренції;
- 4) наявність законів функціонування та регулювання світового ринку.

4. До головних відмінностей сучасного світового ринку не відносяться:

- 1) специфічне економічне поле конкуренції;
- 2) специфічний соціокультурний фон світових ринків;
- 3) національно-територіальна неоднорідність агентів ринку;
- 4) відсутність «загальносвітової» системи норм і правил ринкової поведінки агентів ринку.

5. Під впливом технологічних перетворень у МПП не змінюються:

- 1) географічна та товарна структура міжнародної торгівлі;
- 2) структура світового попиту на трудові ресурси;
- 3) умови міжнародної торгівлі;
- 4) роль спеціалізації та кооперування в економічній взаємодії країн.

6. Не відносяться до зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства:

- 1) кон'юнктура світових ринків;
- 2) політика валютного курсу країни;
- 3) податкова політика країни;
- 4) асортиментна політика підприємства.

7. Не відносяться до внутрішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства:

- 1) структура активів підприємства;
- 2) організаційна структура управління підприємством;
- 3) географічна координата бізнесу підприємства;
- 4) технологічний рівень операційних процесів підприємства.

8. У випадку конкуруючих товарів А і Б:

- 1) зниження ціни на товар А збільшує попит на товар Б;
- 2) збільшення ціни на товар А знижує цінову еластичність товару Б;
- 3) зниження ціни на товар А знижує попит на товар Б;
- 4) зниження ціни на товар А зменшує цінову еластичність товару Б.

9. До головних мотивів міжнародного бізнесу підприємства не відносяться:

- 1) розширення ринків збуту;
- 2) придбання дефіцитних ресурсів;
- 3) зміна географічної координати бізнесу;

4) диференціація джерел постачання ресурсів і збуту готової продукції.

10. Якість та ціна продукції відображають:

- 1) мікрорівневі характеристики конкурентоспроможності;
- 2) мезорівневі характеристики конкурентоспроможності;
- 3) мікрорівневі та мезорівневі характеристики конкурентоспроможності;
- 4) макрорівневі характеристики конкурентоспроможності.

11. Мезорівень міжнародної конкурентоспроможності стосується:

- 1) конкретних видів продукції, виробництв, підприємств і т.п.;
- 2) галузей, корпоративних об'єднань підприємств і фірм і т.п.;
- 3) економік країн в цілому;
- 4) усього вищезазначеного.

12. Боротьба компаній за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку, це -:

- 1) конкурентоспроможність;
- 2) конкуренція;
- 3) конкурентна перевага;
- 4) стратегія.

ТЕМА 3

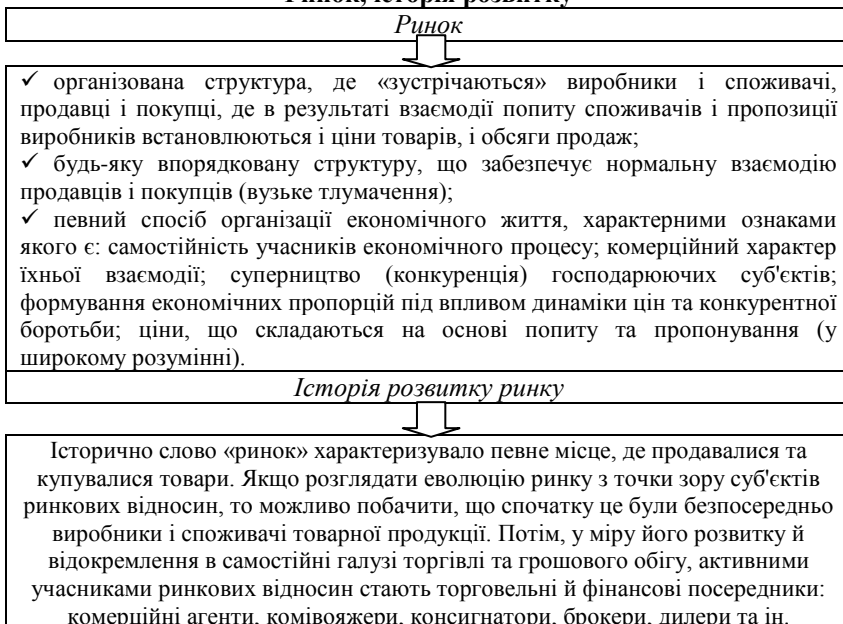
ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі:

- ❖ визначити сутність та структуру світового ринку;
- ❖ охарактеризувати структуру конкурентного середовища підприємства;
- ❖ обґрунтувати вплив факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- ❖ систематизувати критерії та показники формування конкурентоспроможності підприємства
- ❖ дослідити конкурентні переваги підприємства, його топ-характеристики;
- ❖ охарактеризувати концепцію ключової компетентності та ексклюзивної цінності підприємства, природні та набуті (динамічні) порівняльні переваги підприємства.

3.1. Ринок як спільнота конкуруючих компаній

Ринок, історія розвитку



Класифікація ринків

Види	Характеристика
Залежно від умов, у яких діють суб'єкти господарського життя	<ul style="list-style-type: none"> ✓ вільний ринок (характерна велика кількість виробників однорідної продукції, які не в змозі впливати на рішення один одного; відсутність обмежень в інформації про попит, пропозицію, ціни, якість продукції тощо; вільне ціноутворення, відсутні штучні бар'єри при входженні на ринок того чи іншого товару та виходу з нього); ✓ монополізований ринок (характерна незначна кількість виробників даного товару; застосовується його диференціація, існує дефіцит необхідної інформації; утруднений доступ до ресурсів, погоджуються дії учасників ринкових відносин); ✓ регульований ринок (контролюється і регулюється державою за допомогою спеціальних заходів економічного та адміністративного характеру).
За ознакою простору дії	<ul style="list-style-type: none"> ✓ місцевий ринок(у межах міста чи села); ✓ регіональний ринок(певна територія якоїсь країни); ✓ національний ринок; ✓ світовий ринок.
За відповідністю законодавству	<ul style="list-style-type: none"> ✓ легальний (офіційний) ринок; ✓ тіньовий ринок.
За об'єктом купівлі-продажу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ринок товарів широкого вжитку; ✓ ринок товарів промислового призначення; ✓ ринок праці; ✓ ринок цінних паперів; ✓ ринок науково-технічних знань тощо
За ступенем влади	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ринок продавця (більше влади мають продавці, а найактивнішими «діячами» вимушені бути покупці); ✓ ринок покупця (більше влади мають покупці й найактивнішими «діячами» вимушені бути продавці).
Залежно від того, хто є покупцем товару і з якою метою він купується	<ul style="list-style-type: none"> ✓ споживчий ринок – окремі особи і господарства, які купують товари для особистого споживання; ✓ ринок виробітків – організації, що купують товари для подальшого використання їх у процесі виробництва. ✓ ринок проміжних продавців – організації, що купують товари ✓ для наступного перепродажу їх з прибутком для себе; ✓ ринок державних установ – державні організації, що купують товари або для наступного їх використання у сфері комунальних послуг, або для передачі цих товарів тим, кому вони потрібні; ✓ міжнародний ринок – покупці за межами країни, включаючи закордонних споживачів, виробників, проміжних продавців, держави і установи.

Межі ринку

Чинники впливу	Інтерпретація
Товарні	Товар (товарна група), сукупність схожих, однорідних предметів господарського обороту, в межах якої споживач за звичайних умов може перейти від споживання певного виду предметів господарського обороту до споживання іншого
Територіальні (географічні)	Територія зі сферою взаємовідносин купівлі-продажу товару (групи товарів), в межах якої за звичайних умов споживач може легко задовольнити свій попит на певний товар і яка може бути, як правило, територією держави, області, району, міста тощо або їхніми частинами
Часові	Час стабільності ринку, тобто період, протягом якого структура ринку, співвідношення попиту та пропозиції на ньому істотно не змінюються

Типи ринкової поведінки підприємства

№ з/п	Цільова орієнтація підприємства	Тип ринкової поведінки
1.	Максимізація виграшу іншого	Альтруїзм
2.	Максимізація спільного виграшу	Кооперація
3.	Мінімізація різниці між власним та чужим виграшем	Рівність
4.	Максимізація власного виграшу	Індивідуалізм
5.	Максимізація відносного виграшу	Суперництво
6.	Мінімізація виграшу іншого	Агресія

Детальна сутнісно-видова характеристика типів ринків

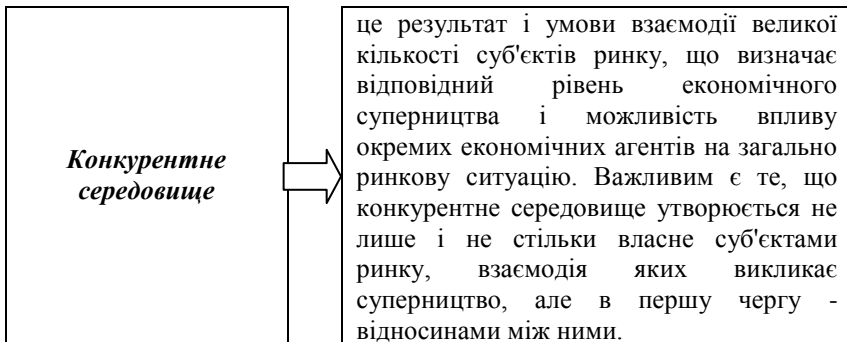
Конкурентне середовище	Сутнісно-видова характеристика
Конкурентне середовище досконалої конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Велика кількість незначних ринкових агентів, випуском однорідної продукції, повне знання ринкових цін і обсягів випуску продукції, висока мобільність ресурсів, вільний вхід та вихід з ринку. ✓ Споживачі, виробники, постачальники мають: повне уявлення про відповідні економічні, технологічні умови виробництва продукції; рівні можливості участі у процесах купівлі-продажу, виробництва та збуту продукції. ✓ Виробництво усіх видів благ на рівні ефективного виробництва, з найменшими можливими витратами. ✓ Мобільність ресурсів ринку (кожна ресурсна одиниця може вільно входити в ринок чи виходити з нього, швидко переключаючись з одного способу використання на інший, це забезпечує багатофункціональність ресурсів ринку). ✓ Відсутність економічних, правових, технологічних, патентних, фінансових перешкод, які б могли завадити виникненню нових фірм і збуту їх продукції на конкурентному ринку. ✓ Середовище досконалої конкуренції є ідеальною моделлю, яка практично не існує у реальному економічному середовищі, хоча деякі вчені відносять до даного середовища ринки сільськогосподарської продукції.
Конкурентне середовище монополії	<ul style="list-style-type: none"> ✓ На ринку домінує один виробник продукції, внаслідок цього пропозиція всього обсягу продукції формується одним виробником; продукція не має близьких замінників на ринку; на ринку існують бар'єри, що ускладнюють вихід інших товаровиробників на даний ринок; привілеї, якими володіє монополія, забезпечують її домінуюче положення на ринку; монополія має реальну можливість впливати на ціну (вплив на ціну може бути дискримінаційним (встановлення різних цін для різних категорій споживачів на основі різниці в еластичності їх попиту) та недискримінаційним (однакова ціна для всіх споживачів) ✓ Різновиди середовища монополії — конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії. Дані монополійні середовища відносяться до конкурентних середовищ, тому що навіть монополіст змушений вступати в конкурентні відносини з метою збереження за собою домінуючого положення на ринку.

Конкурентне середовище	Сутнісно-видова характеристика
Конкурентне середовище монополії	<p>✓ Конкурентне середовище закритої монополії характеризується захищеністю від конкуренції за допомогою юридичних обмежень (патентів і ліцензій). Конкурентне середовище природної монополії виникає в умовах, коли будь-яка кількість продукції виробляється з меншими витратами саме одним підприємством. Конкурентне середовище білетареальної монополії виникає тоді, коли виробник-монополіст стикається на ринку з монополістом-споживачем даної продукції. Конкурентне середовище відкритої монополії виникає у випадку, коли підприємство стає єдиним виробником будь-якої продукції у певний часовий відрізок і не має ніякого спеціального захисту від конкуренції (часто виникає, коли підприємство виходить на ринок з новою продукцією, але з часом виникає можливість появи конкурентів на ринку).</p>
Конкурентне середовище олігополії	<p>✓ Ринкова структура, де домінують декілька продавців, залежних один від одного та конкуруючих між собою за кількістю, якістю, ціною продукції. Частка продукції, яку випускається одним підприємством в загальному обсязі продукції на ринку, відносно значна. Підприємства пропонують дуже різноманітну за ступенем зіставлення продукцію: однорідну (стандартну) та і неоднорідну (диференційовану).</p> <p>✓ Ускладнене входження на ринок та виходу з нього (існування технічних і легальних бар'єрів, але вони менші, ніж в умовах монопольного середовища). Олігополії мають можливість суттєвого впливу на ціну, результатом якого є відносна цінова нееластичність попиту на продукцію.</p> <p>✓ Типи конкурентних середовища олігополії: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода (можливі принаймні три ситуації - повне ігнорування підприємств-олігополістів на ринку, часткове визнання підприємств-олігополістів, повне визнання одних олігополії іншими, яке виявляється у формі цінової війни олігополії між собою); конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними (залежно від форми угоди вирізняють два варіанта стандартизовано — угодовської моделі: відкрита угода (картель); прихована угода (часткова угода, або цінове лідерство).</p>

Конкурентне середовище	Сутнісно-видова характеристика
Конкурентне середовище монополістичної конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ринкова ситуація, за якої відносно велика кількість невеликих виробників пропонують схожу, але не ідентичну продукцію. Кожне підприємство даного середовища задовольняє невелику частку ринкового попиту на продукцію, який реалізує підприємство. ✓ Продукція на ринку є диференційована, що ускладнює процес входу на ринок та виходу з нього, підприємства мають можливість впливати на ціну продукції. ✓ Продукція кожного підприємства середовища є недосконалим замінником продукції, яка реалізується іншими підприємствами. Продукція кожного виробника характеризується виключними якостями та характеристиками, завдяки яким покупці обирають саме його товар. Диференціація може відбуватись через дійсні якісні відмінності між продуктами або через відмінності, які спостерігаються в рекламі, престижі торгівельної марки, після реалізаційного обслуговування.

3.2. Основні складові конкурентного середовища

Сутність конкурентного середовища



Класифікація конкурентного середовища

Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
<i>Об'єкт купівлі</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання)); ➤ конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти); ➤ конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); ➤ конкурентне середовище науково-технічних розробок; ➤ конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів); ➤ конкурентне середовище трудових ресурсів.
<i>Територіальна ознака</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); ➤ міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн); ➤ національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); ➤ міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів); ➤ регіональне конкурентне середовище; ➤ міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);
<i>Територіальна ознака</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ районне конкурентне середовище; ➤ місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці); ➤ конкурентне середовище підприємства.

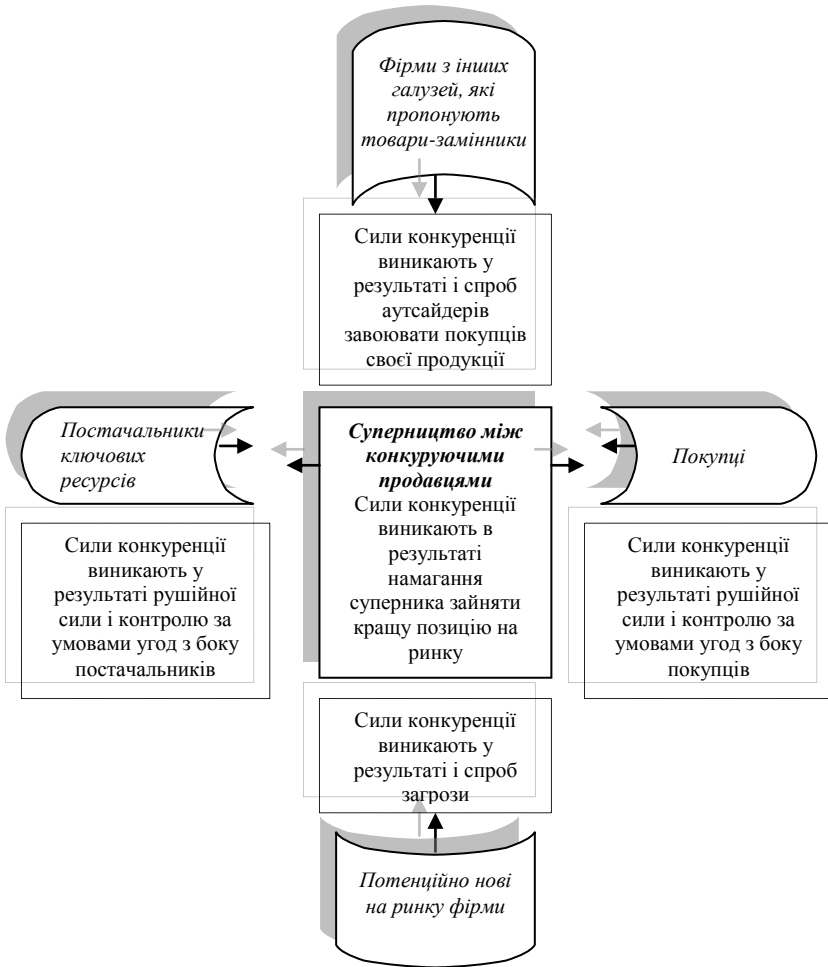
Класифікаційна ознака	Види конкурентного середовища
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> ➤ конкурентне середовище досконалої конкуренції; ➤ конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.); ➤ конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополія відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); ➤ конкурентне середовище монополістичної конкуренції.

Основні риси міжфірмової конкурентної боротьби

Основні риси міжфірмової конкурентної боротьби
--

- ✓ *боротьба за більш вигідну ринкову позицію* (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);
- ✓ *конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть сформувати та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій різні;*
- ✓ *нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперникам;* частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль - від стратегії фірм-суперників;
- ✓ *фірма має вагомі причини обирати конкурентні стратегії;* пропонуючи покупцям те, що не може бути швидко, легко і дешево продубльовано, фірма отримує не лише ринковий успіх, але й унікальний конкурентний результат, який може бути виражений в отриманні надприбутку;
- ✓ *міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим – поразку;* стратегічний успіх може надати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил і конкурентних зусиль; результатом акцій і контракцій є створення нових умов ринкового попиту і пропозиції, але самі вони, контролюючи ринкову ситуацію, можуть бути підпорядковані конкретним ринковим подіям; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок в свою чергу на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.

Модель п'яти сил конкуренції



Конкуренція з боку товарів, які виробляють фірми інших галузей, які є заміниками та конкурентні з точки зору ціни

Конкурентні сили, які виникають в наслідок наявності заміників товару, зіштовхують продавців за наступними причинами:

- ціни і доступність товарів-замінників створюють обмеження для цін виробників, що в свою чергу обмежує потенціальну величину прибутку (замінники не тільки обмежують прибутки в звичайні періоди, але й зменшують неочікувані доходи, які фірма отримує в періоди процвітання);
- не дивлячись на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від замітника, він все ж стоїть перед ризиком зменшення зростання продаж і прибутків внаслідок відповідних заходів, здійснюваних конкурентами; чим сильніше чутливість продаж товару від цін заміників, тим сильніше залежать фірми від суперника;
- конкуренція з боку заміників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати їм перевагу (така загроза товарів-замінників стає більш реальною, чим більше: кількість ефективних заміників товару; обсяг виробництва товарів-замінників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками на користь останніх).

Загроза появи в галузі нових конкурентів

Бар'єри, що перешкоджають входженню в галузь	Характеристика
Виробничий ефект масштабу	Мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються при певному (оптимальному) обсязі його випуску; якщо його не досягнуто, конкурент зазнає додаткові витрати, які знижують його конкурентоспроможність
Уподобання споживачів	Споживачі зазвичай вибирають товари відомих фірм, що для компаній, які входять на ринок, вимагає додаткових витрат на рекламу товару, просування, поліпшення сервісу, нових гарантій, зниження цін, що зменшує прибутковість

Бар'єри, що перешкоджають входженню в галузь	Характеристика
Значна потреба в капіталі	Капітал потрібен не тільки для організації діяльності, й для поточної роботи (оплата праці працівників, придбання сировини, матеріалів та ін.); чим більший капітал необхідно, тим менше бажаючих взятися за нову справу, освоїти новий ринок
Доступ до каналами розподілу	В існуючих організаціях склалися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачок має створювати все знову чи передбачити кращі умови для розповсюджувачів товару, що вимагає підвищених витрат
Складність доступу до виробничому досвіду і секретів виробництва	Старі підприємства накопичили досвід виробництва продукції, використовує «ноу-хау»; порівняно з ними новачок потрапляє в не вигідні умови
Переваги вже діючих підприємств, які забезпечують їм нижчі витрати виробництва	Переваги розташування підприємства, доступ до найкращих чи більш дешевих джерел ресурсів, зв'язки з науковими організаціями тощо
Державна політика регулювання	Державні органи можуть ускладнити діяльність нового підприємства на ринку, вводячи жорсткі вимоги з охорони довкілля або будь-яким іншим чином
Консерватизм існуючої системи поставок	Нове підприємство повинне сплатити певну ціну за переорієнтацією існуючої системи поставок на себе, що на практиці означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції
Фактори, які визначають високий рівень собівартості	Висока захищеність сучасних технологій, які використовуються в галузі, патентами, ліцензіями та іншими виключними правами; утруднений доступ до сировини, що використовується; зайнятість найбільш вигідних з точки зору ринкової кон'юнктури географічних регіонів; високі професійні навички і кваліфікація.

Економічні можливості та торгові здібності постачальників

Умови, за яких збільшується інтенсивність конкуренції, зводиться до наступних обставин:

- ✓ невелика кількість постачальників, яка має можливість визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні позиції постачання, відмовити небажаним клієнтам;
- ✓ галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники і тому зміна цін на дану продукцію не суттєво впливає на собівартість і ціну кінцевих виробів, які виробляються в галузі;
- ✓ продукція, яку постачають, відіграє важливу роль в кінцевому виробі, який випускається споживачем; ця обставина закріплює залежність споживача від постачальника;
- ✓ відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характеристиками виробів, що постачаються;
- ✓ висока ступінь диференціації продукції є наслідком високого рівня спеціалізації, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції;
- ✓ низький рівень вертикальної інтеграції у споживача, при якому він не в змозі виробляти на своїх потужностях продукцію, яку закупав і внаслідок цього, висока залежність від зовнішніх поставок.

Економічні можливості та торгові здібності покупців

Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов:

- ✓ споживачі купують більшу частину продукції, яку виготовляє підприємство, і за рахунок цього спричиняють тиск на нього під загрозою зменшення обсягу закупок;
- ✓ придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших характеристик;
- ✓ висока ступінь стандартизації продукції обумовлює ситуацію, в якій є великий вибір виробників аналогічного товару, а тому відсутні перешкоди для переключення споживача на іншого виробника даного товару;
- ✓ продукція, яку купують, не має суттєвого впливу на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач;
- ✓ споживач має різноманітну інформацію про продукцію, тому повна інформація збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції в галузі;
- ✓ високий ступінь організації споживачів, наявність союзів споживачів, спеціальної преси, законів загострює рівень інтенсивності конкуренції в галузі.

Методика проведення діагностики галузі за М.Портером

Розглядаючи загальні положення методики проведення діагностики галузі за М.Портером, слід звернути увагу на деякі, концептуально важливі моменти:

- методика дозволяє оцінити стан конкуренції лише у певній галузі (на продуктовому ринку) та прогнозувати її еволюцію без огляду на те, що кожне з диверсифікованих підприємств-учасників галузі водночас присутнє на кількох, а то й багатьох ринках; ця обставина надає результатам діагностування фрагментарності, адже аналітику, що здійснює стратегічний аналіз і обґрунтовує вибір стратегії підприємства, слід проводити оптимізацію з урахуванням усіх бізнес-полів;
- методичний підхід є цілком виправданим лише для галузей, у яких існує конкуренція; це накладає суттєві обмеження на сферу доцільного використання методики, яка дозволяє продіагностувати лише внутрішньогалузеве суперництво, а не оцінити стан будь-якої галузі; для тих галузей, ринок продуктів яких перебуває у стані формування, вона малопридатна.
- М. Портер виходить з припущення, що конкуренція у будь-якій галузі формується під впливом п'яти основних сил; разом із тим, чимало галузей у вітчизняній економіці перебувають під впливом ще й інших чинників: безпосереднього державного втручання, залишків так званого адміністративного монополізму тощо.

3.3. Класифікація факторів формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Сутнісна характеристика фактора конкурентоспроможності

Фактор (чинник) конкурентоспроможності
(від лат. factor – той, що робить, обумовлює)

Це умова (причина), що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.

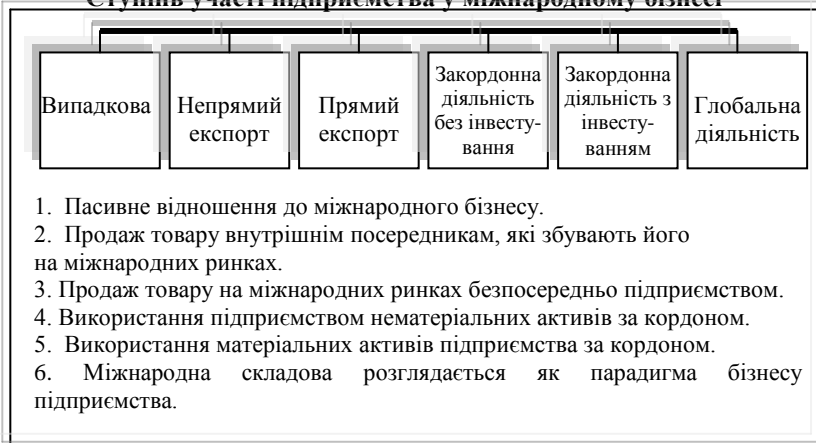
Класифікація факторів формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства



Міжнародні фактори конкурентоспроможності підприємства

Групи	Характеристика
Загальноекономічні	стадія циклу розвитку світової економіки, кон'юнктура світових товарних ринків, зовнішньоекономічна політика іноземних держав, глобалізація конкуренції і світогосподарських процесів, розвиток інтеграційних процесів у світовому економічному просторі, регіоналізація міжнародної економічної взаємодії тощо
Науково-технологічні	технологічний протекціонізм, технологічна стратифікація країн, звуження відкритого ринку технологій та формування «технологічних мереж» тощо
Військово-політичні	політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, політичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин; військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо
Інституціонально-економічні	які пов'язані з вимогами іноземних держав щодо рівня якості, безпеки, екологічності товарів, що імпортуються, та діяльністю міжнародних інституцій, зокрема СОТ, щодо координації та контролю світових торговельних потоків тощо

Ступінь участі підприємства у міжнародному бізнесі



Національні фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Групи	Характеристика
Фактори макrorівневої дії	економічні (стан розвитку економіки, її галузева та територіальна структура, податкова, кредитна та зовнішньоекономічна політика держави тощо); політичні (визначають політичну ситуацію в країні, характер державного регулювання економіки, темпи та напрямки реформування економічної системи тощо); природні (визначають рівень статичних переваг вітчизняних підприємств, ресурсні та кліматичні умови їх господарювання, географічне розташування тощо).
Фактори мезорівневої дії	економічні (структура галузевого ринку, рівень конкуренції на внутрішньому ринку, ємність внутрішнього ринку тощо); науково-технологічні (відбивають галузеві особливості НТП, «технологічний ромб» країни, тривалість життєвого циклу виробів (технологій) тощо).

3.4. Показники, що формують міжнародну конкурентоспроможність підприємства (організації)

Основні принципи концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Принципи забезпечення конкурентоспроможності підприємства



1. Задача забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства.
2. Слід виділяти різні критерії конкурентоспроможності підприємства в залежності від горизонту планування і управління на підприємстві.
3. Основним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник.
4. На тактичному рівні конкурентоспроможності підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.
5. На стратегічному рівні конкурентоспроможність підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу.

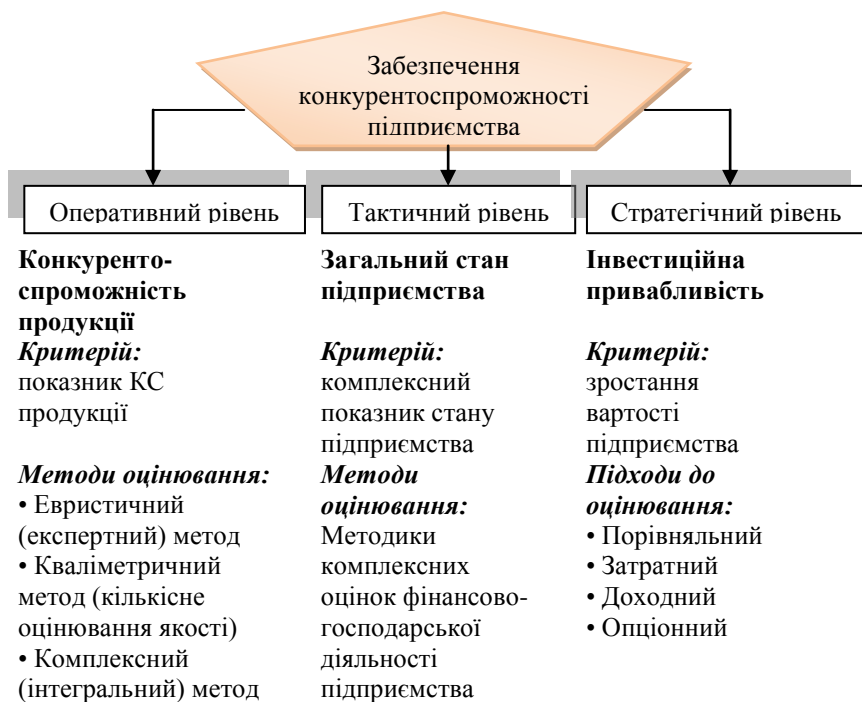
Ключові характеристики стану підприємства, що визначають рівень міжнародної конкурентоспроможності



Три підходи до оцінювання бізнесу

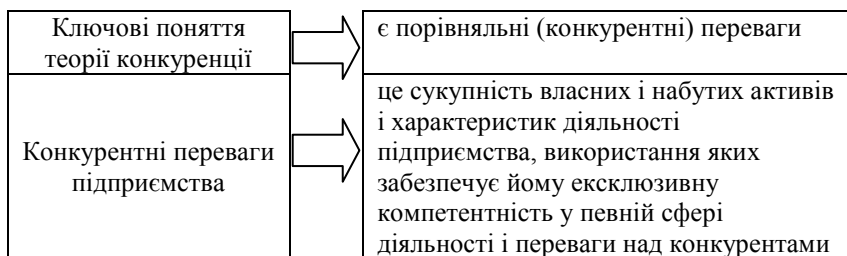
Підходи до оцінювання бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> • доходний;
<ul style="list-style-type: none"> • порівняльний (ринковий);
<ul style="list-style-type: none"> • затратний (на основі активів).

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

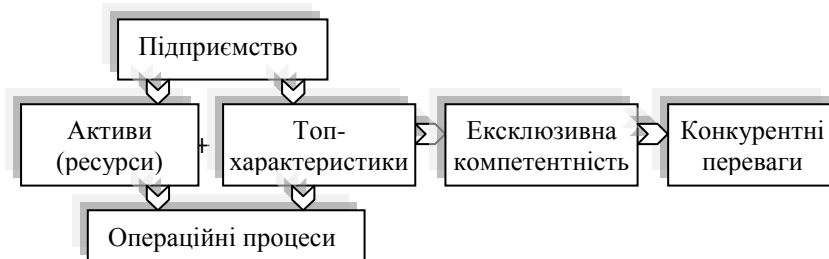


3.5. Порівняльні (конкурентні) переваги підприємства: механізм формування та розвитку

Конкурентні переваги підприємства



Ланцюг причинно-наслідкових дій у формуванні конкурентних переваг підприємства



Топ-характеристики, ключова компетенція підприємства

Топ-характеристики підприємства	⇒	відображають умови та здатність підприємства виконувати певні види діяльності, які складають ланцюг його цінностей.
Топ-характеристики підприємства розподіляються на:	⇒	<ul style="list-style-type: none"> – міжфункціональні (управлінські, фінансово-економічні, інноваційно-технологічні, природно-географічні тощо); – спеціалізовані, які характеризують рівень компетентності окремих підрозділів, структур та напрямів бізнесу підприємства.
Ключова компетенція підприємства	⇒	це основа формування, ідентифікації та використання ключових активів підприємства

Рівні та координати міжнародної конкуренції



«Щаблі порівняльних переваг»



Шаблі конкурентних переваг

Проблемно-пошукові питання

1. Визначте особливості міжнародного конкурентного середовища в період глобалізації.
2. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
3. Які типи ринкової поведінки підприємств виділяють в залежності від цілей, що переслідують підприємства?
4. Дайте порівняльну характеристику основних ринкових структур.
5. В чому полягає сутність конкурентних переваг підприємства, його топ-характеристик?
6. Охарактеризуйте концепцію ключової компетентності та ексклюзивної цінності підприємства.
7. Охарактеризуйте природні та набуті (динамічні) порівняльні переваги підприємства.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

В 2013 році усі російські авіазаводи випустили 8 магістральних пасажирських літаків. Це на 5 літаків менше, ніж в 2012 році. Проте навіть таку мізерну кількість продати буде досить важко. Незважаючи

на те, що Ту-214, Ту-204 і Мул-96 коштують майже вдвічі дешевше західних аналогів, російські авіакомпанії закупають машини Airbus та Boeing. За підсумками 2013 року російські авіакомпанії придбали 30 західних літаків і один російський.

Завдання:

1. Які фактори визначають рівень конкурентоспроможності авіапродукції?
2. Проаналізуйте причини падіння попиту на російську продукцію.
3. Визначте конкурентні переваги та недоліки російської, американської та європейської авіапродукції.

Ситуація 2

В 2016 році іспано-аргентинська нафтова компанія Repsol YPF заявила про скорочення своєї присутності в Болівії та Аргентині. Так, компанія на чверть зменшує свої запаси вуглеводородів, насамперед газу, причому 52% скорочень приходить на частку Болівії, а 41 % - на частку Аргентини.

Скорочення присутності компанії в Болівії обумовлене впровадженням та набуттям чинності нового закону про вуглеводороди, що зробить розробку деяких родовищ нерентабельною. Також, не виключено, що адміністрація президента буде проводити націоналізацію запасів газу в країні і зробить основну ставку на співробітництво з бразильською Petrobras.

Скорочення ж присутності Repsol в Аргентині обумовлене технічними причинами. Компанію не влаштовує якість родовищ, що розроблюються. Окрім цього, рішення Repsol про скорочення своєї присутності в Болівії та Аргентині було обмовлене енергетичною кризою, що мала місце в Латинській Америці і була викликана, зокрема, суперечками навколо будівництва трансконтинентального газопроводу.

Завдання:

1. Як прийняті рішення можуть вплинути на рівень конкурентоспроможності підприємств-інвесторів та приймаючих країн?
2. Які превентивні заходи необхідно здійснювати інвесторам для усунення економічних та політичних ризиків?
3. В яких галузях економіки фактори зовнішнього середовища здійснюють найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності?

Ситуація 3

У минулому десятиріччі певна частка українських підприємств-операторів внутрішнього ринку будівельних матеріалів, маючи потужні зв'язки із західними виробниками, впроваджували стиль управління конкурентоспроможністю, який можна було визначити як управління за принципом «вимикача», або ж за принципом «проблема – вирішуємо її».

Отже, він полягав у дискретному використанні стратегії як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства.

Завдання:

1. Визначте й обґрунтуйте, чи є виправданими та ефективними дії керівництва цих підприємств стосовно дискретного (у разі потреби) використання стратегії конкурентоспроможності.

2. Оцініть як з позиції стратегічного управління дискретне використання стратегії може вплинути на рівень конкурентоспроможності цих підприємств.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Рівень концентрації ринку вимірюється за допомогою:

- 1) індексу Джині;
- 2) індексу Фішера;
- 3) індексу Герфіндаля-Фіршмана.

2. Принцип квазістабільності ринкової кон'юнктури полягає в тому, що:

- 1) за умови статичності якісних і кількісних характеристик товару його конкурентоспроможність не може змінюватися в широкому діапазоні на протязі нетривалого періоду часу;
- 2) за умови незмінності якісних і кількісних характеристик товару його конкурентоспроможність може змінюватись у вузькому діапазоні на протязі нетривалого періоду часу;
- 3) за умови незмінності якісних і кількісних характеристик товару його конкурентоспроможність може змінюватись у досить широкому діапазоні на протязі нетривалого періоду часу.

3. Правила регулювання експортно-імпорتنних операцій в країні – це складова:

- 1) соціально-економічного середовища міжнародного ринку;
- 2) правового аналізу міжнародного ринку;
- 3) політичного середовища міжнародного ринку;
- 4) усе вищезазначене.

4. Що з переліченого не відноситься до економічної складової конкурентного середовища?

- 1) регулювання трудових відносин;
- 2) темпи економічного зростання в країні;
- 3) рівень безробіття;
- 4) політичний режим у країні.

5. Що з переліченого не відноситься до політико-правової складової конкурентного середовища?

- 1) регулювання трудових відносин;
- 2) темпи економічного зростання в країні;
- 3) рівень безробіття;
- 4) політичний режим у країні.

6. Яке з нижчезазначених тверджень про зовнішнє середовище компанії є неправильним?

- 1) PEST-аналіз – це методика, яка використовується для аналізу зовнішнього середовища компанії;
- 2) середовище непрямого впливу – це фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на діяльність компанії, але тим не менш позначаються на ній;
- 3) середовище прямого впливу – це фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на діяльність компанії, але тим не менш позначаються на ній.

7. Визначте яке поняття не належить до факторів зовнішнього середовища підприємства прямого впливу:

- 1) цілі;
- 2) структура;
- 3) завдання;
- 4) технологія;
- 5) персонал.

8. Згідно з теорією технологічного розриву країна набуває конкурентних переваг внаслідок:

- 1) наявності надлишкових факторів виробництва;
- 2) нижчих витрат, які уможливаються новою технологією;
- 3) підвищення кваліфікації робочої сили;
- 4) переливання капіталу в капіталоінтенсивні галузі.

9. Яке з нижчезазначених тверджень про зовнішнє середовище компанії є неправильним?

- 1) PEST-аналіз – це методика, яка використовується для аналізу зовнішнього середовища компанії;

- 2) середовище прямого впливу – це фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на діяльність компанії, але тим не менш позначаються на ній;
- 3) для того, щоб успішно протидіяти середовищу, складність і швидкість прийняття рішень в компанії повинні відповідати складності і швидкості змін, що відбуваються у середовищі.

10. Середовище непрямого впливу – це фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на діяльність компанії, але тим не менш позначаються на ній.

- 1) так;
- 2) ні.

11. Боротьба компаній за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку, це:

- 1) конкурентоспроможність;
- 2) конкуренція;
- 3) конкурентна перевага;
- 4) стратегія.

12. Правила регулювання експортно-імпортних операцій в країні – це складова:

- 1) соціально-економічного середовища міжнародного ринку;
- 2) правового аналізу міжнародного ринку;
- 3) політичного середовища міжнародного ринку;
- 4) усе вищезазначене.

13. Що з переліченого не відноситься до економічної складової конкурентного середовища?

- 1) регулювання трудових відносин;
- 2) темпи економічного зростання в країні;
- 3) рівень безробіття;
- 4) політичний режим у країні.

14. Що з переліченого не відноситься до політико-правової складової конкурентного середовища?

- 1) регулювання трудових відносин;
- 2) темпи економічного зростання в країні;
- 3) рівень безробіття;
- 4) політичний режим у країні.

15. Основні цінності, переконання, норми поведінки в суспільстві – це складові:

- 1) демографічного середовища міжнародного ринку;
- 2) соціально-економічного середовища міжнародного ринку;
- 3) соціокультурного середовища міжнародного ринку;
- 4) політичного середовища міжнародного ринку.

ТЕМА 4

АНАЛІЗ І ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальні цілі:

- ❖ обґрунтувати теоретичні основи аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- ❖ визначити особливості міжнародної технологічної конкурентоспроможності;
- ❖ охарактеризувати процес діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- ❖ дослідити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;
- ❖ систематизувати показники діагностики стану внутрішнього середовища підприємства.

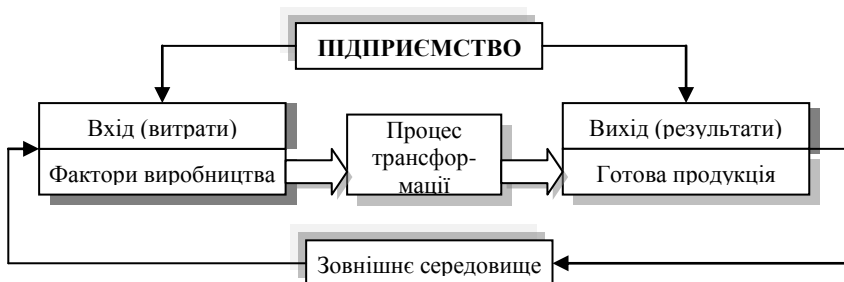
4.1. Теоретичні основи аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Цільовий підхід до визначення ефективності діяльності підприємства

Критерій ефективності в межах даного підходу виражається як співвідношення:

$$K_e = \frac{\text{результати}}{\text{мета}} \quad (4.1)$$

Системний підхід до визначення та оцінки ефективності діяльності підприємства



Основні ознаки конкурентоспроможності

Ознаки конкурентоспроможності	Характеристика
Відносний (порівняльний) характер	Конкурентоспроможність проявляється лише через порівняння характеристик економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів даного ринку.
Релевантний характер	Критерій конкурентоспроможності означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена лише в межах релевантного зовнішнього середовища.
Часовий характер (динамічність)	Критерій конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

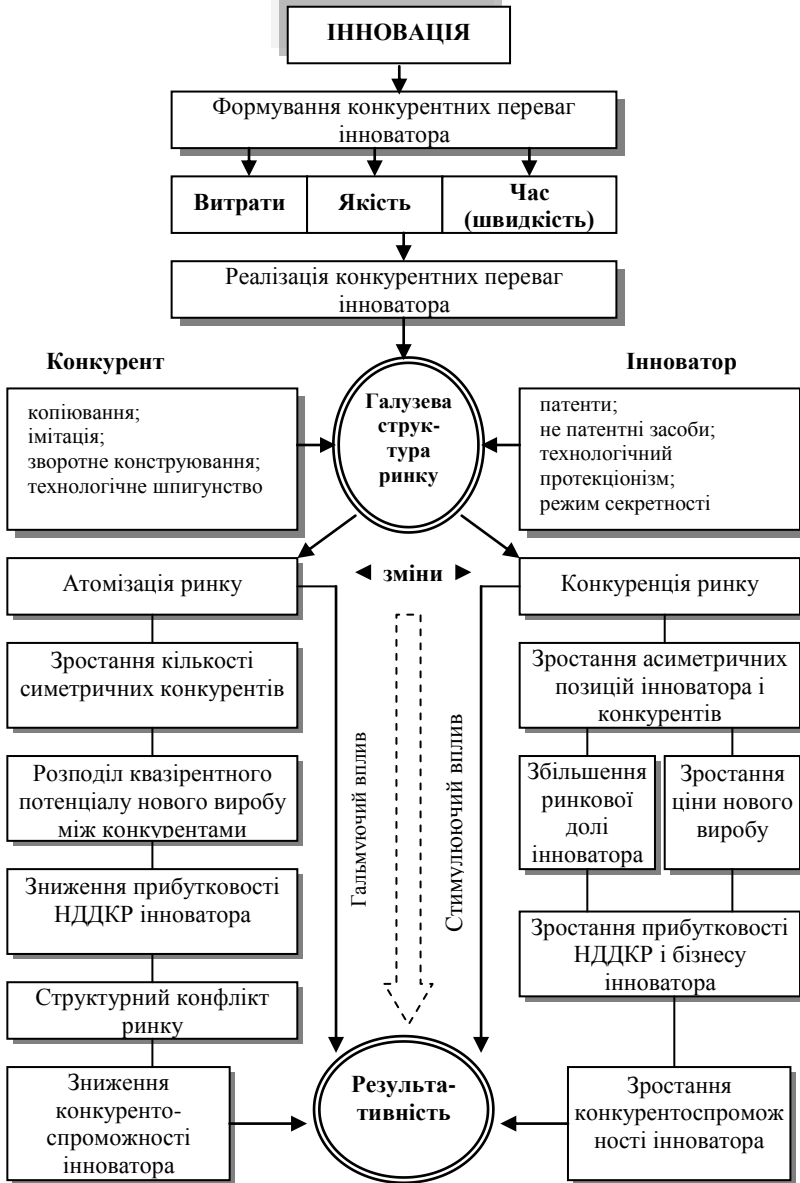
Рівні конкурентоспроможності

Рівні конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> – національний, – регіональний, – міжнародний (глобальний).
-------------------------------------	---

Міжнародна технологічна конкурентоспроможність

Міжнародна технологічна конкурентоспроможність	це потенційна або реалізована здатність суб'єкта міжнародної конкуренції забезпечувати ефективність його міжнародного бізнесу на основі формування та реалізації технологічних (інноваційних) переваг.
Емпіричну основу сучасної теорії міжнародної технологічної конкурентоспроможності складають наступні види спостережень:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Констатація тієї реальності, що зростання концентрації сучасного ринку технологій (у формі його олігополізації або монополізації) є <i>результатом, а не причиною</i> успішних інновацій. 2. Технологічна активність підприємств у значній мірі визначається їх <i>галузевою належністю</i>. Технологічні можливості галузі, у свою чергу, визначаються їх структурою та рівнем концентрації. 3. Технологічний прогрес в <i>атомістичних галузях</i> (торгівля, харчова промисловість, переробка сільгосп. продукції тощо) у вирішальній мірі залежить від технологій, які генеруються в інших, більш <i>концентрованих, галузях</i> промисловості (машинобудування, хімічна та ін.).

Взаємозв'язки між інновацією, структурою ринку і міжнародною технологічною конкурентоспроможністю підприємства



4.2. Сутність, завдання та етапи процесу діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Сутність діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства

<i>Економічна діагностика</i>	(від грецького <i>diagnostikos</i> – здатний розпізнавати) – вивчення стану економічного суб'єкта за певними ознаками
<i>Діагностика міжнародної конкурентоспроможності підприємства</i>	системний цільовий аналіз, спрямований на виявлення, оцінку загрози розвитку та подолання проблем функціонування підприємства як суб'єкта міжнародної економічної діяльності.

Структурно-логічна схема процесу діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства



Етапи та основні завдання діагностичного дослідження

Етапи	Характеристика
1. Створення інформаційної бази дослідження.	Завданням даного етапу діагностичного дослідження є формування якісної інформаційної бази, яка обумовлює вибір методів дослідження та коректність узагальнюючого діагностичного висновку. Найдоцільнішим способом створення інформаційної бази дослідження є сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на підставі маркетингових досліджень, стратегічного контролю і внутрішньофірмового економічного аналізу.
2. Діагностика проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства	Результатом даного етапу має бути ранжований перелік найбільш суттєвих негативних та позитивних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які визначають реальний рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Ранжування переліку та характеру дії негативних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства дає змогу встановити головні причини виникнення проблеми, а позитивних факторів – потенціал подолання проблеми.
3. Прогнозування наслідків виникнення проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства	Метою проведення даного етапу дослідження є оцінка ринкових та фінансово-економічних наслідків виникнення та поширення проблеми. Ці наслідки слід оцінювати у площині зміни показників (критеріїв) стану системи «підприємство – цільовий зовнішній ринок».
4. Дослідження та оцінка потенціалу подолання проблеми конкурентоспроможності	Ґрунтується на: 1) нейтралізації та обмеженні кількості негативних факторів впливу, що обумовлюють виникнення проблеми, шляхом формування захисту проти них або шляхом знаходження тих сегментів зовнішнього ринку, де дія цих факторів є найслабкішою; 2) використанні позитивних факторів впливу, що можуть бути залученими до локалізації проблеми та її подолання.

4.3. Оцінювання рівня та інтенсивності конкуренції на зовнішніх ринках

Характеристика державної політики в галузі регулювання конкуренції

Політика	Характеристика
<i>Антимонопольна політика</i>	визначає засоби і методи контролю і обмеження існуючих природних і державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави; порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації з метою запобігання появі нових монопольних структур; межі державного втручання в зовнішню торгівлю; умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств; квотування і ліцензування певних видів діяльності; заходи щодо стимулювання малого бізнесу шляхом надання податкових пільг, дотацій та пільгових кредитів; спрощення умов організації бізнесу в даній галузі.
<i>Фінансова політика стимулювання конкуренції</i>	включає регулювання обсягів та умов надання кредитів, депозитні ставки, систему оподаткування, динаміку і розміри доходів суб'єктів ринку, норми рентабельності виробництва і реалізації продукції.
<i>Регулювання експорту та імпорту продукції</i>	здійснюється на основі ліцензування і квотування, зміни митної політики.
<i>Участь держави у виробництві й реалізації продукції</i>	здійснюється за рахунок підтримання певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень та ін.
<i>Державна стандартизація</i>	здійснюється стандартизація продукції, технологій, умов безпеки і екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.
<i>Регулювання видобутку корисних копалин</i>	регулюються ціни на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.
<i>Патентно-ліцензійна політика</i>	законодавчо закріплює виключні права на відкриття, винаходи, ноу-хау тощо.
<i>Соціальний захист споживачів</i>	здійснюється за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів.

Фактори, що впливають на появу нових конкурентів

Фактор	Характеристика
<i>Переважаючий тип виробництва в галузі і пов'язаний з ним рівень галузевої собівартості</i>	Низький рівень галузевої собівартості при крупномасштабному виробництві може стати суттєвим захистом від появи нових конкурентів. Але в деяких випадках крупномасштабне виробництво сприяє зниженню рівня «вхідного бар'єра» за рахунок високого ступеня стандартизації продукції, яка перешкоджає задоволенню специфічних потреб споживачів.
<i>Ступінь диференційованості продукції</i>	Наявність великої кількості і різноманітності моделей, модифікацій однієї й тієї самої продукції означає глибоку сегментованість ринку і високу ступінь його зайнятості. Це утруднює пошук зайнятого сегмента ринку.
<i>Доступність каналів розподілу продукції</i>	Освоєність ринку означає, що мережа оптової і роздрібної торгівлі, а також інші форми каналів розподілу продукції вже зайняті конкурентами. На практиці це примушує кооперуватися з існуючими підприємствами по збуту продукції або створювати власні канали розподілу. Це зменшує рентабельність продаж у період становлення підприємства і полегшує галузевим конкурентам виживати новачків.
<i>Потреба в додаткових капітальних вкладеннях</i>	Потреба нового виробництва у значних фінансових ресурсах на початкових етапах його діяльності веде до фінансового виснаження і обмежує можливості входження в галузь.
<i>Консерватизм існуючої системи, поставок</i>	Нове підприємство повинне сплатити певну ціну за переорієнтацію існуючої системи поставок на себе. На практиці це означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції.
<i>Фактори, які визначають високий рівень собівартості у підприємств, що входять до галузі та не пов'язані з масштабом виробництва</i>	Висока захищеність сучасних технологій, які використовуються в галузі, патентами, ліцензіями та іншими виключними правами; утруднений доступ до використовуваної сировини; зайнятість найбільш вигідних з точки зору ринкової кон'юнктури географічних регіонів; високі професійні навички і кваліфікація, які необхідні для виробництва галузевої продукції.

Вплив різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції

Умови впливу

1. Споживачі купують більшу частину продукції, вироблену підприємством, і за рахунок цього чинять тиск на нього під загрозою зменшення обсягів закупок.

2. Купована продукція становить значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до зміни цін, якості та інших комерційних характеристик виробів.

3. Висока міра стандартизації продукції зумовлює ситуацію, в якій існує великий вибір виробників одного й того самого (аналогічного) товару, тобто немає суттєвих перешкод для переключення споживача на іншого виробника певного товару.

4. Споживачі являють собою низькорентабельні виробництва або складаються з фізичних осіб, які мають невеликі доходи. Невеликий прибуток є причиною малих закупок. Він формує високу чутливість до зміни цін, підвищує еластичність попиту і обмежує виробників у підвищенні цін.

5. Висока міра вертикальної інтеграції виробництва у споживача. Якщо купований споживачем товар паралельно виробляється самим споживачем (наприклад, виробництво деталей на автоскладальному підприємстві і паралельна поставка цих виробів зі спеціалізованих заводів), останній має можливість чинити тиск на виробника під загрозою припинення закупок і переходу на самозабезпечення.

6. Купована продукція суттєво не впливає на якість кінцевої продукції, яку виробляє споживач. У цьому випадку споживач більш чутливий до ціни і намагається не допускати її підвищення.

7. Споживач має інформацію про продукцію, яка виробляється в галузі. Найбільш повна інформація про вироблену в галузі продукцію збільшує можливий вибір і за рахунок цього сприяє загостренню конкуренції в галузі.

8. Висока міра організації споживачів: наявність спілок споживачів, спеціальної преси, законів про права споживачів тощо. Ці та інші умови, які посилюють позицію споживача і загострюють конкуренцію на товарному ринку, не є абсолютними. Споживачі ведуть боротьбу за зміну обставин, які породжують ці умови.

Вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції

Суттєво підвищити інтенсивність конкуренції можуть такі умови:

- 1) невелика кількість постачальників, які можуть визначити політику поставок, вибрати найбільш вигідні пропозиції щодо поставок, відмовити (в необхідних випадках) небажаним клієнтам;
- 2) галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники, тому зміни цін на цю продукцію несуттєво впливають на собівартість і ціну виробів;
- 3) поставлена продукція відіграє важливу роль у кінцевому виробі, яку випускає споживач. Ця обставина змінює залежність споживача від поставника;
- 4) відсутність ефективних замінників виробленої і поставленої продукції зменшує можливість вибору і знижує рівень вимог до характеристик поставлених виробів;
- 5) висока диференційованість продукції, яка поставляється, є наслідком високого рівня спеціалізації постачальників на випуску конкретних виробів, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції;
- 6) низький рівень вертикальної інтеграції виробництва у споживача, при якому споживач неспроможний виробляти на своїх потужностях продукцію, яку закупають, і внаслідок цього повністю залежить від поставок ззовні.

Інтенсивність конкуренції

Для розрахунку використовується чотиричастковий показник, концентрації (CR_4 – Concentration Ratio):

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (4.2)$$

де OP_i – обсяг реалізованої продукції i -того підприємства (у певній валюті);
 OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту (у валюті);
 $OP_1 = \max(OP_i)$, для всіх $i = 1/n$;
 $OP_2 = \max(OP_i/OP_1)$, для всіх $i = 1: (n - 1)$;
 $OP_3 = \max(OP_i/OP_1, OP_2)$, для всіх $i = 1: (n - 2)$;
 $OP_4 = \max(OP_i/OP_1, OP_2, OP_3)$, для всіх $i = 1: (n - 3)$;
 n – загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку.

4.4. Діагностика стану внутрішнього середовища підприємства

Експортний потенціал підприємства, його ефективність

Експортний потенціал підприємства – це система ресурсів (активів) і топ-характеристик підприємства, використання яких забезпечує його функціонування на зовнішньому ринку.

Ефективний експортний потенціал підприємства – це динамічно збалансована система ресурсів підприємства, використання яких забезпечує адаптацію до вимог цільового зовнішнього ринку, сталість і життєздатність підприємства як суб'єкта ЗЕД та оптимальну траєкторію руху (позицію) в межах релевантного зовнішнього середовища.

Принципи формування ефективного експортного потенціалу підприємства є:

- 1) **принцип релевантності** (від англ. relevance – відповідність), який визначає відповідність активів і топ-характеристик підприємства завданням формування конкурентних переваг підприємства, які визначаються ключовими чинниками конкуренції на релевантному зовнішньому ринку;
- 2) **принцип адаптивності (гнучкості)**, який означає здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом розвитку існуючих або розробки нових активів і топ-характеристик;
- 3) **принцип синергізму**, суть якого полягає в інтегрованому використанні ключових активів і топ-характеристик підприємства, що надає можливість реалізувати найважливішу ознаку цілісності: ціле є більшим, ніж проста сума його елементів.

Основні етапи процесу діагностики внутрішнього середовища підприємства



Система показників діагностики стану внутрішнього середовища підприємства і системи «підприємство – цільовий зовнішній ринок» та алгоритми їх розрахунку

№ п/п	Показник	Джерело інформації	Алгоритм розрахунку
1	2	3	4
<i>I. Показники стану внутрішнього середовища</i>			
1.1	Стан та структура активів підприємства	Інформаційні дані з фінансової звітності підприємства	
1.1.1	Коефіцієнт забезпеченості реальними активами	НСБО №1-5	$K_1 = \frac{\text{Загальний обсяг експорту}}{\text{Реальна вартість активів підприємства}}$
1.1.2	Коефіцієнт оборотності ліквідних активів	НСБО №1-5 <u>400гр.4Ф №3</u> 230 + 240Ф, №1 СР	$K_2 = \frac{\text{Витрати грошових коштів (рр\text{ік})}}{\text{Середній обсяг грошових коштів (рр\text{ік})}}$
1.1.3	Рівень економічної прибутковості підприємства	Матеріали управлінського обліку	$R = \frac{\text{Загальний дохід від експорту} \times 100}{\text{Середній обсяг активів}}$
1.1.4	Запас фінансової стійкості	Матеріали управлінського обліку	$\frac{\text{Загальний обсяг експортної діяльності} \times 100}{\text{Обсяг прибуткової експортної діяльності}}$

1	2	3	4
1.1.5	Питома вага умовно-постійних витрат у їх загальному обсязі	Матеріали управлінського обліку	$\frac{\text{Обсяг умовно-постійних витрат} \times 100}{\text{Загальний обсяг поточних витрат}}$
1.1.6	Чиста рентабельність власного капіталу	НСБО №1-5 <u>22(225) Ф.№2</u> 380 СР Ф.№1	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній обсяг власного капіталу}}$
1.2	Техніко-технологічний рівень активів підприємства		
1.2.1	Тривалість технологічного циклу виробництва (у часі)	Дані технологічних характеристик виробництва, НСБО №1-5	$\frac{D}{\text{пок. 2.2.1}} + \frac{D}{\text{пок. 2.1.2}}$
1.2.2	Тривалість операційного циклу (у часі)	Дані технологічних характеристик виробництва	За критеріями: мінімізації витрат або максимізації випуску
1.2.3	Технологічна ефективність виробництва	Матеріали фінансово-економічного обліку	За критеріями: мінімізації витрат
1.3	Інформаційно-інтелектуальний рівень активів підприємства	Матеріали управлінського обліку	
1.3.1	Рівень інформаційного забезпечення експортної діяльності	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка
1.3.2	Інноваційна активність підприємства	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка
1.3.3	Витрати на НДЦКР	Матеріали управлінського обліку	НСБО №1-5
1.3.4	Середня кількість винаходів, ноу-хау, що використовуються у виробничо-господарській діяльності	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка

1	2	3	4
1.4	Рівень організаційно-управлінської діяльності підприємства		
1.4.1	Рівень системи постачання	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка
1.4.2	Рівень системи збуту	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка
1.4.3	Рівень координації параметрів виробництва зі змінним попитом (гнучкість виробництва)	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка
1.4.4	Рівень організаційної структури управління	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка
II. Показники поточних адаптаційних можливостей підприємства			
2.1	Загальний обсяг експорту підприємства до цільового зовнішнього ринку	Матеріали фінансової звітності підприємства	100(105) Ф№2
2.2	Ринкова частка підприємства (глибина адаптації) на цільовому зовнішньому ринку	Матеріали управлінського обліку	<u>п.3.1(100(105) Ф№2</u> М
2.3	Рентабельність експорту підприємства		
2.3.1	Чиста рентабельність експорту	НСБО №1-5	<u>220(225) Ф №2</u> 380 СР Ф№1
2.3.2	Рентабельність обороту (продаж)	НСБО №1-5	<u>050-070-080-140 Ф№2</u> 035 Ф№2
2.3.3	Рентабельність операційних витрат	НСБО №1-5	<u>100(105) Ф№2</u> 070 + 080 + 090 Ф№2
2.4	Рівень маркетингової діяльності підприємства (маркетингового супроводження продукту) на цільовому зовнішньому ринку	Матеріали управлінського обліку	Експертна оцінка

Проблемно-пошукові питання

1. Обґрунтуйте теоретичні основи аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
2. В чому полягають особливості міжнародної технологічної конкурентоспроможності підприємства?
3. У чому полягає сутність діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства?
4. Визначте, у чому полягає головне завдання процесу діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
5. Визначте роль спостереження за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
6. Дайте характеристику основних етапів процесу діагностичного дослідження стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
7. Дайте характеристику методичного підходу, який ґрунтується на порівняльному аналізі показників стану конкурентоспроможності суб'єктів релевантного зовнішнього ринку.
8. Обґрунтуйте систему показників діагностики стану внутрішнього середовища підприємства і систему «підприємство – цільовий зовнішній ринок» та алгоритми їх розрахунку.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

У 60-ті роки ХХ ст. американська фірма «Скринто» займала відносно вузьку ринкову нішу на ринках збуту канцелярських виробів, випускаючи недорогі й гарної якості автоматичні олівці. Це забезпечувало їй високі прибутки майже до 70-х років, доки французькою фірмою «ВіС» не було створено принципово новий товар-конкурент – кулькову ручку, яка за усіма параметрами переважала автоматичний олівець. Поява кулькових ручок стала для американської фірми катастрофою.

Завдання: дайте оцінку й обґрунтуйте, у чому, на Вашу думку, полягала хрупкість та вразливість стратегії конкурентних переваг, яку дотримувалася фірма «Скрипто», і що стало головним джерелом подолання французькою фірмою-конкурентом.

Ситуація 2

Американська фірма «Гендем комп'ютерз» виготовляє супердорогі й надійні персональні комп'ютери. Не дивлячись на відносно малі розміри у порівнянні з таким гігантом, як компанія IBM, їй вдається залишатися й успішно функціонувати на ринку персональних комп'ютерів.

Завдання: обґрунтуйте й поясніть, якого типу стратегії конкуренції дотримується фірма «Гендем комп'ютерз» і які її активи і топ-характеристики мають бути визначені як ключові фактори конкурентного успіху.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Значуще зовнішнє середовище складається з:

- 1) зовнішнього середовища на рівні кредо (місії) підприємства та макросередовища бізнесу підприємства;
- 2) зовнішнього середовища на рівні галузі і макросередовища;
- 3) зовнішнього середовища на рівні кредо (місії) підприємства і зовнішнього середовища на рівні галузі;
- 4) зовнішнього середовища на рівні кредо (місії) підприємства, зовнішнього середовища на рівні галузі та макросередовища бізнесу підприємства.

2. Найбільш специфічним рівнем зовнішнього середовища підприємства є:

- 1) зовнішнє середовище на рівні галузі;
- 2) значуще зовнішнє середовище;
- 3) макросередовище;
- 4) зовнішнє середовище на рівні кредо (місії) підприємства.

3. Найбільш турбулентним сегментом макросередовища бізнесу підприємства є:

- 1) еколого-економічний;
- 2) політичний;
- 3) соціокультурний;
- 4) інституціональний.

4. Головними етапами процесу діагностики зовнішнього середовища підприємства є:

- 1) аналіз, моніторинг і прогнозування;
- 2) сканування, моніторинг і реагування;
- 3) аналіз, прогнозування і реагування;
- 4) сканування, аналіз і прогнозування.

5. Згідно з моделлю «роширеної конкуренції» М. Портера до вхідних бар'єрів на світовий ринок авіабудування не відносяться:

- 1) високий нижній поріг ефективності виробництва літаків;
- 2) агресивна реакція діючих продуцентів;
- 3) відносно низька мобільність ресурсів, які використовуються у виробництві літаків;
- 4) патентний захист технології виробництва літаків.

6. Проблемою функціонування підприємства як суб'єкта світового ринку є протиріччя:

- 1) цілей підприємства і його конкурентів;
- 2) інтересів підприємства і його конкурентів;
- 3) між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства;
- 4) між реальним і бажаним станом міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

7. Головне завдання сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства полягає у:

- 1) виявленні ознак існування проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 2) створенні інформаційної бази діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 3) виявленні розриву (протиріччя) між станом зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 4) виявленні головних чинників конкуренції на зовнішньому ринку.

8. Не є завданням етапу «Прогнозування» у діагностичному дослідженні стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства виявлення:

- 1) сценаріїв можливого стану конкурентоспроможності у контексті послідовного розвитку змін зовнішнього середовища;
- 2) швидкості (інтенсивності) змiну зовнішньому середовищі;
- 3) найбільш суттєвих негативних та позитивних чинників зовнішнього середовища підприємства;
- 4) спрямованості змін у зовнішньому середовищі підприємства.

9. Еталонний аналіз стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на:

- 1) побудові динамічного ряду показників міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 2) зіставленні показників стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства з аналогічними показниками конкурентів;
- 3) порівнянні показників стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства з певним орієнтиром;
- 4) побудові певного «конкурентного поля» та визначенні місця

знаходження у ньому конкретного суб'єкта ринку.

10. До головних принципів формування системи показників стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства не відносяться принципи:

- 1) значущості та оптимальності;
- 2) детермінованості;
- 3) релевантності;
- 4) синергії.

11. Рівень адаптації підприємства до вимог релевантного зовнішнього ринку визначається:

- 1) рівнем (інтенсивністю) конкуренції на ринку;
- 2) потенціалом граничного прибутку на ринку;
- 3) рівнем концентрації ринку;
- 4) рівнем реалізації конкурентних переваг підприємства на ринку,

12. До показників стану системи «підприємство – цільовий зовнішній ринок» не відносяться:

- 1) ринкова частка підприємства на ринку;
- 2) рентабельність трансграничних операцій підприємства на ринку;
- 3) рівень маркетингової діяльності підприємства на ринку;
- 4) рівень активів і топ-характеристик підприємства.

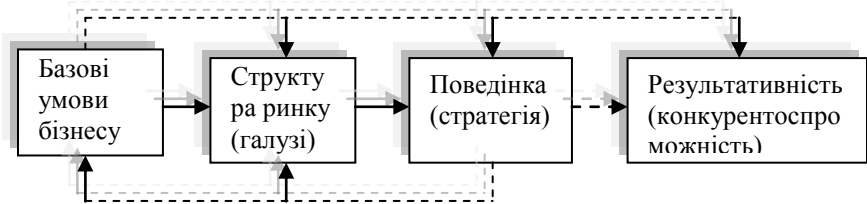
ТЕМА 5 МІКРОСТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Навчальні цілі:

- ❖ охарактеризувати поняття стратегії міжнародної конкурентоспроможності;
- ❖ систематизувати стратегії конкурентоспроможності;
- ❖ визначити принципи формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- ❖ обґрунтувати концептуальні положення стратегічного управління.

5.1. Стратегія як інструмент управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Парадигма «структура ринку – поведінка – результативність (конкурентоспроможність)»



Ринкова поведінка та стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Ринкова поведінка підприємства – це сукупність скоординованих рішень, дій, прийомів та засобів, спрямованих на досягнення цілей функціонування підприємства на ринку.

Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства – дуже ефективний і одночасно складний інструмент управління. Його розробка й використання вимагають системного врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та стратегічного мислення у лінійних менеджерів підприємств.

Компоненти стратегії міжнародної конкурентоспроможності



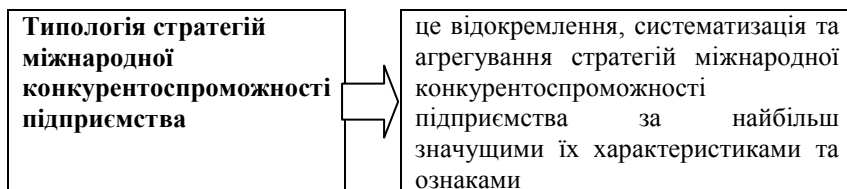
Школи теорії менеджменту

Школи	Особливості теорій
Школи теорії менеджменту – інтуїтивна (Р. Мінтцберг) і аналітична (Й. Ансофф)	З використанням різних прийомів і процедур аналізу було створено безліч моделей конкурентоспроможності
Наприкінці 80-х років ХХ ст. сформовано теорію М. Портера	Автор обґрунтував, що субститутів для стратегічного підходу не існує. «Нарощування якості виробу стає безглуздим без визначення того, який параметр якості є найбільш значущим у релевантному конкурентному середовищі. Формування бренду стає марнотратством, якщо бренд не є засобом конкурентної боротьби у даній ринковій структурі. Без стратегічного мислення і стратегічної спрямованості підприємницький бізнес скоріше призводить до невдач, ніж до успіху». Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства і стратегічне мислення його топ-менеджерів є головним інструментом формування конкурентних переваг підприємства.

Школи	Особливості теорій
«Протилежні» стратегії конкурентоспроможності	Стратегія «пошуку та наближення до свого споживача» та стратегія «скорочення розриву між конкурентами». Крайність (протилежність) цих стратегій полягає у тому, що у першій акцент робиться на обслуговуванні споживачів, у другій – на те, яку ринкову позицію займають конкуренти. Очевидність недоліків фокусування цих стратегій визначається самою сутністю ринку як взаємодії покупців (які конкурують між собою за можливість купити) і продавців (суперництво яких ведеться за можливість продати товар).

5.2. Типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Сутність типології стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства



Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії

Показник	Характеристика
Спеціалізація	Ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків
Ідентифікація марки	Ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів

Показник	Характеристика
Прямий та непрямий маркетинг	Ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
Якість виробу	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо
Лідерство в технології	Ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідере не завжди йдуть поруч.
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібної торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;
Становище за рівнем витрат	Межа, до якої фірма прагне здобути низькозатратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;
Сервіс	Межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;
Відносини з батьківською компанією	Вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат).
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.

Показник	Характеристика
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу фірми
Відносини з вітчизняним урядом, урядами інших країн	Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

Галузевий аспект проблеми типології стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Галузі	Характеристика галузевої структури	Походження та тип конкурентних переваг	Критерії конкурентоспроможності	Засіб формування конкурентних переваг
1. Галузі первинного сектора економіки (сільське господарство, видобуток мінеральної сировини)	Атомістична	Природо-ресурсні (факторні переваги)	Витрати	Мінімізація витрат виробництва
2. Електроенергетика	Монополістична	Ресурсні (факторні переваги)	Витрати	Мінімізація витрат виробництва
3. Металургія, базова хімія, будматеріали	Олігополістична	Ресурсні (факторні переваги)	Витрати, якість	Мінімізація витрат виробництва
4. Харчова промисловість	Монополістична конкуренція	Ресурсно-технологічні переваги	Витрати, якість	Диференціація виробів, реклама, брендінг
5. Машинобудування	Олігополістична	Технологічні переваги	Витрати, якість	Інвестиції, технологічний розвиток
6. Електроніка, інформаційно-комп'ютерні технології	Олігополістична	Інноваційно-технологічні переваги	Витрати, якість, швидкість	Інновації, зростання якості і швидкості ринкового освоєння нових виробів
7. Фармацевтична промисловість	Олігополістична	Інноваційно-технологічні переваги	Витрати, якість, швидкість	Інновації, зростання якості і швидкості ринкового освоєння нових лікарських засобів

Галузі	Характеристика галузевої структури	Походження та тип конкурентних переваг	Критерії конкурентоспроможності	Засіб формування конкурентних переваг
8.Аерокосмічна промисловість, продукція військово-технічного призначення	Олігополістична	Інноваційно-інституціональні переваги	Витрати, якість, швидкість	Інновації, якість, ціна та швидкість створення виробів

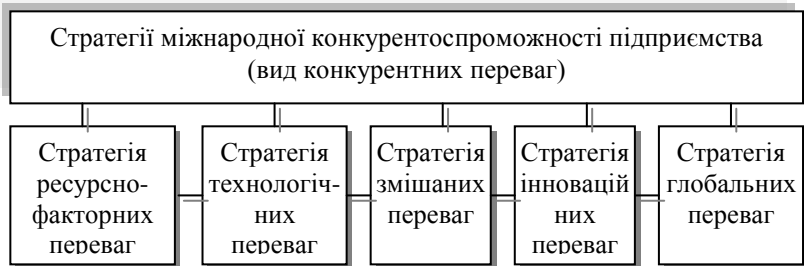
Особливості стратегії формування глобальних конкурентних переваг

Зміни в міжнародній конкуренції під впливом глобалізації в першу чергу пов'язані з посиленням значущості позаекономічних чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств – екологічних, соціокультурних, просторових, політичних; етнонаціональних – врахування яких є головною ознакою **глобальної конкурентоспроможності**.

Стратегії формування глобальних конкурентних переваг мають такі головні особливості:

- 1) активна роль в їх формуванні та реалізації належить державі;
- 2) об'єктом державного впливу на формування глобальних переваг є, насамперед, галузі першої і другої групи, які ґрунтуються на експлуатації ресурсно-факторних або ресурсно-технологічних переваг;
- 3) від глобальних конкурентних переваг вирає вся нація (соціум), а не галузі, по відношенню до яких застосовуються більш жорсткі соціальні, екологічні та інші стандарти бізнесу.

Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства (вид конкурентних переваг)



Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства (функціональний підхід)



Ресурсний підхід до оцінки конкурентного успіху підприємства

Конфігурація функціональних стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства має визначатися у площині ресурсного підходу до оцінки конкурентного успіху підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства – це система внутрішніх ресурсів підприємства (поточних активів і топ-характеристик) і ресурсів, які генеруються сукупною дією позитивних і негативних чинників зовнішнього середовища. Ресурсний потенціал підприємства – відносне поняття. Його оцінка має здійснюватися лише у контексті вимог релевантного зовнішнього середовища та стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємства у ньому. Звідси – доцільність та виправданість стратегічної характеристики ресурсного потенціалу підприємства.

Стратегічний потенціал підприємства – це сукупність найбільш значущих активів і топ-характеристик підприємства, ідентифікація, розвиток та використання яких забезпечує реалізацію стратегічної цілі підприємства.

Принципами формування ресурсного потенціалу підприємства в рамках стратегічного підходу є:

- принцип найбільш ефективної за конкретних умов *конфігурації* ресурсів підприємства – їх структури, розподілу та використання в операційних процесах;
- принцип найбільш ефективної *координації ресурсів* підприємства – їх інтегрованої дії та підгонки до конкретних умов і чинників конкуренції на ринку;
- принцип зростання *продуктивності* використання активів (ресурсів) підприємства, що є визначальним моментом у формуванні конкурентних переваг підприємства.

Ресурси стратегічного потенціалу підприємства

Ресурси	Характеристика
Техніко-технологічні ресурси	структура та якість основних фондів, матеріало-сировинних ресурсів, рівень матеріало-, фондо- та енергомісткості виробництва, технологічний рівень виробництва;
Інтелектуальні ресурси	якість та рівень кваліфікації управлінського, виконавчого та виробничого персоналу, його пізнавальна мобільність;
Інформаційні ресурси	володіння стратегічною та оперативною інформацією, стан інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
Фінансові ресурси	забезпечення власним капіталом, його мобільність, можливість отримання та обсяги позикового капіталу, рівень прибутковості зовнішньоекономічної діяльності;
Товарні ресурси	асортимент та обсяг товарних та страхових запасів;
Організаційні ресурси	стан організаційної структури управління, стиль та засоби управління, ефективність управлінських рішень;
Просторові ресурси	територіальні умови зовнішньоекономічної діяльності, інфраструктура регіону, рівень можливостей територіальної диверсифікації експорту.

Матриця стратегій конкурентоспроможності М. Портера

		Конкурентна перевага	
		Низькі витрати	Диференціація
Сфера конкуренції	Широка ціль	Лідерство у витратах	Диференціація
	Вузька ціль	Фокусування	
		на витратах	на диференціації

Тест-таблиця Х. Вільдемана

		Тип стратегії		
		Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Особливості ринку	Різноманітність продуктів на ринку	■	▲	◆
	Великий розмір ринку	◆	■	▲
	Темпи зростання ринку	▲	■	◆
	Мінливість попиту	▲	▲	◆
Значення найважливіших факторів конкурентоспроможності	Витрати	◆	■	▲
	Сервіс	▲	■	◆
	Якість	■	▲	◆
	Гнучкість	▲	▲	◆
	Випередження у нововведеннях	▲	▲	■

(умовні позначення: відповідний фактор має значення для даного типу стратегії: ◆ – невелике; ■ – середнє; ▲ – велике)

5.3. Принципи формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

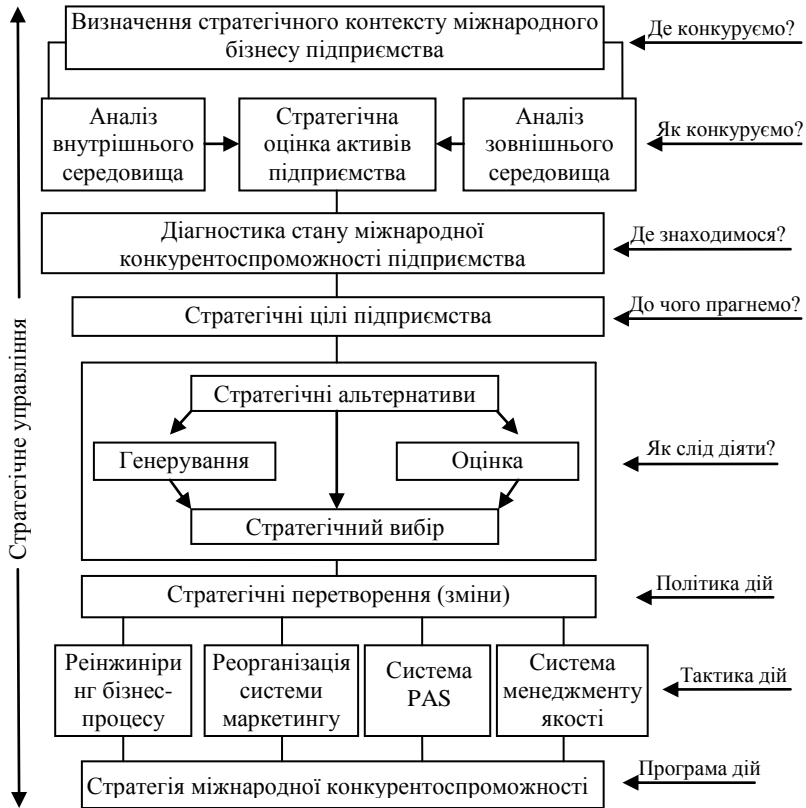
Основними принципами формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Принцип	Характеристика
<i>Принцип ринкової орієнтації,</i>	визначальним моментом розвитку активів і топ-характеристик підприємства мають бути не техніко-технологічні можливості їх нарощування, а можливості, які індукуються розвитком попиту і потребами ринку. Справжнім має бути продукт не «технологічного снобізму» підприємства, а продукт, якому «аплодує ринок».
<i>Принцип конвергенції та дивергенції</i>	освоєння передового досвіду досягнення високої конкурентоспроможності і селективного використання передового досвіду в окремих галузях і сегментах світового ринку з урахуванням конкретних обставин і цілей.

Принцип	Характеристика
<i>Принцип цільової спрямованості</i>	виявляє відповідність програми розвитку активів і топ-характеристик підприємства як ресурсної бази нарощування конкурентоспроможності цілям його стратегії.
<i>Принцип комплексності</i>	охоплення та інтеграції у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних видах діяльності підприємства.
<i>Принцип багатоваріантності</i>	передбачає генерацію альтернативних сценаріїв розвитку і вибір найбільш ефективного з урахуванням реалій функціонування підприємства.
<i>Принцип інтерактивності</i>	вимагає послідовного пророблення та уточнення параметрів стратегії і їх узгодження з реальними ресурсними можливостями підприємства та тенденціями розвитку галузі.
<i>Принцип гнучкості</i>	передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку у разі принципових змін його параметрів і появу принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства.
<i>Принцип реалістичності (економічної обґрунтованості)</i>	кожна модель і стратегія конкурентоспроможності має бути унікальною у плані її конкретної розробки. Аналога набору інструментів її реалізації та схеми їх координованого використання не існує. Отже, головну роль у формулювання стратегії – її методології, цілей та засобів їх досягнення має відігравати якісний аналіз управлінських дій, рішень та їх наслідків.
<i>Принцип етапності</i>	процес розробки та реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства має бути регламентований процедурно (в етапах) та у часі. Але ступінь регламентованості не повинен бути надмірним.

5.4. Концептуальна модель процесу управління розробкою і реалізацією стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Основні етапи процесу розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства



Ієрархія (рівні) цілей підприємства



Характеристика (рівней) цілей підприємства

Стратегічні наміри	відображає довгострокову концепцію виживання підприємства та його ринкової поведінки у галузі.
Стратегічна спрямованість	конкретизує стратегічні наміри підприємства у площині тих аспектів бізнесу, які спроможні забезпечити ефективну його адаптацію до вимог зовнішнього середовища.
Стратегічні цілі підприємства	вносить у ринкову поведінку підприємства певну осмисленість стосовно кінцевого результату дій в межах визначеного часового горизонту.
Операційні цілі та завдання	визначає цільові параметри діяльності операційних підрозділів та функціональних структур підприємства.

Процес генерування стратегічних альтернатив

Стратегічна альтернатива – це варіант можливого розв'язання задачі, який визначається пізнавальними властивостями та професійними знаннями топ-менеджера. Як варіанти теоретично можливого руху підприємства стратегічні альтернативи розподіляються на: *передбачувані*, які є логічним продовженням поточних стратегій, і *непередбачувані*, які ґрунтуються на радикальних змінах у поточній стратегії і нетривіальних рішеннях щодо її оновлення. Життєвий цикл стратегічних альтернатив складається з: генерації (ідентифікація та розроблення до рівня, який дозволяє приймати управлінське рішення), оцінки та вибору найкращої з них.

Генерування стратегічних альтернатив – складний аналітичний і організаційний процес. Простих і єдиних алгоритмів та критеріїв оцінки якості окремого альтернативного варіанта не існує.

Принципи генерування стратегічних альтернатив:

- *множинність альтернатив* (можливість співставлення характеристик альтернатив та виявлення їх достоїнств і недоліків);
- *різноманітність альтернатив*;
- *амбіційність альтернатив* (їх радикальність відносно поточної стратегії);
- «*виконуваність*» *альтернатив* (складність/легкість та витрати на їх реалізацію);
- «*поточна*» *важливість (цінність) альтернатив* (їх зв'язок з поточною стратегією підприємства).

Технологія генерування стратегічних альтернатив

Прийоми та процедури генерації ідей	Характеристика
<i>моделювання конфлікту</i>	генерування ідей альтернативними командами (групами) топ-менеджерів здійснюється з позиції конфліктуючих базових допущень, що дозволяє критично підійти до базових допущень та спрямувати процес прийняття рішень у правильне русло;
<i>генерування сценаріїв</i>	створюється кілька альтернативних картин майбутнього підприємства, що дозволяє менеджерам уявити можливу ситуацію з різних сторін до її реального появу;

Прийоми та процедури генерації ідей	Характеристика
« <i>мозковий штурм</i> »	правила організації та проведення якого виключають будь-які обмеження стосовно як змісту, так і кількості нових ідей, які виходять за межі очевидних варіантів і сценаріїв розвитку підприємства;
<i>адаптивний пошук на основі теорії гри та хаосу</i>	менеджерами «дестабілізується» ситуація «до межі хаосу», а потім обирається альтернатива найбільш доцільної адаптації підприємства та вирішення конфлікту.

Характеристика скринінгового стандарту

<p>Скринінговий стандарт – це набір фундаментальних аспектів, умов та обмежень, які визначають результативність бізнесу підприємства та його диференціацію серед конкурентів. За своєю суттю скринінговий стандарт виконує функцію сита з метою локалізації множини висунутих альтернатив множиною <i>допустимих альтернатив</i>.</p>
<p><i>Перша складова</i> скринінгового стандарту – перспективність зростання прибутковості міжнародного бізнесу підприємства – передбачає узгодженість стратегії з двома головними джерелами прибутковості – рівнем привабливості ринкових можливостей і здатністю підприємства до формування ключових конкурентних переваг.</p>
<p><i>Друга складова</i> скринінгового стандарту – вірогідність та «ціна» реалізації стратегії – орієнтує увагу на ті ресурсні обмеження, на які стратегічна альтернатива має бути перевірена. Якщо ці обмеження настільки серйозні, що у разі їх реалізації ставиться під загрозу взагалі існування підприємства на ринку, то такі стратегічні альтернативи мають бути еліміновані. Тестуванню на вірогідність реалізації стратегії має бути підданий і персонал підприємства. Критерієм елімінації альтернатив може бути теза: «Будь-яка стратегія, залежна від задач, які вирішуються за межами підприємства, скоріше всього, буде для нього неприйнятною».</p>
<p><i>Третя складова</i> скринінгового стандарту – прийнятність співвідношення ризику та винагородження – передбачає тестування кожної альтернативи на ступінь фінансової привабливості (результатів її впровадження) та їх вразливості. У деяких з найризикованіших стратегій фінансовий успіх ґрунтується тільки на одному-єдиному сценарії зовнішнього середовища. Чутливість (жорсткість) таких стратегій є високою. І навпаки, більш гнучкою (реальною) є стратегія, у якій фінансовий успіх забезпечується у кількох варіантах розвитку сценаріїв.</p>

Стратегічний вибір альтернатив

Стратегічний вибір із допустимої множини альтернатив – завершальний крок етапу ідентифікації та розробки стратегічних альтернатив. Технологія його виконання ґрунтується на ранжуванні допустимих альтернатив за наведеними вище критеріями (складовими скринінгового стандарту) та складанні ідентифікаційної карти їх оцінювання. Процедура виконання даного методичного прийому є загальновідомою. В межах складеної карти оцінювання перше місце віддається альтернативі з мінімальним (з точки зору витрат на її реалізацію) або ж із максимальним (з точки зору результатів її реалізації) балом. Умовою стратегічного вибору із множини допустимих альтернатив є досягнення нерівності:

$$EP_k \geq EP_{ц}, \quad (5.1)$$

де EP_k – кумулятивний ефект від реалізації альтернативного варіанта;

$EP_{ц}$ – цільовий ефект, який має бути забезпечений новою стратегією міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Під ефектом розуміється досягнення певного рівня показників, які характеризують стан міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Альтернативні варіанти більш низького рангу (із множини раціональних альтернатив) залишаються в резерві вищого управлінського персоналу і топ-менеджерів. Вони можуть бути використані при перегляді або доповненні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства за недостатньої результативності або у зв'язку зі змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Характеристика процесу стратегічних змін (перетворень)

Процес	Характеристика
Стратегічні зміни (перетворення)	це декларація про те, як підприємство має діяти з метою створення або утримання конкурентної переваги на ринку. Управління процесом реалізації стратегії має охоплювати три взаємопов'язаних рівня стратегічних змін: індивідуальний, управлінський та організаційний.

Процес	Характеристика
Організаційний рівень змін (перетворень)	спрямовує процес управління стратегічними змінами у русло формування та розвитку необхідних для їх здійснення ресурсів (активів) і топ-характеристик підприємства. Дефіцит будь-яких видів активів і топ-характеристик має бути закрито шляхом розвитку існуючих або проектування та розробки нових.
Індивідуальний рівень змін (перетворень)	орієнтує процес управління на формування індивідуальних властивостей та управлінських характеристик персоналу підприємства, необхідних для ефективної реалізації стратегічних змін. З цією метою можуть бути використані програми розвитку особистості, її «пізнавальної мобільності».
Управлінський рівень змін (перетворень)	має узгоджувати організаційні зміни у площині їх імперативності та послідовності. Початковий етап процесу управління змінами має здійснюватися у варіанті «зверху донизу» під керівництвом топ-менеджерів, але з часом, коли здатність до змін «у низах» зростає, доцільним є створення спеціальної команди з проведення змін. За тими ж причинами кожна зміна має носити директивний (імперативний) характер. Для переходу на варіант довгострокової співучасті має відбутися стале зміщення у сфері організаційної культури у бік більшої особистої відповідальності персоналу.

Проблемно-пошукові питання

1. У чому полягає зміст парадигми «структура ринку - поведінка - результативність»?
2. Які головні компоненти має містити будь-яка стратегія підприємства?
3. Визначте, що є методологічною основою стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
4. Визначте та охарактеризуйте основні підходи до класифікації стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
5. Визначте сутність та основні елементи стратегічного потенціалу підприємства.
6. Визначте типологію стратегій міжнародної конкуренто-

спроможності підприємства на основі ресурсного підходу.

7. Дайте характеристику основних принципів формування стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

8. На чому ґрунтуються сучасні підходи до розробки стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства?

9. Дайте характеристику основних етапів процесу розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

10. Як здійснюється оцінка ефективності стратегій?

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

В 2017 році лідер російського ринку соків – концерн «Лебедянський» уклав угоду на придбання ще одного заводу. Ринкова частка концерну в цілому по Росії досягла 32-33%. Протягом останніх декількох років зростання обсягів продажів даної компанії випереджало темп зростання самого ринку. На початку 2018 р. «Лебедянський» оголосив про намір будівництва підприємства в Сибіру, де поки відстає від іншого великого гравця, компанії «Нідан». Надаючи в червні 2017 року «Лебедянському» рейтинг, агентство Moody's писало про ризик, пов'язаний із чутливістю компанії «до змін конкурентної ситуації на російському ринку соків, в той час як міжнародні корпорації демонструють зростання фінансових ресурсів».

Завдання:

1. Охарактеризуйте стратегію розвитку концерну «Лебедянський».

2. З якими ризиками пов'язана діяльність компанії, яка здійснює агресивне розширення бізнесу?

3. Яка стратегія дозволить концерну зберегти лідерські позиції, в той час як великі міжнародні корпорації (Coca-Cola, Pepsi) оголошують про свій намір придбати і створити нові виробничі потужності на території Росії в найближчі роки?

Ситуація 2

У розробці стратегії конкурентоспроможності підприємства, яке функціонує на висококонкурентному ринку, вищий управлінський персонал визначив головну ціль, яка полягала у зростанні доходності (прибутковості) бізнесу на 20 % протягом двох поточних років. Інші критерії конкурентоспроможності були визначені як другорядні.

Завдання:

1. Оцініть ситуацію і поясніть, чи Ви згодні з таким рішенням

керівництва підприємства.

2. Чи відповідає обраній критерій конкурентоспроможності принципу реалістичності стратегії підприємства на даному ринку?

3. Дія яких інших чинників конкуренції на даному ринку здатна зумовити негативні наслідки даного управлінського рішення.

Ситуація 3

У 50-ті роки ХХ ст. швейцарські підприємства займали домінуючі конкурентні позиції на світовому ринку годинників. З метою утримання конкурентних технологічних переваг вищим управлінським персоналом цих підприємств було прийнято рішення щодо заборони експорту обладнання для виробництва годинників в інші країни.

Завдання:

1. Дайте оцінку стратегії підтримання міжнародної конкурентоспроможності, впровадженій швейцарськими топ-менеджерами.

2. Чи є стратегія «консервації» конкурентних переваг ефективною з позиції ситуаційного підходу і, зокрема, технологічних можливостей американських та японських виробників годинників?

Ситуація 4

Однією з основних проблем АТЗТ «Харківський жировий комбінат», що випускає конкурентоспроможну продукцію, є низька ринкова частка підприємства. Вона не дозволяє забезпечити зростання і конкурентоспроможності підприємства за рахунок дії ефекту масштабу виробництва.

Для розробки нової стратегії маркетингової діяльності керівництво підприємства поставило перед топ-менеджерами завдання: чітко сформулювати ціль. Ціль повинна відображати, по-перше, ринкову частку, яку підприємство має завоювати на основі реалізації стратегії, і, по-друге, засоби, за допомогою яких поставлену ціль має бути досягнуто.

Завдання: як би Ви на місці топ-менеджерів підприємства сформулювали траєкторну та точкову цілі, досягнення яких сприяло б підвищенню конкурентоспроможності підприємства у наведеній управлінській ситуації за рахунок розширення ринкової частки підприємства та дії ефекту масштабу виробництва?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Згідно з парадигмою «структура ринку - поведінка - результативність» рівень конкурентоспроможності підприємства має бути прямим наслідком:

- 1) базових умов підприємства;
- 2) структури галузі;
- 3) раціональної ринкової поведінки підприємства;
- 4) ефективної нейтралізації негативних чинників зовнішнього середовища.

2. До засновників інтуїтивної школи теорії менеджменту відносяться;

- 1) Й. Ансофф;
- 2) П. Друкер;
- 3) Р. Мінтуберг;
- 4) П. Стрікланд.

3. До засновників аналітичної школи теорії менеджменту відносяться:

- 1) М. Ікер;
- 2) Й. Ансофф;
- 3) Р. Брунер;
- 4) Р. Фрімен.

4. Ресурсний потенціал підприємства — це система:

- 1) матеріально-речовинних активів підприємства;
- 2) система внутрішніх активів підприємства;
- 3) топ-характеристик підприємства;
- 4) внутрішніх ресурсів підприємства і додаткових ресурсів, які генеруються зовнішнім середовищем бізнесу підприємства.

5. До фінансових ресурсів як елемента стратегічного потенціалу підприємства відносяться:

- 1) управлінський персонал підприємства;
- 2) інфраструктура регіону;
- 3) асортиментна структура товарів.

6. До просторових ресурсів як елемента стратегічного потенціалу підприємства відносяться:

- 1) структура основних фондів підприємства;
- 2) технологічний рівень виробництва;
- 3) організаційна структура управління;
- 4) інфраструктура регіону.

7. Головною рисою стратегії формування ресурсно-факторних переваг є:

- 1) виключна роль технології у формуванні ресурсно-факторних переваг підприємства;
- 2) висока їх чутливість до природних умов ведення бізнесу;
- 3) державна підтримка для їх реалізації;
- 4) неможливість визначення порівняльної вартості товару в антидемпінгових розслідуваннях.

8. Високий рівень витрат на НДДКР є визначальною характеристикою:

- 1) фармацевтичної галузі;
- 2) авіакосмічної галузі;
- 3) вугільної галузі;
- 4) автомобілебудування.

9. Згідно з лінійною моделлю провідним етапом інноваційного процесу є:

- 1) виробництво нововведення;
- 2) комерційне освоєння нововведення;
- 3) дослідження і розробка нововведення;
- 4) формування каналів збуту нововведення;

10. Однією з класифікаційних ознак типології нововведень виступає:

- 1) швидкість їх генерації;
- 2) рівень їх новизни;
- 3) вартість їх ринкового освоєння;
- 4) джерела їх генерації.

11. Суть стратегії низьких витрат у тому, що вона:

- 1) спрямована на надання споживачам більшої цінності грошей;
- 2) передбачає зосередження на окремому сегменті ринку;
- 3) передбачає намагання стати продавцем найдешевших товарів та послуг, привабливих для широкого кола споживачів;
- 4) є доцільною у тих випадках, коли потреби та уподобання споживачів значно розрізняються.

12. У ситуації, коли практично немає способів індивідуалізації продукції, яка б мала значення для споживачів (іншими словами, різниця між марками виробників не має особливого значення для покупців), тобто споживачі дуже чутливі до різниці в ціні, найбільш прийнятною є стратегія:

- 1) низьких витрат;
- 2) диференціації;
- 3) фокусування (концентрації);

4) найкращої вартості.

13. У якому випадку доцільно використовувати стратегію низьких витрат?

- 1) сильна цінова конкуренція серед продавців;
- 2) практично немає способів індивідуалізації продукції, яка б мала значення для споживачів (іншими словами, різниця між марками виробників не має особливого значення для покупців), тому споживачі дуже чутливі до різниці в ціні;
- 3) у структурі ринку є сегмент споживачів, які готові платити велику надбавку до ціни за «особливі» товари та послуги;
- 4) потреби та уподобання споживачів різняться настільки, що не можуть бути задоволені стандартизованою продукцією.

14. Суть стратегії диференціації у тому, що вона:

- 1) спрямована на надання споживачам більшої цінності грошей;
- 2) передбачає зосередження на окремому сегменті ринку;
- 3) передбачає намагання стати продавцем найдешевших товарів та послуг, привабливих для широкого кола споживачів;
- 4) є доцільною у тих випадках, коли потреби та уподобання споживачів значно розрізняються.

15. У якому випадку доцільно використовувати стратегію фокусування?

- 1) практично немає способів індивідуалізації продукції, яка б мала значення для споживачів (іншими словами, різниця між марками виробників не має особливого значення для покупців), тому споживачі дуже чутливі до різниці в ціні;
- 2) у структурі ринку є сегмент споживачів, які готові платити велику надбавку до ціни за «особливі» товари та послуги;
- 3) потреби та уподобання споживачів різняться настільки, що не можуть бути задоволені стандартизованою продукцією;
- 4) компанія має можливість обслуговувати певний ринковий сегмент споживачів з нижчими витратами, порівняно з витратами на обслуговування усього ринку.

16. У якому випадку доцільно використовувати стратегію диференціації?

- 1) існує чітко окреслений споживацький сегмент, в межах якого попит визначається особливими характеристиками продукції;
- 2) потреби та уподобання споживачів різняться настільки, що не можуть бути задоволені стандартизованою продукцією;
- 3) сильна цінова конкуренція серед продавців;
- 4) практично немає способів індивідуалізації продукції, яка б мала значення для споживачів (іншими словами, різниця між марками

виробників не має особливого значення для покупців), тому споживачі дуже чутливі до різниці в ціні.

17. Суть стратегії найкращої вартості у тому, що вона:

- 1) спрямована на надання споживачам більшої цінності грошей;
- 2) передбачає зосередження на окремому сегменті ринку;
- 3) передбачає намагання стати продавцем найдешевших товарів та послуг, привабливих для широкого кола споживачів;
- 4) є доцільною у тих випадках, коли потреби та уподобання споживачів значно розрізняються.

18. Оберіть характеристики стратегії найкращої вартості:

- 1) спрямована на надання споживачам більшої цінності грошей;
- 2) передбачає зосередження на окремому сегменті ринку;
- 3) є гібридною стратегією;
- 4) в основі знаходиться намагання стати продавцем найдешевших товарів та послуг, привабливих для широкого кола споживачів;
- 5) є доцільною у тих випадках, коли потреби та уподобання споживачів значно розрізняються.

19. У якому випадку доцільно використовувати стратегію фокусування?

- 1) сильна цінова конкуренція серед продавців;
- 2) практично немає способів індивідуалізації продукції, яка б мала значення для споживачів (іншими словами, різниця між марками виробників не має особливого значення для покупців), тому споживачі дуже чутливі до різниці в ціні;
- 3) у структурі ринку є сегмент споживачів, які готові платити велику надбавку до ціни за «особливі» товари та послуги;
- 4) потреби та уподобання споживачів різняться настільки, що не можуть бути задоволені стандартизованою продукцією.

ТЕМА 6

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Навчальні цілі:

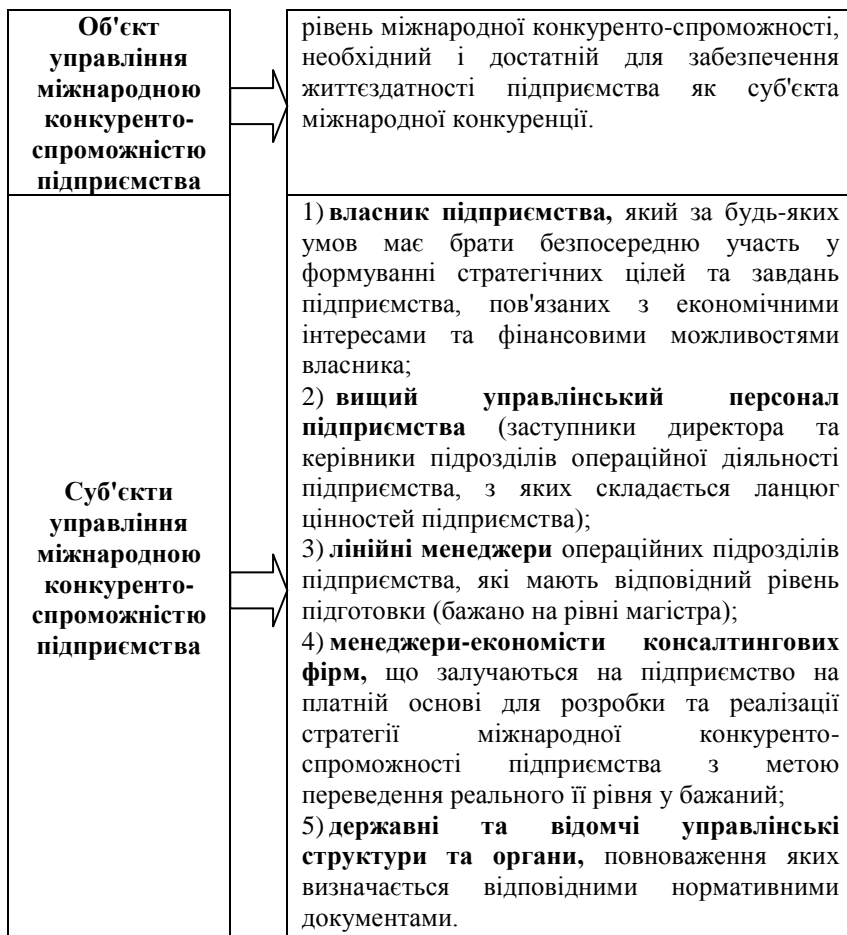
- ❖ розкрити сутність, завдання та взаємозв'язок елементів системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- ❖ охарактеризувати методологічні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- ❖ обґрунтувати концептуальну модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- ❖ визначити сучасний механізм державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств у розвинених країнах.

6.1. Сутність, цілі та завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

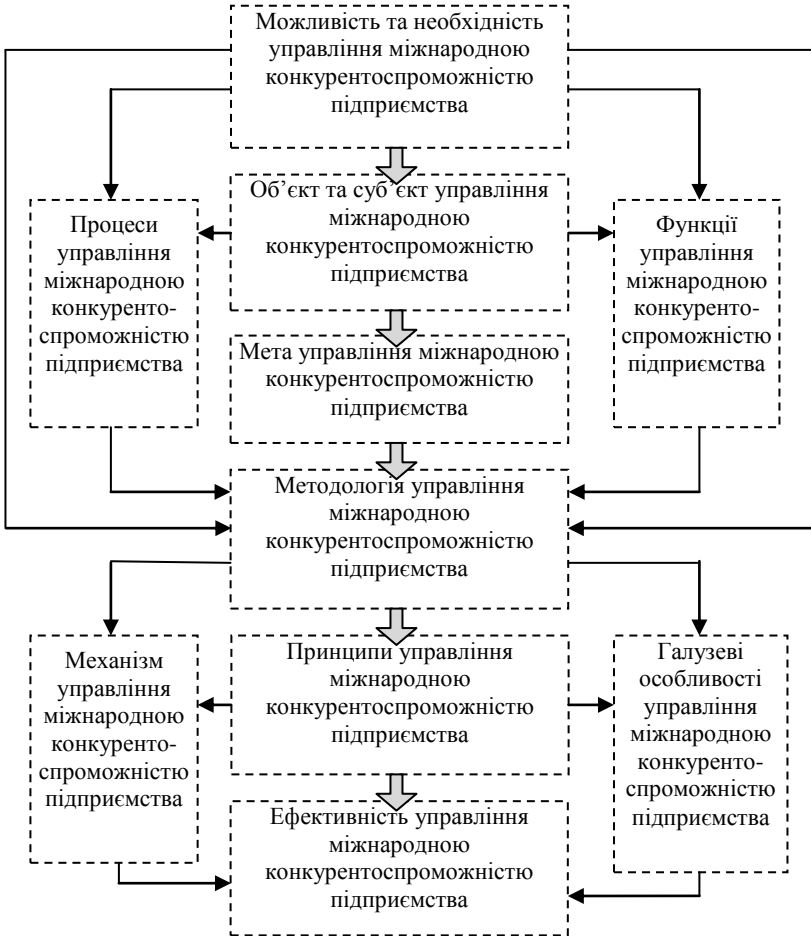
Сутність, завдання процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



Об'єкт, суб'єкти управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



Взаємозв'язок елементів системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



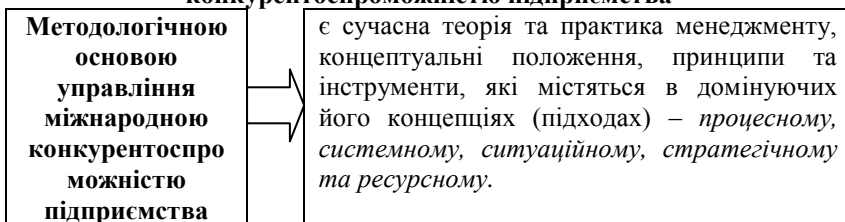
Напрями управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

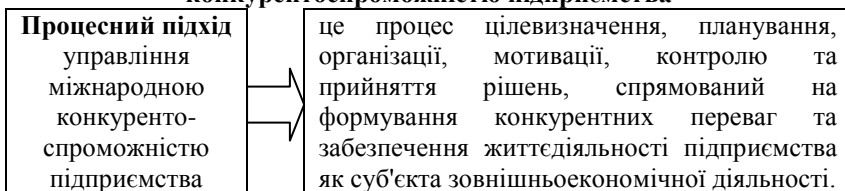
- а) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- б) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- в) відтворювання та нарощування конкурентоспроможності підприємства на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринково-продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища;
- г) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

6.2. Методологічна основа управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

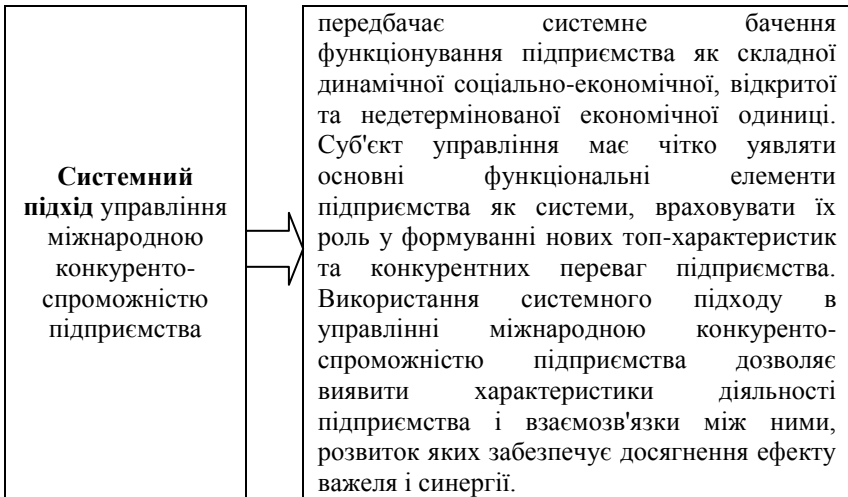
Зміст методологічної основи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



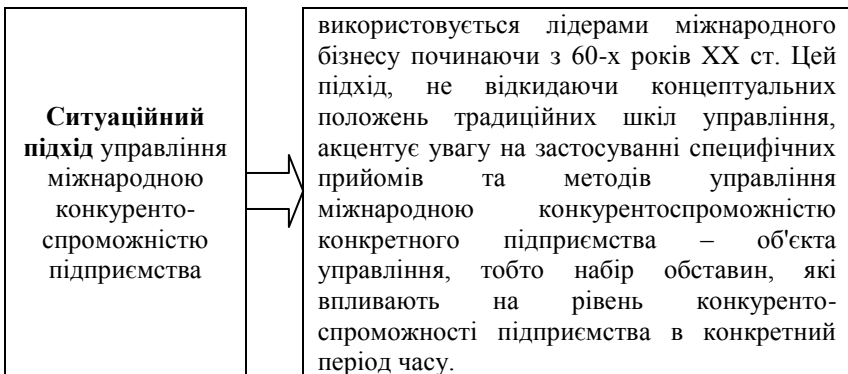
Суть процесного підходу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



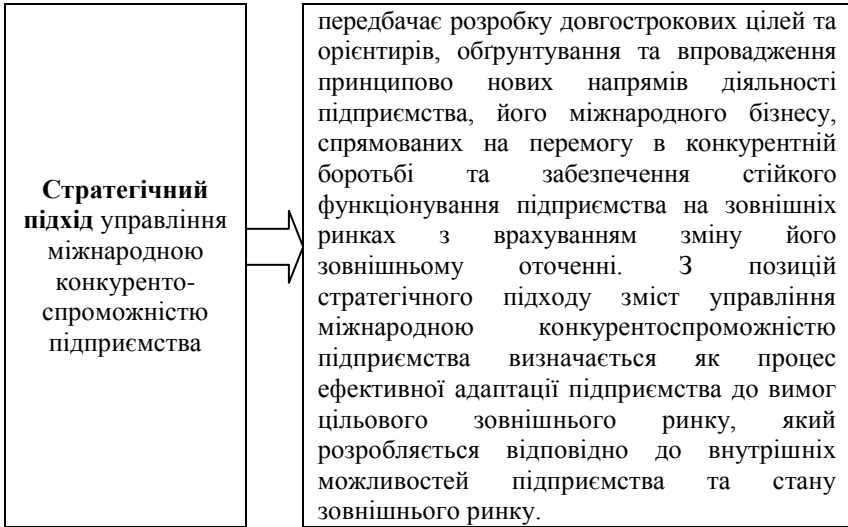
Суть системного підходу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



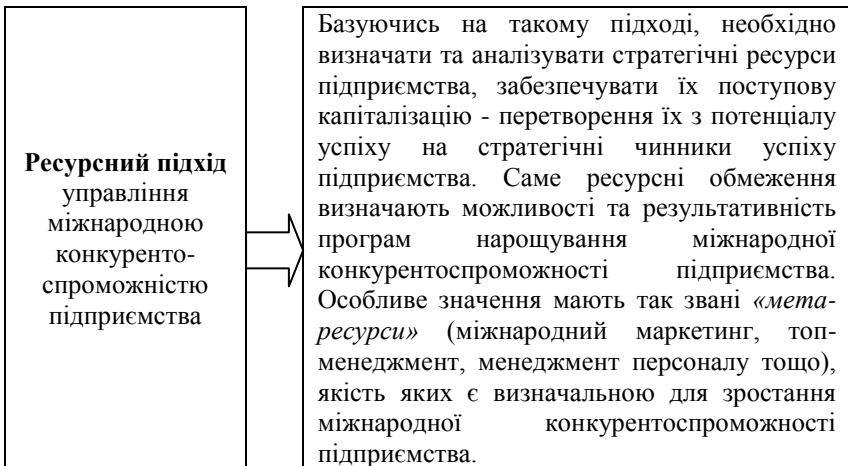
Суть ситуаційного підходу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



Суть стратегічного підходу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



Суть ресурсного підходу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



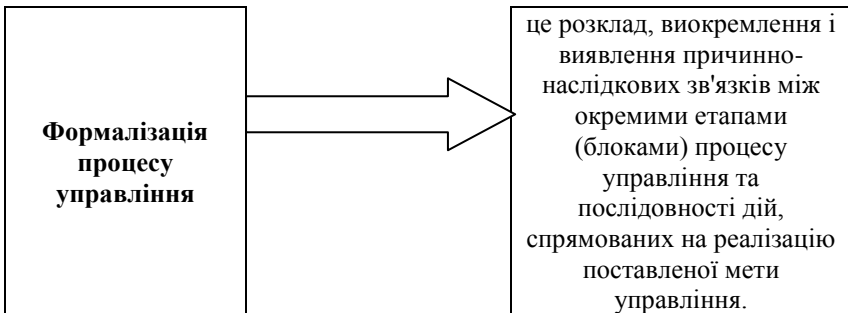
Функції процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Характеристика
Цілевизначення	обумовлює орієнтацію управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти.
Планування	передбачає розробку стратегії та тактики реалізації цілей та завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах.
Організація	в процесі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм. З нею пов'язане й питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності. Завданням організації як функції управління є також забезпечення необхідної узгодженості в діях операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів.
Мотивація	забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Вона ґрунтується на поєднанні матеріальних (економічних) інтересів управління з такими моральними, психологічними мотивами особистості, як самореалізація в професійній діяльності, забезпечення поваги суспільства та оцінки результатів праці.
Контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності рівня конкурентоспроможності підприємства вимогам зовнішнього середовища, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність адаптаційного процесу, окремих його доходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

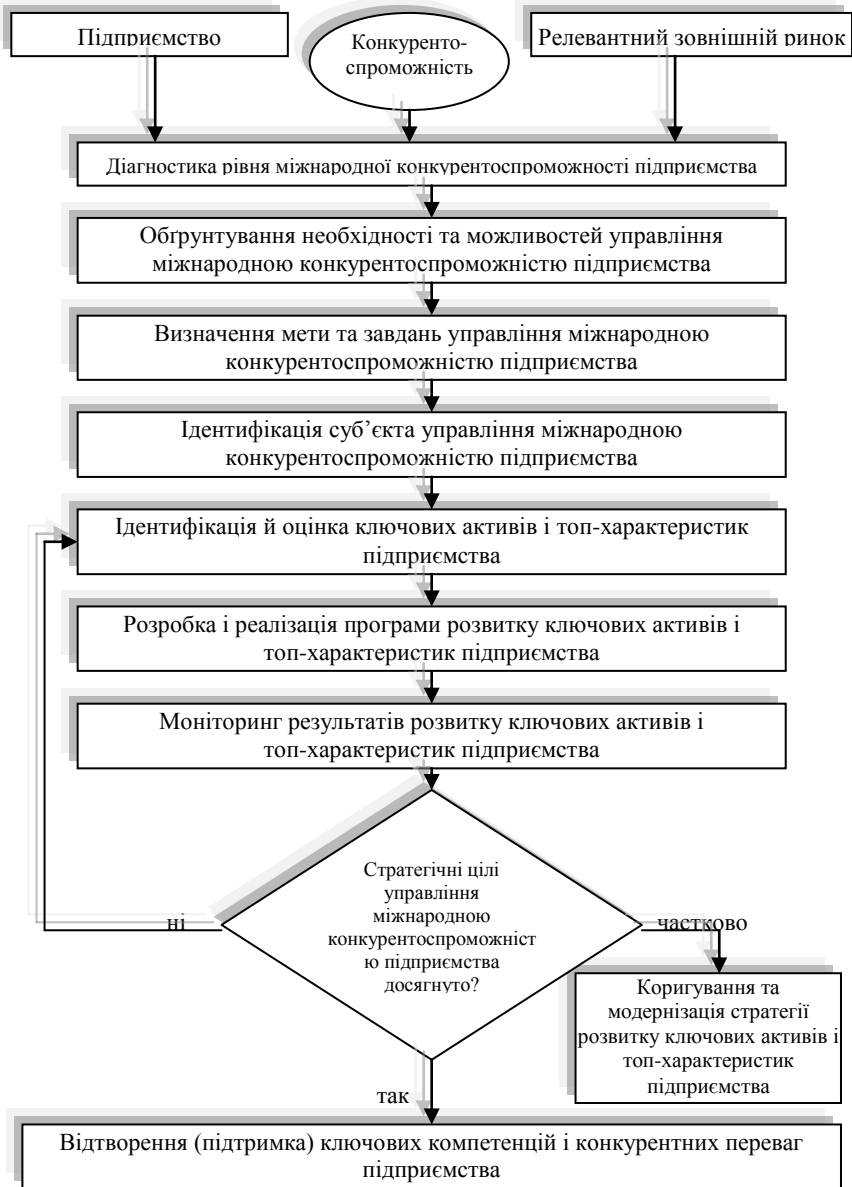
Функція	Характеристика
Прийняття рішень	забезпечує вибір конкретної тактики адаптації підприємства до вимог зовнішнього середовища з великою кількістю альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з міжнародного менеджменту.
Комунікація	забезпечує процес обміну інформацією між суб'єктами управління – керівництвом, власниками та персоналом підприємств, органами державного регулювання зовнішньоекономічною діяльністю в країні. Цей обмін для досягнення завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства повинен бути своєчасним, повним та адекватним.

6.3. Концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Формалізація процесу управління



Концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства



Характеристика етапів процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

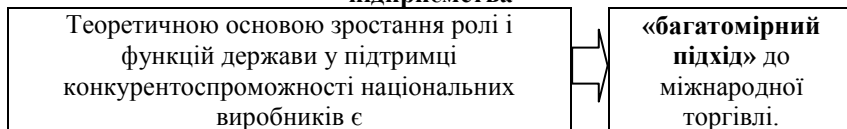
Етапи	Характеристика
<p>Перший етап – діагностика рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства</p>	<p>Шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження на цьому етапі:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) констатується узагальнюючий висновок щодо існування проблеми – протиріччя між станом міжнародної конкурентоспроможності підприємства (об'єктом управління) і цілями його міжнародного бізнесу; б) виявляються та ранжуються основні чинники виникнення проблеми; в) прогнозуються наслідки виникнення та розвитку проблеми та гострота (нагальність) її подолання; г) визначається потенціал подолання проблеми на основі нейтралізації негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності та використання позитивних чинників впливу.
<p>Другий етап – обґрунтування необхідності та можливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства</p>	<p>Головне завдання даного етапу процесу управління – не тільки констатувати необхідність вдосконалення бізнес-діяльності підприємства на релевантному зовнішньому ринку, але й сформулювати бачення щодо подолання проблеми, яке має включати: систему протидії впливу негативних чинників зовнішнього ринку (на рівні як окремого підприємства, так і на рівні держави) і систему використання впливу позитивних чинників зовнішнього середовища.</p>
<p>Третій етап – визначення мети та завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства</p>	<p>Залежно від рівня конкурентоспроможності і цілей міжнародного бізнесу підприємства, такими завданнями можуть бути: запобігання виходу підприємства з даного ринку, скорочення розриву рівнів конкурентоспроможності підприємства і його головних конкурентів, запобігання зниженню конкурентоспроможності підприємства, зростання конкурентних переваг підприємства і його міжнародної конкурентоспроможності.</p>

Етапи	Характеристика
<p>Четвертий етап – ідентифікація суб'єкта управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства</p>	<p>На цьому етапі визначається суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розробку і реалізацію заходів щодо досягнення цілей та завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, встановлюються його повноваження та участь функціональних підрозділів підприємства в їх реалізації. Ефективність дій на цьому етапі у вирішальній мірі визначається вибором топ-менеджерів, досвідом і професійним рівнем залучених до виконання експертів за напрямками, створенням необхідних матеріально-технічних умов їх праці.</p>
<p>П'ятий етап – ідентифікація й оцінка ключових активів і топ-характеристик підприємства</p>	<p>Вихідною складовою операційних процесів підприємства завжди є його активи. Показником рівня виконання тих чи інших операційних процесів є топ-характеристики підприємства. Саме активи і топ-характеристики підприємства є базою для нарощування рівня його конкурентоспроможності. Виявлення точок опору – активів і топ-характеристик, розробка і розвиток яких має ключове значення для діяльності на даному сегменті зовнішнього ринку – складає зміст дій і рішень на даному етапі процесу управління.</p>
<p>Шостий етап – розробка і реалізація програми розвитку ключових активів і топ-характеристик підприємства</p>	<p>Зміст дій наданому етапі обумовлюється результатами діагностики міжнародної конкурентоспроможності, метою управління та розривами (дефіцитом) в активах і топ-характеристиках підприємства, які мають бути закриті (ліквідовані) на основі розробки та реалізації програми їх розвитку. Програма розвитку активів і топ-характеристик підприємства, як правило, включає: програми розвитку існуючих активів і топ-характеристик підприємства; програми розробки нових активів і топ-характеристик підприємства. Програма розвитку активів і топ-характеристик підприємства ґрунтується на оптимальному поєднанні оперативних, тактичних і стратегічних заходів, дій і рішень.</p>

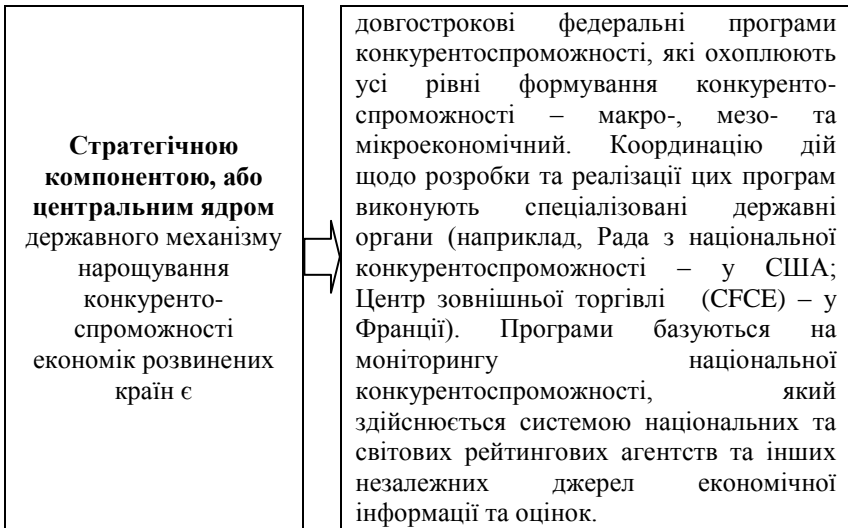
Етапи	Характеристика
<p>Сьомий етап – моніторинг розвитку ключових активів і топ-характеристик підприємства</p>	<p>Виконання дій наданому етапі дозволяє відслідковувати динаміку змін бізнес-діяльності підприємства, пов'язаних із розвитком існуючих і розробкою нових ключових активів і топ-характеристик, які є базою формування конкурентних переваг підприємства. Результати моніторингу мають містити відповіді щодо унікальності кожного ключового активу і топ-характеристики, можливості копіювання (дублювання), існування субститутів. Узагальнюючий висновок моніторингу має давати відповідь на ключове питання: чи досягаються стратегічні цілі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства? Позитивна відповідь на це питання підтверджує виправданість, ефективність та своєчасність вжитих заходів щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.</p>
<p>Восьмий етап – відтворення (підтримка) ключових компетенцій і конкурентних переваг підприємства.</p>	<p>Досягнення переваг над конкурентами і трансформація їх в ключові фактори успіху підприємства мають бути закріплені відповідним механізмом їх захисту, відтворення та підтримки у робочому стані. Виконання дій даного етапу процесу управління знижує рівень вразливості ключових активів і топ-характеристик підприємства, можливість їх здобування конкурентами та підвищує їх міцність й ефект використання у конкурентній боротьбі.</p>

6.4. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства: методи й інструментарій

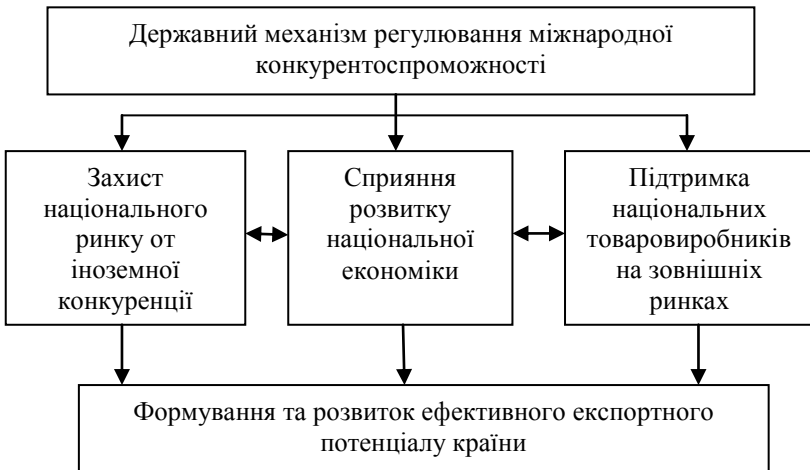
Основа державного регулювання конкурентоспроможності підприємства



Стратегічна компонента державного механізму нарощування конкурентоспроможності економік розвинених країн



Функціональна структура державного механізму регулювання міжнародної конкурентоспроможності



Напрями державного сприяння розвитку національної економіки

Сприяння розвитку національної економіки в рамках державної економічної політики здійснюється шляхом:

- а) розробки та реалізації різноманітних варіантів структурної (промислової) політики;
- б) розробки та реалізації науково-технологічної політики;
- в) формування і розвитку ефективної інфраструктури бізнесу (науки, засобів зв'язку, інформаційного забезпечення);
- г) впровадження гнучкої податкової, кредитно-фінансової, цінової та конкурентної політики;
- д) розширення ємності внутрішнього ринку за рахунок зростання доходів та купівельної спроможності суб'єктів попиту та пропозиції товарів (послуг) на внутрішньому ринку.

Складові захисту національного ринку від іноземної конкуренції

Захист національного ринку від іноземної конкуренції відбувається шляхом розробки й реалізації цілеспрямованої зовнішньоторговельної політики, важливими складовими якої є:

- а) митно-тарифне регулювання зовнішньої торгівлі країни;
- б) режим квотування та ліцензування імпорту;
- в) впровадження державних норм і стандартів щодо споживчих характеристик товарів, що імпортуються, їх сертифікація;
- г) застосування спеціальних інструментів, що виконують протекціоністську функцію – компенсаційних зборів, антидемпінгового мита, тарифної ескалації тощо.

Напрями підтримки національних товаровиробників на зовнішніх ринках

Підтримка національних товаровиробників на зовнішніх ринках здійснюється на основі застосування таких інструментів макроекономічної дії:

- а) пільгове кредитування;
- б) державне страхування експортних кредитів;
- в) пільгове оподаткування експортної діяльності вітчизняних підприємств;
- г) пряме субсидування експортної діяльності вітчизняних підприємств;
- д) інформаційна, консультативна та рекламна підтримка експортної діяльності вітчизняних підприємств;
- е) корпоративно-інституціональна підтримка експортної діяльності вітчизняних підприємств через міжнародні інститути та механізм регулювання конкуренції на світових ринках, укладання дво- (багато) сторонніх угод та створення інтеграційних угруповань.

Формування та розвиток ефективного експортного потенціалу країни

Державне регулювання природоресурсних, технологічних, інноваційних, глобальних та соціокультурних умов формування конкурентних переваг національних товаровиробників здійснюється шляхом:

- а) поглиблення продуктової спеціалізації первинних секторів економіки, конкурентоспроможність яких ґрунтується на ресурсних перевагах;
- б) формування промислово-технологічного сектора економіки країни (технологічного «ромба»), експортні можливості якого складають високотехнологічні конкурентні переваги;
- в) розвиток інноваційного сектора економіки (кластерів, венчурного бізнесу, інноваційних центрів, аудиторських та консалтингових фірм), продукція якого має короткий життєвий цикл і конкурентні переваги якого ґрунтуються на інноваційних зусиллях підприємств;
- г) посилення значущості позаекономічних чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства – економічних, соціокультурних, політичних, етнонаціональних, а також безпеки ведення бізнесу за кордоном, що обумовлює «економізацію» зовнішньої політики держави та її ролі, у формуванні глобальних конкурентних переваг національних товаровиробників.

Проблемно-пошукові питання

1. У чому полягає сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства?
2. Який чинник у вирішальній мірі зумовлює головні відмінності управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства?
3. Що складає методологічну основу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства?
4. Охарактеризуйте функції управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства з позиції процесного підходу.
5. Охарактеризуйте роль діагностичного дослідження як етапу процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
6. У чому полягає зміст дій і рішень, пов'язаних з ідентифікацією суб'єкта управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства?
7. Які основні чинники визначають цінність активів підприємства на релевантному зовнішньому ринку?
8. Що означає термін «розрив в активах і топ-характеристиках підприємства»?
9. У чому полягає головний зміст програми розвитку (розробки) активів і топ-характеристик підприємства?
10. Охарактеризуйте роль моніторингу результатів розвитку ключових активів і топ-характеристик в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.
11. У чому полягають особливості патентних методів захисту вразливості ключових активів і топ-характеристик підприємства?
12. Визначте, що є стратегічною компонентою державного механізму регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
13. Розкрийте функціональну структуру механізму державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства.
14. Які інструменти державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства використовуються у захисті внутрішнього ринку від іноземної конкуренції?

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

У середині грудня 2017 року шинний холдинг Амтел-Vredestein («Амтел») оголосив про продаж Волгоградського заводу технічного вуглецю (нині - «Амтел-Карбон») за 21 млн. доларів.

Після проведення в листопаді 2017 року IPO, «Амтел» почав позбуватися малоприбуткових і непрофільних активів. Волгоградський завод вже проданий, а на черзі – Красноярський шинний завод, який є практично збитковим. «Амтел-Карбон» у шинному холдингу займає позиції головного постачальника технічного вуглецю, тобто сажі – найважливішої сировини для виробництва шин і гумовотехнічних виробів. Однак, ні якість волгоградської сажі, ні її собівартість не задовольняли вимоги «Амтела», який націлений на виробництво покришок преміум-класу.

Власниками волгоградського підприємства стали менеджери Омського заводу техуглера та регіональний ІТ-банк, які планують об'єднати основні російські сажеві заводи. Дані підприємства, узяті разом - це майже 40% потужностей з виробництва сажі в Росії, і вони вже зараз виробляють майже половину техуглера в країні. Консолідація російських потужностей дозволить зміцнити позиції країни на світовому сажовому ринку, де на цей час діє п'ять великих гравців.

Завдання:

1. Як впливає проведення IPO на рівень конкурентоспроможності організації? Аргументуйте свою позицію.
2. Оцініть стан кон'юнктури на світовому ринку сажі та визначте як впливає консолідація потужностей на позиції російського бізнесу.
3. Розробіть програму підвищення конкурентоспроможності продукції «Амтел - Карбон».

Ситуація 2

У вересні 2017 року корпорація Intel оголосила про намір скоротити штат на 10%. На думку керівництва компанії, звільнення 16 тис. працівників дозволить Intel заощаджувати до 1 млрд. доларів на рік, а також підвищити конкурентоспроможність відносно її головного конкурента - компанії AMD. У середині червня 2017 року керівництво вже вирішило звільнити тисячу співробітників, що були задіяні в процесі управління.

За перше півріччя 2017 року чистий прибуток компанії скоротився

на 46,8%, склавши при цьому 2,24 млрд. доларів (аналогічний показник в 2016 році - 4,22 млрд. доларів). Виручка Intel за перші шість місяців 2017 року скоротилася на 9,2% - до 16,95 млрд. доларів, а операційний прибуток скоротився вдвічі - до 2,79 млрд. доларів.

Завдання:

1. Які негативні наслідки можуть бути обумовлені використанням багатоступінчатої системи прийняття рішень?
2. Наведіть приклади схожих реорганізацій в найкрупніших компаніях світу.

Ситуація 3

Під час засідання тендерного комітету, на якому мало бути визначено переможця конкурсного торгу на будівництво у великому місті ділового центру, голоси 12 членів комітету розподілилися порівну – по 6 голосів на кожному з двох конкуруючих пропозицій.

Завдання: як, на Вашу думку, має бути вирішене питання щодо визначення переможця тендера на будівництво ділового центру?

Ситуація 4

Американська фірма «Жіллетт» протягом тривалого часу була «гордим левом» на світовому ринку бритвених приладів, доки на ньому не з'явилася вперше англійська фірма «Уїлкінсон корд», яка створила сучасну безпечну бритву з нержавіючої сталі. Не дивлячись на безсумнівні переваги конкурента, фірмі «Жіллетт» протягом майже десятиріччя вдалося успішно гальмувати обсяги виробництва та вхід до галузі фірми «Уїлкінсон корд».

Завдання: оцініть ситуацію й обґрунтуйте, за рахунок яких чинників конкуренції фірмі «Жіллетт» вдалося ще тривалий час домінувати на ринку бритвених приладів, не дивлячись на безсумнівні конкурентні переваги фірми «Уїлкінсон корд»?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- | | | |
|--|--------|---|
| 1) нейтралізацію дії зовнішніх чинників | впливу | на конкурентоспроможність підприємства; |
| 2) нейтралізацію дії негативних чинників | впливу | на конкурентоспроможність підприємства; |
| 3) нейтралізацію дії позитивних чинників | впливу | на конкурентоспроможність підприємства; |

4) нейтралізацію дії внутрішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства.

2. *До головних завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства відносяться:*

- 1) забезпечення життєдіяльності підприємства;
- 2) забезпечення життєдіяльності та сталого функціонування підприємства на ринку;
- 3) забезпечення життєдіяльності та сталого функціонування підприємства як суб'єкта світового ринку;
- 4) забезпечення життєдіяльності та сталого функціонування підприємства як суб'єкта господарської діяльності країни.

3. *Складність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у вирішальній мірі пов'язана зі складністю:*

- 1) формування конкурентних переваг підприємства;
- 2) реалізації конкурентних переваг підприємства;
- 3) міжнародного середовища бізнесу;
- 4) відтворення конкурентних переваг підприємства.

4. *Функція «Цілевизначення» забезпечує орієнтацію процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на:*

- 1) вибір стратегії та тактики адаптації підприємства до вимог зовнішнього середовища;
- 2) досягнення бажаного рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 3) розподіл активів між окремими напрямками операційної діяльності підприємства;
- 4) розвиток ключових активів підприємства.

5. *Функція «Прийняття рішень» в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства забезпечує:*

- 1) практичну реалізацію програми розвитку (розробки) ключових активів і топ-характеристик підприємства;
- 2) досягнення головних цілей управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- 3) моніторинг результативності адаптації підприємства до вимог цільового зовнішнього ринку;
- 4) вибір тактики адаптації підприємства до вимог цільового зовнішнього ринку на альтернативній основі.

6. *Засновником процесного підходу до управління є:*

- 1) М. Мескон;
- 2) А. Файоль;
- 3) І. Ансофф;

4) А. Томпсон.

7. До «мета — ресурсів» підприємства не відносяться:

- 1) маркетингова діяльність підприємства;
- 2) менеджмент персоналу підприємства;
- 3) операційні процеси підприємства;
- 4) операційний менеджмент підприємства.

8. Не є завданням діагностики стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства:

- 1) виявлення та констатація існування проблеми між реальним і бажаним станом міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 2) ідентифікація суб'єкта управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- 3) прогнозування наслідків розвитку проблеми між реальним і бажаним станом міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 4) визначення потенціалу подолання проблеми між реальним і бажаним станом міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

9. Ідентифікація й оцінка ключових активів і топ-характеристик підприємства передбачає:

- 1) розробку програм розвитку ключових активів і топ-характеристик підприємства;
- 2) визначення розриву між реальним і бажаним станом ключових активів і топ-характеристик підприємства;
- 3) залучення топ-менеджерів до розробки та реалізації програм розвитку ключових активів і топ-характеристик підприємства;
- 4) зниження рівня вразливості ключових активів і топ-характеристик підприємства.

10. Ідентифікація й оцінка ключових активів і топ-характеристик підприємства не передбачає:

- 1) виявлення розриву (дефіциту) в ключових активах і топ-характеристиках підприємства;
- 2) виявлення цінності ключових активів і топ-характеристик підприємства на даному ринку;
- 3) реструктуризацію активів підприємства;
- 4) визначення варіанта модернізації (розвитку) активів підприємства.

11. До методів захисту (підтримки) ключових активів і топ-характеристик підприємства не відносяться:

- 1) патенти;
- 2) режим секретності;
- 3) технологічний протекціонізм;
- 4) зворотне конструювання.

12. Ризик вразливості ключових активів і топ-характеристик підприємства суттєво знижується внаслідок:

- 1) технологічного шпигунства;
- 2) зворотного конструювання;
- 3) копіювання;
- 4) технологічного протекціонізму.

13. Ф. Перру на відміну від класичних теорій порівняльних переваг і МПП вперше:

- 1) розкрив і обґрунтував феномен взаємного попиту у міжнародній торгівлі;
- 2) дав пояснення реверсу факторів виробництва;
- 3) увів якісний аналіз факторів виробництва;
- 4) обґрунтував викривлення ринкового механізму взаємодії суб'єктів світового ринку.

14. Наслідками застосування «багатомірного» підходу до міжнародної торгівлі є:

- 1) зростання обсягів міжнародної торгівлі;
- 2) зниження обсягів міжнародної торгівлі;
- 3) зростання мобільності факторів виробництва;
- 4) зростання економічної взаємозалежності країн.

15. Теоретичною основою зростання ролі держави у міжнародному економічному обміні є:

- 1) теорія вільної торгівлі;
- 2) теорія факторних переваг Хекшера-Оліна;
- 3) теорія «багатомірного» підходу до міжнародної торгівлі;
- 4) теорія міжнародної конкуренції М. Портера.

16. Тарифне регулювання зовнішньої торгівлі країни:

- 1) стимулює імпорт товарів у країну;
- 2) посилює конкуренцію на внутрішньому ринку країни;
- 3) сприяє зростанню бюджетних надходжень;
- 4) посилює рівновагу внутрішнього ринку країни.

17. Державне страхування експортного кредиту:

- 1) знижує ризик експортера;
- 2) забезпечує приховане експортне субсидування;
- 3) знижує ціну експортного товару;
- 4) посилює гармонізацію умов міжнародної конкуренції.

18. Не є інструментами державного механізму регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства:

- 1) валютний курс країни;
- 2) імпортне мито;
- 3) тарифна квота; 4) умови міжнародних поставок «Інкотермс-2010».

РОЗДІЛ 2

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КРАЇН У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ТЕМА 7

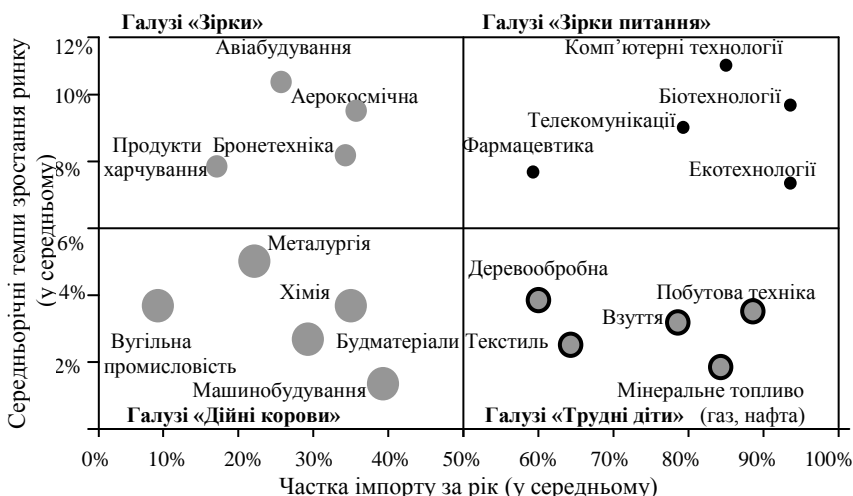
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГАЛУЗЕЙ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Навчальні цілі:

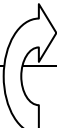

- ❖ визначити методи аналізу міжнародної конкурентоспроможності галузей економіки;
- ❖ оцінити стан галузевої конкуренції на міжнародному ринку;
- ❖ систематизувати чинники, що впливають на конкуренцію в галузях світового господарства;
- ❖ охарактеризувати методи й інструментарій державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності галузей;
- ❖ обґрунтувати програму підвищення конкурентоспроможності галузі та країни.

7.1. Методи аналізу та оцінки стану міжнародної конкурентоспроможності галузей економіки

Галузевий портфель промисловості України



Життєвий цикл галузей промисловості України

Конкурентна позиція ↑	Варіанти стратегії	Інновації, розвиток НДДКР, залучення венчурного капіталу	Інновації у зростання, боротьба за лідерство з КРР	Отримання мах доходу на домашньому ринку, боротьба за нові ринки експорту, захист позицій	Досягнення лідерства за витратами, диверсифікація та інновація для підготовки до входження на наступну стадію	Пошук ніш, дизінвесту- вання за необхід- ністю
Глобальна		А	Б			
КРР				В		
Національна				Г	Д	
					Стадії	життєвого циклу
		Зародження	Зростання	Зрілість	Стагнація	Занепад

Оцінка конкурентної позиції країни відносно зовнішнього світу

Галузі	Оцінка
<i>Кольорова металургія, нафтопереробка, харчова промисловість</i>	мають високий експортний потенціал і займають відносно сильну позицію в матриці життєвого циклу. Але для модернізації їх виробничо-технологічної бази і підвищення міжнародної конкурентоспроможності потрібні точкові інвестиції поряд з інвестиціями у розвиток галузей – споживачів їх продукції.
<i>Чорна і кольорова металургія, хімічна промисловість</i>	є головними валютними генераторами, але потребують технологічного переоснащення окремих виробництв, виведення з експлуатації зайвих потужностей і застарілих виробництв з метою зниження собівартості та енергоємності виробництва.

Галузі	Оцінка
<i>Автомобільна, залізничний транспорт, деякі сегменти машинобудування</i>	досягли стадії зрілості і потребують технологічної модернізації з метою підвищення рівня їх якості. Національний попит на їх продукцію високий, але з 1991 р. тут переважає приріст імпорту. Засобом підняття цих «лежачих» галузей може бути тільки фокусна інвестиційна програма держави і залучення іноземних інвестицій.
<i>Продукція машинобудування, окремих сегментів харчової, нафтохімічної промисловості і більшість статей споживчих товарів</i>	мають дуже маленькі частки на вітчизняному ринку і вважаються низькоконкурентними.
<i>Продукція текстильної і взуттєвої промисловості, пошиття одягу, виробництву іграшок</i>	увійшла до стадії занепаду. Відчутний тиск на них міжнародної конкуренції, головним чином з боку виробників з інших великих регіональних ринків – Китаю, Індії та інших «дешевих» ринків.

7.2. Конкуренція в галузях світового господарства

Основні критерії, які визначають конкуренцію на глобальному ринку

Конкуренти на глобальному ринку змушені певною мірою рахуватися з такими явищами:	галузева політика та поведінка конкурентів
	взаємовідносини з місцевими урядами на основних ринках
	тенденції, що впливають на конкуренцію у світовому господарстві
	поступове виникнення нових великомасштабних ринків

Галузева політика та поведінка конкурентів

Галузева політика та поведінка конкурентів

Для глобальних галузей характерна наявність конкурентів, що діють по всьому світу з основних баз, розташованих у різних країнах. Уряди країн часто керуються певними інтересами, такими як, наприклад, зайнятість та баланс платежів; промислова політика урядів може формувати цілі компаній, створювати фонд для дослідно-конструкторської роботи, що буде впливати на місце фірм у глобальній конкуренції; можуть сприяти в переговорах на користь фірм на світових ринках; можуть підтримувати інтереси фірм політичними важелями; можуть брати безпосередню участь у діяльності фірм шляхом часткової або повної власності. Наслідком таких видів підтримки є можливе зростання вихідних бар'єрів. Таким чином, аналіз конкуренції у світових галузях неможливий без ретельного вивчення взаємовідносин між фірмами та урядами.

Взаємовідносини з місцевими урядами на основних ринках

Взаємовідносини з місцевими урядами на основних ринках

Взаємовідносини фірми з місцевими урядами на основних ринках стають ключовим моментом у глобальній конкуренції. Місцеві уряди користуються численними механізмами, здатними перешкоджати діяльності глобальних фірм, або навіть цілковито блокувати глобальну конкуренцію, або створювати багато різноманітних груп усередині галузі. При розробленні стратегії своєї діяльності міжнародні компанії повинні досягти відповідності інтересам місцевих урядів.

Тенденції, що впливають на конкуренцію у світовому господарстві

Тенденції, що впливають на конкуренцію у світовому господарстві

Стирання відмінностей між країнами. Економічні відмінності між розвинутими країнами і тими, що розвиваються можуть стиратися в таких сферах, як рівень доходів, вартість факторів виробництва, енергоносіїв, методи маркетингу та канали розподілу. Така тенденція сприяє послабленню перешкод на шляху глобальної конкуренції.

Агресивна індустріальна політика. У багатьох країнах індустріальна політика ще не стабілізувалася. Уряди Японії, Кореї, Сінгапуру та Німеччини переходять до агресивних дій з метою стимулювання виробництва в ретельно вибраних ними секторах, а також сприяють ліквідації менш бажаних секторів. Фірми, які підтримуються урядами, набувають статусу глобальних. Такі фірми займають агресивну позицію, зростають наявні для конкуренції ресурси і максимальні ставки.

Визначення та протекція найважливіших активів з боку держави. Уряди держав, які все більше уваги приділяють важливості своїм ресурсам з погляду економічної конкуренції, все більше схильні одержувати економічні вигоди від володіння цими активами. Очевидними прикладами таких активів є такі природні ресурси, як нафта, мідь, олово, каучук. Ці активи контролюються або прямим шляхом через державну власність, або ж непрямо – через спільні підприємства урядів та виробників. Ще одним активом є наявність низько оплачуваної напів- та некваліфікованої робочої сили з Республіки Кореї, Тайваню, Гонконгу.

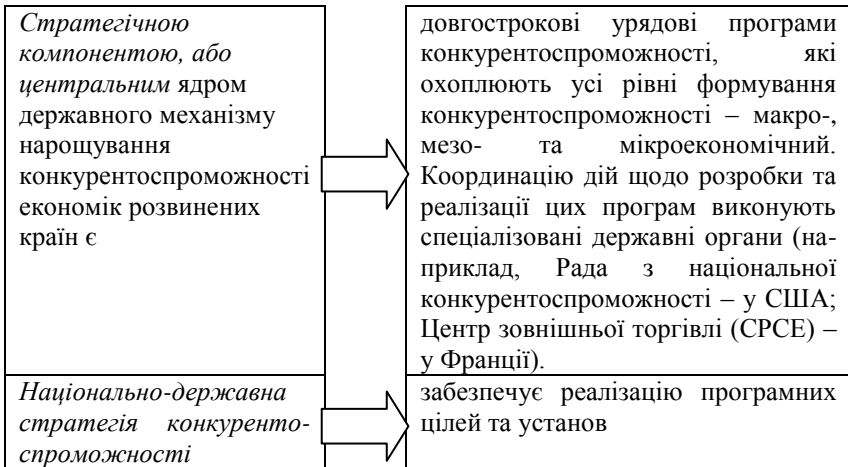
Вільне переміщення технологій. Дає можливість широкому колу фірм інвестувати в сучасні виробничі підприємства світового масштабу. Наприклад, японські фірми, досить агресивно продають за кордон свою технологію. А деякі фірми, які придбали технологію, прагнуть перепродати її за договірною ціною.

Поступове виникнення нових великомасштабних ринків

Поступове виникнення нових великомасштабних ринків

В останні 10-15 років характерною ознакою конкуренції у світових галузях є поява на світовому ринку нових індустріальних країн, зокрема Тайваню, Республіки Кореї, Сінгапуру та Бразилії. Ці країни традиційно конкурували на основі використання дешевої робочої сили та/або природних ресурсів, які все ще експлуатуються.

7.3. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності галузей: методи й інструментарій



Організаційно-економічний механізм підтримки та стимулювання міжнародної конкурентоспроможності

Заходи	Характеристика
<p><i>Сприяння розвитку національної економіки в рамках державної економічної політики шляхом:</i></p>	<p>1) розробки та реалізації різноманітних варіантів структурної (промислової) політики; 2) розробки та реалізації науково-технологічної політики; 3) формування розвитку ефективної інфраструктури бізнесу (науки, засобів зв'язку, інформаційного забезпечення); 4) впровадження гнучкої податкової, кредитно-фінансової, цінової та конкурентної політики; 5) розширення ємності внутрішнього ринку за рахунок зростання доходів та купівельної спроможності суб'єктів попиту та пропозиції товарів (послуг) на внутрішньому ринку.</p>

Заходи	Характеристика
<p><i>Підтримка національних товаровиробників на зовнішніх ринках здійснюється на основі застосування таких інструментів макроекономічної дії:</i></p>	<p>1) пільгове кредитування; 2) державне страхування експортних кредитів; 3) пільгове оподаткування експортної діяльності вітчизняних підприємств; 4) пряме субсидування експортної діяльності вітчизняних підприємств; 5) інформаційна, консультативна та рекламна підтримка експортної діяльності вітчизняних підприємств; 6) корпоративно-інституціональна підтримка експортної діяльності вітчизняних підприємств через міжнародні інститути та механізм регулювання конкуренції на світових ринках, укладання дво- (багато) сторонніх угод та створення інтеграційних угруповань.</p>
<p><i>Формування та розвиток ефективного експортного потенціалу країни та суб'єктів її зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на:</i></p>	<p>1) поглиблення продуктової спеціалізації первинних секторів економіки, конкурентоспроможність яких ґрунтується на ресурсних перевагах; 2) формування промислово-технологічного сектора економіки країни (технологічного «ромба»), експортні можливості якого складають високотехнологічні конкурентні переваги; 3) розвиток інноваційного сектора економіки (кластерів, венчурного бізнесу, інноваційних центрів, аудиторських та консалтингових фірм), продукція якого має короткий життєвий цикл і конкурентні переваги якого ґрунтуються на інноваційних зусиллях підприємств; 4) посилення значущості позаекономічних чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства – економічних, соціокультурних, політичних, етнонаціональних, а також безпеки ведення бізнесу за кордоном, що обумовлює «економізацію» зовнішньої політики держави.</p>

Заходи	Характеристика
<i>Захист національного ринку від іноземної конкуренції</i> відбувається шляхом :	1) митно-тарифне регулювання зовнішньої торгівлі країни; 2) режим квотування та ліцензування імпорту; 3) впровадження державних норм і стандартів щодо споживчих характеристик товарів, що імпортуються, їх сертифікація; 4) застосування спеціальних інструментів, що виконують протекціоністську функцію – компенсаційних зборів, антидемпінгового мита, тарифної ескалації тощо.

7.4. Програми підвищення конкурентоспроможності галузі та країни

Шляхи підвищення конкурентоспроможності країни

До шляхів підвищення конкурентоспроможності країни відносять:



- ✓ створення гнучких економічних структур;
- ✓ розвиток наступальної стратегії на міжнародних експортних ринках;
- ✓ акцент на якості та швидкості при виконанні реформ;
- ✓ інвестування у покращення умов праці;
- ✓ вкладення капіталу в традиційні галузі та в промисловість;
- ✓ широке інвестування освіти, а також системи безперервного навчання;
- ✓ сприяння заощадженням населення та інвестиціям у власну економіку;
- ✓ підтримання соціальної згоди шляхом скорочення різниці у заробітній платі та зміцнення середнього класу тощо.

Напрями урядової програми з метою підвищення рівня конкурентоспроможності галузей національної економіки

Політика уряду	Напрями політики
<i>Регуляторна політика</i>	1) радикальне спрощення процедури започаткування підприємницької діяльності; 2) обмеження видів діяльності, започаткування або здійснення яких потребує дозволів чи ліцензій; 3) запровадження відкритих, конкурентних умов доступу до окремих сегментів ринку; 4) скасування податку на інвестиції, а також відрахувань до різноманітних цільових фондів; 5) скасування зайвої регламентації порядку поточної діяльності суб'єктів господарювання.
<i>Промислово-інвестиційна політика</i>	1) фінансово стимулювання політики рекапіталізації доходів; 2) створення нормативної бази для заохочення вкладення довгострокових фінансових інвестицій; 3) скасування відмінності у режимі реєстрації іноземних та вітчизняних інвестицій; 4) безперешкодне переведення за кордон доходів нерезидентів, отриманих законним шляхом; 5) у процесі планування бюджетних витрат на державні капітальні вкладення перевагу надавати формуванню активної частки капіталу; 6) активізація залучення коштів МБРР, ЄБРР та інших міжнародних фінансових організацій для фінансування пріоритетних інвестиційних проєктів; 7) сприяння створенню інститутів спільного інвестування – корпоративних та пайових інвестиційних фондів; 8) проведення системної роботи з поліпшення міжнародного інвестиційного іміджу країни; 9) модернізація та структурна перебудова виробництва, зниження його енерго- та матеріалоємності, сприяння розвитку наукоємних високотехнологічних виробництв.

Політика уряду	Напрями політики
<i>Високі технології</i>	<p>1) формування переліку пріоритетних високих технологій (у тому числі нанотехнологій);</p> <p>2) інтеграція галузевих та регіональних програм у сфері інформатизації та комп'ютеризації в рамках єдиної загальнодержавної програми;</p> <p>3) розвиток загальнодержавних телекомунікаційних мереж з використанням останніх світових досягнень у галузі високих технологій;</p> <p>4) лібералізація ринку телекомунікацій як основи створення конкурентного середовища, підвищення якості та здешевлення телекомунікаційних послуг;</p> <p>5) широке застосування практики електронного підпису;</p> <p>6) розвиток електронної комерції, маркетингу та бізнесу на основі Інтернет, просування вітчизняних товарів і послуг на світові ринки з використанням можливостей Інтернет;</p> <p>7) інформатизація освіти та менеджменту знань, забезпечення загальної комп'ютерної грамотності, розроблення та впровадження освітніх стандартів усіх рівнів, впровадження комп'ютеризованих технологій навчання та дистанційної освіти.</p>
<i>Аграрна політика</i>	<p>1) запровадження спеціальних програм збільшення зайнятості у сільській місцевості;</p> <p>2) стимулювання створення прозорого конкурентного середовища для вітчизняних виробників, просування їх продукції на зовнішні ринки;</p> <p>3) підтримка створення інфраструктури, а саме – аграрного фонду, аграрної біржі, страхового підрозділу для солідарного покриття ризиків загибелі врожаю, інших механізмів державної підтримки;</p> <p>4) удосконалення правил лізингу сільськогосподарської техніки та обладнання, які у подальшому надаватимуться безпосереднім користувачам.</p>

Політика уряду	Напрями політики
<i>Енергетика та ресурсозбереження</i>	<p>1) стимулювання енергозбереження, застосування прогресивних показників нормування питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів;</p> <p>2) диверсифікація джерела постачання нафти, газу та ядерного палива шляхом отримання прямого доступу до їх джерел та засобів транспортування;</p> <p>3) захист національних економічних інтересів у сфері міжнародного співробітництва та зовнішньоекономічної діяльності в частині транзиту, експорту та імпорту енергоносіїв;</p> <p>4) реабілітація діючих та побудова нових енергетичних об'єктів з орієнтацією на розвиток маневрових потужностей;</p> <p>5) сприяння збільшенню власного видобутку вуглеводнів;</p> <p>6) сприяння реалізації програми створення елементів вітчизняного ядерного паливного циклу.</p>
<i>Недоторканне право власності</i>	<p>1) розвиток приватної ініціативи;</p> <p>2) забезпечення рівня можливості функціонування для підприємств з різними формами власності, формування повноцінного конкурентного середовища;</p> <p>3) захист права власника та кредитора, удосконалення процедури відновлення платоспроможності боржника та банкрутства;</p> <p>4) проведення ефективної антимонопольної політики, посилення ролі Антимонопольного комітету;</p> <p>5) поглиблення співпраці органів влади з підприємцями і громадськими організаціями.</p>
<i>Податкова політика</i>	<p>1) зменшення ставки податків з одночасним розширенням бази оподаткування;</p> <p>2) проведення адаптації фіскального законодавства до принципів та директив Європейського Союзу.</p>

Політика уряду	Напрями політики
<i>Фінансові ринки</i>	<p>1) сприяння зміцненню довіри населення як основного інвестора до банківської системи шляхом підвищення капіталізації та фінансової спроможності Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;</p> <p>2) створення умов для ефективного функціонування та розвитку фондових і товарних бірж, розрахунково-клірингових інститутів;</p> <p>3) сприяння підвищенню капіталізації ринків фінансових послуг, стимулювання процесів об'єднання та укрупнення фінансових інституцій.</p>

Проблемно-пошукові питання

1. Охарактеризуйте конкурентоспроможність галузей первинного, вторинного та третинного секторів економіки.
2. У чому полягає сутність процесу кластеризації в економіці?
3. Які Ви знаєте методи аналізу міжнародної конкурентоспроможності галузей економіки?
4. Оцініть стан галузевої конкуренції на міжнародному ринку.
5. Які чинники впливають на конкуренцію в галузях світового господарства?
6. Охарактеризуйте методи й інструментарій державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності галузей.
7. Визначте галузі зі стійкими ресурсними перевагами.
8. У чому полягає державна підтримка національних товаровиробників.
9. Що являє собою програма підвищення конкурентоспроможності?
10. Охарактеризуйте основні засоби підвищення конкурентоспроможності економіки.
11. Якими є зовнішні та внутрішні передумови, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності?
12. За яких передумов успіх розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є максимально імовірним?

13. У чому полягає специфіка вітчизняного підходу до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки?

14. Яким є міжнародний досвід реалізації різноманітних програм, спрямованих на покращення ринкового положення конкретних підприємств, розв'язання їх внутрішніх проблем та формування стійких конкурентних позицій?

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

На початку 2006 року в присутності міністра економіки Німеччини Міхаеля Глосса та директора Роспрома Бориса Альошина була укладена угода між найбільшими виробниками авіатехніки Росії та Німеччини. СП, до складу якого увійшли МІГ, «Іркут», Airbus і EWF («дочка» EADS, що займається інженерно-конструкторськими роботами), було утворене на паритетних засадах на базі виробничої площадки МІГу. Це перше спільне з Росією авіаційне виробництво, що було організовано за межами країн-учасниць європейського авіаконсорціуму. Робота СП зосередилася на конвертації вузькофюзеляжних пасажирських авіалайнерів сімейства А320 у вантажний варіант. При цьому СП проводить весь комплекс конструкторських робіт, включаючи виробництво окремих деталей і вузлів авіалайнерів, а також доробку їхнього планера. Зразок конвертованого літака з'явився вже в 2009 році, а на проектну потужність – 10-15 літаків у рік – СП вийшло до 2011 року, що дозволило підприємству заробляти приблизно 300 млн. доларів на рік. За словами першого віце-президента «Іркут» Валерія Безверхнього, бізнес з переоснащення пасажирських літаків у вантажні – один з найрентабельніших в авіаційній індустрії, норма прибутку тут найчастіше перевищує 15%. Але конвертацією вузькофюзеляжних А320 поки ніхто не займається, бо ця машина відносно нова: свій перший політ вона зробила в 1988 році. А у вантажний варіант, як правило, переобладнують пасажирські літаки після 20 років експлуатації.

Завдання:

1. Які цілі переслідують учасники СП?
2. Охарактеризуйте конкурентні переваги окремих учасників СП і оцініть, за рахунок яких факторів можливе досягнення синергійного ефекту.
3. Проаналізуйте історію створення європейського авіаконсорціуму і визначте причини скорочення рівня

конкурентоспроможності російських виробників авіатехніки.

4. Визначте фактори зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств цієї галузі.

Ситуація 2

Кількість підприємств зовнішньоекономічної сфери України, діяльність яких пов'язана з експортом металопрокату з країни, за останні десять років виросла у сотні разів. Наслідками стрімкого зростання обсягів експорту з України та з інших країн пострадянського простору стало загальне зниження світових цін на металопрокат і погіршення умов торгівлі України.

Завдання: оцініть ситуацію й обґрунтуйте, яким чином, на Ваш погляд, раціональна ринкова поведінка окремих експортерів металопрокату зумовила у підсумку ірраціональний ефект. При яких, на Вашу думку, головних умовах зростання експорту країни виникає погіршення умов її торгівлі?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Галузі-«зірки» у моделі матричної методики оцінки конкурентоспроможності – це галузі, які:

- 1) знаходяться на початкових фазах їх життєвого циклу;
- 2) володіють потенціалом досягнення світового рівня конкурентоспроможності;
- 3) націлені на експортноорієнтований розвиток;
- 4) є головними валютними «донорами» країни.

2. Металургійна та хімічна промисловості України в моделі матричної методики оцінки конкурентоспроможності знаходять ся у квадранті:

- 1) «Зірки»;
- 2) «Дійні корови»;
- 3) «Знаки питання»;
- 4) «Трудні діти».

3. Згідно з матричною методикою оцінки конкурентоспроможності промислова політика країни має бути спрямована на розвиток галузей:

- 1) «Знаки питання» до «Дійних корів»;
- 2) «Трудні діти» до «Дійних корів»;
- 3) «Трудні діти» і «Знаки питання» до «Зірок»;
- 4) «Знаки питання» і «Дійні корови» до «Зірок».

4. Згідно з матрицею життєвого циклу автомобільна промисловість України знаходиться на стадії:

- 1) зародження;
- 2) зростання;
- 3) зрілості;
- 4) стагнації.

5. Згідно з матрицею життєвого циклу галузей промисловості України на стадії занепаду знаходяться:

- 1) виробництво титану;
- 2) шиття одягу;
- 3) виробництво пива;
- 4) виробництво бронетехніки.

6. Найбільш суттєвий тиск з боку ринків Китаю та Туреччини відчувають галузі промисловості України:

- 1) авіабудування;
- 2) суднобудування;
- 3) текстильна;
- 4) кольорова металургія.

7. У галузевій структурі економіки США лідером є:

- 1) електротехніка;
- 2) машинобудування;
- 3) автомобілебудування;
- 4) сфера послуг.

8. Лідером у галузевій структурі економіки Японії є:

- 1) автомобілебудування;
- 2) електроніка;
- 3) аерокосмічна галузь;
- 4) харчова промисловість.

9. Посилення металургійної спрямованості українського експорту зумовлене:

- 1) високою залежністю української економіки від імпорту енергоносіїв;
- 2) високою питомою вагою галузей і виробництв ВПК у структурі економіки України;
- 3) різким звуженням внутрішнього ринку металургійної продукції України;
- 4) зв'язаним характером іноземних інвестицій.

10. Конкурентна сила потенційного входу залежить від:

- 1) бар'єрів для входу до галузі;
- 2) очікуваної реакції вже присутніх на ринку компаній стосовно нового конкурента;

- 3) і те, й інше;
- 4) немає правильної відповіді.

11. Програмою підвищення конкурентоспроможності прийнято вважати:

- 1) групу співробітників, що функціонує безпосередньо на робочих місцях, основною задачею якої є пошук, вивчення та вирішення практичних задач, а також постійне навчання;
- 2) досягнення цілей діяльності (і, зокрема, основної – підвищення конкурентоспроможності фірми чи продукції), пов'язане з послідовно-паралельним виконанням усіх елементів цієї діяльності;
- 3) мистецтво координації людських і матеріальних ресурсів протягом розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності для досягнення визначених в програмі результатів щодо складу та об'єму робіт, вартості, часу, якості, цільового рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення учасників програми;
- 4) особливим чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та/або підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

12. До зовнішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:

- 1) політико-правові (сприятлива для розвитку галузі політика органів влади, захист вітчизняного виробника, законодавчі обмеження);
- 2) науково-технічні (швидкий науково-технічний розвиток, поява нових технологій, поява нових товарів-замінників, підвищення вимог до сертифікації продукції в галузі);
- 3) компетентність і професіоналізм персоналу;
- 4) економічні (виникнення нових товарних ринків, підвищення вимог до якості продукції, загострення конкуренції, завершення життєвого циклу продукції, активна інвестиційна політика);
- 5) соціальні (демографічна ситуація, зміна потреб і купівельної спроможності споживачів, наявність кваліфікованої робочої сили) тощо;
- 6) готовність до змін, гнучкість та цілісність бачення проблем.

13. До внутрішніх передумов, що визначають необхідність розробки програм підвищення конкурентоспроможності, відносяться:

- 1) кадрові передумови;
- 2) медико-біологічні передумови;
- 3) організаційно-управлінські передумови;
- 4) техніко-технологічні передумови;

- 5) сакральні передумови;
- 6) фінансові передумови.

14. Індикаторами нагальності розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності для конкретного підприємства виступають:

- 1) загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних підприємством позицій на ринку;
- 2) покращення фінансових показників підприємства;
- 3) уповільнення росту попиту на продукт, що виробляється підприємством, насичення або ж затухання ринкового попиту;
- 4) зниження рівня конкурентоспроможності продукції підприємства;
- 5) поява революційно нових технологій;
- 6) зростання інтенсивності конкурентної боротьби, що робить неможливим для підприємства проникнення на нові географічні ринки.

15. Упорядкуйте етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності:

- 1) встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- 2) створення організаційної структури програми;
- 3) оцінка ефективності заходів, що запропоновані;
- 4) формулювання стратегій реалізації програми;
- 5) приготування розчинів;
- 6) визначення та впорядкування пріоритетності цілей;
- 7) визначення витрат, що пов'язані з реалізацією програми;
- 8) планування дій і визначення фаз програми;
- 9) конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень.

16. Підходи до стратегічних дій, у яких компанія повинна бути компетентна, конкурентні можливості, якими компанія повинна володіти, та результати підприємницької діяльності, до яких компанія повинна прагнути, щоб добитися конкурентного та фінансового успіху у певній галузі, - це:

- 1) рушійні сили галузі;
- 2) ключові чинники успіху;
- 3) конкурентні переваги компанії;
- 4) конкурентоспроможність галузі.

17. Концепція рушійних сил, яка використовується при аналізі конкурентної ситуації в галузі, передбачає:

- 1) оцінку правил конкурентної боротьби, які переважають в галузі;
- 2) виявлення специфічних чинників, які викликають фундаментальні зміни у галузі в цілому і конкурентній ситуації зокрема;

- 3) визначення головних джерел конкурентного тиску та визначення інтенсивності конкурентних сил;
- 4) немає правильної відповіді.

18. Тенденція до консолідації галузі, яка проявляється у численних злиттях та поглинаннях та витісненні з галузі найслабкіших компаній, є характерною для:

- 1) фрагментованих галузей;
- 2) новостворюваних галузей;
- 3) зрілих галузей;
- 4) застійних та затухаючих галузей.

19. Кластери – це:

- 1) подібні за розміром компанії;
- 2) групи компаній та пов'язаних з їх діяльністю організацій, сконцентрованих географічно;
- 3) компанії, що конкурують у галузі;
- 4) компанії-постачальники.

20. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера використовується:

- 1) для визначення основних економічних показників галузі та їх впливу на стратегію компанії;
- 2) для виявлення головних джерел конкурентного тиску та визначення інтенсивності конкуренції у галузі;
- 3) для визначення специфічних чинників, які викликають фундаментальні зміни у галузі в цілому та у конкурентній ситуації зокрема.

21. Високий рівень невизначеності, розмаїття видів продукції та стратегічних підходів компаній, невисокі бар'єри для входу та велика ймовірність появи нових конкурентів – усе це характеристики:

- 1) фрагментованих галузей;
- 2) новостворюваних галузей;
- 3) зрілих галузей;
- 4) застійних та затухаючих галузей.

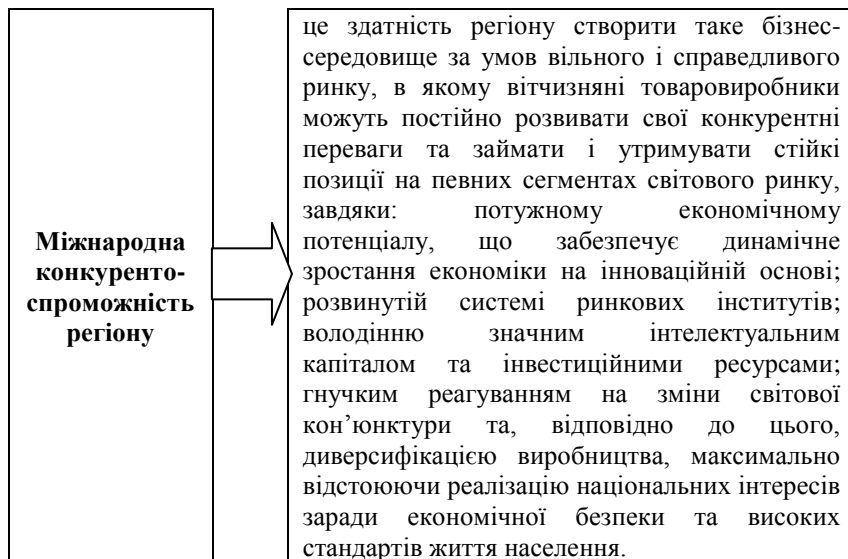
ТЕМА 8 ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ

Навчальні цілі:

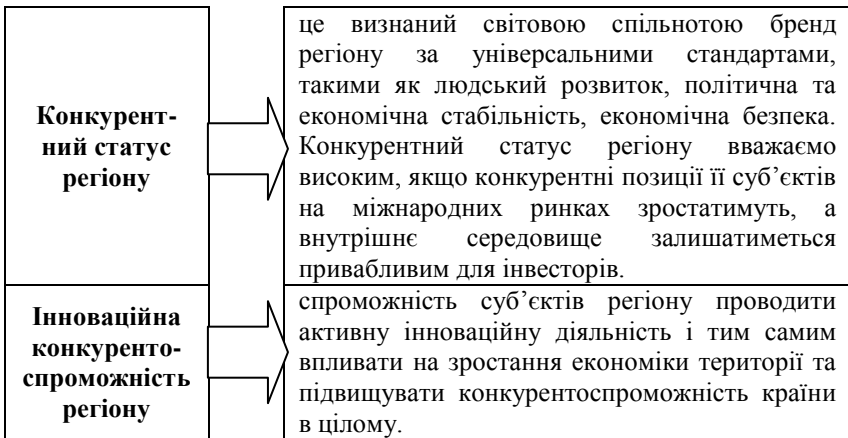
- ❖ з'ясувати сутність міжнародної конкурентоспроможності регіонів;
- ❖ охарактеризувати інструментарій оцінки міжнародної конкурентоспроможності регіонів;
- ❖ обґрунтувати особливості інноваційної конкурентоспроможності регіонів;
- ❖ визначити методика оцінки інноваційної сприйнятливості регіону;
- ❖ дослідити проблеми конкурентоспроможності регіонів в умовах поглиблення міжнародної інтеграції України.

8.1. Сутність та інструментарій оцінки міжнародної конкурентоспроможності регіонів

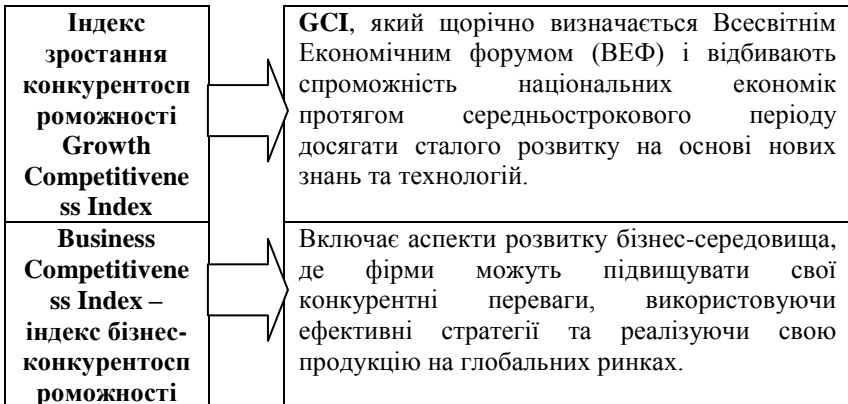
Сутність міжнародної конкурентоспроможності регіону



Конкурентний статус та інноваційна конкурентоспроможність регіону



Інструментарій оцінки міжнародної конкурентоспроможності країн та регіонів



Мультиплікативна модель регіональної конкурентоспроможності

$$y = a \times b \times c \times d, \quad (8.1)$$

де

$$y = \frac{ВВП}{Населення} \quad (8.2)$$

$$a = \frac{ВВП}{Відпрацьований час}, \text{ продуктивність праці за годину} \quad (8.3)$$

$$b = \frac{Відпрацьований час}{Зайнятість}, \text{ співвідношення «дозвілля-робота»} \quad (8.4)$$

$$c = \frac{Зайнятість}{Працездатне населення}, \text{ коефіцієнт зайнятості} \quad (8.5)$$

$$d = \frac{Працездатне населення}{Населення}, \text{ - питома вага працюючих в країні} \quad (8.6)$$

Загальний інноваційний індекс (Summary Innovation Index)

Показники індексу	Характеристика
1. Людські ресурси	Частка випускників університетів у сфері науки і технологій (% від 20 до 29 років); частка працівників із ученими ступенями і дипломованих інженерів (% від заг. чисельності працівників віком 25-26 років); підвищення кваліфікації в процесі роботи (навчання протягом життя) (% від заг. чисельності працівників віком 24-26 роки); частка працюючих на середньо- та високотехнологічних підприємствах (% від заг. робітників); частка працюючих у сфері високотехнологічних послуг від загальної чисельності працівників віком (% від заг. чисельності працюючих).

Показники індексу	Характеристика
2. Генерація знань	Різниця між бюджетним фінансуванням НДДКР та приватним фінансуванням цієї сфери (% ВВП); фінансування сфери НДДКР приватним бізнесом (% ВВП); кількість патентів, що використовуються у високотехнологічних галузях, зареєстрованих ЄС (ЕРО) на 1 млн. населення; кількість патентів, що використовуються у високотехнологічних галузях, зареєстрованих у США (USPTO) на 1 млн. населення; кількість патентів, що використовуються у ЄС (ЕРО) на 1 млн. населення; кількість патентів зареєстрованих у США (USPTO) на 1 млн. населення.
3. Передача і використання знань	Частка малих та середніх підприємств (МПС), які працюють в інноваційній сфері як домогосподарства; частка МПС, які здійснюють інноваційну діяльність в кооперації; відношення інноваційних витрат у виробничому секторі до загального обороту.
4. Фінанси для інновацій, результати та ринки	Венчурний капітал у високотехнологічних сферах; частка венчурного капіталу у ВВП на ранніх стадіях фінансування; частка продаж нової продукції на загальному ринку виробничого і не виробничого сектору; частка нових фірм, але не нових продуктів у відсотках до загального виробничого і не виробничого сектору; кількість користувачів Інтернету; обсяг ринку інформаційних і комунікаційних технологій (% ВВП); зміна частки випуску високотехнологічної продукції у загальному обсязі промислової продукції.

8.2. Інноваційна конкурентоспроможність регіонів України

Розрахунок інноваційної сприйнятливості регіону

<i>Інноваційну сприйнятливість регіону доцільно визначати використавши коефіцієнти випередження інноваційного розвитку:</i>	на етапі виробництва
	на етапі споживання

Коефіцієнт випередження інноваційного розвитку на етапі виробництва

Коефіцієнт випередження інноваційного розвитку на етапі виробництва визначається наступним чином:

$$R_{\text{ВІР}_B} = \frac{T_{\text{ІІІ}}}{T_{\text{ВІ}}} \quad (8.7)$$

де $T_{\text{ІІІ}}$ – темпи зростання питомої ваги інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції суб'єктів господарювання регіону;

$T_{\text{ВІ}}$ – темпи зростання витрат дослідження і розробки у промисловості регіону.

$$T_{\text{ІІІ}} = \frac{a_t}{a_{t-1}}, \quad (8.8)$$

де a_t , a_{t-1} – питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі продукції в періоди t , $t-1$.

$$T_{\text{ВІ}} = \frac{b_t}{b_{t-1}}, \quad (8.9)$$

де b_t , b_{t-1} — витрати на дослідження і розробки на промислових підприємствах регіону в періоди t , $t-1$ (млрд. грн.).

Якщо питома вага інноваційної продукції зростає швидше, ніж витрати із різних джерел на її здійснення, то відбувається зростання інноваційної сприйнятливості і коефіцієнт випередження інноваційного розвитку більше одиниці ($K_{\text{вир}} > 1$).

Якщо темпи зростання витрат випереджають темпи зростання інноваційної продукції ($K_{\text{вир}} < 1$), то це характеризує погіршення ефективності інноваційної діяльності і відповідно сповільнення інноваційного розвитку.

Найточніше цей показник можна визначити з допомогою співвідношення темпів зростання питомої ваги принципово нової продукції в загальному обсязі продукції над темпами зростання витрат на дослідження та розробки. Проте дані статистики не його дають змогу розрахувати в регіональному розрізі. Тому найдоцільніше даний показник використовувати на рівні окремих суб'єктів або як один із макроекономічних показників інноваційної сприйнятливості.

Пропонуємо розраховувати і коефіцієнт результативності інноваційної діяльності як

$$R_{\text{РІД}} = \frac{Q_{\text{ПІ}}}{Q_{\text{ПДР}}}, \quad (8.10)$$

де $Q_{\text{ПІ}}$ – обсяг продукції, що освоєна вперше за останні 3 роки, млрд. грн.;

$Q_{\text{ПДР}}$ – обсяг прикладних досліджень та розробок у галузі технічних робіт, млрд. грн.

Цей показник відображає збалансованість попиту та пропозиції на ринку інновацій. Чим вищий цей коефіцієнт, тим кращий інноваційний клімат у регіоні.

Коефіцієнт випередження інноваційного розвитку на етапі споживання

Інноваційна сприйнятливість на етапі споживання може слугувати коефіцієнт випередження інноваційного розвитку (на етапі користування).

$$K_{\text{ВІР}_c} = \frac{T_{\text{ІІ}_Q}}{T_{\text{ТІ}}}, \quad (8.11)$$

де відповідно $T_{\text{ІІ}_Q}$, $T_{\text{ТІ}}$ – темпи зростання обсягів інноваційної продукції та темпи зростання витрат на технологічні інновації.

$$T_{\text{ІІ}_Q} = \frac{Q_t}{Q_{t-1}}, \quad (8.12)$$

де Q_t , Q_{t-1} – обсяги інноваційної продукції, млрд. грн.

$$T_{\text{ТІ}} = \frac{t_t}{t_{t-1}}, \quad (8.13)$$

де t_t , t_{t-1} – витрати на технологічні інновації.

Зростання інноваційної сприйнятливості регіону відбувається у випадку значення цього коефіцієнта більше одиниці ($K_{\text{ВІР}_c} > 1$).

Проблемно-пошукові питання

1. Визначте міжнародний контекст поняття «регіон».
2. У чому полягає сутність міжнародної конкурентоспроможності регіонів?
3. Охарактеризуйте класифікацію регіонів.
4. Які Ви знаєте чинники підвищення конкурентоспроможності регіону?
5. У тому полягає зміст регіональної політики конкурентоспроможності?
6. Які параметри оцінки міжнародної конкурентоспроможності регіону?

7. Охарактеризуйте інструментарій оцінки міжнародної конкурентоспроможності регіонів.
8. Визначте та охарактеризуйте депресивні регіони.
9. Які етапи повинна включати політика регіонального вирівнювання?
10. Який механізм управління конкурентоспроможністю регіону?
11. У чому полягають регіональні конкурентні переваги? Наведіть приклади.
12. У чому полягають регіональні диспропорції у світовій економіці?
13. Обґрунтуйте особливості інноваційної конкурентоспроможності регіонів.
14. Що включає методика оцінки інноваційної сприйнятливості регіону?
15. Які виділяють сучасні проблеми конкурентоспроможності регіонів в умовах поглиблення міжнародної інтеграції України.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

Наприкінці 2017 року Венесуела та Бразилія оголосили про формування стратегічного альянсу із Кубою в сфері нафтовидобування, нафтопереробки та хімічного виробництва. Перший проект, запланований альянсом, - будівництво нафтопереробного заводу на Кубі. Будівництво даного заводу здійснюватимуть три компанії - Petrobras, PdVSA та Cupet. Вартість будівництва, за попередніми підрахунками, становитиме 20 млн. доларів. Джерелом сировини для заводу стане нафта, отримана з нещодавно розробленого на кубинському шельфі родовища Санта-Круз. За попередніми оцінками, запаси родовища оцінюються в 14 млн. тонн (100 млн. барелів). Слід зазначити, що родовище Санта-Круз було відкрито канадськими компаніями Pebercan (частка участі 55%) і Sherritte International (45%), які проводять геологорозвідувальні роботи на північному морському узбережжі Куби. Видобуток нафти з родовища було розпочато в 2017 році.

Перші нафтогазові родовища було розроблено на кубинському морському шельфі в 1999 році (нафти в них було небагато). Однак подальша геологорозвідка показала, що кубинська частина шельфу Мексиканської затоки за якістю породних ресурсів та природно-кліматичних умов ідентична мексиканській частині. На підставі даних

геологорозвідки, припускалося, що на території Куби може бути не менш чотирьох великих родовищ нафти високої якості. Залучені іноземні компанії вже інвестували в розвідку 1,2 млрд. доларів, однак, за оцінками аналітиків, для розробки ймовірних родовищ, необхідно вкласти ще найменш 5 млрд. доларів. Альянс, утворений Венесуелою та Бразилією, планує інвестувати в геологорозвідку кубинського шельфу 2,5-3 млрд. доларів. За умови, що попередня оцінка запасів нафти на кубинському шельфі підтвердиться, до кінця десятиліття Куба за рахунок внутрішніх ресурсів зможе забезпечити майже половину від власних сукупних обсягів споживання нафти в країні.

Завдання:

1. На яких засадах, на Вашу думку, буде розвиватися співробітництво між Венесуелою та Бразилією в подальшому?
2. Оцініть вплив даного проєкту на підвищення конкурентоспроможності країн, що знаходяться в межах цього регіону.

Ситуація 2

У розвинених країнах Заходу посилюється занепокоєння щодо швидкого наповнення внутрішніх ринків цих країн стандартизованими товарами з менш розвинених країн, яке пов'язане зі «старінням» галузей та їх переміщенням за кордон. У теоретичному плані питання може бути поставленим так: чи існує ймовірність того, що країни «другого ешелону» в підсумку випереджатимуть сучасних лідерів у всіх галузях? Чи існує гарантія «безпеки» для технологічних сфер економіки розвинених країн? Ці занепокоєння підсилюються й прикладами того, і що на початку нової історії економічне лідерство було втрачене Голландією, а потім Британією — класичною «майстернею світу».

Завдання:

1. Які, на Вашу думку, головні аргументи у сукупності з аналізом реальності мають бути використані у формулюванні відповідей на ці питання?
2. У чому полягає обмеженість загальної аргументації щодо таких переваг країн «другого ешелону», як більш дешева робоча сила та можливість безкоштовного використання технологій, на які розвинені країни змушені витратити значні ресурси?

Тестові завдання для перевірки знань

1. *Найбільш життєздатні форми інноваційної активності на локальному рівні формуються на основі:*

- 1) диверсифікації;
- 2) інтеграції;
- 3) децентралізації.

2. *Найбільш вдалою сучасною формою економічного зростання в регіоні згідно з парадигмою «регіон як квазікорпорація» є:*

- 1) кластери;
- 2) ВЕЗ;
- 3) офшорні зони.

3. *Сконцентровані за географічним принципом групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників та пов'язаних із їх діяльністю організацій, що конкурують у певних сферах та разом із тим співпрацюють одна з одною, це:*

- 1) вільні економічні зони;
- 2) кластери;
- 3) євро регіони.

4. *До мезорегіонів згідно з інтеграційним підходом належать:*

- 1) територіально-виробничі об'єднання;
- 2) Північна Америка, Африка, Європа, Азія;
- 3) світове господарство в цілому та окремі його складові.

5. *Основними факторами ідентифікації регіонів на мезорівні є:*

- 1) спільне географічне положення, територіальна єдність, відносна природно-кліматична однорідність, подібна спеціалізація, якість людського капіталу;
- 2) спільне географічне положення, територіальна єдність, відносна природно-кліматична однорідність, диференціація та відносна демографічна єдність;
- 3) спільне географічне положення, територіальна самостійність, відносна природно-кліматична однорідність, наявність нестійких економічних внутрішніх зв'язків.

6. *Згідно з теорією Портера, до основних факторів, що обумовлюють конкурентоспроможність регіону, належать:*

- 1) природні ресурси, кліматичні умови, географічне розташування країни, дебетовий капітал;
- 2) сучасна інфраструктура обміну інформацією на цифровій основі, висококваліфіковані кадри;
- 3) рівень розвитку мережі автомобільних доріг, дебетовий капітал, висококваліфіковані кадри.

7. Згідно з теорією Портера, на сучасному етапі розвитку на інвестиційній стадії конкурентного зростання знаходяться:

- 1) Японія та Великобританія;
- 2) Азіатські «дракони»;
- 3) Китай та Бразилія.

8. Мезорівень міжнародної конкурентоспроможності стосується:

- 1) конкретних видів продукції, виробництв, підприємств і т.п.;
- 2) галузей, корпоративних об'єднань підприємств і фірм і т.п.;
- 3) економік країн в цілому;
- 4) усього вищезазначеного.

9. Яку спеціалізацію має івано-франківський кластер?

- 1) транспортні перевезення;
- 2) деревообробка;
- 3) туризм;
- 4) декоративний текстиль;
- 5) машинобудування.

10. Які з чинників викликать посилення конкуренції між компаніями регіону?

- 1) зростання числа конкурентів та вирівнювання їх розмірів і можливостей;
- 2) швидке зростання попиту на продукцію регіону;
- 3) витрати споживача на переключення з продукції одного виробника на продукцію іншого є досить високими;
- 4) витрати на вихід з регіону перевищують витрати на те, щоб залишитися і конкурувати.

11. Які з чинників викликать послаблення конкуренції між компаніями регіону?

- 1) зростання числа конкурентів та вирівнювання їх розмірів і можливостей;
- 2) швидке зростання попиту на продукцію регіону;
- 3) витрати споживача на переключення з продукції одного виробника на продукцію іншого є досить високими;
- 4) витрати на вихід з регіону перевищують витрати на те, щоб залишитися і конкурувати.

12. Згідно з теорією технологічного розриву країна набуває конкурентних переваг внаслідок:

- 1) наявності надлишкових факторів виробництва;
- 2) нижчих витрат, які уможливаються новою технологією;
- 3) підвищення кваліфікації робочої сили;
- 4) переливання капіталу в капіталоінтенсивні галузі.

13. Сміт та Рікардо вважали, що основою конкурентних переваг регіонів є:

- 1) різні трудові витрати;
- 2) наявність основних взаємозамінних факторів виробництва (праці, землі, капіталу);
- 3) можливість просторової передачі (дифузії) нових видів виробництва.

14. Е.Хекшер та Б. Олін, В. Леонтьєв та П. Самуельсон в основу конкурентоспроможності регіону поклали:

- 1) здатність інтернаціоналізувати своє ноу-хау;
- 2) різні трудові витрати;
- 3) наявність основних взаємозамінних факторів виробництва (праці, землі, капіталу).

15. Сутність регіонального «інноваційного парадоксу» полягає в необхідності:

- 1) збільшення витрат на інноваційну діяльність у депресивних регіонах і відносно меншій можливості залучати бюджетні та приватні джерела фінансування у порівнянні з економічно розвиненими регіонами;
- 2) зменшення витрат на інноваційну діяльність у депресивних регіонах і відносно більшій можливості залучати бюджетні та приватні джерела фінансування у порівнянні з економічно розвиненими регіонами;
- 3) збільшення інвестицій в державні регіони та удосконалення механізмів їх використання.

16. Митний союз – це торговельний режим, у якому забезпечується:

- 1) вільний рух товарів/послуг в межах митного простору країн-учасниць;
- 2) вільний рух товарів, послуг і капіталу в межах митного простору країн-учасниць;
- 3) вільний рух товарів, послуг і капіталу та спеціальна політика в межах митного простору країн-учасниць;
- 4) вільний рух товарів/послуг та єдина митна політика в межах митного простору країн-учасниць.

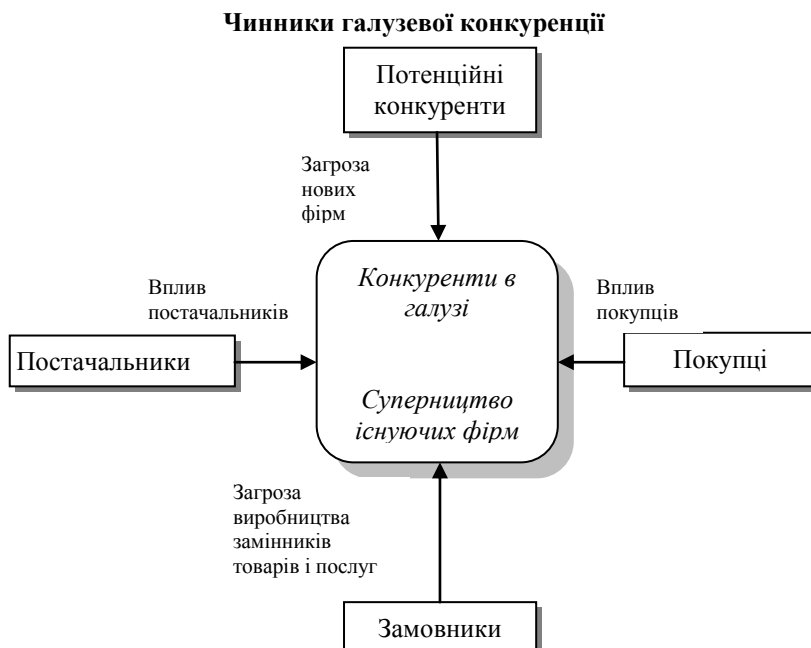
ТЕМА 9

СУЧАСНІ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

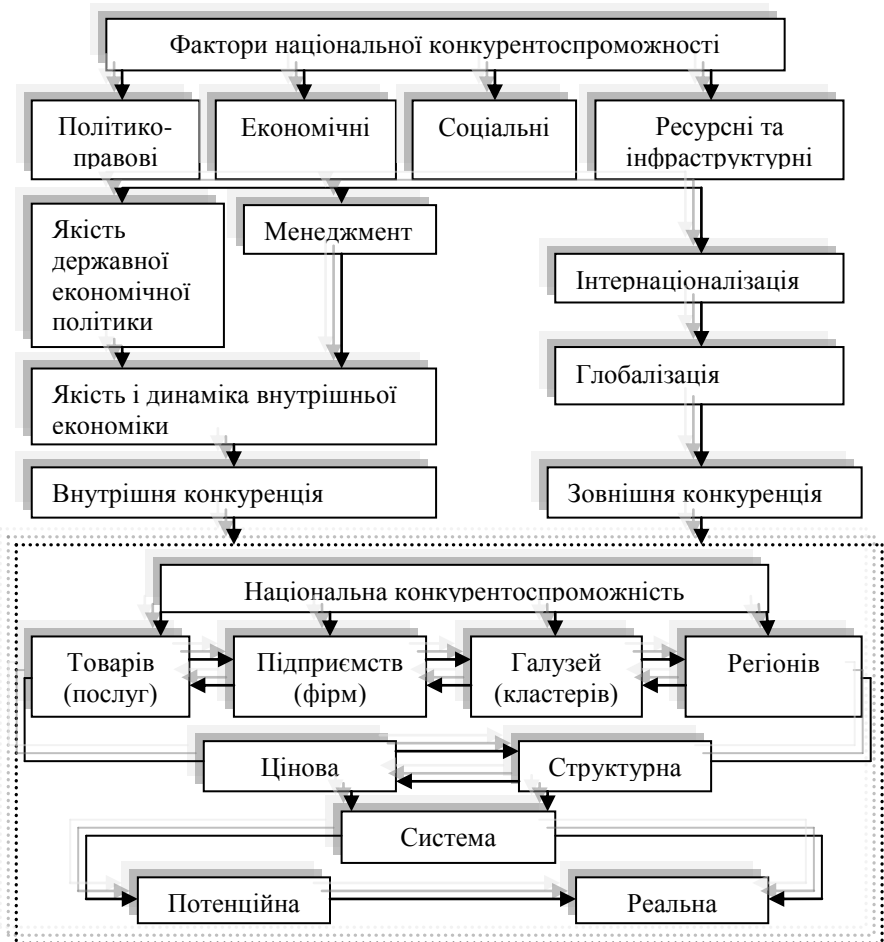
Навчальні цілі:

- ❖ систематизувати чинники галузевої конкуренції;
- ❖ охарактеризувати пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності;
- ❖ обґрунтувати підходи до комплексної оцінки конкурентоспроможності національної економіки;
- ❖ визначити стадії конкурентоспроможності національної економіки;
- ❖ охарактеризувати механізм виникнення та особливості інноваційної конкуренції;
- ❖ дослідити проблеми та перспективи інтернаціоналізації української економіки.

9.1. Конкурентоспроможність галузі та національної економіки



Пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності



Ознаки конкурентоспроможності країни

Конкурентоспроможною слід вважати таку національну економіку, яка в своєму розвитку забезпечує:

- стійке зростання життєвих стандартів населення країни;
- досягнення і утримання національними підприємствами таких позицій у світовій економіці, коли їхні товари і послуги успішно реалізуються на міжнародних ринках;
- усталеність соціально-економічного прогресу зі здатністю протистояти кризам, запобігаючи їм або успішно нейтралізуючи негативні наслідки.

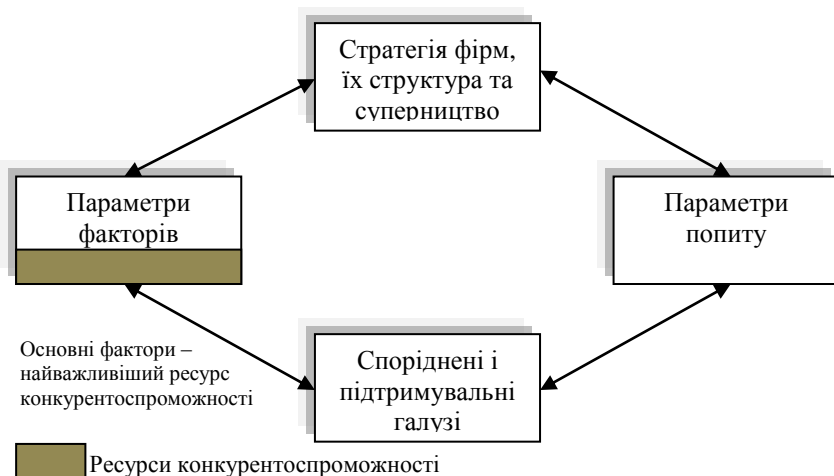
Підходи до комплексної оцінки конкурентоспроможності національної економіки

Підхід	Характеристика
<i>Ресурсний</i>	полягає в оцінюванні рівня технологій, наявності капіталу для внутрішнього і зовнішнього інвестування, чисельності та кваліфікованості людських ресурсів, наділеності країни природними ресурсами та її природно-географічного положення
<i>Факторний</i>	моніторинг змін позицій країни на міжнародних ринках
<i>Рейтинговий</i>	полягає в інтегральному оцінюванні стану економіки за тією чи іншою системою показників

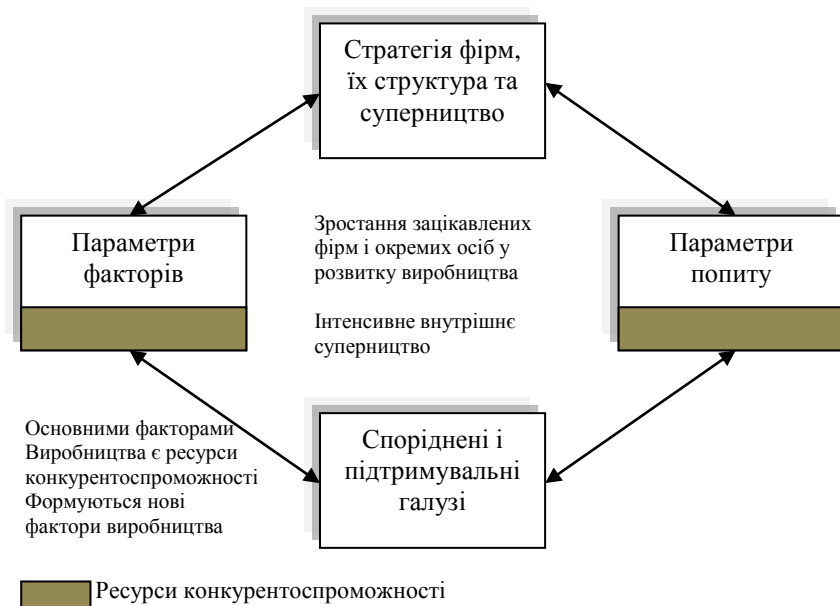
Стадії конкурентоспроможності національної економіки

Виділяють чотири особливі стадії конкурентоспроможності національної економіки, які відповідають чотирьом основним рушійним силам, або стимулам, що визначають її розвиток в окремі періоди часу:	фактори виробництва;
	інвестиції;
	нововведення;
	багатство.

Розвиток конкуренції на основі факторів виробництва



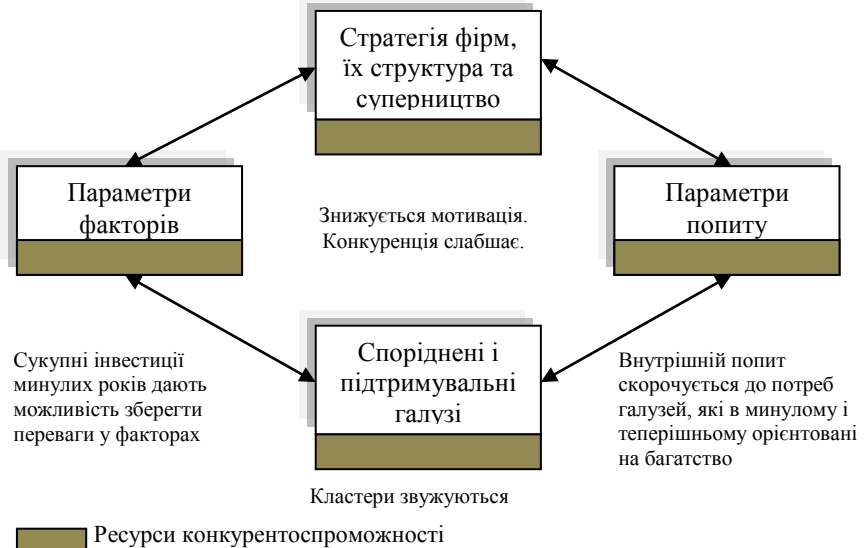
Розвиток конкуренції на основі інвестицій



Розвиток конкуренції на основі нововведень



Конкуренція на основі багатства



Основні умови переходу між стадіями конкурентоспроможності країни

Умова	Характеристика
<i>Механізм формування факторів виробництва</i>	Добре функціонуючі механізми, які створюють і поліпшують фактори, забезпечують основу для конкурентної переваги вищого порядку;
<i>Мотивація</i>	Для переходу від стадії до стадії потрібні робітники і керівники, які зацікавлені у збільшенні тривалості робочого дня, більших заробітках, пошуку шляхів для зростання прибутку фірми, у створенні нових і більших компаній;
<i>Внутрішня конкуренція</i>	Жвава внутрішня конкуренція у великій кількості галузей необхідна для стимулювання нововведень і піднесення конкурентоспроможності;
<i>Вдосконалення попиту</i>	Підвищення якості попиту створює потенціал успішного розвитку передових галузей і спеціалізованих сегментів. Попит розширюється, тому що кожна галузь, яка домагається високої конкурентоспроможності, стає вимогливим покупцем продукції інших галузей;
<i>Окремі факторні труднощі</i>	Окремі несприятливі умови менш розвинутих факторів стимулюють зусилля на користь підвищення продуктивності і конкурентоспроможності на більш високий рівень;
<i>Здатність до створення нового бізнесу</i>	Перехід до кожної нової стадії потребує ефективних механізмів для створення нового бізнесу або шляхом змін в існуючих фірмах, або шляхом організації нових. Це необхідна і суттєва риса здорової конкуренції.

9.2. Технологічна (інноваційна) конкуренція: механізм виникнення та особливості

Технологія, форми винагородження технології, технологічна конкуренція

<i>Технологія</i>	→	специфічний фактор виробництва, якому притаманні порівняно високі доходність та еластичність заміщення і використання: якого забезпечує кумулятивне зростання ефективності виробництва.
<i>Формами винагородження технології як фактора виробництва є:</i>	→	квзірента (надприбуток) – для нових виробів; зростання продуктивності виробництва – для нових технологічних процесів, нових методів організації та управління; доходи від продажу патентів, ліцензій – для наукових винаходів, ноу-хау.
<i>Технологічна конкуренція</i>	→	форма конкурентної боротьби суб'єктів ринку, яка ґрунтується на активному використанні технологічного ресурсу у формуванні порівняльних переваг і спрямована на зростання ефективності їх ринкової діяльності.

Головні особливості технологічної конкуренції

Головні особливості технологічної конкуренції полягають:

- у тому, що вона ґрунтується на властивостях інтелектуального ресурсу забезпечувати досягнення фактично безмежного рівня конкурентних переваг;
- у вирішальній ролі в ній таких критеріїв конкурентоспроможності, як якість нововведення і час (швидкість) його ринкової комерціалізації;
- у значно складніших формах її здійснення, ніж це має місце в умовах цінової конкуренції;
- у більш позитивних її наслідках для суспільства (розвиток продуктів, створення нових технологічних процесів, нових систем менеджменту тощо).

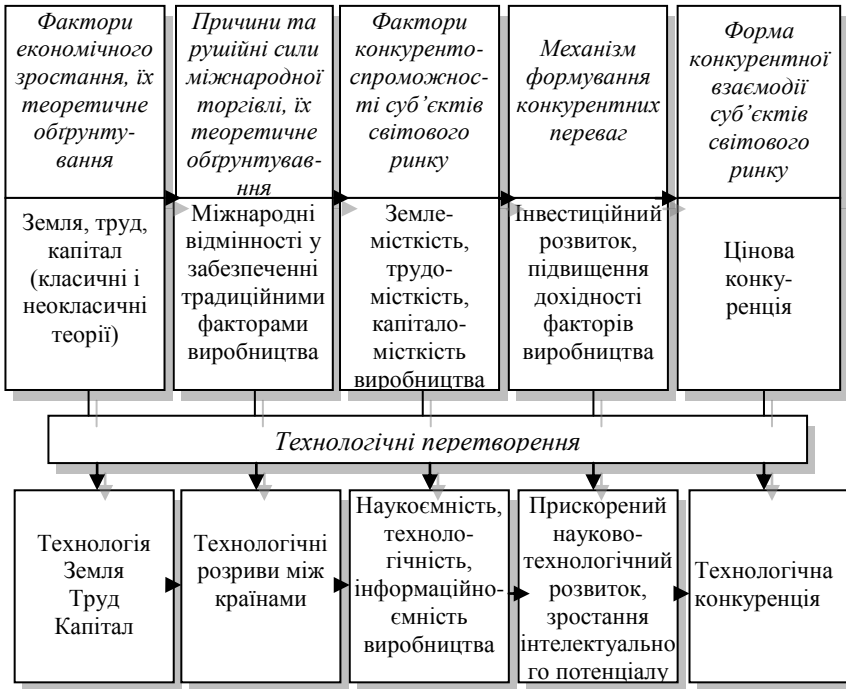
Причини створення в розвинених країнах нового технологічного укладу

Головні причини створення в розвинених країнах нового технологічного укладу, в якому знання та інтелектуальний ресурс стають головним джерелом розвитку і формування конкурентних переваг, пов'язані з:



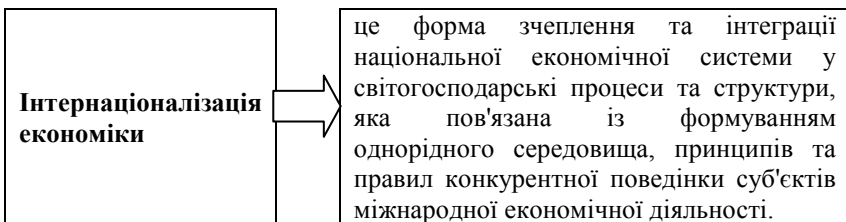
- **кризою так званих «старих» енерго-, матеріало- і трудомістких галузей промисловості розвинених країн**, що формувало незбалансованість обміну стандартизованими товарами та послугами за поточними платежами, яка суттєво підсилювалася нафтовими шоками в 60-70-х роках ХХ ст.;
- **появою у 80-90-ті роки ХХ ст. нового різновиду міжнародної конкуренції** – з боку нових індустріальних країн і країн, що утворилися на території пострадянського простору, які мали здібну і недорогу робочу силу і дешеві природні ресурси;
- **зростанням соціалізації економік розвинених країн** шляхом збільшення винагородження чинника праці (ставок заробітних плат) та витрат на соціальні програми, що в підсумку зумовило падіння конкурентоспроможності традиційних галузей і виробництв, їх згоргання і переведення за кордон;
- **зростанням ролі ТНК**, що переміщували поза державними кордонами величезні виробничі і фінансові ресурси й ускладнювали конкурентні позиції країн базування.

Еволюція теоретичних основ механізму міжнародної конкуренції під впливом технологічних перетворень



9.3. Проблеми та перспективи інтернаціоналізації української економіки

Сутність інтернаціоналізації економіки



Відмінність процесів інтернаціоналізації економік України та розвинених країн

Особливості економічного розвитку України	Особливості економічного розвитку розвинених країн
<p>Домінування <i>торговельно-посередницької доктрини</i> взаємодії економіки України з зовнішнім світом, що звужує масштаби такої взаємодії до русла лише <i>кон'юнктурного потоку</i> міжнародного економічного обміну, а засоби взаємодії – до простої купівлі (продажу) одиничних товарів на основі <i>експортно-імпорتنих операцій</i>.</p> <p>В рамках такої моделі інтернаціоналізації сили та кон'юнктура світового ринку виявилися здатними швидко переорієнтувати сировинні, інтелектуальні та інші ресурси економіки України з внутрішнього їх споживання на зовнішнє, залишаючи вітчизняні відтворювальні комплекси на «голодному пайку».</p>	<p>Стратегією інтернаціоналізації економік розвинених країн є використання більш складної <i>виробничо-інвестиційної моделі</i>, що є складовою <i>стратегічного потоку</i> міжнародного економічного обміну, спрямованого на встановлення та розвиток великомасштабних та тривалих у часі форм зовнішньоекономічної діяльності.</p> <p>Об'єктами міжнародного обміну у рамках стратегічного потоку є не стільки одиничні товари, скільки <i>товар-група</i> (об'єкт, що здається «під ключ») і <i>товар-програма</i> (комплекс функціонально або технологічно пов'язаних між собою підприємств або систем).</p>

Мета стратегії інтернаціоналізації української економіки

Мета стратегії інтернаціоналізації української економіки
<p>Цілеспрямоване формування потужних вітчизняних транснаціональних корпоративних структур в економіці України має стати головною ціллю стратегії інтернаціоналізації української економіки.</p> <p>Стратегічним полем діяльності вітчизняних ТНК має стати <i>єдиний економічний простір</i>.</p>

Можливі причини розширення міжнародного економічного простору

Теоретичний аналіз змін та їх наслідків вказує на визначену можливість геоekonomічного *розширення міжнародного економічного простору, головні атрибути якого полягають у наступному:*

1. Процеси міжнародного обміну і взаємодії концентруються навколо транснаціоналізованих структур – світових відтворювальних центрів та потужних технологічних мегаполісів.
2. «Стики» взаємодії світових відтворювальних центрів являють собою економічні кордони, які не співпадають з національними і мають рухливий та динамічний характер.
3. В межах світових інтернаціоналізованих економічних структур формується і перерозподіляється головна частка світового доходу.
4. Реалізація економічних інтересів «країн-систем» та світових інтернаціоналізованих структур здійснюється шляхом генерування, який визначається сферою інтересів та можливостями економічного, політичного та стратегічного впливу на їх реалізацію.
5. Оперування на геоekonomічному атласі світу вимагає застосування не кон'юнктурної торговельно-економічної політики та тактики, а активної, наступальної, що ґрунтується на використанні високих геоekonomічних технологій, векторної стратегії і відповідній їй геоekonomічної моделі зовнішньоекономічних зв'язків та цілеспрямованого формування механізмів її реалізації.
6. Стратегія інтернаціоналізації української економіки має передбачати етапність і стратегічне маневрування. Перший етап повинен сполучатись з аналізом стратегічної кон'юнктури, що складається під впливом реальних загроз, викликів і ресурсних можливостей країни. Другий етап - пов'язаний з формуванням базових точок прориву і зростання. Вирощування і перетворення високотехнологічних галузей і виробництв у транснаціоналізовані ядра і технологічні системи – суть довгострокової мети другого етапу стратегії інтернаціоналізації економіки України.
7. Для створення таких структур в економіці України можливості є як у базових галузях (чорна і кольорова металургія, хімічна), так і у високотехнологічних (авіабудування, ракетобудування, виробництво деяких видів озброєнь, продукції військово-технічного призначення).

Проблемно-пошукові питання

1. Охарактеризуйте основні складові державної стратегії формування конкурентоспроможної економіки.
2. В чому полягають конкурентні переваги країни?
3. Яка роль національного середовища у формуванні конкурентоспроможності товаровиробників?
4. Охарактеризуйте основні складові торговельної політики держави.
5. Охарактеризуйте експортоорієнтовану модель розвитку.
6. Які чинники впливають на особливості формування і реалізації моделі конкурентоспроможності національної економіки?
7. Охарактеризуйте складові моделі конкурентоспроможності національної економіки.
8. Визначте інструменти реалізації моделі конкурентоспроможності національної економіки.
9. У чому полягає взаємозв'язок між експортною експансією та економічним зростанням країни?
10. Обґрунтуйте шляхи експортоорієнтованого зростання економіки країни.
11. Які особливості формування моделі імпортозаміщення.
12. За якими критеріями оцінюється ефективність моделей конкурентного розвитку країн?
13. Які виділяють чинники галузевої конкуренції?
14. Охарактеризуйте пріоритети, фактори і компоненти національної конкурентоспроможності.
15. Які існують підходи до комплексної оцінки конкурентоспроможності національної економіки?
16. Визначте стадії конкурентоспроможності національної економіки.
17. Який механізм виникнення та особливості інноваційної конкуренції?
18. Визначте проблеми та перспективи інтернаціоналізації української економіки.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

В 2017 році нафтовий гігант Royal Dutch/Shell оголосив про скорочення на 33% своїх інвестицій у нову розвідку на шельфі Північного моря. Це рішення було обумовлене підвищенням

податкової ставки для нафтових компаній, про яке наприкінці листопада оголосив британський міністр Гордон Браун. На думку британського казначейства, через підвищення цін на нафту нафтовики почали заробляти занадто багато, тому підвищення ставки спеціального «нафтового податку» з 10 до 20% виправдане (цей податок сплачується (додатково) окремо від звичайного 30 % податку на прибуток). Підвищення ставки «нафтового податку» дозволить британському уряду щороку отримувати додатково 4,1 млрд. доларів.

Shell, що видобуває нафту та газ на 50 платформах у британському секторі Північного моря, ще в 2013 році, планувала збільшити інвестиції у розвідку, оскільки зростання цін на нафту призвело до підвищення ефективності видобутку в цьому високо витратному регіоні (у середньому видобуток бареля нафти в цьому регіоні коштує 12 доларів).

Завдання:

1. Як Ви вважаєте, чи вплине рішення британського уряду на інвестиційні стратегії інших нафтових компаній?

2. На думку ряду аналітиків, рішення уряду поставить під питання перспективність освоєння нових родовищ. Спростуйте або підтвердьте цей висновок, спираючись на результати аналізу статистичної інформації.

3. Як це рішення вплине на Шотландію? Чому має знизитися рівень конкурентоспроможності економіки даної країни?

Ситуація 2

Наприкінці 2013 року російський уряд ухвалив рішення щодо включення Російського банку розвитку (РосБР) та Росексім-банку в спеціалізовану структуру – Російську корпорацію розвитку з капіталом 2,5-3 млрд. доларів. «Для реалізації ідей прориву в економіці необхідною умовою виступає акумулювання коштів. Тому об'єднання декількох банків є цілком закономірним явищем, — вважає директор центра макроекономічних досліджень «Юпікон» Є. Матросова. — Уряд відмовився від практики розпилення уваги і тому із великої кількості запропонованих держпрограм виділив лише п'ять національних проєктів. Адже коли цілей багато, нічого не виходить. Для фінансового забезпечення (супроводу) цих ідей необхідно створити єдиний провідник, що буде характеризуватися централізацією та єдиноначальністю. В ідеалі, цей провідник повинен бути не банальним «розподільником» бюджетних коштів, а дуже здібним менеджером, який відповідає за результат». Як повідомив глава Мінекономрозвитку Г. Греф, на першому етапі роботи Російська

корпорація розвитку буде виконувати функції боргового агентства.

Завдання:

1. Які національні проекти реалізуються в Росії? Яким чином дані проекти пов'язані з реалізацією стратегії підвищення конкурентоспроможності російської економіки?

2. Проаналізуйте особливості державних стратегій підвищення конкурентоспроможності, на прикладі 2-3 розвинених країн світу, та порівняйте механізми фінансової підтримки національних виробників.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Теорема Рибчинського формулює причинно-наслідковий зв'язок між:

- 1) зростанням інтенсивності використання одного з чинників виробництва скороченням випуску продукції в інших секторах економіки країни;
- 2) зростанням ціни одного з чинників виробництва і збільшенням випуску продукції в інших секторах економіки країни;
- 3) зменшенням інтенсивності використання одного з чинників виробництва і скороченням обсягів виробництва у даній галузі;
- 4) зростанням інтенсивності використання одного з чинників виробництва і збільшенням обсягів виробництва у даній галузі.

2. Нарощування експорту країни може здійснювати деструктивний вплив на економіку країни при умовах, якщо:

- 1) світовий попит на експорт даної країни є нееластичним за ціною;
- 2) у структурі експорту країни домінують стандартизовані товари та сировина;
- 3) зростання обсягів експорту супроводжується зниженням обсягів імпорту;
- 4) зростання обсягів експорту супроводжується перевищенням обсягів імпорту.

3. Найпростішим інструментом захисту від імпорту є:

- 1) компенсаційні збори;
- 2) специфічні та адвалерні митні ставки;
- 3) антидемпінгові розслідування;
- 4) «добровільні» обмеження експорту.

4. У структурі промислового експорту України у 2010-2013 рр. найбільша питома вага приходить на:

- 1) мінеральні продукти;
- 2) транспортні засоби;
- 3) машини, обладнання і механізми;

4) чорні метали та вироби з них.

5. *У структурі імпорту України у 2010 - 2013 рр. домінують:*

- 1) машини, обладнання і механізми;
- 2) паливо мінеральне, нафта та інші мінеральні продукти;
- 3) продукція хімічної промисловості;
- 4) транспортні засоби.

6. *Стадія конкурентоспроможності національної економіки, яка рухома багатством, є:*

- 1) розширенням торгівлі послугами;
- 2) вузьким внутрішнім попитом;
- 3) скороченням конкурентоспроможності галузей національного господарства.

7. *Максимальна ефективність взаємодії детермінант «конкурентного ромбу» Портера досягається на:*

- 1) факторній стадії конкурентного росту;
- 2) інвестиційній стадії конкурентного росту;
- 3) інноваційній стадії конкурентного росту.

8. *Каталізатором розвитку економічної системи країни, згідно з теорією Портера, є:*

- 1) внутрішньогалузева конкуренція;
- 2) наявність висококваліфікованих кадрів;
- 3) високий рівень капіталізації підприємств.

9. *Згідно з теорією Портера рівень конкурентоспроможності національних галузей визначається:*

- 1) рівнем конкуренції на внутрішньому ринку;
- 2) продуктивністю нації;
- 3) рівнем та ефективністю державного субсидування.

10. *Процес підвищення міжнародної конкурентоспроможності країни може бути представлений наступною стадійністю конкурентного росту:*

- 1) факторна стадія; інвестиційна стадія; інноваційна стадія; стадія, рухома багатством;
- 2) факторна стадія; інноваційна стадія; інвестиційна стадія; стадія, рухома багатством;
- 3) стадія, рухома багатством; інноваційна стадія; інвестиційна стадія, факторна стадія.

11. *Аграрна сфера України відноситься до секторів її економіки, які:*

- 1) ґрунтуються на використанні технологічний переваг;
- 2) чутливі до природних умов господарювання;
- 3) ґрунтуються на використанні інноваційних переваг;
- 4) мають сильні конкурентні позиції на пострадянському економічному

просторі.

12. Найбільш регульований характер внутрішніх ринків продовольчих товарів у розвинених країнах ґрунтується на стратегії:

- 1) інтернаціоналізації економіки;
- 2) лібералізації світогосподарських зв'язків;
- 3) продовольчої безпеки;
- 4) глобальної міжнародної конкурентоспроможності.

13. Падіння міжнародної конкурентоспроможності українських металургійних підприємств у 2012-2013 рр. пов'язане, насамперед, з:

- 1) несприятливими погодними умовами;
- 2) низькою технологічною базою виробництва;
- 3) антидемпінговим розслідуванням у США;
- 4) чинниками позаекономічного характеру.

14. Не є показником динаміки інноваційно-технологічної активності підприємства темпи:

- 1) освоєння підприємством нових видів продукції;
- 2) освоєння підприємством нових технологічних процесів;
- 3) освоєння підприємством принципово нових видів продукції;
- 4) зростання обсягів виробництва підприємства.

15. Серед секторів і виробництв української промисловості найбільшими потенційними технологічними перевагами володіють підприємства:

- 1) машинобудування;
- 2) базової хімії;
- 3) ВПК;
- 4) металургійної промисловості.

16. Масштаби використання технологічних переваг підприємств України не стримують:

- 1) граничний знос основних виробничих фондів підприємств;
- 2) структурні зсуви в економіці України;
- 3) неплатежі у взаємовідносинах підприємств;
- 4) скорочення внутрішнього попиту на більш дорогу імпортовану продукцію.

17. Найбільш сприятливі умови для створення міжнародних об'єднань консорціального типу в Україні мають галузі:

- 1) вугільної промисловості;
- 2) машинобудування;
- 3) авіабудування;
- 4) цукрової промисловості.

18. До стратегічного потоку міжнародного економічного обміну має бути віднесений:

- 1) експорт української безалкогольної продукції у Російську Федерацію;
- 2) експорт насіння соняшнику з України до країн Західної Європи;
- 3) поставка українськими підприємствами ракетноносіїв до міжнародного космічного консорціуму «Морський старт»;
- 4) експорт українського металопрокату у США.

19. Об'єктами міжнародного обміну в рамках торговельно-посередницької моделі інтернаціоналізації економіки є:

- 1) товар-група;
- 2) товар-програма;
- 3) одиничний товар;
- 4) великомасштабні проекти.

ТЕМА 10

РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ І МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ

Навчальні цілі:

- ❖ визначити вплив конкуренції на розвиток країни;
- ❖ охарактеризувати особливості конкурентної політики США, ЄС, України;
- ❖ дослідити критерії ефективності регулювання;
- ❖ оцінити тенденції та основні інструменти державної регулятивної політики у розвинених країнах;
- ❖ з'ясувати причини макроекономічного рівня, що стримують зростання міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств;
- ❖ визначити напрями активізації регулюючої функції держави;
- ❖ обґрунтувати зміст програми стимулювання експорту продукції.

10.1. Регулювання конкуренції у розвинених країнах світу

Регулювання конкуренції в США

Регулювання конкуренції в США

↓

Світова практика регулювання конкуренції започаткована в 1880 р., коли в США був ухвалений Антитрестовий акт Шермана. Цей нормативний документ забороняв монополізацію будь-якої галузі торгівлі та передбачав перелік покарань, які можна було застосувати до монополістів. Проте цей закон не був ідеальним, оскільки, хоч і передбачав покарання винних, не запобігав виникненню порушень.

З огляду на це Конгрес США у 1914 р. ухвалив Акт Клейтона та Акт про федеральну торговельну комісію. Перший з них заборонив цінову дискримінацію; інший – передбачав створення комісії для реалізації Акту Клейтона.

У 1936 р. цей закон було доповнено Актом Робінсона-Патмана, що забороняв покупцю погоджуватися на заздалегідь дискримінаційні ціни.

У 1950 р. Конгрес додатково ухвалив Акт Келлара-Кефауера, що заборонив придбання акцій чи майна іншої фірми з негативними наслідками для будь-якої «лінії комерції». Внаслідок цього всі злиття конгломератів залежали від антимонопольного законодавства.

Регулювання конкуренції у Великобританії

Регулювання конкуренції у Великобританії

У Великобританії законодавство про конкуренцію складається з чотирьох законів – актів парламенту: Акт про добросовісне підприємництво (1973 р.), що регулює процеси монополізації та злиття підприємств; Акту щодо обмежувальних підприємницьких практик (1976 р.), який поширюється на угоди між особами чи компаніями, що можуть обмежити свободу самостійних дій підприємців; Акту про перепродажні ціни (1976 р.), що регулює рівні цін, за якими товари можна перепродавати; Акту про конкуренцію (1980 р.), що стосується анти конкурентної практики. Крім цього конкурентна політика Великобританії керується єдиними конкурентними правилами, встановленими для країн Європейського Союзу. Загалом за проведення в цій державі конкурентної політики відповідає державний секретар з торгівлі та промисловості. Генеральний директор відомства з добросовісного підприємництва контролює монополії, злиття, обмежувальні угоди і анти конкурентні дії. Він дає поради державному секретареві, за потреби зобов'язує підприємства зупинити порушення, а також може проводити самостійні заходи щодо антиконкурентних дій.

Законодавство Великобританії ні не стимулює, ні не перешкоджає злиттю, тобто воно займає нейтральну позицію до того моменту, поки встановиться відповідність чи невідповідність цього заходу суспільним інтересам. Разом із цим, воно не вимагає, щоб компанія обов'язково інформувала про злиття, які вже відбулися чи очікуються. Проте на практиці компанії вважають за краще інформувати про це відповідні органи. Таким чином, законодавство забезпечує високий рівень відповідальності суб'єктів господарювання за порушення вимог щодо забезпечення конкуренції.

Конкурентна політика Європейського Союзу

Конкурентна політика Європейського Союзу спрямована на:

- запобігання реалізації угод, які обмежують конкуренцію та спрямовані на зловживання домінуючим становищем на ринку;
- контроль за рівнем економічної концентрації суб'єктів господарювання; лібералізацію монополістичних секторів економіки ЄС;
- забезпечення моніторингу надання державної допомоги суб'єктам господарювання в країнах-членах ЄС;
- в Європейському Союзі повноваження щодо захисту конкуренції, формування політики конкуренції та її впровадження покладені на Генеральний директорат IV Європейської комісії. В окремих випадках ці функції можуть бути розподілені між уповноваженими органами, які відповідають за регулювання конкуренції в країнах-членах ЄС та законодавчими судами. Компетенція Європейської комісії поширюється на такі сфери: збирання необхідної інформації; накладання штрафів; вживання тимчасових заходів; надання пільг окремим фірмам, дії яких обмежуються статтями договору тощо. Інформацію для прийняття рішень збирають шляхом проведення розслідування за виявленим фактом обмеження конкуренції та моніторингу дій суб'єктів господарювання на спільному ринку у формі запитів до відповідних компаній. Нині всі країни-члени провадять єдину політику в галузі конкуренції, яка характеризується досконалим і раціональним механізмом реалізації та високоефективним контролем за її дотриманням;
- антимонопольне законодавство Європейського Союзу не забезпечує наявність монополій, а лише запобігає їхньому зловживанню домінуючим становищем на ринку.

Регулювання конкуренції в Україні

Регулювання конкуренції в Україні

В Україні конкуренцію регулює Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції», «Про природні монополії». Контроль за їх виконанням та дотриманням здійснює антимонопольний комітет України.

Незважаючи на те, що антимонопольну законодавчу базу в Україні сформовано, економічна криза в країні не дає змоги в повному обсязі її застосувати на практиці. Багато проблем при використанні антимонопольного законодавства в Україні зумовлено тим, що воно є дуже молодим. Початковий етап упровадження економічних законів характеризується стихійністю. В сучасних умовах це явище в нашій країні поглиблюється недостатнім розумінням та усвідомленням економічних законів, а також фактами їх свідомого використання суб'єктами для одержання економічних вигод шляхом зловживання монополюючим становищем.

В Україні законодавчу базу захисту конкуренції за остання роки було суттєво реформовано, у результаті чого були ухвалено важливі нормативні акти, що впровадили основні положення конкурентного законодавства Європейського Союзу. Всі ці законодавчі документи спрямовані на боротьбу з монополізмом.

10.2. Державне регулювання міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств

Характеристика рівнів імпортного тарифу країн та режиму їх зовнішньоторговельного регулювання

Рівень середньо-зваженої ставки митного тарифу (%) (T)	Заборонний	Обмежувальний	Помірний	Відкритий	Понадвідкритий	Вільний
	$40 < T < 100$	$T < 25$	$10 < T < 15$	$5 < T < 10$	$0 < T < 6$	$T = 0$

Активізація регулюючої функції держави

Активізація регулюючої функції держави має відбуватися шляхом:

- коригування процесу зовнішньої лібералізації в бік виваженого поєднання механізмів відкритості економіки і виваженого протекціонізму;
- переорієнтації економічних функцій держави в бік більш активного сприяння зростанню міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Заходи державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності українських підприємств

Заходи державного регулювання міжнародної конкурентоспроможності:

- дія специфічних та адвалерних ставок ввізного мита;
- компенсаційні збори (для обмеження ввозу сільськогосподарської продукції), антидемпінгове мито, сертифікація якості продукції тощо.
- податкові та кредитні пільги для стимулювання розвитку імпортозамінюючих виробництв (на період освоєння нових видів продукції, термін якого визначається особливостями кожної галузі виробництва), враховуючи економію валютних коштів у результаті заміни імпорту;
- експортне субсидування;
- надання державної гарантії комерційного кредиту.

Сфери розвитку конкурентних переваг в Україні

У специфічних умовах сучасного стану економіки України в абсолютній більшості випадків наявні порівняльні переваги не супроводжуються розвитком конкурентних переваг. Винятком в цьому аспекті можуть вважатись лише:

- галузі, де головне значення мають саме чинникові переваги: видобувна промисловість та сільське господарство;
- виробництва, що базуються фактично на використанні лише відносно дешевої робочої сили за умов постачання матеріалів та комплектуючих з-за кордону;
- галузі, які зберігають конкурентні переваги (незважаючи на численні недоліки стратегії фірм) через наявність поодиноких унікальних технологій: виробництво ракетно-космічної техніки, важких транспортних літаків, окремих видів військової техніки та озброєнь, зварювальної техніки, спеціальних матеріалів та обладнання для їх обробки та деякі інші.

Недоліки державного регулювання в Україні щодо формування конкурентних переваг

Аналіз діючого в Україні механізму зовнішньоторговельного регулювання дозволяє зробити висновок щодо відсутності системного підходу до його формування, який враховував би:

- створення сприятливих умов для розвитку експортних виробництв;
- регулювання імпорту з метою розвитку конкуренції та «примусового» нарощування конкурентоспроможності вітчизняного експорту;
- формування раціональної структури внутрішнього ринку на основі збалансованої пропозиції у ньому внутрішніх та зовнішніх ресурсів;
- збільшення доходної частини Державного бюджету України;
- покращання стану платіжного балансу держави.

Проблемно-пошукові питання

1. Визначте зміст конкурентної політики.
2. Які особливості конкурентної політики США, ЄС, України?
3. У чому полягає відмінність методів прямого та непрямого регулювання?
4. На основі яких критеріїв проводиться оцінка ефективності регулювання конкуренції?
5. Які тенденції та основні інструменти державної регулятивної політики у розвинених країнах?
6. Які причини макроекономічного рівня стримують зростання міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств?
7. Визначте напрями активізації регулюючої функції держави.
8. У чому полягає зміст програми стимулювання експорту продукції?

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

В кінці XX – на початку XXI ст. американські сталеливарні фірми розгорнули широкомасштабну кампанію по звинуваченню українських експортерів металопродукції у демпінгу. Реакція українських експортерів та уряду України полягала у тому, щоб уникнути антидемпінгових розслідувань, що в підсумку зумовило появу ще однієї групи «добровільних» обмежень на експорт металопродукату до США.

Завдання:

1. Оцініть ситуацію й обґрунтуйте, чи дійсно тільки дія чинника демпінгу зумовила добровільність угоди щодо обмеження експорту українського металопродукату до США.
2. Як вступ України до СОТ змінив ситуацію у її торгових суперечках та антидемпінгових розслідуваннях, пов'язаних з експортом металопродукату в інші країни?

Ситуація 2

На кінець 2013 року американський інвестиційний банк Merrill Lynch об'єднав свої підрозділи у Великобританії та Ірландії. В результаті частина бізнесу Merrill Lynch була перенесена з Лондона в Дублін. Це не призвело до переведення на сусідній острів значного числа співробітників, але дозволило банку зменшити обсяги обов'язкового капіталу у Великобританії. Реструктуризація європейських операцій

Merrill Lynch тривала два роки та була схвалена британською податковою службою та фінансовим регулятором Financial Services Authority (FSA). Сам івестбанк обґрунтував переїзд необхідністю спростити структуру менеджменту. Але при цьому в Лондоні реструктуризація викликала побоювання щодо майбутнього Сіті як європейського фінансового центру. Згідно з чинним законодавством, банк, зареєстрований у будь-якій з країн ЄС, може відкривати свої відділення в межах усього Євросоюзу. Це означає, що штаб-квартири банків можуть бути переміщені з Лондона в інші країни ЄС з нижчими податками. Так, нещодавно британський HSBC, третій за розміром банк в світі, заявив, що переїзд його штаб-квартири з Великобританії в іншу країну з нижчими податками дозволить заощаджувати 750 млн. доларів щороку.

Конфедерація британської промисловості - головна лобістська організація реального сектора держави - попередила уряд, що високі податки загрожують конкурентоспроможності країни та можуть призвести до відзиви ряду великих компаній. В 2013 році податковий тягар у Великобританії збільшився на 1,3% ВВП, до 37%. Це менше, ніж у Німеччині, скандинавських країнах або Франції, однак вище, ніж у центральноевропейських членах ЄС або в Ірландії.

Завдання:

1. Які нормативно-правові акти ЄС регулюють конкуренцію в банківському та промисловому секторах економіки?
2. Який вплив матиме зміна обсягів обов'язкового капіталу у Великобританії на економічні результати діяльності банку? Чому?
3. Виконайте групування країн ЄС за рівнем податків та визначте можливі наслідки нерівномірного оподаткування бізнесу в ЄС.

Ситуація 3

На кінець 2013 року суд першої інстанції Євросоюзу підтримав заборону, накладену Єврокомісією (ЕК) на злиття компаній General Electric та Honeywell International. ЄС в 2013 році заборонив цю угоду (що оцінювалась в 42 млрд. доларів), незважаючи на те, що американські антимонопольні органи її схвалили. Суд зробив висновок, що рішення ЕК було правомірним, оскільки злиття компаній призвело б до появи монополії на ринку авіаційних двигунів та комплектуючих.

Хоча постанову Єврокомісії й не було анульовано, у рішенні суду відзначається, що при винесенні рішення вона припустилася ряду помилок. Представник GE Хенрик Буржуа заявив, що компанія не ставила завдання скасувати рішення, а лише прагнула до того, щоб

одержати більше ясне та точне роз'яснення із приводу технології оцінки того, як те або інше злиття може позначитися на конкуренції у ЄС. В прес-релізі Honeywell особливо відзначається, що суд визнав теорію Єврокомісії «неправомірною» та «неправильною». Представник ЄК Джонатан Тодд повідомив, що комісія звернула увагу на критику та вже розпочала перегляд своєї політики в області оцінки того, як злиття компаній впливають на ринок.

Завдання:

1. Визначте основні повноваження Єврокомісії із регулювання угод, пов'язаних із злиттям компаній.

2. Охарактеризуйте законодавчі акти України, що регулюють сферу злиттів та поглинань, та надайте порівняльну характеристику основних положень даних актів в українському законодавстві та законодавстві країн ЄС.

3. Як Ви вважаєте, чи впливають злиття та поглинання на конкурентоспроможність національної економіки?

Тестові завдання для перевірки знань

1. За методикою СОТ режим зовнішньоторговельного регулювання країни визначається як відкритий, якщо середньозважена ставка митного тарифу (Т) у відсотках складає:

- 1) $10 < T < 15$;
- 2) $5 < T < 10$;
- 3) $0 < T < 6$;
- 4) $T = 0$.

2. Державне регулювання конкуренції проводиться за наступними напрямками:

- 1) обмеження монополізації ринка та заборона злиття конкуруючих компаній;
- 2) заборона встановлення низьких монопольних цін;
- 3) збереження та підтримка конкуренції в стихійних формах її прояву.

3. На думку П. Друкера урядове втручання повинне:

- 1) бути одним із багатьох на даний час дієвих засобів виконання певного завдання;
- 2) не тривати довше, ніж це необхідно, і не продовжуватися після досягнення цілі;
- 3) чітко концентруватися на певному завданні для блага суспільства, а засади, на яких ґрунтується втручання, повинні бути ясними і порівняно незмінними.

4. Основними системами антимонопольного права є:

- 1) японська та американська;
- 2) європейська та японська;
- 3) американська та європейська.

5. Національна модель регулювання конкуренції, яка побудована на системі заохочення підприємницької активності, «збагачення» найактивнішої частини населення, та ґрунтується на соціально-культурних особливостях нації – орієнтації на досягнення особистого успіху – це:

- 1) американська (ліберальна) модель;
- 2) німецька модель;
- 3) англійська (європейська) модель.

6. Національна модель регулювання конкуренції, основною метою якої є стабілізація цін, забезпечення високого ступеня зайнятості та зовнішньоекономічної рівноваги при постійному і збалансованому економічному зростанні, досягнення здорової конкуренції – це:

- 1) американська (ліберальна) модель;
- 2) німецька модель;
- 3) японська модель.

7. Національна модель регулювання конкуренції, що є соціально-демократичним варіантом економічного та соціального розвитку, характерною особливістю якої є соціальна спрямованість – це:

- 1) американська (ліберальна) модель;
- 2) німецька модель;
- 3) шведська модель.

8. Антимонопольне законодавство в Україні сформоване з урахуванням основних положень:

- 1) японської системи антимонопольного законодавства;
- 2) європейської системи антимонопольного законодавства;
- 3) азійської системи антимонопольного законодавства.

9. Формування міжурядової групи експертів (МГЕ) з питань законодавства і політики у галузі конкуренції було ініційовано:

- 1) СОР;
- 2) ЮНКТАД;
- 3) ОЕСР.

10. До основних органів антимонопольного регулювання в Україні відносять:

- 1) Антимонопольний комітет України (АМКУ);
- 2) адміністративні колегії АМКУ;
- 3) державний антимонопольний департамент України.

11. За порушення антимонопольного законодавства в Україні встановлено наступні види відповідальності:

- 1) адміністративна, цивільна, кримінальна;
- 2) адміністративна та кримінальна;
- 3) діє лише система штрафів.

12. Кількісні параметри демпінгу:

- 1) для експортної ціни, якщо вона на 20% нижча, ніж на внутрішньому ринку країни походження товару, або мінімум на 8% нижча від світової ціни;
- 2) для експортної ціни, якщо вона на 8% нижча, ніж на внутрішньому ринку країни походження товару, або мінімум на 10% нижча від світової ціни;
- 3) для експортної ціни, якщо вона на 10% нижча, ніж на внутрішньому ринку країни походження товару, або мінімум на 8% нижча від світової ціни.

13. Через які заходи у діяльності владних структур має реалізовуватися політика підвищення конкурентоспроможності економіки України:

- 1) утвердження України як транзитної держави, розвиток інформаційних систем;
- 2) нову стратегію промислово-інноваційної політики;
- 3) запровадження надійної системи енергозабезпечення та енергозбереження;
- 4) перетворення АПК у лідируючий сектор економіки;
- 5) розвиток сфери послуг?

14. Назвіть основні елементи державної політики, яка регулює конкуренцію:

- 1) фінансова політика стимулювання конкуренції;
- 2) антимонопольна політика, яка визначає засоби і методи контролю і
- 3) обмеження існуючих природних і державних монополій;
- 4) участь держави у виробництві і реалізації продукції;
- 5) регулювання експорту та імпорту продукції;
- 6) державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки;
- 7) регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю;
- 8) регулювання розміщення переробних підприємств;
- 9) патентно-ліцензійна політика;
- 10) соціальний захист споживачів.

15. На вирішення яких основних проблем повинна бути орієнтована державна програма забезпечення конкурентоспроможності національної економіки:

- 1) створення сприятливих передумов для досягнення конкурентних переваг в усіх детермінантах «національного конкурентного ромба»;
- 2) визначення міжнародних ринків, на яких вітчизняні підприємства можуть мати конкурентні переваги;
- 3) пошук конкурентоспроможних галузей (підприємств);
- 4) організація процесу раціонального використання коштів державного бюджету на поетапне перетворення цих галузей в галузі, які володіють реальними конкурентними перевагами?

16. Основні завдання Антимонопольного комітету України полягають у:

- 1) захисті законних інтересів підприємців та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень антимонопольного законодавства, накладення стягнень за порушення антимонопольного законодавства в межах своїх повноважень;
- 2) здійсненні державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства;
- 3) недопущенні недобросовісної конкуренції у всіх сферах економіки;
- 4) сприянні розвитку добросовісної конкуренції у всіх сферах економіки.

ТЕМА 11

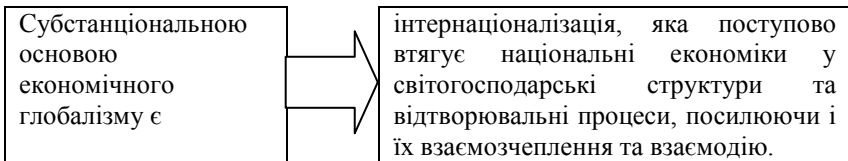
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Навчальні цілі:

- ❖ розкрити поняття економічного глобалізму, нові явища світогосподарського устрою;
- ❖ дослідити вплив глобалізації на міжнародну конкуренцію: позитивні та негативні наслідки;
- ❖ систематизувати джерела та чинники досягнення глобальної конкурентоспроможності;
- ❖ охарактеризувати міжнародну конфігурацію та координацію, які дозволяють оптимізувати ланцюг цінностей компанії;
- ❖ виокремити засоби формування конкурентних переваг в умовах глобалізації;
- ❖ визначити сутність глобальної конкурентоспроможності;
- ❖ визначити особливості конкуренції в глобальних галузях.

11.1. Сутність та головні ознаки економічного глобалізму

Основа економічного глобалізму



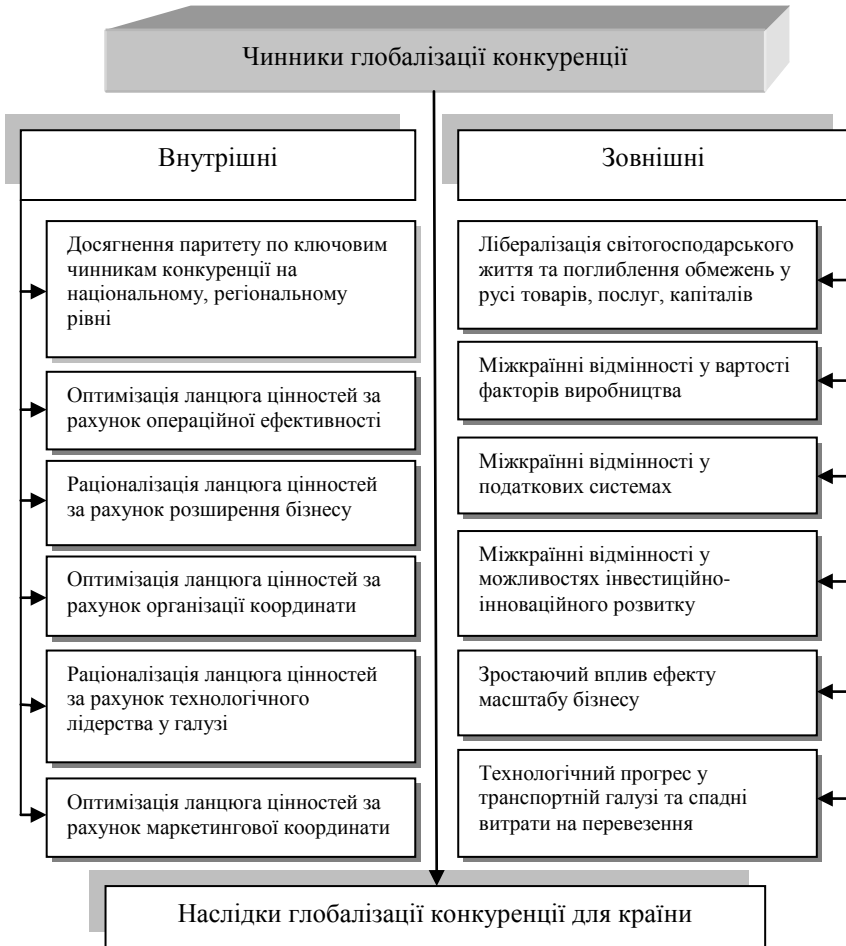
Характерні особливості світогосподарського устрою

Ознака	Характеристика
<i>Світова економічна спільнота із крихкої сукупності більш-менш взаємопов'язаних національних господарств перетворюється у цілісну економічну систему.</i>	Навіть короткотермінова зупинка зовнішньоекономічної взаємодії країн та підприємств здатна зумовити ситуацію руйнування їх відтворювальних систем. Зчеплення та взаємодія елементів у цих системах ґрунтуються вже не просто на МПП праці, а й на глобальних виробничо-збутових структурах, глобальних фінансових потоках та глобальній інформаційній мережі.

Ознака	Характеристика
<p><i>В умовах економічного глобалізму суттєво змінюється роль внутрішніх засобів економічної взаємодії і всесвітніх економічних відносин.</i></p>	<p>У минулому найбільш розвинені у той час національні господарства у певній мірі нав'язували іншим країнам і світовому господарству у цілому засоби господарської взаємодії та спілкування. Голландія у XVIII ст., Англія у XIX ст. та США у XX ст. були не тільки лідерами економічного прогресу, а й зразками для копіювання моделей їх розвитку іншими країнами світу. Однак в останні десятиріччя роль зовнішнього чинника та зовнішнього «примушення» все більш стає домінуючою. Світове господарство поступово стає сильнішим і більш значущим у розвитку національних господарств, які вимушені пристосовуватися до реалій глобальних світогосподарських процесів. Глобальний економічний простір перетворюється у єдине поле для операторів крупного бізнесу. Центр тяжіння у стратегіях глобально орієнтованих ТНК переміщується з національного на всесвітній рівень.</p>
<p><i>Економічний глобалізм об'єктивно зумовлює розмивання та девальвацію регулюючих функцій національної держави.</i></p>	<p>Девальвація регулюючих функцій держави проявляється також у звуженні її можливостей щодо використання таких традиційних засобів макроекономічного регулювання, як митні бар'єри, експортні субсидії, курс національної валюти та ставка рефінансування центрального банку країни. В умовах економічного глобалізму уряди країн вимушені використовувати ці важелі регулювання з поглядом на інші держави, інтереси яких можуть бути ущемлені. Пошуки та створення нових механізмів регулювання глобального економічного розвитку активно йдуть сьогодні у межах ООН та у системі її економічних органів і інститутів (МВФ, МБРР, СОТ).</p>

11.2. Чинники глобалізації конкуренції

Чинники глобалізації конкуренції



Глобалізація конкуренції та її вплив на міжнародну економічну діяльність суб'єктів ринку

Глобалізація конкуренції забезпечує оптимізацію ланцюга цінності за рахунок як більш раціональної конфігурації, так і координації міжнародної економічної діяльності суб'єктів ринку.

Міжнародна конфігурація дозволяє оптимізувати ланцюг цінностей компанії, насамперед, за рахунок економічно раціонального розподілу його складових у географічній системі координат.

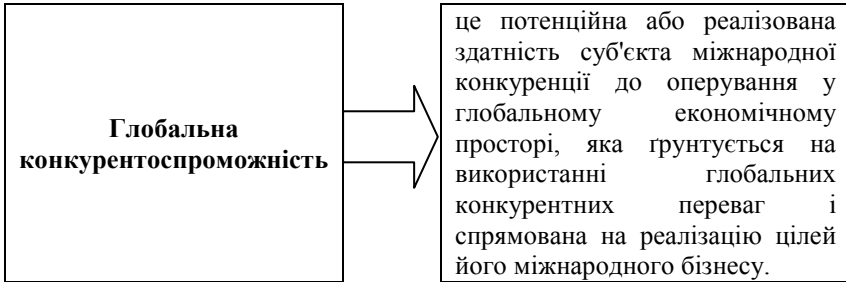
Міжнародна координація сприяє оптимізації ланцюга цінностей компанії за рахунок узгодження її операційних процесів і видів діяльності у різних країнах.

Зовнішні чинники глобалізації конкуренції пов'язані, насамперед, зі зниженням бар'єрів у русі товарів, послуг, капіталів та робочої сили у світовому економічному просторі в результаті лібералізації світової торгівлі, розвитку інформаційних технологій та формування світових фінансових структур. Найважливішою особливістю зовнішніх чинників глобалізації конкуренції є активна роль у їх генеруванні урядів та міжнародних інституцій, насамперед СОТ.

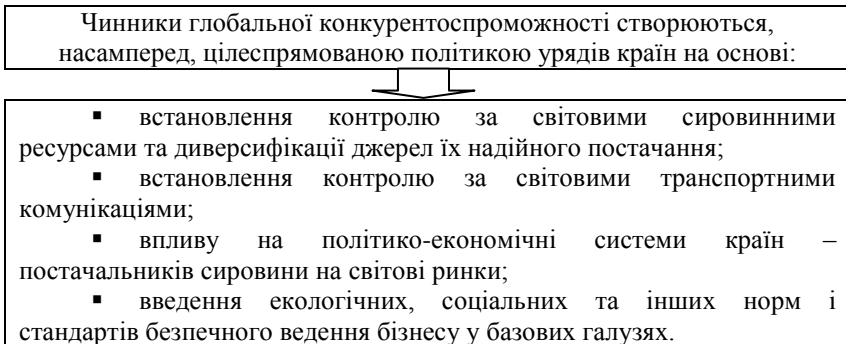
Глобалізація конкуренції суттєво модифікує головну *основу виживання* переважної більшості суб'єктів ринку. Нею стає обслуговування не національного, або локального, ринку, а ринку, не обмеженого національними кордонами. Глобалізація конкуренції також модифікує *засоби й стратегію формування конкурентних переваг*. Саме існування порівняльних переваг навіть найвищого рангу як детермінанта класичної конкуренції стає недостатнім для глобального успіху компанії.

11.3. Глобальна конкурентоспроможність та стратегії її формування

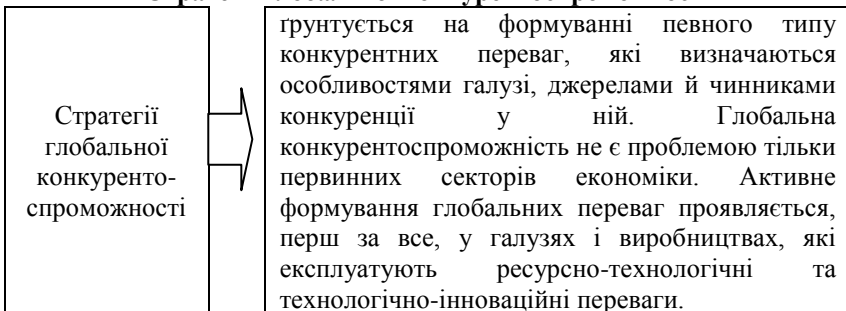
Сутність глобальної конкурентоспроможності



Політика урядів країн, що формує чинники глобальної конкурентоспроможності



Стратегії глобальної конкурентоспроможності



Вплив держави на формування глобальних конкурентних переваг

Державне сприяння формуванню глобальних переваг цих галузей забезпечується, насамперед, за допомогою:

- формування інноваційної інфраструктури економіки;
- сприяння притоку висококваліфікованої робочої сили з інших країн світу;
- створення глобальної інформаційної системи бізнесу;
- забезпечення секретності технологічних інновацій та неконтрольованого їх розповсюдження;
- захисту авторських прав та інтелектуальної власності через міжнародні організації.

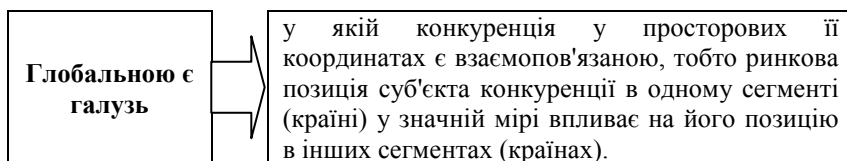
Форми реалізації конкурентних переваг місця розташування бізнесу як стратегія формування глобальних переваг

Форма	Характеристика
Глобальна конкуренція на основі широкої продуктової лінії	Спрямована на досягнення конкурентних переваг, які зумовлюються ефектами диференціації або зменшення витрат. Реалізація даного варіанта стратегії глобальних переваг вимагає значних виробничо-технологічних ресурсів і тривалого горизонту часу. Посиленого значення у його реалізації набувають чинники позаекономічного характеру і, передусім, відносини компанії та країни її базування з урядами приймаючих країн.
Глобальне зосередження	Спрямоване на вибір та засвоєння конкретного сегмента галузі, де компанія здатна найкраще захиститися від вторгнення глобальних конкурентів, які працюють з однойменними продуктовими лініями. Такий варіант формування глобальних переваг також ґрунтується на зменшенні витрат або ж на диференціації товарів у даному сегменті.

Форма	Характеристика
Локальне зосередження, або зосередження у національному масштабі	дозволяє компанії шляхом використання відмінностей національного ринку та обслуговування конкретних потреб його сегментів, найбільш чутливих до економічних перешкод глобальної конкуренції, здобувати перемогу над глобальними конкурентами. Але на відміну від попереднього більш вигідна конкурентна позиція компанії забезпечується, передусім, дією таких позаекономічних чинників, як схожість рівнів розвитку економічних систем країни базування та приймаючої країни, наявність спільних кордонів, традицій та рис їх соціокультурного середовища.

11.4. Конкуренція в глобальних галузях

Глобальна галузь



Явища, що впливають на конкуренцію на глобальному ринку

Явища глобального ринку	Характеристика
<i>Взаємовідносини з місцевими урядами на основних ринках</i>	Взаємовідносини фірми з місцевими урядами на основних ринках стають ключовим моментом у глобальній конкуренції. Місцеві уряди користуються численними механізмами, здатними перешкоджати діяльності глобальних фірм, або навіть цілковито блокувати глобальну конкуренцію, або створювати багато різноманітних груп усередині галузі.

Явища глобального ринку	Характеристика
<i>Галузева політика та поведінка конкурентів</i>	Для глобальних галузей характерною є наявність конкурентів, що діють по всьому світу з основних баз, розташованих у різних країнах.
<i>Системна конкуренція</i>	Фірми, які розглядають конкуренцію як глобальну, відповідно до цього будують свої стратегії. Конкуренція передбачає координований комплекс ринкових позицій, підприємств та інвестицій. Глобальні стратегії конкурентів, як правило, передбачають лише часткове дублювання функцій на ринках, які вони обслуговують.
<i>Труднощі в проведенні аналізу конкуренції</i>	Такий аналіз важко провести в глобальних галузях через переважання зарубіжних фірм та потребу аналізу системних взаємозв'язків, а також через те, що інформацію про іноземні фірми взагалі важко одержати.

Стратегічні альтернативи розвитку в фірмі глобальній галузі

Стратегічні альтернативи розвитку	Характеристика
<i>Глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів</i>	Ця стратегія спрямовується на конкуренцію в світовому масштабі між виробниками певного асортименту товарів галузі. Перевага досягається завдяки проведенню диференціації або лідерства в зменшенні витрат.
<i>Глобальне зосередження</i>	Ця стратегія спрямована на конкретний сегмент галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу в світовому масштабі. Вибирається той сегмент, де перешкоди глобальній конкуренції незначні і де становище фірми в сегменті можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, які виробляють той самий широкий асортимент.

Стратегічні альтернативи розвитку	Характеристика
<i>Зосередження в національному масштабі</i>	Така стратегія дозволяє фірмі здобути перемогу над глобальними конкурентами завдяки використанню переваги відмінностей національних ринків з метою створення зосередженого підходу конкретного національного ринку. В результаті досягається або диференціація, або мінімізація витрат в обслуговуванні потреб національного ринку чи його сегментів.
<i>Захищена ніша</i>	Ця стратегія використовується в тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У такому випадку фірма будує свою стратегію з метою ефективної діяльності на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження.

Тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію

Тенденції	Характеристика
Стирання відмінностей між країнами.	Економічні відмінності між розвинутими країнами і тими, що розвиваються, можуть стиратися в таких сферах, як рівень доходів, вартість факторів виробництва, енергоносіїв, методи маркетингу та канали розподілу. Така тенденція сприяє послабленню перешкод на шляху глобальної конкуренції.
Агресивна індустріальна політика.	У багатьох країнах індустріальна політика ще не стабілізувалася. Уряди Японії, Кореї, Сінгапуру та Німеччини переходять до агресивних дій з метою стимулювання виробництва у ретельно вибраних ними секторах, а також сприяють ліквідації менш бажаних секторів. Фірми, які підтримуються урядами, набувають статусу глобальних. Такі фірми займають агресивну позицію, зростають наявні для конкуренції ресурси і максимальні ставки.

Тенденції	Характеристика
Визначення та протекція найважливіших активів з боку держави.	Уряди держав, які все більше уваги приділяють важливості своїм ресурсам з погляду економічної конкуренції, все більше схильні одержувати економічні вигоди від володіння цими активами. Очевидними прикладами таких активів є такі природні ресурси, як нафта, мідь, олово, каучук. Ці активи контролюються або прямим шляхом через державну власність, або ж непрямо — через спільні підприємства урядів та виробників. Ще одним активом є наявність низькооплачуваної напів- та некваліфікованої робочої сили з Південної Кореї, Тайваню, Гонконгу.
Вільне переміщення технологій.	Дає можливість широкому колу фірм інвестувати в сучасні виробничі підприємства світового масштабу. Наприклад, японські фірми досить агресивно продають за кордон свою технологію.
Поступове виникнення нових великомасштабних ринків.	Тривалий час стратегічним ринком для глобальної конкуренції завдяки своїм унікальним розмірам були Сполучені Штати Америки. У майбутньому такими велетенськими ринками можуть стати Китай, Індія, Бразилія.
Конкуренція нових країн.	В останні 10-15 років характерною ознакою конкуренції у світових галузевих структурах є поява на світовому ринку нових індустріальних країн, зокрема Тайваню, Південної Кореї, Сінгапуру та Бразилії. Ці країни традиційно конкурували на основі використання дешевої робочої сили та/або природних ресурсів.

Проблемно-пошукові питання

1. У чому полягає зміст економічного глобалізму?
2. Визначте принципи відмінності між поняттями «глобалізація» та «інтернаціоналізація».
3. Обґрунтуйте, як глобалізація впливає на регулюючу роль національної держави у міжкраїнних економічних відносинах.

4. Визначте головні внутрішні мотиви, які збуджують підприємства до глобального конкурування.

5. Визначте, як міжнародна конфігурація сприяє оптимізації ланцюга цінностей підприємства.

6. Обґрунтуйте роль міжнародної координації в оптимізації ланцюга цінностей компанії.

7. У чому полягає найважливіша особливість зовнішніх чинників глобалізації конкуренції?

8. У чому полягають сутність і зміст глобальної конкурентоспроможності?

9. Визначте принципову відмінність стратегій глобальної конкурентоспроможності від стратегій конкуренції на національних ринках.

10. Які позаконотомічні чинники глобальної конкурентоспроможності у високотехнологічних та наукоємних галузях створюються результатом цілеспрямованої політики держави?

11. Визначте головні варіанти (форми) реалізації стратегій глобальної конкурентоспроможності.

12. Охарактеризуйте тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію.

Ситуації для обговорення

Ситуація 1

На початку XXI ст. розрив за параметрами надійності між автомобілями таких світових компаній, як «Honda», «Mercedes-Benz», «Renault» та інших, настільки зменшився, що як чинник конкуренції він вже суттєвої ролі не виконує. Можна сказати, що надійність стала стандартним атрибутом сучасного автомобіля. Досягнення конкурентного паритету відбувається й за іншими параметрами (стиль, дизайн) автомобілів.

Завдання: оцініть ситуацію й обґрунтуйте, як досягнення конкурентного паритету в характеристиках автомобілів (надійність, дизайн, стиль та ін.) змінює стратегію конкурентних битв світових автомобільних гігантів. Яким чином він впливає на динаміку конкуренції на внутрішньому ринку автомобілів в Україні?

Ситуація 2

На розвиток світової комп'ютерної галузі здійснюють вплив такі основні чинники:

– висока цінова конкуренція і цінові війни на ринку

суперкомп'ютерів;

- скорочений життєвий цикл комп'ютерних програм;
- лібералізація світового ринку;
- зростання ємності світового ринку;
- зростання чисельності користувачів системою Internet;
- розвиток електронної торгівлі;
- зростаюча роль дистанційних послуг у споріднених галузях;
- високі культурні й економічні бар'єри окремих національних

ринків.

Завдання:

1. Визначте й обґрунтуйте, який спектр (тип) конкурентних переваг експлуатують комп'ютерні фірми.

2. Які з наведених вище чинників конкуренції вказують на значущість: а) технологічних переваг; б) інноваційних переваг; в) глобальних переваг; г) соціокультурних переваг у міжнародному бізнесі виробників комп'ютерів?

Ситуація 3

У 2013 році посилення американського долару на світовому валютному ринку призвело до зростання експорту із країн Єврозони та поліпшення економічних перспектив європейських економік. Наприкінці червня ФРС США підвищила ставку рефінансування до 3,25%, в той час як у Єврозоні процентна ставка збереглася на рівні 2%. Протягом грудня 2012-го - липня 2013 років євро подешевшав з 1,367 доларів за євро (історичний максимум) до 1,189 доларів за євро - найнижчий рівень за 2012 рік.

У результаті індекс менеджерів із закупівель PMI виріс у Єврозоні з 47,2 у квітні до 49,9 у червні. Згідно з даними дослідницької компанії NTC Research, що розраховує індекс PMI, попит на експортні поставки в червні 2013 року виявився дуже активним. Зростання експорту більш ніж на 2% було характерно для всіх чотирьох найбільших економік Єврозони, при цьому найпомітніше збільшився експорт із Німеччини.

Завдання:

1. Проаналізуйте причини, що зумовили зростання індексу менеджерів із закупівель PMI у Єврозоні з 47,2 у квітні до 49,9 у червні 2013 року.

2. Чим було зумовлено зростання курсу долара в 2013 році?

3. Які дії Європейського Центрального банку могли обумовити подальше підвищення конкурентоспроможності продукції європейських компаній на міжнародних ринках, особливо в США та

Китаї? Чому?

4. Використовуючи статистичну інформацію за останні роки, визначте ступінь залежності між зміною курсу євро-долар та економічним зростанням в США і ЄС.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Не є головними ознаками економічного глобалізму:

- 1) посилення взаємозалежності національних господарських систем;
- 2) підвищення відтворювальної відкритості національних господарських систем;
- 3) посилення ролі «зовнішнього примушення» у внутрішній економічній політиці держави;
- 4) поглиблення міжнародного поділу праці під впливом НТР.

2. Одним з принципово нових явищ світогосподарського життя в результаті процесу його інтернаціоналізації є:

- 1) зростання регулюючих функцій національної держави;
- 2) переорієнтація регулюючих функцій національної держави;
- 3) девальвація регулюючих функцій національної держави;
- 4) глобалізація економічних функцій національної держави.

3. Роль зовнішнього примушення у внутрішньому економічному розвитку країни в умовах економічного глобалізму:

- 1) суттєво не змінюється;
- 2) поступово знижується;
- 3) стає більш значущою;
- 4) звужується тільки відносно зовнішньоекономічної сфери країни.

4. Принципова відмінність глобальної конкуренції полягає у тому, що вона:

- 1) пов'язана з географічною координатою бізнесу;
- 2) не визнає географічних кордонів між країнами;
- 3) забезпечує оптимізацію ланцюга цінностей підприємства;
- 4) ґрунтується на використанні технологічних переваг суб'єктів світового ринку.

5. Головні відмінності механізму формування глобальних конкурентних переваг пов'язані, насамперед, з:

- 1) лібералізацією світогосподарських процесів;
- 2) активною роллю у їх формуванні позаекономічних чинників;
- 3) операційною ефективністю виробництва;
- 4) топ-характеристиками підприємства.

6. До позаекономічних чинників формування глобальної конкурентоспроможності галузей первинних секторів економіки не відносяться:

- 1) введення країнами більш жорстких екологічних стандартів ведення бізнесу;
- 2) встановлення країнами контролю за світовими транспортними комунікаціями;
- 3) диверсифікація джерел надійного постачання сировинних ресурсів;
- 4) скорочення життєвого циклу галузей.

7. Глобальною є галузь, у якій:

- 1) конкуренція здійснюється на основі формування технологічних переваг;
- 2) конкуренція у географічних її координатах є взаємопов'язаною;
- 3) позиції конкурентів визначаються місцем розташування їх бізнесу;
- 4) позиції конкурентів визначаються масштабами їх бізнесу.

8. До глобальних галузей світової економіки не відносяться:

- 1) побутова електроніка;
- 2) авіаперевезення;
- 3) роздрібна торгівля;
- 4) автомобілебудування.

9. Розробка стратегії глобальної конкурентоспроможності має починатися з:

- 1) ідентифікації ключових активів і топ-характеристик підприємства;
- 2) ідентифікації конкурентних переваг місця розташування бізнесу підприємства;
- 3) ідентифікації стратегічного контексту бізнесу підприємства;
- 4) географічного розподілу окремих видів діяльності підприємства.

10. Посилення конкуренції на ринку легкових автомобілів України зумовлюється передусім:

- 1) зростанням обсягів власного виробництва легкових автомобілів в Україні;
- 2) зростанням якісних характеристик легкових автомобілів;
- 3) досягненням конкурентного паритету на ринках автомобілів розвинених країн;
- 4) зміною ключових характеристик автомобілів, які забезпечують конкурентні переваги їх виробникам;

11. Ключовими чинниками конкурентного успіху кварцових годинників у порівнянні з механічними стали їх:

- 1) вартість;
- 2) дизайн;

- 3) точність ходу;
- 4) наявність секундної стрілки.

12. Передислокація штаб-квартири південнокорейської компанії «Hyundai» у США обумовлена передусім:

- 1) більш привабливим американським «діамантом» ринку телекомунікаційних товарів;
- 2) придбанням компанією «Hyundai» американських фірм;
- 3) високою конкуренцією на ринку телекомунікаційних послуг Південної Кореї;
- 4) бажанням знищити американських конкурентів на ринку телекомунікаційних послуг.

13. Країною, де здійснено технологічний прорив у мікроелектроніці за допомогою мікрочіпів, є:

- 1) США;
- 2) Японія;
- 3) Таїланд;
- 4) Франція.

14. Автором моделі ланцюга цінностей як інструменту аналізу змісту й механізму формування конкурентних переваг підприємства є:

- 1) П. Самуельсон;
- 2) М. Портер;
- 3) П. Друкер;
- 4) П. Кругман.

15. Глобальною галуззю, у якій патентний захист технологічних нововведень має найбільш поширене використання, є:

- 1) міжнародні авіаперевезення;
- 2) автомобілебудування;
- 3) фармацевтична;
- 4) мікроелектроніка.

16. Які Вам відомі джерела досягнення глобальної конкурентної переваги:

- 1) глобальний досвід;
- 2) порівняльна перевага;
- 3) економія за рахунок масштабів виробництва;
- 4) економія за рахунок масштабів інвестицій;
- 5) економія за рахунок масштабів матеріально-технічного забезпечення;
- 6) економія за рахунок масштабів маркетингу;
- 7) економія за рахунок масштабів у закупках;
- 8) товарна диференціація;
- 9) запатентована технологія виробництва товару;

10) мобільність виробництва?

17. Які заходи з боку уряду можуть перешкоджати глобальній конкуренції:

- 1) преференційна політика, підтримка зайнятості або інші регулятивні норми, від яких виграють місцеві фірми;
- 2) тарифи та мита, які обмежуватимуть можливість економії за рахунок масштабів виробництва;
- 3) заходи уряду, які обмежують іноземну інвестиційну діяльність;
- 4) преференційна політика щодо товарів місцевої фірми;
- 5) підтримка урядом місцевої дослідно-конструкторської діяльності;
- 6) законодавство про хабарі, податкове законодавство урядів країн, невігідне фірмам, які займаються міжнародними операціями?

18. З яких заходів складається глобальна стратегія корпорацій:

- 1) об'єднання у всесвітньому масштабі діяльності щодо пошуку, використання джерел постачання та маркетингу;
- 2) комплексний підхід до комерційної діяльності;
- 3) виявлення найбільш сильних сторін бізнесу стосовно різних ринків;
- 4) присутність міжнародних корпорацій, які застосовують глобальну стратегію в усіх регіонах світу;
- 5) передачу досвіду провідних ринків іншим;
- 6) постійне збалансування між стандартизацією та локалізацією факторів маркетингу, виходячи з ринкових умов і потреб споживачів?

19. Визначте тенденції, що впливають на глобальну конкуренцію:

- 1) поступове виникнення нових великомасштабних ринків;
- 2) конкуренція нових індустріальних країн;
- 3) стирання відмінностей між країнами;
- 4) агресивна індустріальна політика;
- 5) діяльність міжнародних економічних організацій;
- 6) визначення та протекція найважливіших актів з боку держави;
- 7) вільне переміщення технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 256 с.
2. Конкурентоспроможність економіки України: можливості, переваги, компетенції : монографія / М-во освіти і науки України; наук. ред. О.Б.Чернега. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2010.- 591 с.
3. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І., Макогон Ю.В., Побережний Д.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / За ред. І.Ю. Сіваченка - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 456 с.
4. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 312 с.
5. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. Посібник. – Львов: «Магнолія 2006», 2010. - 261 с.

2. ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. - СПб.: ПитерКом, 2006. - 416 с.
7. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. - К: КНЕУ, 2004.
8. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 256 с.
9. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. - М.: «ИНФРА-М», 2006. – 288 с.
10. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное / Пер. с англ. - М.: ЭКСМО - Пресс, 2001. – 480 с.
11. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2001. – 319 с.

12. Делл Майкл. От Dell без посредников: стратегии которые совершили революцию в компьютерной индустрии / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. - 384 с.
13. Жак К., Савона П. Геоэкономика: Господство экономического пространства: Пер. с итал. - М.: Ad Margimen, 2007. - 207 с.
14. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: «Маркетинг», 2008. – 195 с.
15. Исикава К. Японские методы управления качеством продукции. - М.: Наука, 2008. - 639 с.
16. Кадзума Татенси. Вечный дух предпринимательства. - К.: Укрзакордонвизасервис, 2002. – 204 с.
17. Каплан Р.С, Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - 2-е изд. Испр. И доп. / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
18. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с. Англ. - М.: Экономика, 2007. – 239с.
19. Клименко С.М та ін.: Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник К: КНЕУ, 2008. – 508 с.
20. Кристенсен Клейтон М. Дилемма инноватора / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 239 с.
21. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. - М.: Экономика, 2008. – 348 с.
22. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. - М.: Республика, 2002. - 583 с.
23. Макмиллан Ч. Японская промышленная система: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2006. - 398 с.
24. Макогон Ю.В., Гохберг О.Ю, Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. - Донецьк: ДонНУ, 2003. - 320 с.
25. Мильнер Б.З., Олейник Н.С., Рогинко С.А. Японский парадокс: Реальности и противоречия капиталистического управления. - М.: Мысль, 2005. - 264 с.
26. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. - М.: Позновательная книга плюс, 2004. – 592 с.
27. Морита А. Сделано в Японии: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2007. - 326 с.
28. Оучи У. Методы организации производства: японские и американские подходы: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2004. – 183 с.
29. Павлова В.О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка

та стратегія забезпечення: Монографія. - Д.: Вид-во ДУЕП, 2009. - 276 с.

30. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2010. – 418 с.

31. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. / За ред. Проф. І.О. Піддубного. - Х.: «ІНЖЕК», 2004. - 264 с.

32. Пономаренко В. С., Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 328 с.

33. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В.Л. Щетинина. - М.: Междунар. отношения, 1993. - 896 с.

34. Сигел Эндру. Практическая бизнес-статистика. - М.: Изда. дом «Вильяме», 2002. - 326 с.

35. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І., Макогон Ю.В., Побережний Д.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / За ред. І.Ю. Сіваченка - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 456 с.

36. Соколенко С.И. Производительные системы глобализации: сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст. - К.: Логос, 2002. - 284 с.

37. Сошникова Л.А., Тамашевич В.Н. Многомерный стратегический анализ в экономике: Учеб. Пособие для вузов / Под ред. Проф. В.Н. Тамашевича. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2005. - 235 с.

38. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебн. для ВУЗов: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2005. – 412 с.

39. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: Монографія: У 2т. / Д.Г. Лук'яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонж та ін.; За заг. ред. Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручника. - К.: КНЕУ, 2006. - 529 с.

40. Уэлч Дж. Джек. Самая суть / Пер. с англ. - М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Гранзит книга», 2004. - 295 с.

41. Финкельштейн Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 394с.

42. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. - М.: Олімп-Бизнес, 2002. – 216 с.

43. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. - К.: Наук, думка, 2003.

3. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk>>.
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52885>.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fart_id=52901>.
4. Кодекс України про адміністративні правопорушення (витяг) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article%3fshowHidden1&art_id=143626>.
5. Офіційний сайт Державної Служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
6. Статистична служба Європейської комісії (Євростат) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.euroa.eu.int

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	6
ТЕМА 1. КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	6
ТЕМА 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ НА СВІТОВОМУ РИНКУ.....	24
ТЕМА 3. ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	38
ТЕМА 4. АНАЛІЗ І ОЦІНЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
ТЕМА 5. МІКРОСТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	79
ТЕМА 6. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА СВІТОВОМУ РИНКУ.....	101
РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	122
ТЕМА 7. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГАЛУЗЕЙ У СВІТОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	122
ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ.....	140
ТЕМА 9. СУЧАСНІ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК.....	152
ТЕМА 10. РЕГУЛЮВАННЯ КОНКУРЕНЦІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ І МІЖНАРОДНОМУ РІВНЯХ.....	169
ТЕМА 11. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	181
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	197

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Навчальний посібник у структурно-логічних схемах

УКЛАДАЧІ:
АНДРОСОВА Тетяна Василівна
ЧЕРНИШОВА Лариса Олексіївна

Відповідальний за випуск
зав. кафедри міжнародної економіки Кот О.В.

План 2019 р., поз.

Підп. до друку 26.12.2018 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);
супровідна документація. Об'єм даних 0,564 Мб. Тираж 50 прим.

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.
